

PERATURAN MENTERI TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 5 TAHUN 2026
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN TRANSMIGRASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk mendukung pencapaian tujuan penyelenggaraan transmigrasi dan pelaksanaan transformasi transmigrasi, Kementerian Transmigrasi menghadapi ketidakpastian yang perlu dikelola secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan;

b. bahwa pengelolaan risiko diperlukan untuk memperkuat tata kelola, sistem pengendalian intern pemerintah, akuntabilitas kinerja, dan kualitas pengambilan keputusan dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi program dan kegiatan di lingkungan Kementerian Transmigrasi;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Transmigrasi tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Transmigrasi;

Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

2. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 37, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3682) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 131, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5050);

3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan

Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 225, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6994);

4. 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);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2024 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 79, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6915) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2024 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7133);
6. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90);
7. Peraturan Presiden Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 368);
8. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 886);
9. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 8 Tahun 2025 tentang Transformasi Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 526) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 8 Tahun 2025 tentang Transformasi Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 1252);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI TRANSMIGRASI TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN TRANSMIGRASI.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Ketidakpastian adalah keadaan yang merepresentasikan adanya keterbatasan, kekurangan, ketidaklengkapan, ketidakcukupan, dan/atau kesenjangan dalam ketersediaan informasi untuk mendapatkan pemahaman dan pengetahuan yang diperlukan dan/atau adanya variasi, dinamika, dan perubahan keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal yang berkaitan dengan kejadian, kemungkinan kejadian, dan konsekuensinya di masa mendatang yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam melakukan kerja dan usaha dalam rangka menciptakan nilai dan hasil dalam mencapai tujuan.
2. Risiko adalah efek dari Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. Manajemen Risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi sehubungan dengan adanya Risiko.
4. Pemilik Risiko adalah individu atau kelompok yang memiliki wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam melakukan Manajemen Risiko.
5. Profil Risiko adalah representasi komprehensif dari keseluruhan karakteristik Risiko yang dihadapi oleh organisasi yang mencakup identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko.
6. Eskalasi Risiko adalah menaikkan dan/atau memindahkan penanganan Risiko kepada pihak lain yang tepat dan memiliki wewenang, tanggung jawab, sumber daya atau pengaruh untuk menangani Risiko yang berada di luar pengendalian Pemilik Risiko.
7. Budaya Risiko adalah nilai, kepercayaan, pengetahuan, dan pemahaman tentang Risiko yang dimiliki bersama oleh semua pihak baik individu maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
8. Menteri adalah Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transmigrasi.
9. Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transmigrasi.

Pasal 2

(1) Peraturan Menteri ini digunakan sebagai pedoman bagi seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian dalam menerapkan Manajemen Risiko.
(2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan.
(3) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi program dan kegiatan, serta pengawasan intern.

Pasal 3

Manajemen Risiko memiliki tujuan untuk:

a. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis Risiko;
b. memperkuat pencapaian tujuan, sasaran strategis, program, dan kegiatan Kementerian;
c. memperkuat penyelenggaraan sistem pengendalian intern pemerintah;
d. meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian; dan
e. membangun Budaya Risiko di lingkungan Kementerian.

Pasal 4

Manajemen Risiko dilaksanakan berdasarkan prinsip:

a. terintegrasi;
b. terstruktur dan komprehensif;
c. kustomisasi;
d. inklusif;
e. dinamis;
f. informasi terbaik yang tersedia;
g. mempertimbangkan sosial dan budaya;
h. perbaikan berkelanjutan; dan
i. kolaboratif.

Pasal 5

(1) Kementerian menyusun dan menerapkan kerangka kerja Manajemen Risiko secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan ke dalam tata kelola, proses bisnis, dan pengambilan keputusan.
(2) Kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
    a. kepemimpinan dan komitmen;
    b. integrasi;
    c. desain;
    d. implementasi;
    e. evaluasi; dan
    f. perbaikan.

BAB II
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu
Umum

Pasal 6

(1) Setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian wajib menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan tugas, fungsi, dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi.
(2) Penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan melalui:
    a. pembangunan Budaya Risiko;
    b. pembentukan kelembagaan Manajemen Risiko; dan
    c. penyelenggaraan proses Manajemen Risiko.

(3) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disesuaikan dengan tujuan, kebijakan, dan sasaran organisasi.
(4) Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Kementerian menggunakan sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko.

Bagian Kedua
Pembangunan Budaya Risiko

Pasal 7

(1) Pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf a dikembangkan sesuai dengan nilai Kementerian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dan/atau sasaran organisasi.
(2) Pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan secara berkelanjutan, melalui:
    a. keteladanan, kepemimpinan, dan komitmen pimpinan dalam mempertimbangkan Risiko pada setiap pengambilan keputusan pada seluruh tingkatan organisasi;
    b. dukungan sumber daya yang memadai;
    c. peningkatan kompetensi pegawai di bidang Manajemen Risiko;
    d. penguatan komunikasi dan konsultasi Risiko;
    e. kebijakan, tata kelola, dan sistem pendukung; dan
    f. integrasi pengelolaan Risiko ke dalam proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, pengawasan, dan evaluasi kinerja organisasi.

Bagian Ketiga
Pembentukan Kelembagaan Manajemen Risiko

Pasal 8

(1) Pembentukan kelembagaan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf b mengacu pada model 3 (tiga) lini, terdiri atas:
    a. lini pertama;
    b. lini kedua; dan
    c. lini ketiga.
(2) Dalam rangka memastikan arah kebijakan, konsistensi, dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, Menteri membentuk dan menetapkan eksekutif Manajemen Risiko.

Pasal 9

(1) Lini pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) huruf a dilaksanakan oleh:
    a. Pemilik Risiko; dan
    b. pengelola Risiko.
(2) Lini kedua sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) huruf b dilaksanakan oleh unit Manajemen Risiko.

(3) Lini ketiga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) huruf c dilaksanakan oleh unit pengawas intern.

Pasal 10

(1) Eksekutif Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) terdiri atas unsur pengarah, penasihat, ketua, dan anggota.
(2) Eksekutif Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk:
    a. menetapkan arah kebijakan penerapan Manajemen Risiko;
    b. memberikan arahan strategis atas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian;
    c. menetapkan kriteria kemungkinan dan dampak, besaran Risiko, dan selera Risiko Kementerian;
    d. melakukan pengawasan atas efektivitas Manajemen Risiko;
    e. mendorong penguatan Budaya Risiko; dan
    f. memastikan akuntabilitas, transparansi, dan integritas dalam penerapan Manajemen Risiko.

Pasal 11

(1) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a terdiri atas:
    a. Pemilik Risiko untuk tingkat Kementerian yaitu Menteri;
    b. Pemilik Risiko untuk tingkat eselon I yaitu pimpinan unit kerja eselon I;
    c. Pemilik Risiko untuk tingkat eselon II yaitu pimpinan unit kerja eselon II; dan
    d. Pemilik Risiko untuk unit pelaksana teknis yaitu pimpinan unit pelaksana teknis.
(2) Pemilik Risiko untuk tingkat Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bertanggung jawab untuk:
    a. menyusun dan menetapkan Profil Risiko serta rencana pengendaliannya;
    b. mengoordinasikan pengelolaan Risiko strategis lintas unit;
    c. memantau Risiko prioritas Kementerian;
    d. menyusun dan mengonsolidasikan informasi Risiko Kementerian; dan
    e. mendorong penerapan Budaya Risiko di lingkungan Kementerian.
(3) Pemilik Risiko untuk tingkat eselon I sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b bertanggung jawab di lingkup kerjanya untuk:
    a. menyusun dan menetapkan Profil Risiko serta rencana pengendaliannya;
    b. mengelola Risiko yang dimandatkan oleh Menteri;
    c. memantau dan mengevaluasi efektivitas pengendalian Risiko;
    d. mengoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko;
    e. memastikan kelengkapan dokumen proses Manajemen Risiko;

f. menerapkan Budaya Risiko;
g. memantau perkembangan lingkungan strategis, termasuk perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan, serta teknologi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
h. memantau Risiko baru muncul di luar Profil Risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
i. melakukan Eskalasi Risiko kepada Menteri dalam hal Risiko berada di luar kewenangan atau kapasitas pengendalian unit kerja; dan
j. menyampaikan laporan pengelolaan Risiko kepada unit Manajemen Risiko.

(4) Pemilik Risiko untuk tingkat eselon II sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dan Pemilik Risiko untuk unit pelaksana teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d bertanggung jawab di lingkup kerjanya untuk:
a. menyusun dan menetapkan Profil Risiko serta rencana pengendaliannya;
b. mengelola Risiko kegiatan dan proses bisnis unit kerja;
c. memantau dan mengevaluasi efektivitas pengendalian Risiko;
d. mengoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko;
e. memastikan kelengkapan dokumen proses Manajemen Risiko;
f. memantau perubahan lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, kegiatan, dan proses bisnis unit kerja;
g. memantau Risiko baru muncul di luar Profil Risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan unit kerja;
h. melakukan Eskalasi Risiko kepada pimpinan unit kerja eselon I dan/atau Menteri dalam hal Risiko berada di luar kewenangan atau kapasitas pengendalian unit kerja; dan
i. menyampaikan laporan pengelolaan Risiko kepada pimpinan unit kerja eselon I.

Pasal 12

(1) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf b merupakan pejabat yang ditetapkan oleh Pemilik Risiko sebagai penanggung jawab Manajemen Risiko di lingkup kerjanya.
(2) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
a. pengelola Risiko tingkat Kementerian;
b. pengelola Risiko tingkat eselon I;
c. pengelola Risiko tingkat eselon II; dan
d. pengelola Risiko tingkat unit pelaksana teknis.

(3) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk:
   a. memfasilitasi dan mengadministrasikan proses penilaian Risiko ke dalam register dan peta Risiko;
   b. mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan Risiko termasuk Risiko baru muncul di luar Profil Risiko serta menuangkannya dalam rencana tindak pengendalian;
   c. menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa Risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa Risiko; dan
   d. melaporkan pelaksanaan Manajemen Risiko kepada Pemilik Risiko.

Pasal 13

(1) Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) terdiri atas:
   a. Pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran sebagai ketua;
   b. Pejabat administrator atau pejabat yang ditunjuk pada unit kerja yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran sebagai sekretaris; dan
   c. Pejabat fungsional dan pelaksana pada unit kerja yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran sebagai anggota.

(2) Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk:
   a. menyusun rekomendasi arah strategis penerapan Manajemen Risiko kepada eksekutif Manajemen Risiko;
   b. menyiapkan usulan kriteria kemungkinan dan dampak, besaran Risiko, dan selera Risiko;
   c. mengoordinasikan konsolidasi penyusunan Profil Risiko Kementerian dan prioritas Risiko strategis lintas unit;
   d. memberikan rekomendasi strategis kepada eksekutif Manajemen Risiko terkait Risiko prioritas yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
   e. melakukan koordinasi, pemantauan, dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Kementerian;
   f. mengoordinasikan pelaksanaan internalisasi, sosialisasi, pelatihan, dan kampanye Budaya Risiko; dan
   g. menyusun dan menyampaikan laporan penerapan Manajemen Risiko kepada Menteri.

Pasal 14

(1) Unit pengawas intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (3) merupakan aparat pengawasan intern pemerintah Kementerian.

(2) Unit pengawas intern sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk:
   a. melakukan penilaian kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian;
   b. melakukan asurans dan pengujian atas efektivitas pengendalian terhadap Risiko prioritas sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
   c. memberikan rekomendasi perbaikan atas penerapan Manajemen Risiko dan pengendalian intern;
   d. melakukan audit tujuan tertentu atas peristiwa Risiko;
   e. melakukan reviu atas laporan penerapan Manajemen Risiko yang disusun oleh unit Manajemen Risiko;
   f. memberikan konsultasi dalam rangka peningkatan kualitas penerapan Manajemen Risiko tanpa mengurangi independensi; dan
   g. menyampaikan hasil pengawasan kepada Menteri dan eksekutif Manajemen Risiko.

Bagian Keempat
Penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko

Pasal 15

(1) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf c dilaksanakan secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk mengelola Risiko.
(2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diintegrasikan ke dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi kinerja, pengawasan intern, serta pengambilan keputusan di lingkungan Kementerian.
(3) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
   a. komunikasi dan konsultasi;
   b. penetapan konteks;
   c. penilaian Risiko;
   d. perlakuan Risiko;
   e. pemantauan dan reviu; dan
   f. dokumentasi dan pelaporan.
(4) Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan sesuai karakteristik Risiko dan kebutuhan organisasi.

Pasal 16

Komunikasi dan konsultasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf a dilakukan pada pemangku kepentingan dalam setiap proses Manajemen Risiko.

Pasal 17

(1) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf b dilaksanakan oleh Pemilik Risiko untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan tujuan organisasi, karakteristik Risiko, kebutuhan pengambilan keputusan, dan kondisi lingkungan strategis yang memengaruhi organisasi.
(2) Penetapan konteks sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
    a. penetapan ruang lingkup;
    b. identifikasi lingkungan eksternal dan internal; dan
    c. penentuan kriteria Risiko.

Pasal 18

(1) Penilaian Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf c dilakukan untuk memahami sifat Risiko, menentukan tingkat Risiko, menetapkan prioritas Risiko, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.
(2) Penilaian Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
    a. identifikasi Risiko;
    b. analisis Risiko; dan
    c. evaluasi Risiko.
(3) Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, penilaian Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan dengan metode penilaian Risiko kecurangan.

Pasal 19

Identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (2) huruf a dilakukan melalui tahapan:
a. penyusunan struktur rinci Risiko;
b. identifikasi Ketidakpastian;
c. identifikasi penyebab Risiko;
d. perumusan Risiko; dan
e. identifikasi dampak Risiko.

Pasal 20

(1) Analisis Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (2) huruf b dilakukan untuk menentukan besaran Risiko dan level Risiko pada Risiko inheren dan Risiko residual.
(2) Analisis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penilaian kemungkinan terjadinya Risiko dan dampak Risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi.
(3) Hasil analisis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) digunakan untuk menentukan Risiko prioritas.
(4) Risiko prioritas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan analisis lanjutan untuk memahami hubungan antara penyebab, Risiko, dan dampak.
(5) Dalam rangka mendukung pengambilan keputusan strategis pimpinan, dapat dilakukan analisis Risiko tambahan secara insidental.

Pasal 21

(1) Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (2) huruf c dilakukan untuk membandingkan hasil analisis Risiko dengan kemungkinan dan dampak, besaran Risiko, selera Risiko, dan prioritas organisasi yang telah ditetapkan.
(2) Hasil evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas penanganan Risiko, perlakuan Risiko, dan pengambilan keputusan.

Pasal 22

(1) Perlakuan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf d dilakukan untuk menurunkan tingkat Risiko hingga berada dalam batas yang dapat diterima, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan meningkatkan peluang keberhasilan.
(2) Perlakuan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui:
    a. menghindari Risiko;
    b. mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
    c. mengurangi dampak Risiko;
    d. mengurangi kemungkinan dan dampak Risiko secara bersamaan;
    e. membagi Risiko;
    f. menerima Risiko; dan/atau
    g. mengambil atau meningkatkan peluang yang bermanfaat.
(3) Perlakuan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan dengan mempertimbangkan tingkat Risiko, efektivitas tindakan, kewenangan Pemilik Risiko, sumber daya yang tersedia, biaya dan manfaat, regulasi, etika, dan sosial.
(4) Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, perlakuan Risiko dilakukan melalui pencegahan, deteksi, dan respons yang terintegrasi dalam perlakuan Risiko organisasi dan dituangkan dalam rencana pengendalian kecurangan.

Pasal 23

(1) Pemantauan dan reviu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf e dilakukan untuk memastikan pelaksanaan Manajemen Risiko berjalan secara efektif, sesuai rencana, dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan penerapan Manajemen Risiko secara berkelanjutan.
(2) Pemantauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit dilaksanakan melalui:
    a. pemantauan berkelanjutan; dan
    b. pemantauan berkala.
(3) Reviu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit dilaksanakan melalui:
    a. peninjauan implementasi Manajemen Risiko; dan
    b. penilaian tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko.

Pasal 24

(1) Dokumentasi dan pelaporan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (3) huruf f dilakukan untuk:
   a. mengomunikasikan penerapan Manajemen Risiko dan keluaran yang dihasilkan;
   b. menyediakan informasi yang tepat waktu bagi pengambilan keputusan;
   c. meningkatkan kualitas proses Manajemen Risiko secara berkelanjutan; dan
   d. mendukung akuntabilitas pelaksanaan pengelolaan Risiko.

(2) Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, dokumentasi dan pelaporan dilakukan dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan informasi dan kebutuhan pembatasan akses sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 25

Ketentuan lebih lanjut mengenai Manajemen Risiko tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB III
KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 26

Penggunaan sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko dilaksanakan paling lama 6 (enam) bulan sejak Peraturan Menteri ini berlaku.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 27

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 9 Oktober 2026

MENTERI TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

KEMENTERIAN TRANSMIGRASI KESEJAHTERAAN UNTUK SEMUA Ditandatangani Secara Elektronik

M. IFTITAH SULAIMAN SURYANAGARA

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 16 Oktober 2026

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2026 NOMOR 706

Balai Sertifikasi Elektronik Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara
Keaslian Dokumen dapat dicek melalui tautan https://bsre.bssn.go.id/verifikasi

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 5 TAHUN 2026
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN TRANSMIGRASI

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN TRANSMIGRASI

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan transmigrasi ke depan diwujudkan melalui transformasi transmigrasi yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian visi pembangunan nasional, khususnya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta pemerataan kesejahteraan dan keadilan sosial di kawasan transmigrasi. Keberhasilan penyelenggaraan transmigrasi sangat ditentukan oleh sinergi lintas sektor, kesiapan kawasan, serta konsistensi antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program.

Dalam implementasinya, penyelenggaraan transmigrasi menghadapi berbagai permasalahan dengan tingkat kompleksitas dan Ketidakpastian yang tinggi, baik yang bersumber dari aspek sosial, ekonomi, kelembagaan, maupun tata kelola informasi. Variasi kesiapan kawasan, keterbatasan data yang terintegrasi, dinamika kebijakan lintas sektor, serta ketidaksinkronan antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan penyelenggaraan transmigrasi secara optimal. Selain itu, berbagai permasalahan dalam pelaksanaan program, seperti belum optimalnya kesiapan lahan dan perencanaan kawasan, keterlambatan pembangunan fisik, serta belum selarasnya perencanaan dan penganggaran dengan kondisi riil di lapangan, menunjukkan bahwa pengelolaan Ketidakpastian belum dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dalam seluruh siklus penyelenggaraan program.

Dalam kondisi kompleksitas program yang tinggi, pengambilan keputusan sering kali dilakukan dalam keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas analitis. Oleh karena itu, diperlukan penerapan Manajemen Risiko yang mampu meningkatkan kualitas keputusan, memperkuat antisipasi terhadap Risiko sistemik, serta memastikan sumber daya publik dikelola secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Manajemen Risiko merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengelola Risiko pada pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk ancaman maupun peluang. Penerapan Manajemen Risiko tidak hanya berfungsi untuk meminimalkan potensi kerugian, tetapi juga untuk mendukung penciptaan nilai, meningkatkan kinerja organisasi, serta memperkuat akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik.

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian mengacu pada standar nasional dan internasional, yaitu *International Organization for Standardization* (ISO) 31000:2018 *Risk management - guidelines* yang menekankan pentingnya integrasi pengelolaan Risiko dalam tata kelola organisasi, proses pengambilan keputusan, serta keseluruhan siklus manajemen strategis secara berkelanjutan.

Selain itu, penerapan Manajemen Risiko juga diselaraskan dengan kebijakan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional. Dengan kerangka Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) tersebut, penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian menjadi bagian dari ekosistem pengelolaan Risiko pembangunan nasional yang terintegrasi, baik pada tingkat organisasi maupun lintas sektor.

Dengan demikian, penerapan Manajemen Risiko menjadi instrumen untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan transmigrasi dirancang dan dilaksanakan berdasarkan pemahaman yang memadai terhadap Risiko oleh seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian, sehingga mampu meningkatkan kualitas perencanaan, konsistensi pelaksanaan, serta pencapaian tujuan pembangunan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

B. Tujuan Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian bertujuan untuk:

1. Tujuan Umum

   Penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan penyelenggaraan transmigrasi melalui pengelolaan Risiko secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam proses perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi kinerja, dan pengawasan intern guna mendukung pengambilan keputusan yang berkualitas serta memastikan konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan program.

2. Tujuan Khusus

   Secara khusus penerapan Manajemen Risiko di Kementerian bertujuan untuk:

   a. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis Risiko dalam menghadapi keterbatasan informasi dan dinamika lingkungan strategis;
   b. memperkuat pencapaian tujuan, sasaran strategis, program dan kegiatan Kementerian;
   c. memperkuat penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi;
   d. meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian; dan
   e. memperkuat Budaya Risiko serta perilaku organisasi yang menjunjung tinggi etika, integritas, dan akuntabilitas.

C. Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

Secara umum manfaat penerapan Manajemen Risiko di Kementerian adalah untuk:

1. meningkatkan kualitas perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja organisasi melalui pengelolaan Risiko secara sistematis, serta memastikan konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan program;
2. meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi;

3. meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan kebijakan dan program pembangunan transmigrasi;
4. meningkatkan kualitas informasi Risiko sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan; dan
5. mengurangi potensi terjadinya kejadian yang tidak diharapkan serta meminimalkan dampak Risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara khusus, manfaat dari penerapan Manajemen Risiko adalah:

1. meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko, termasuk risiko strategis, operasional, dan kepatuhan;
2. memperkuat keterkaitan antara tujuan strategis, pelaksanaan program, dan pengelolaan Risiko dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;
3. memperkuat tata kelola organisasi dan efektivitas pengendalian intern;
4. meningkatkan efisiensi pelaksanaan kegiatan dan pemanfaatan sumber daya organisasi;
5. memperkuat Budaya Risiko, etika, dan integritas dalam penyelenggaraan tugas organisasi; dan
6. meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap penyelenggaraan kebijakan dan program Transmigrasi.

D. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko yang digunakan di Kementerian mengacu pada ISO 31000:2018 *Risk management - guidelines* baik secara organisasi/entitas maupun secara lintas sektor, sehingga prinsip pengelolaan Risiko di Kementerian adalah sebagai berikut:

1. Terintegrasi
   Penerapan Manajemen Risiko menyatu dengan proses bisnis organisasi dalam tahap perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, evaluasi kinerja, dan pengawasan intern.
2. Terstruktur dan Komprehensif
   Penerapan Manajemen Risiko melalui proses yang terstruktur, sistematis, dan konsisten dengan pendekatan dari berbagai perspektif.
3. Kustomisasi
   Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan karakteristik, mandat, kebutuhan, sumber daya, serta konteks internal dan eksternal.
4. Inklusif
   Penerapan Manajemen Risiko melibatkan pengetahuan, pandangan, persepsi, masukan, partisipasi, dan aspirasi para pemangku kepentingan.
5. Dinamis
   Penerapan Manajemen Risiko mampu mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespons perubahan baik di lingkungan internal maupun eksternal secara cepat dan tepat mengikuti dinamika perubahan yang terjadi sewaktu-waktu.
6. Informasi Terbaik yang Tersedia
   Penerapan Manajemen Risiko menggunakan berbagai informasi yang akurat, tepat waktu, dan jelas yang tersedia dari kondisi historis, kondisi terkini, dan proyeksi ke depan.

7. Mempertimbangkan Sosial dan Budaya
   Penerapan Manajemen Risiko mempertimbangkan perilaku manusia, nilai organisasi, dan budaya kerja pada setiap tingkatan.
8. Perbaikan Berkelanjutan
   Penerapan Manajemen Risiko dikembangkan berdasarkan komitmen untuk terus menyempurnakan strategi, proses, dan perlakuan Risiko melalui pengalaman yang menjadi media pembelajaran maupun praktik terbaik.
9. Kolaboratif
   Penerapan Manajemen Risiko diwujudkan melalui upaya saling berbagi, mendukung, dan bekerja sama.

E. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja Manajemen Risiko merupakan pengaturan organisasi yang dirancang untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko berjalan secara sistematis, terstruktur, terintegrasi, dan berkelanjutan ke dalam tata kelola, proses bisnis, dan pengambilan keputusan. Kerangka kerja Manajemen Risiko dirancang untuk memastikan bahwa pengelolaan Risiko tidak hanya menjadi bagian dari tata kelola dan proses bisnis organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan serta mendukung konsistensi antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program dalam penyelenggaraan pembangunan Transmigrasi. Penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko dilakukan untuk memastikan bahwa pengelolaan Risiko mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian serta meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi.

Komponen kerangka kerja Manajemen Risiko di Kementerian meliputi:

1. Kepemimpinan dan Komitmen
   Manajemen Risiko ditunjukkan dengan kepemimpinan dan komitmen dengan cara memastikan bahwa pengelolaan Risiko menjadi bagian dari tata kelola organisasi serta proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan dan komitmen tersebut diwujudkan melalui:
   a. penetapan kebijakan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian;
   b. penerapan Manajemen Risiko dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, evaluasi kinerja, dan pengawasan intern;
   c. penetapan peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam kelembagaan Manajemen Risiko;
   d. penyediaan sumber daya yang memadai untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko; dan
   e. penguatan Budaya Risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi.
2. Integrasi
   Manajemen Risiko diintegrasikan ke dalam seluruh proses penyelenggaraan organisasi, termasuk dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, evaluasi kinerja, dan pengawasan intern dengan cara memastikan bahwa informasi Risiko digunakan sebagai dasar dalam penetapan prioritas kebijakan, perencanaan program, pengalokasian anggaran, serta pelaksanaan program dan kegiatan.

3. Desain

   Manajemen Risiko mempertimbangkan konteks organisasi, tujuan strategis Kementerian, serta dinamika lingkungan internal dan eksternal, kompleksitas program, variasi kesiapan kawasan, serta dinamika lingkungan strategis yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan.

   Desain kerangka kerja Manajemen Risiko berupa:

   a. penetapan kebijakan Manajemen Risiko;
   b. pengaturan kelembagaan Manajemen Risiko beserta peran dan tanggung jawab masing-masing pihak;
   c. pengembangan metodologi dan pedoman pelaksanaan Manajemen Risiko;
   d. penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam penerapan Manajemen Risiko; dan
   e. penyediaan mekanisme komunikasi dan pelaporan Risiko.

4. Implementasi

   Manajemen Risiko dilakukan dengan menerapkan proses yang sistematis dalam penyelenggaraan seluruh aktivitas organisasi. Pelaksanaan tersebut meliputi kegiatan identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, serta penetapan perlakuan Risiko yang dilakukan oleh Pemilik Risiko pada setiap tingkat organisasi. Penerapan Manajemen Risiko didukung melalui koordinasi antara Pemilik Risiko, pengelola Risiko, unit Manajemen Risiko, unit pengawas intern, dan eksekutif Manajemen Risiko.

5. Evaluasi

   Manajemen Risiko dievaluasi untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko serta untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko mendukung pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi dilakukan secara berkala dan/atau sewaktu-waktu apabila terdapat perubahan signifikan pada lingkungan strategis, kebijakan, struktur organisasi, atau Profil Risiko Kementerian. Evaluasi penerapan Manajemen Risiko dilakukan melalui:

   a. penilaian efektivitas pelaksanaan proses Manajemen Risiko, termasuk kualitas identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, perlakuan Risiko, dan pelaporan Risiko;
   b. penilaian kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian; dan
   c. pengawasan dan pemberian rekomendasi oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

   Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam melakukan penyempurnaan kerangka kerja Manajemen Risiko dan peningkatan kualitas penerapan Manajemen Risiko secara berkelanjutan.

6. Perbaikan

   Manajemen Risiko diperbaiki dan ditingkatkan secara berkelanjutan berdasarkan hasil pemantauan, evaluasi, dan perkembangan lingkungan strategis yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Perbaikan dan peningkatan berkelanjutan dilakukan melalui penyempurnaan kebijakan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penguatan metodologi Manajemen Risiko, dan pembangunan Budaya Risiko di lingkungan Kementerian untuk memastikan berkontribusi pada pencapaian tujuan.

BAB II
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian dilakukan secara terintegrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Semua pihak baik individu maupun kelompok memiliki tanggung jawab untuk menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan program dan kegiatan, penggunaan sumber daya, serta penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi sesuai kewenangan masing-masing. Penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan secara berkelanjutan melalui pembangunan Budaya Risiko, pembentukan kelembagaan Manajemen Risiko, dan penyelenggaraan proses Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan tata kelola, pengendalian intern, perencanaan, pelaksanaan program, pengawasan, dan evaluasi kinerja organisasi.

A. Pembangunan Budaya Risiko

Budaya Risiko merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan, dan pemahaman tentang Risiko yang dimiliki bersama oleh semua pihak baik individu maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya Risiko mencerminkan bagaimana pimpinan dan seluruh pegawai memandang Risiko, merespons Ketidakpastian, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan mempertimbangkan potensi Risiko yang dapat memengaruhi kinerja organisasi.

Pembangunan Budaya Risiko diperlukan untuk mendorong terbentuknya kesadaran bersama bahwa pengelolaan Risiko bukan hanya menjadi tanggung jawab unit tertentu, melainkan merupakan tanggung jawab seluruh unsur organisasi sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing. Dengan Budaya Risiko yang baik, setiap pegawai diharapkan memiliki kepekaan dalam mengenali potensi Risiko, menyampaikan informasi secara terbuka, melakukan langkah pengendalian yang diperlukan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, akuntabel, dan adaptif.

Budaya Risiko juga berperan penting dalam membentuk organisasi yang proaktif, tangguh, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Melalui Budaya Risiko yang kuat, organisasi tidak hanya mampu menangani permasalahan setelah terjadi, tetapi juga mampu mengantisipasi potensi hambatan sejak tahap perencanaan, pelaksanaan program, hingga evaluasi kebijakan.

Pembangunan Budaya Risiko di lingkungan Kementerian dilaksanakan secara berkelanjutan melalui:

1. keteladanan, kepemimpinan, dan komitmen pimpinan dalam mempertimbangkan Risiko pada setiap pengambilan keputusan serta mendorong perilaku sadar Risiko di seluruh tingkatan organisasi;
2. penerapan Manajemen Risiko didukung dengan penyediaan sumber daya yang memadai sesuai kebutuhan organisasi, antara lain sumber daya manusia, anggaran, data dan informasi, sarana dan prasarana, serta teknologi pendukung untuk memastikan proses Manajemen Risiko dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan;
3. peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kapasitas di bidang Manajemen Risiko;

4. penguatan komunikasi dan konsultasi Risiko agar informasi mengenai Risiko dapat disampaikan, dibahas, dan ditindaklanjuti secara terbuka, tepat waktu, dan konstruktif;
5. kebijakan, tata kelola, dan sistem pendukung yang membantu memastikan penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan secara konsisten. Kebijakan dan sistem pendukung dikembangkan dan disempurnakan berdasarkan hasil pemantauan, evaluasi, dan kebutuhan organisasi; dan
6. integrasi pengelolaan Risiko ke dalam proses organisasi sehingga informasi Risiko menjadi bagian dari pertimbangan dalam penetapan prioritas, pengalokasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan, pengendalian, serta pengambilan keputusan.

Melalui pembangunan Budaya Risiko yang berkelanjutan, Kementerian diharapkan mampu mewujudkan organisasi yang lebih adaptif, transparan, akuntabel, dan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan serta Ketidakpastian dalam penyelenggaraan pembangunan transmigrasi.

B. Pembentukan Kelembagaan Manajemen Risiko

1. Peran dan Tanggung Jawab

Untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko berjalan secara efektif dan terintegrasi dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi, Kementerian membentuk kelembagaan Manajemen Risiko yang mencakup pengaturan peran, tanggung jawab, kewenangan, dan hubungan koordinasi antarunit kerja dalam pengelolaan untuk memastikan bahwa pengelolaan Risiko dilaksanakan secara sistematis mulai dari tingkat Kementerian sampai dengan tingkat unit pelaksana teknis. Kelembagaan ini juga memastikan adanya pembagian peran yang jelas antara pihak yang mengelola Risiko, pihak yang melaksanakan fungsi koordinasi dan fasilitasi penerapan Manajemen Risiko, serta pihak yang memberikan asurans independen atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko.

Struktur kelembagaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian mengacu pada model 3 (tiga) lini, yang terdiri atas:

a. lini pertama, yaitu Pemilik Risiko dan pengelola Risiko yang bertanggung jawab secara langsung atas pengelolaan Risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi;
b. lini kedua, yaitu unit Manajemen Risiko yang melaksanakan fungsi koordinasi, fasilitasi, pemantauan, dan evaluasi penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian; dan
c. lini ketiga, yaitu unit pengawas intern yang memberikan penilaian independen terhadap efektivitas tata kelola, Manajemen Risiko, dan pengendalian intern.

Selain struktur 3 (tiga) lini sebagaimana dimaksud di atas, Menteri membentuk dan menetapkan eksekutif Manajemen Risiko untuk memastikan arah kebijakan, konsistensi, dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian. Dalam rangka mendukung penerapan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional, kelembagaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian juga diselaraskan dengan mekanisme koordinasi Manajemen Risiko lintas sektor.

Dengan demikian, struktur kelembagaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian terdiri atas:

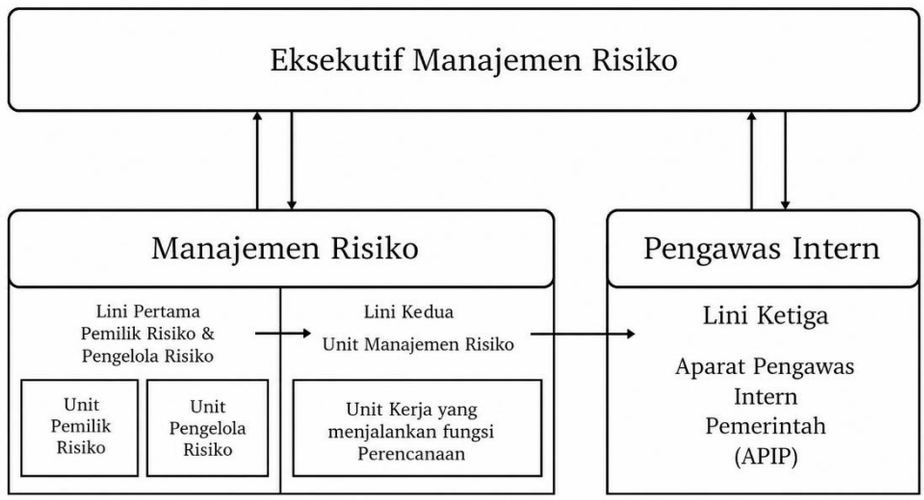
a. Eksekutif Manajemen Risiko yang memberikan arah kebijakan dan pengawasan penerapan Manajemen Risiko;
b. Pemilik Risiko dan pengelola Risiko pada setiap unit kerja bertindak selaku lini pertama yang bertanggung jawab melaksanakan pengelolaan Risiko dalam proses bisnis organisasi;
c. Unit Manajemen Risiko bertindak selaku lini kedua yang melaksanakan fungsi koordinasi, fasilitasi, pemantauan, dan evaluasi penerapan Manajemen Risiko; dan
d. Unit Pengawas Intern bertindak selaku lini ketiga yang memberikan asurans dan konsultasi independen atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko.

Apabila digambarkan dalam kerangka kelembagaan, maka posisi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Eksekutif Manajemen Risiko

   Selaku pimpinan organisasi, Menteri membentuk dan menetapkan eksekutif Manajemen Risiko dengan struktur, uraian tugas dan fungsi. Eksekutif Manajemen Risiko ditetapkan melalui Keputusan Menteri Transmigrasi. Adapun struktur dari eksekutif Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Kelembagaan Manajemen Risiko Kementerian



Pengarah	:	1. Menteri Transmigrasi 2. Wakil Menteri Transmigrasi
Penasihat	:	1. Staf Ahli Bidang Pembangunan, Kemasyarakatan, dan Lingkungan Hidup 2. Staf Ahli Bidang Politik dan Hukum 3. Para Penasihat Utama Menteri Transmigrasi 4. Para Staf Khusus Menteri
Ketua	:	Sekretaris Jenderal
Anggota	:	Kepala Biro Perencanaan, Kerja Sama, dan Hubungan Masyarakat

Selanjutnya, tanggung jawab dari eksekutif Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

1) menetapkan arah kebijakan penerapan Manajemen Risiko;

2) memberikan arahan strategis atas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian;
3) menetapkan kriteria kemungkinan dan dampak, besaran Risiko dan selera Risiko Kementerian;
4) melakukan pengawasan atas efektivitas Manajemen Risiko;
5) mendorong penguatan Budaya Risiko; dan
6) memastikan akuntabilitas, transparansi, dan integritas dalam penerapan Manajemen Risiko.

b. Model 3 (Tiga) Lini

Selanjutnya, dalam menjalankan fungsi manajemen pada struktur Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian, mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dengan menerapkan konsep pertahanan 3 lapis atau biasa disebut model 3 (tiga) lini atau *three lines model* yang terdiri atas:

1) Pemilik Risiko selaku lini pertama
   a) Pemilik Risiko Tingkat Kementerian
      Pemilik Risiko : Menteri Transmigrasi
      Pengelola Risiko : Pejabat yang ditetapkan oleh Menteri
   b) Pemilik Risiko Tingkat Eselon I
      Pemilik Risiko : Pimpinan Unit Kerja Eselon I
      Pengelola Risiko : Pejabat yang ditetapkan oleh Pimpinan Unit Kerja Eselon I
   c) Pemilik Risiko Tingkat Eselon II
      Pemilik Risiko : Pimpinan Unit Kerja Eselon II
      Pengelola Risiko : Pejabat yang ditetapkan oleh Pimpinan Unit Kerja Eselon II
   d) Pemilik Risiko Unit Pelaksana Teknis
      Pemilik Risiko : Pimpinan Unit Pelaksana Teknis
      Pengelola Risiko : Pejabat yang ditetapkan oleh Pimpinan Unit Pelaksana Teknis

   Adapun tanggung jawab dari masing-masing Pemilik Risiko dan pengelola Risiko adalah sebagai berikut:
   a) Pemilik Risiko Tingkat Kementerian
      (1) menyusun dan menetapkan Profil Risiko serta rencana pengendaliannya;
      (2) mengoordinasikan pengelolaan Risiko strategis lintas unit;
      (3) memantau Risiko prioritas Kementerian;
      (4) menyusun dan mengonsolidasikan informasi Risiko Kementerian; dan
      (5) mendorong penerapan Budaya Risiko di lingkungan Kementerian.
   b) Pemilik Risiko Tingkat Eselon I
      (1) menyusun dan menetapkan Profil Risiko dan rencana pengendaliannya;
      (2) mengelola Risiko yang dimandatkan oleh Menteri;
      (3) memantau dan mengevaluasi efektivitas pengendalian Risiko;
      (4) mengoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko;
      (5) memastikan kelengkapan dokumen proses Manajemen Risiko;
      (6) menerapkan Budaya Risiko;

(7) memantau perkembangan lingkungan strategis, termasuk perubahan politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan, serta teknologi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
(8) memantau Risiko baru muncul di luar Profil Risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
(9) melakukan Eskalasi Risiko kepada Menteri dalam hal Risiko berada di luar kewenangan atau kapasitas pengendalian unit kerja; dan
(10) menyampaikan laporan pengelolaan Risiko kepada unit Manajemen Risiko.

c) Pemilik Risiko Tingkat Eselon II dan Unit Pelaksana Teknis
(1) menyusun dan menetapkan Profil Risiko serta rencana pengendaliannya;
(2) mengelola Risiko kegiatan dan proses bisnis unit kerja;
(3) memantau dan mengevaluasi efektivitas pengendalian Risiko;
(4) mengoordinasikan dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko;
(5) memastikan kelengkapan dokumen proses Manajemen Risiko;
(6) memantau perkembangan lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, kegiatan, dan proses bisnis unit kerja;
(7) memantau Risiko baru muncul di luar Profil Risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan unit kerja;
(8) melakukan Eskalasi Risiko kepada pimpinan unit kerja eselon I dan/atau Menteri dalam hal Risiko berada di luar kewenangan atau kapasitas pengendalian unit kerja; dan
(9) menyampaikan laporan pengelolaan Risiko kepada pimpinan unit kerja eselon I.

d) Pengelola Risiko
(1) memfasilitasi dan mengadministrasikan proses penilaian Risiko dalam register dan peta Risiko;
(2) mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan Risiko, termasuk Risiko baru muncul di luar Profil Risiko serta menuangkannya dalam rencana tindak pengendalian;
(3) menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa Risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa Risiko; dan
(4) melaporkan pelaksanaan Manajemen Risiko kepada Pemilik Risiko.

2) Unit Manajemen Risiko selaku Lini Kedua
Dalam rangka sinergi dengan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN), fungsi koordinasi dapat dilaksanakan oleh unit kerja yang menyelenggarakan

fungsi perencanaan. Oleh karena itu, unit Manajemen Risiko Kementerian mengacu pada peraturan menteri tersebut. Adapun struktur unit Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

Ketua : Pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran

Sekretaris : Pejabat administrator atau pejabat yang ditunjuk pada unit kerja yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran

Anggota : Pejabat fungsional dan pelaksana pada unit kerja yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana, program, dan anggaran

Unit Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk:

a) menyusun rekomendasi arah strategis penerapan Manajemen Risiko kepada eksekutif Manajemen Risiko;
b) menyiapkan usulan kriteria kemungkinan dan dampak, besaran Risiko, dan selera Risiko;
c) mengoordinasikan konsolidasi penyusunan Profil Risiko Kementerian dan prioritas Risiko strategis lintas unit;
d) memberikan rekomendasi strategis kepada eksekutif Manajemen Risiko terkait Risiko prioritas yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
e) melakukan koordinasi, pemantauan, dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Kementerian;
f) mengoordinasikan pelaksanaan internalisasi, sosialisasi, pelatihan, dan kampanye Budaya Risiko; dan
g) menyusun serta menyampaikan laporan penerapan Manajemen Risiko kepada Menteri.

3) Unit Pengawas Intern selaku Lini Ketiga

Unit pengawas intern selaku lini ketiga melekat pada unit kerja yang melakukan fungsi pengawasan, dalam hal ini Inspektorat Jenderal selaku Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) berperan sebagai pengawas internal.

Unit pengawas intern memiliki tanggung jawab untuk:

a) melakukan penilaian kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian;
b) melakukan asurans dan pengujian atas efektivitas pengendalian terhadap Risiko prioritas sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
c) memberikan rekomendasi perbaikan atas penerapan Manajemen Risiko dan pengendalian intern;
d) melakukan audit tujuan tertentu atas peristiwa Risiko;
e) melakukan reviu atas laporan penerapan Manajemen Risiko yang disusun oleh unit Manajemen Risiko;

f) memberikan konsultasi dalam rangka peningkatan kualitas penerapan Manajemen Risiko tanpa mengurangi independensi; dan
g) menyampaikan hasil pengawasan kepada Menteri dan eksekutif Manajemen Risiko.

2. Kewenangan dan Hubungan Koordinasi Antarunit Kerja dalam Pengelolaan Risiko
   a. Kewenangan Pengelolaan Risiko

      Dalam penerapan Manajemen Risiko, setiap Risiko harus memiliki pihak yang secara jelas bertanggung jawab atas pengelolaannya. Kejelasan kewenangan merupakan bagian penting dari tata kelola Manajemen Risiko untuk memastikan adanya akuntabilitas, kejelasan pengambilan keputusan, efektivitas perlakuan Risiko, serta kesinambungan pemantauan dan pelaporan Risiko.

      Secara konseptual, praktik Manajemen Risiko modern menempatkan tanggung jawab pengelolaan Risiko pada pihak yang memiliki kewenangan paling relevan terhadap tujuan, proses bisnis, sumber daya, dan pengendalian yang berkaitan dengan Risiko tersebut. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas organisasi, prinsip subsidiaritas yaitu Risiko dikelola terlebih dahulu pada level yang paling dekat dengan sumber Risiko, serta model 3 (tiga) lini yang menempatkan manajemen lini sebagai pihak utama yang bertanggung jawab mengelola Risiko.

      Sejalan dengan prinsip tersebut, setiap Risiko di lingkungan Kementerian melekat pada Pemilik Risiko sesuai tugas, fungsi, kewenangan, dan tingkat pengendalian terhadap proses bisnis yang terkait. Pemilik Risiko bertanggung jawab melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan, dan pelaporan Risiko dalam ruang lingkup kewenangannya. Penetapan kewenangan pengelolaan Risiko dilakukan berdasarkan pihak yang paling efektif untuk:

      1) mengendalikan penyebab Risiko;
      2) memengaruhi tingkat kemungkinan terjadinya Risiko;
      3) mengurangi tingkat dampak Risiko;
      4) menyediakan sumber daya penanganan Risiko;
      5) mengambil keputusan atas respons Risiko; dan/atau
      6) menjaga pencapaian tujuan pada proses bisnis terkait.

      Dengan demikian, kewenangan pengelolaan Risiko tidak semata-mata ditentukan berdasarkan tingginya jabatan, besarnya dampak Risiko, atau kedudukan struktural tertinggi, tetapi berdasarkan efektivitas pengendalian dan kapasitas nyata dalam mengelola Risiko.

      Kewenangan pengelolaan Risiko pada umumnya selaras dengan arena Risiko, yaitu:

      1) Arena mikro, berada pada Pemilik Risiko yang melaksanakan kegiatan atau proses bisnis secara langsung;
      2) Arena meso, berada pada Pemilik Risiko tingkat lebih tinggi atau pihak yang memiliki kewenangan koordinasi lintas unit kerja, lintas program, atau lintas instansi; dan
      3) Arena makro, berada pada pimpinan Kementerian atau pejabat yang ditetapkan sesuai kewenangannya terhadap Risiko strategis yang berdampak luas.

      Pemilik Risiko pada masing-masing level organisasi berwenang

menetapkan Profil Risiko unit, menyetujui rencana tindak pengendalian, memantau efektivitas pengendalian, dan mengambil keputusan penanganan Risiko sesuai batas kewenangannya.

b. Hubungan Koordinasi Antarunit Kerja

Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, terdapat Risiko yang tidak seluruhnya berada dalam kendali satu Pemilik Risiko, melainkan berkaitan dengan tugas dan kewenangan unit kerja lain di lingkungan Kementerian, kementerian/lembaga lain, pemerintah daerah, badan usaha, masyarakat, atau pemangku kepentingan lainnya. Risiko dengan karakteristik demikian memerlukan hubungan koordinasi yang efektif agar pengelolaan Risiko dapat dilaksanakan secara terpadu, tepat waktu, dan akuntabel.

Hubungan koordinasi antarlembaga merupakan mekanisme kerja sama, komunikasi, sinkronisasi, dan pengambilan keputusan antarpihak yang memiliki keterkaitan terhadap suatu Risiko. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa Risiko yang bersifat lintas kewenangan, lintas proses bisnis, atau lintas sektor tidak terhambat penanganannya akibat batas organisasi, keterbatasan kewenangan, atau fragmentasi kebijakan.

Dalam hal suatu Risiko melibatkan lebih dari satu pihak, dapat ditetapkan pihak penanggung jawab utama dan pihak pendukung sesuai tugas, fungsi, kewenangan, serta kapasitas pengendalian masing-masing. Penanggung jawab utama merupakan pihak yang memiliki pengaruh paling besar terhadap pencapaian tujuan atau kapasitas paling memadai untuk mengoordinasikan penanganan Risiko dimaksud.

Dalam hal Risiko melampaui kewenangan, kapasitas pengendalian, sumber daya, atau toleransi Risiko Pemilik Risiko, dilakukan Eskalasi Risiko dan dilaporkan segera kepada pihak yang lebih berwenang sesuai jenjang organisasi atau forum koordinasi yang tersedia. Eskalasi Risiko dilakukan terutama terhadap Risiko yang memiliki satu atau lebih karakteristik sebagai berikut:

1) berdampak signifikan terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi;
2) melebihi toleransi Risiko unit kerja;
3) memerlukan koordinasi lintas unit kerja, lintas sektor, atau lintas instansi;
4) membutuhkan keputusan pimpinan pada level yang lebih tinggi;
5) membutuhkan dukungan sumber daya yang tidak dimiliki Pemilik Risiko awal;
6) berpotensi menimbulkan dampak hukum, reputasi, sosial, atau keuangan yang material; dan/atau
7) mengandung indikasi kecurangan signifikan atau penyimpangan serius.

Pemilik Risiko yang melakukan eskalasi tetap bertanggung jawab melaksanakan tindak lanjut sesuai kewenangannya, menyediakan data dan informasi yang diperlukan, serta memantau perkembangan penanganan Risiko sampai Risiko tersebut dinyatakan terkendali atau dialihkan penanganannya.

Dalam konteks Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN), hubungan koordinasi antarlembaga juga dilaksanakan

melalui sinergi perencanaan, pelaksanaan program, pemantauan, dan evaluasi Risiko lintas sektor sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dengan hubungan koordinasi antarlembaga yang efektif, pengelolaan Risiko di lingkungan Kementerian diharapkan mampu mengatasi batas kewenangan organisasi, memperkuat kolaborasi antarpihak, serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan transmigrasi secara berkelanjutan.

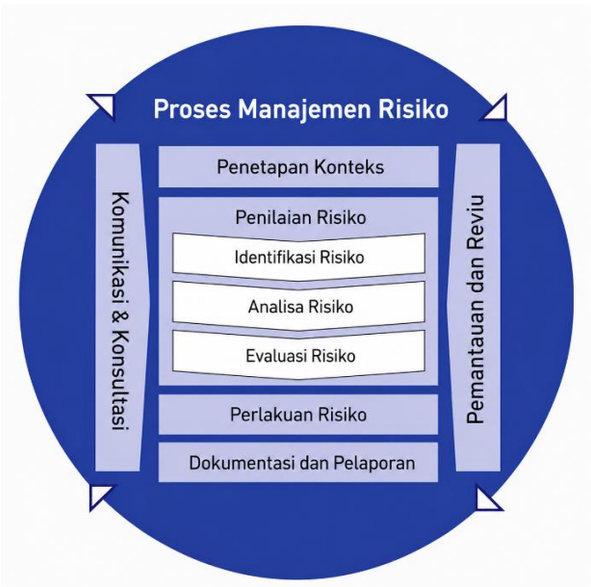
C. Penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen umum dan harus diintegrasikan ke dalam perumusan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan kegiatan, pemantauan, evaluasi kinerja, serta pengambilan keputusan di lingkungan Kementerian. Dalam penerapannya, proses Manajemen Risiko juga mencakup pengelolaan Risiko kecurangan yang berpotensi menimbulkan kerugian keuangan negara, penyalahgunaan aset, dan/atau manipulasi laporan dan informasi yang dikelola secara terintegrasi sesuai karakteristik Risiko dan kebutuhan organisasi. Penyelenggaraan proses Manajemen Risiko meliputi 6 (enam) kegiatan yaitu:

1. komunikasi dan konsultasi;
2. penetapan konteks;
3. penilaian Risiko;
4. perlakuan Risiko;
5. pemantauan dan reviu; dan
6. dokumentasi dan pelaporan.

Proses Manajemen Risiko sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.2 Proses Manajemen Risiko



1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi Risiko merupakan proses interaktif dalam hal tukar menukar informasi dan pendapat mengenai Risiko dan pengelolaannya. Proses interaktif ini dilaksanakan dengan pihak internal dalam organisasi serta dengan pihak eksternal yang ditujukan kepada pemangku kepentingan.

ISO 31000:2018 *Risk management - guidelines* mengarahkan agar komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh setiap pihak terkait yang

relevan dan sesuai dengan kapasitasnya masing-masing berdasarkan siklus Manajemen Risiko.

Pada dasarnya komunikasi merupakan pertukaran informasi antara beberapa pihak, sedangkan konsultasi adalah aktivitas memperoleh informasi terkait Risiko yang melibatkan para pihak terkait dengan tujuan untuk memperoleh informasi, pandangan, dan pertimbangan dari pihak terkait guna meningkatkan pemahaman atas Risiko serta mendukung penetapan respons Risiko dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, komunikasi dan konsultasi merupakan sarana untuk memastikan bahwa seluruh pemangku kepentingan memahami kondisi Risiko, peran masing-masing pihak, serta langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka menyusun rencana komunikasi dan konsultasi tersebut, organisasi dapat memanfaat suatu alat bantu. Bentuk komunikasi dan konsultasi dapat berupa:

a. Rapat Berkala
   Dilakukan oleh Pemilik Risiko level eselon II, di bawah koordinasi pengelola Risiko, secara periodik paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan untuk memastikan proses Manajemen Risiko berjalan dengan baik.
b. Rapat Insidental
   Dilakukan sewaktu-waktu oleh Pemilik Risiko dan/atau unit Manajemen Risiko. Pertemuan dilakukan berdasarkan kebutuhan atau karena kondisi mendesak terkait Risiko.
c. Seminar/Sosialisasi/*Workshop*
   Dilakukan oleh unit Manajemen Risiko bekerja sama dengan unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi melaksanakan pengembangan pemberdayaan sumber daya manusia Transmigrasi dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan atau kesadaran terhadap Budaya Risiko.
d. Konsultasi Strategis
   Konsultasi strategis dilakukan secara dua arah oleh unit Manajemen Risiko kepada eksekutif Manajemen Risiko dan/atau pimpinan tinggi madya untuk memperoleh arahan, persetujuan, konfirmasi, koreksi, penetapan atau hal lainnya yang berkaitan dengan kebijakan strategis Manajemen Risiko, antara lain selera Risiko, toleransi Risiko, Risiko prioritas, dan respons atas Risiko strategis.
e. Penggunaan Sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi
   Dilakukan oleh unit Manajemen Risiko dan/atau Inspektorat Jenderal melalui sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko yang terintegrasi dalam sistem pemantauan dan evaluasi.

2. Penetapan Konteks

Penetapan konteks dilakukan sebagai langkah awal dalam pelaksanaan proses Manajemen Risiko untuk memastikan penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan tujuan organisasi, karakteristik Risiko, kebutuhan pengambilan keputusan, serta kondisi lingkungan strategis yang memengaruhi organisasi. Penetapan konteks dilakukan oleh Pemilik Risiko pada masing-masing tingkat organisasi sesuai tugas, fungsi, kewenangan, dan sasaran organisasi.

Dalam menyusun konteks Manajemen Risiko, Pemilik Risiko dapat melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a. mengidentifikasi tujuan, sasaran, program, kegiatan, dan proses bisnis sebagai basis penerapan Manajemen Risiko;

b. mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi;
c. mengidentifikasi para pihak yang terlibat atau berkepentingan dalam pengelolaan Risiko;
d. memahami karakteristik Risiko yang relevan dengan tugas dan fungsi organisasi; dan
e. menetapkan selera Risiko sebagai dasar pelaksanaan Proses Manajemen Risiko dengan mengacu kepada selera Risiko Kementerian.

Penetapan konteks dilakukan dengan mempertimbangkan hubungan antara tujuan organisasi, proses bisnis, kewenangan pengelolaan Risiko, serta kebutuhan pengambilan keputusan pada masing-masing tingkat organisasi. Penjelasan lebih lanjut mengenai penetapan konteks disajikan dengan tahapan sebagai berikut:

a. Penetapan Ruang Lingkup

   Penetapan ruang lingkup dilakukan untuk menentukan batasan penerapan Manajemen Risiko sesuai tingkat tujuan, sasaran, tugas, fungsi, proses bisnis, program, kegiatan, dan kewenangan Pemilik Risiko.

   Dalam menyusun ruang lingkup Manajemen Risiko, Pemilik Risiko dapat:

   1) menentukan tingkat organisasi yang menjadi ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
   2) menentukan batasan kegiatan, program, atau proses bisnis yang menjadi objek pengelolaan Risiko;
   3) menentukan kewenangan dan tanggung jawab pengelolaan Risiko; dan
   4) menentukan periode dan cakupan pelaksanaan proses Manajemen Risiko.

   Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko disusun pada tingkat Kementerian, Pemilik Risiko eselon I, dan/atau Pemilik Risiko eselon II dan unit pelaksana teknis.

b. Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Internal

   1) Lingkungan Eksternal

      Lingkungan eksternal merupakan kondisi di luar organisasi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan Manajemen Risiko. Dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal, Pemilik Risiko mempertimbangkan antara lain:

      a) ketentuan hukum dan peraturan;
      b) kondisi ekonomi;
      c) situasi politik;
      d) perkembangan sosial, teknologi, dan lingkungan; dan
      e) pemangku kepentingan.

      Lingkungan eksternal dapat memengaruhi antara lain:

      a) penyusunan kriteria Risiko;
      b) penetapan selera Risiko;
      c) komunikasi dan konsultasi Risiko; dan
      d) pendekatan pengelolaan Risiko.

      Contoh lingkungan eksternal dan pengaruhnya terhadap Proses Manajemen Risiko dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Konteks Eksternal

No.	Lingkungan Eksternal	Pengaruh terhadap proses Manajemen Risiko
1.	Ketentuan Hukum dan Peraturan	Apakah terdapat peraturan perundang-undangan, kebijakan nasional, atau ketentuan lain yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, program, kegiatan, atau pencapaian tujuan unit kerja?
2.	Kondisi ekonomi	Apakah terdapat kondisi ekonomi, fiskal, investasi, pendanaan, harga, atau daya beli masyarakat yang dapat memengaruhi pelaksanaan program atau pencapaian sasaran?
3.	Situasi politik	Apakah terdapat perubahan prioritas nasional, arahan pimpinan, dinamika politik, atau kebijakan lintas sektor yang dapat memengaruhi arah program dan pengambilan keputusan?
4.	Perkembangan sosial, teknologi, dan lingkungan	Apakah terdapat perubahan sosial masyarakat, perkembangan teknologi, kondisi lingkungan, bencana, atau perubahan iklim yang dapat memengaruhi pelaksanaan program?
5.	Pemangku kepentingan	Siapa saja pihak eksternal yang berkepentingan atau memiliki pengaruh terhadap pencapaian tujuan, dan bagaimana dukungan, ekspektasi, atau kepentingan mereka dapat memengaruhi pelaksanaan program?

Sumber: ISO 31000 (2018)

2) Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan kondisi dari dalam organisasi yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dan pelaksanaan Manajemen Risiko. Dalam mengidentifikasi lingkungan internal, Pemilik Risiko dapat mempertimbangkan antara lain:

a) struktur organisasi;
b) kondisi keuangan;
c) kompetensi sumber daya manusia;
d) sasaran organisasi;
e) proses bisnis;
f) budaya organisasi; dan
g) kapasitas pengendalian organisasi.

Lingkungan internal dapat memengaruhi antara lain:

a) pembagian peran dan tanggung jawab pengelolaan Risiko;

b) pemilihan teknik penilaian Risiko;
c) kualitas analisis Risiko;
d) penyusunan perlakuan Risiko; dan
e) komunikasi dan konsultasi Risiko.

Contoh konteks internal dan pengaruhnya terhadap proses Manajemen Risiko dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Konteks Internal

No	Lingkungan Internal	Pengaruh terhadap proses Manajemen Risiko
1.	Struktur organisasi	Apakah struktur organisasi, pembagian tugas, kewenangan, dan mekanisme koordinasi sudah mendukung pencapaian tujuan dan pengelolaan Risiko?
2.	Kondisi keuangan	Apakah ketersediaan anggaran, fleksibilitas pendanaan, dan mekanisme pengelolaan keuangan sudah memadai untuk mendukung pelaksanaan program dan penanganan Risiko?
3.	Kompetensi sumber daya manusia	Apakah kompetensi, jumlah, pengalaman, dan pemahaman pegawai sudah memadai untuk melaksanakan tugas, mengelola Risiko, dan mengambil keputusan secara tepat?
4.	Sasaran organisasi	Apakah sasaran organisasi, indikator kinerja, target, dan prioritas unit kerja sudah jelas serta dapat menjadi dasar dalam penilaian Risiko?
5.	Proses bisnis	Apakah proses bisnis, prosedur kerja, alur keputusan, dan titik kendali sudah jelas serta mampu mendukung pelaksanaan tugas secara efektif?
6.	Budaya organisasi	Apakah budaya kerja, integritas, kepatuhan, keterbukaan informasi, dan kesadaran Risiko sudah mendukung pengelolaan Risiko secara efektif?
7.	Kapasitas pengendalian organisasi	Apakah pengendalian internal, pengawasan, dokumentasi, sistem informasi, dan mekanisme pemantauan sudah memadai untuk mencegah, mendeteksi, dan merespons Risiko?

Sumber: ISO 31000 (2018)

c. Penentuan Kriteria Risiko

Penetapan kriteria Risiko merupakan kerangka acuan yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi Risiko dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kriteria Risiko mencakup parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk:

1) mengelompokkan dan memahami karakteristik Risiko berdasarkan jenis, sumber, dan lingkup terjadinya Risiko;
2) menentukan tingkat kemungkinan (probabilitas atau frekuensi) terjadinya Risiko; dan
3) menentukan tingkat dampak yang ditimbulkan oleh Risiko.

Dalam penerapannya, kriteria Risiko digunakan untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko dilakukan secara konsisten, sistematis, dan dapat diperbandingkan antarunit kerja maupun antarlevel organisasi. Kriteria Risiko paling sedikit meliputi:

1) arena Risiko, yaitu pengelompokan Risiko berdasarkan tingkat sistem atau lingkup terjadinya Risiko, baik pada tingkat internal organisasi, interaksi kelembagaan, maupun lingkungan strategis.
2) kategori Risiko, yaitu pengelompokan Risiko berdasarkan karakteristik atau jenis Risiko yang memengaruhi aspek tertentu dalam organisasi;
3) kriteria kemungkinan, yaitu ukuran untuk menilai tingkat kemungkinan terjadinya suatu Risiko;
4) kriteria dampak, yaitu ukuran untuk menilai besaran konsekuensi yang ditimbulkan apabila Risiko terjadi; dan
5) selera Risiko, yaitu besaran dan tipe Risiko yang siap dikejar atau diambil oleh sebuah organisasi.

Penentuan kriteria Risiko dilakukan dengan mempertimbangkan:

1) tujuan organisasi dan sasaran strategis;
2) karakteristik program dan kegiatan;
3) kompleksitas hubungan antarpemangku kepentingan; dan
4) dinamika lingkungan strategis yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Penjabaran lebih lanjut tentang penentuan kriteria Risiko disajikan sebagai berikut:

1) Arena Risiko

   Dalam penerapan Manajemen Risiko, organisasi perlu memahami sumber dan karakteristik Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pengelompokan Risiko dilakukan untuk membantu organisasi mengenali konteks Risiko, memahami hubungan antarrisiko, serta menentukan pendekatan pengelolaan Risiko yang tepat.

   Dalam kerangka kerja Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian, Risiko dapat muncul pada berbagai tingkat sistem organisasi (internal) maupun lingkungan eksternal yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Risiko dipetakan berdasarkan arena Risiko, yaitu tingkat sistem atau ruang lingkup terjadinya Risiko.

   a) Arena Mikro

      Arena mikro merupakan arena Risiko yang bersumber dari proses internal organisasi dan

berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas, fungsi, dan kegiatan unit kerja. Risiko pada arena mikro umumnya muncul pada tingkat kegiatan, proses bisnis, atau implementasi program yang berada dalam kendali langsung organisasi.

Contoh Risiko pada arena mikro antara lain:

(1) ketidaktepatan perencanaan kegiatan atau anggaran;
(2) keterlambatan pelaksanaan kegiatan atau program;
(3) kelemahan pengendalian internal dalam pelaksanaan program;
(4) ketidakefisienan proses kerja atau pengelolaan sumber daya; dan
(5) kesalahan dalam pengelolaan administrasi atau dokumentasi kegiatan.

Risiko pada arena mikro pada umumnya dapat dikelola melalui penerapan proses Manajemen Risiko oleh Pemilik Risiko pada tingkat unit kerja.

b) Arena Meso

Arena meso merupakan arena Risiko yang timbul dari interaksi kelembagaan, hubungan kerja sama, serta koordinasi lintas unit kerja dan lintas sektor dalam pelaksanaan kebijakan dan program pembangunan. Risiko pada arena meso biasanya berkaitan dengan ketergantungan antarpihak, keterkaitan antarprogram, serta dinamika hubungan dengan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan kebijakan transmigrasi.

Contoh Risiko pada arena meso antara lain:

(1) ketidaksinkronan kebijakan lintas sektor;
(2) keterlambatan dukungan dari instansi mitra;
(3) ketidakpastian dalam pelaksanaan kerja sama dengan pihak ketiga;
(4) hambatan koordinasi antarlembaga dalam pelaksanaan program pembangunan kawasan transmigrasi; dan
(5) ketidaksesuaian prioritas antarinstansi dalam pelaksanaan kebijakan pembangunan.

Pengelolaan Risiko pada arena meso umumnya memerlukan koordinasi lintas unit kerja atau lintas instansi serta difasilitasi melalui mekanisme koordinasi kelembagaan, termasuk unit Manajemen Risiko.

c) Arena Makro

Arena makro merupakan arena Risiko yang berasal dari dinamika lingkungan strategis pada tingkat nasional maupun global serta dari arah kebijakan strategis organisasi, yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan strategis Kementerian. Risiko pada arena makro biasanya berkaitan dengan perubahan kebijakan, kondisi ekonomi, dinamika sosial dan politik, perkembangan teknologi, maupun faktor eksternal lainnya yang berada di luar kendali langsung organisasi.

Contoh Risiko pada arena makro antara lain:

(1) perubahan kebijakan pembangunan nasional;
(2) perubahan kondisi ekonomi yang memengaruhi investasi di kawasan transmigrasi;
(3) dinamika sosial dan politik di kawasan Transmigrasi;
(4) perubahan kondisi lingkungan atau bencana alam yang berdampak pada kawasan transmigrasi; dan
(5) ketidaksesuaian arah kebijakan pembangunan dengan kebutuhan pengembangan kawasan Transmigrasi.

Pengelolaan Risiko pada arena makro memerlukan perhatian pada tingkat pimpinan unit kerja eselon I atau Kementerian serta koordinasi dengan pemangku kepentingan terkait pada tingkat nasional maupun daerah. Penentuan arena Risiko dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat sistem atau lingkup organisasi tempat Risiko muncul, yaitu apakah Risiko berada dalam kendali internal organisasi, muncul dari interaksi kelembagaan dengan pihak lain, atau berasal dari dinamika lingkungan strategis yang berada di luar kendali langsung organisasi.

2) Kategori Risiko

Selain dipetakan berdasarkan arena Risiko, dalam penerapan Manajemen Risiko organisasi juga perlu mengelompokkan Risiko berdasarkan jenis atau karakteristik Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pengelompokan ini disebut sebagai kategori Risiko. Kategori Risiko digunakan untuk membantu organisasi memahami sifat Risiko yang dihadapi, memudahkan proses identifikasi dan analisis Risiko, serta memastikan bahwa pendekatan pengelolaan Risiko yang diterapkan sesuai dengan karakteristik Risiko tersebut.

Dalam kerangka kerja Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian, kategori Risiko menggambarkan jenis Risiko yang dapat memengaruhi penyelenggaraan kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan transmigrasi, baik yang bersifat strategis maupun operasional. Kategori Risiko di lingkungan Kementerian meliputi:

a) Risiko Strategis

Risiko strategis merupakan Risiko yang berkaitan dengan perumusan kebijakan, penetapan arah pembangunan, serta pencapaian tujuan strategis organisasi. Risiko strategis dapat timbul akibat ketidaktepatan dalam penetapan kebijakan, perubahan lingkungan strategis, maupun ketidaksesuaian antara strategi yang ditetapkan dengan kebutuhan pembangunan.

b) Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan Risiko yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan, proses bisnis, serta penyelenggaraan layanan dan program organisasi. Risiko operasional umumnya muncul akibat kelemahan proses kerja, keterbatasan kapasitas

sumber daya, ketidakefisienan pelaksanaan kegiatan, maupun kegagalan dalam pelaksanaan program.

c) Risiko Keuangan

Risiko keuangan merupakan Risiko yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan, dan pemanfaatan sumber daya keuangan organisasi yang dapat memengaruhi pelaksanaan program dan kegiatan. Risiko keuangan dapat timbul akibat ketidaktepatan perencanaan anggaran, keterbatasan pendanaan, maupun ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran. Contoh Risiko keuangan antara lain:

(1) ketidaktepatan perencanaan anggaran;
(2) keterbatasan pendanaan dalam pelaksanaan program;
(3) ketidakefisienan penggunaan anggaran; dan
(4) ketidaksesuaian realisasi anggaran dengan rencana kegiatan.

d) Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan merupakan Risiko yang timbul akibat ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, kebijakan, maupun standar yang berlaku dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Contoh Risiko kepatuhan antara lain:

(1) pelanggaran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan;
(2) ketidaksesuaian pelaksanaan kegiatan dengan prosedur yang telah ditetapkan;
(3) ketidakpatuhan terhadap standar operasional yang berlaku; dan
(4) penyimpangan dalam pelaksanaan kebijakan atau program.

e) Risiko Kecurangan

Risiko kecurangan adalah Risiko yang timbul akibat perbuatan curang yang dilakukan secara sengaja oleh pihak internal dan/atau eksternal melalui penipuan, penyalahgunaan wewenang, manipulasi, penggelapan, kolusi, benturan kepentingan, atau tindakan lain yang melanggar ketentuan, yang disebabkan karena adanya tekanan, kesempatan, dan pembenaran. Sehingga kecurangan dapat menimbulkan kerugian keuangan negara, penyalahgunaan aset, dan manipulasi pelaporan. Contoh Risiko kecurangan meliputi:

(1) Korupsi dan Penyalahgunaan Jabatan
    (a) benturan kepentingan tersembunyi;
    (b) penyuapan;
    (c) gratifikasi yang tidak sah;
    (d) pemerasan;
    (e) penyalahgunaan kewenangan; dan
    (f) jenis korupsi lainnya yang tercakup dalam definisi tindak pidana korupsi menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
(2) Pengadaan Barang/Jasa
    (a) pengaturan pemenang tender;

(b) spesifikasi diarahkan kepada pihak tertentu;
(c) *mark-up* harga;
(d) pengadaan fiktif;
(e) pekerjaan tidak sesuai kontrak; dan
(f) *kickback* dari penyedia.

(3) Pelayanan dan Program Pemerintah
(a) pungutan liar dalam pelayanan;
(b) manipulasi penerima manfaat;
(c) pemalsuan data usulan program;
(d) prioritas layanan karena imbalan tertentu; dan
(e) penyaluran bantuan tidak tepat sasaran.

(4) Penyalahgunaan Aset dan Keuangan
(a) penyalahgunaan kas;
(b) penyalahgunaan aset nonkas;
(c) penggunaan fasilitas negara untuk kepentingan pribadi;
(d) perjalanan dinas fiktif; dan
(e) pertanggungjawaban belanja tidak sah.

(5) Kecurangan Pelaporan
(a) penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih tinggi dari yang seharusnya;
(b) penyajian informasi lebih rendah dari yang seharusnya;
(c) pemalsuan dokumen pendukung; dan
(d) penghilangan informasi material.

Risiko kecurangan memiliki karakteristik khusus karena bersifat disengaja, cenderung disembunyikan, dan dapat melibatkan kolusi, sehingga memerlukan pengendalian khusus melalui rencana pengendalian kecurangan sesuai ketentuan yang berlaku.

f) Risiko Reputasi

Risiko reputasi merupakan Risiko yang berkaitan dengan menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi akibat pelaksanaan kebijakan, program, atau kegiatan yang tidak berjalan dengan baik. Risiko reputasi dapat muncul pada seluruh arena Risiko dengan karakteristik dampak yang berbeda sesuai tingkat eskalasinya. Contoh Risiko reputasi antara lain:

(1) menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap kebijakan atau program transmigrasi;
(2) persepsi negatif pemangku kepentingan terhadap kinerja organisasi; dan
(3) ketidakpuasan masyarakat atau mitra terhadap pelaksanaan program pembangunan transmigrasi.

g) Risiko Interdependensi

Risiko interdependensi merupakan Risiko yang timbul akibat ketergantungan dan keterkaitan antara organisasi dengan pihak lain dalam suatu sistem yang saling terhubung baik dalam lingkup internal organisasi maupun eksternal organisasi. Risiko ini muncul ketika pencapaian tujuan organisasi tidak

hanya ditentukan oleh kinerja internal, tetapi juga oleh keberhasilan koordinasi, dukungan, dan kontribusi dari pemangku kepentingan lainnya.

Konsep ini sejalan dengan prinsip Manajemen Risiko dalam ISO 31000:2018 *Risk management - guidelines* yang menekankan pentingnya memahami keterkaitan dan ketergantungan antar-Risiko dalam suatu sistem. Selain itu, dalam perspektif tata kelola publik, keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh efektivitas interaksi antaraktor, sehingga kegagalan sering kali bersumber dari disfungsi hubungan antarpihak, bukan semata-mata kesalahan perumusan kebijakan. Contoh Risiko interdependensi antara lain:

(1) ketergantungan pada pemerintah daerah;
(2) ketergantungan pada kementerian/lembaga lain; dan
(3) ketergantungan pada pihak ketiga/investor.

Risiko interdependensi memiliki karakteristik utama berupa tingginya ketergantungan antarpihak, sehingga kegagalan satu pihak dapat berdampak pada keseluruhan sistem. Oleh karena itu, pengelolaan Risiko ini memerlukan pendekatan koordinatif, kolaboratif, dan lintas sektor, serta tidak dapat diselesaikan hanya melalui perbaikan internal organisasi.

Melalui pengelompokan kategori Risiko tersebut, organisasi lebih mudah mengidentifikasi jenis Risiko yang dihadapi, menentukan pendekatan pengelolaan Risiko yang tepat, serta memastikan bahwa langkah perlakuan Risiko yang dilakukan relevan dengan karakteristik Risiko yang ada. Penetapan kategori Risiko dilakukan dengan memperhatikan prinsip sebagai berikut:

a) Berbasis Penyebab Utama Risiko

Kategori Risiko ditentukan berdasarkan sumber atau akar permasalahan yang paling dominan, yaitu:

(1) penyebab dari Ketidakpastian; dan/atau
(2) penyebab dari peristiwa yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

b) Saling Eksklusif

Setiap Risiko hanya diklasifikasikan ke dalam satu kategori yang paling merepresentasikan karakteristik utamanya.

c) Konsisten dengan Konteks Organisasi

Penetapan kategori Risiko harus mengacu pada definisi kategori Risiko yang telah ditetapkan dalam penetapan konteks.

d) Mendukung Pengambilan Keputusan

Kategori Risiko harus mampu memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan.

Untuk menjaga konsistensi dan menghindari kerancuan penentuan, ketentuan penetapan kategori Risiko adalah sebagai berikut:

a) dalam hal suatu Risiko memiliki lebih dari satu sumber penyebab, penentuan kategori Risiko dilakukan berdasarkan penyebab utama Risiko;

b) kategori Risiko tidak ditentukan berdasarkan tingkat dampak atau tingkat kemungkinan Risiko; dan
c) kategori Risiko digunakan sebagai dasar dalam pengelompokan Risiko, analisis lanjutan, dan penentuan strategi penanganan Risiko.

Dalam penerapannya, kategori Risiko dapat memiliki keterkaitan dengan arena Risiko tertentu sesuai karakteristik, ruang lingkup pengaruh, dan hubungan pengelolaan Risiko.

Secara umum:

a) Risiko operasional cenderung berada pada arena mikro karena berkaitan dengan proses internal organisasi, pelaksanaan kegiatan, dan penyelenggaraan layanan;
b) Risiko interdependensi cenderung berada pada arena meso karena berkaitan dengan hubungan koordinasi, kerja sama, dan ketergantungan antarpihak; dan
c) Risiko strategis cenderung berada pada arena makro karena berkaitan dengan arah kebijakan, lingkungan strategis, dan pencapaian tujuan pembangunan secara luas.

Kategori Risiko lainnya dapat berada pada lebih dari satu arena Risiko sesuai karakteristik Risiko dan kebutuhan pengelolaan Risiko pada masing-masing Pemilik Risiko. Penentuan arena Risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko dengan mempertimbangkan:

a) sumber dan penyebab Risiko;
b) tingkat kewenangan pengelolaan Risiko;
c) ruang lingkup dampak Risiko; dan
d) keterkaitan Risiko dengan unit kerja, organisasi, atau lingkungan strategis.

3) Kriteria Kemungkinan dan Dampak

Kementerian menetapkan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi signifikansi Risiko. Kriteria dimaksud harus dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, tujuan dan sumber daya. Beberapa kriteria yang dapat digunakan berasal dari persyaratan hukum, peraturan dan persyaratan lainnya yang ditetapkan oleh Kementerian. Kriteria Risiko harus konsisten dengan kebijakan Manajemen Risiko organisasi, yang didefinisikan pada tahap penetapan konteks, ruang lingkup, dan kriteria. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam mendefinisikan kriteria Risiko sebagai berikut:

a) sifat dari hubungan sebab akibat yang dapat terjadi dan bagaimana akan diukur;
b) bagaimana kemungkinan keterjadian akan didefinisikan;
c) jangka waktu dari kemungkinan keterjadian dan/atau dampak;
d) bagaimana tingkat Risiko ditentukan;
e) pandangan dari pemangku kepentingan;
f) tingkatan atau bobot Risiko yang dapat diterima atau ditoleransi; dan
g) apakah kombinasi dari beberapa Risiko harus diperhitungkan, apabila demikian, bagaimana dan kombinasi apa yang harus dipertimbangkan.

Dalam menentukan kriteria Risiko, diperlukan penentuan 2 (dua) level kriteria, yaitu kriteria level kemungkinan dan kriteria level dampak, dengan penjelasan sebagai berikut:

a) Kriteria Level Kemungkinan

Kriteria level kemungkinan digunakan untuk menilai seberapa besar peluang suatu Risiko akan terjadi dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini biasanya digambarkan dalam skala berjenjang, mulai dari hampir tidak terjadi, jarang terjadi, kadang terjadi, sering terjadi, hingga sangat hampir pasti terjadi.

Semakin tinggi level kemungkinan, semakin besar perhatian yang harus diberikan, karena Risiko dengan peluang keterjadian tinggi dapat berulang dan langsung mengganggu pelaksanaan program. Sebaliknya, Risiko dengan level kemungkinan rendah tetap perlu dicatat, namun pengelolaannya dapat dilakukan melalui pemantauan rutin.

Kriteria Level Kemungkinan terjadinya Risiko disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.3 Kriteria Level Kemungkinan

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase	Jumlah Frekuensi
Hampir Tidak Terjadi (1)	x ≤ 1 %	< 2 kali dalam 1 tahun
Jarang Terjadi (2)	1 % < x ≤ 10%	2 kali s.d. 5 kali dalam 1 tahun
Kadang Terjadi (3)	10 % < x ≤ 20%	6 kali s.d. 9 kali dalam 1 tahun
Sering Terjadi (4)	20 % < x ≤ 50%	10 kali s.d. 12 kali dalam 1 tahun
Hampir Pasti Terjadi (5)	x > 50%	> 12 kali dalam 1 tahun

Kriteria level kemungkinan digunakan untuk menilai tingkat peluang terjadinya suatu Risiko dalam periode analisis tertentu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian dilakukan secara berjenjang mulai dari sangat rendah sampai sangat tinggi berdasarkan data historis, frekuensi kejadian, probabilitas, kondisi pengendalian, dan pertimbangan profesional. Semakin tinggi tingkat kemungkinan, semakin besar perhatian yang perlu diberikan karena Risiko berpotensi berulang dan mengganggu pencapaian sasaran organisasi.

b) Kriteria level kemungkinan Risiko kecurangan

Kriteria level kemungkinan Risiko kecurangan digunakan untuk menilai seberapa besar peluang suatu Risiko kecurangan dapat terjadi dalam periode analisis tertentu dan berpotensi memengaruhi

pencapaian tujuan organisasi. Berbeda dengan Risiko umum yang dalam beberapa kondisi dapat diukur melalui frekuensi historis atau probabilitas kejadian, Risiko kecurangan memiliki karakteristik khusus karena sering kali tersembunyi, tidak seluruh kejadian terdeteksi, dan melibatkan unsur kesengajaan.

Oleh karena itu, penilaian kemungkinan Risiko kecurangan tidak semata-mata didasarkan pada jumlah kasus yang pernah terungkap, tetapi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi yang mendorong dan memungkinkan terjadinya Kecurangan. Pendekatan yang digunakan mengacu pada konsep segitiga kecurangan (*fraud triangle)*, yaitu:

(1) tekanan/motif, yaitu dorongan yang memicu seseorang atau pihak tertentu melakukan kecurangan;
(2) kesempatan, yaitu kelemahan pengendalian, celah sistem, atau kondisi yang memungkinkan kecurangan dilakukan; dan
(3) rasionalisasi, yaitu pembenaran moral, budaya permisif, atau sikap yang membuat pelaku merasa tindakannya dapat diterima.

Penilaian kemungkinan Risiko Kecurangan dilakukan secara sistematis dengan mengombinasikan ketiga faktor tersebut sehingga diperoleh tingkat kemungkinan yang lebih objektif, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam melakukan penilaian, Pemilik Risiko dapat menggunakan informasi pendukung berupa:

(1) hasil audit, reviu, evaluasi, atau pemantauan;
(2) catatan kejadian kerugian, pelanggaran, atau kecurangan sebelumnya;
(3) pengaduan masyarakat atau mekanisme pelaporan internal;
(4) kasus sejenis pada unit lain atau instansi lain;
(5) hasil wawancara, survei, forum diskusi, atau penilaian ahli; dan
(6) informasi lain yang relevan.

Semakin tinggi level kemungkinan Risiko kecurangan, semakin besar perhatian yang perlu diberikan karena menunjukkan adanya kombinasi dorongan, celah pengendalian, dan pembenaran yang dapat menyebabkan kecurangan terjadi.

(1) Tahapan Penentuan Level Kemungkinan Risiko Kecurangan
    (a) Menilai Faktor Tekanan/Motif

        Tekanan/motif merupakan kondisi yang mendorong terjadinya kecurangan, baik karena kebutuhan pribadi, target yang tidak realistis, intervensi pihak tertentu, potensi keuntungan finansial, maupun benturan kepentingan.

        Semakin tinggi manfaat yang dapat diperoleh atau semakin besar tekanan yang

dirasakan, semakin tinggi tingkat kemungkinan kecurangan. Penilaian faktor tekanan/motif dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi yang dapat mendorong terjadinya kecurangan, antara lain:

- tingginya nilai ekonomi aset, anggaran, data, atau kewenangan yang dikelola;
- adanya target kinerja yang sulit dicapai secara wajar;
- tekanan untuk mempercepat proses tanpa dukungan sumber daya yang memadai;
- potensi keuntungan pribadi, kelompok, atau pihak tertentu;
- benturan kepentingan; dan
- tekanan atau intervensi dari pihak internal maupun eksternal.

Tabel 2.4 Kriteria Nilai Tekanan/Motif

Nilai	Kriteria
1	Objek yang dikelola bernilai rendah, tidak menarik, dan tidak terdapat pihak yang berkepentingan
2	Nilai ekonomi terbatas, kepentingan pihak lain rendah
3	Terdapat nilai ekonomi atau manfaat tertentu namun tidak dominan
4	Nilai ekonomi besar atau terdapat pihak yang berkepentingan nyata
5	Nilai sangat besar, persaingan tinggi, tekanan kuat, atau indikasi kepentingan berulang/sistemik

(b) Menilai Faktor Kesempatan

Kesempatan adalah kondisi yang memungkinkan kecurangan dilakukan karena adanya kelemahan pengendalian intern, celah proses bisnis, lemahnya pengawasan, akses kewenangan yang berlebihan, atau rendahnya transparansi.

Semakin lemah pengendalian dan semakin besar celah yang tersedia, semakin tinggi tingkat kemungkinan kecurangan. Penilaian faktor kesempatan dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi yang memungkinkan kecurangan terjadi, antara lain:

- segregasi tugas belum memadai;
- mekanisme otorisasi belum efektif;
- akses terhadap aset, data, dana, atau kewenangan terlalu luas;
- dokumentasi, pencatatan, dan jejak audit belum memadai;
- *monitoring*, reviu, atau pengawasan belum efektif;

- pengawasan lapangan lemah; dan
- transparansi proses rendah.

Tabel 2.5 Kriteria Nilai Kesempatan

Nilai	Kriteria
1	Pengendalian sangat kuat, hampir tidak terdapat celah
2	Pengendalian cukup kuat, celah kecil dan terbatas
3	Terdapat beberapa celah atau pengendalian belum merata
4	Banyak celah signifikan, *monitoring* atau reviu lemah
5	Pengendalian nyaris tidak ada atau kecurangan sangat mudah dilakukan

(c) Menilai Faktor Rasionalisasi

Rasionalisasi adalah pembenaran yang digunakan pelaku untuk meyakinkan dirinya bahwa kecurangan dapat diterima, bukan pelanggaran serius, atau dilakukan demi tujuan tertentu.

Rasionalisasi dapat dipengaruhi budaya permisif, inkonsistensi sanksi, lemahnya keteladanan pimpinan, atau toleransi terhadap pelanggaran. Semakin kuat pembenaran dan budaya permisif, semakin tinggi tingkat kemungkinan kecurangan.

Penilaian faktor rasionalisasi dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi yang dapat menimbulkan pembenaran atas kecurangan, antara lain:

- penyimpangan kecil dianggap wajar;
- penerapan sanksi atas pelanggaran tidak konsisten;
- pelanggaran dianggap demi kelancaran pekerjaan atau pencapaian target;
- budaya etika dan integritas belum kuat;
- toleransi terhadap pelanggaran berulang; dan
- lemahnya keteladanan pimpinan atau lingkungan kerja.

Tabel 2.6 Kriteria Nilai Rasionalisasi

Nilai	Kriteria
1	Kecurangan sangat sulit dibenarkan, budaya integritas kuat
2	Pembenaran sangat terbatas dan jarang terjadi
3	Terdapat kemungkinan pembenaran situasional tertentu
4	Pembenaran sering muncul atau budaya permisif terlihat
5	kecurangan dianggap biasa, wajar, atau budaya permisif kuat

(d) Menentukan Bobot Faktor
Karena setiap faktor memiliki pengaruh berbeda terhadap keterjadian kecurangan, maka penilaian dilakukan dengan pembobotan sebagai berikut:

Tabel 2.7 Bobot Faktor

Faktor	Bobot
Tekanan / Motif	30%
Kesempatan	50%
Rasionalisasi	20%

Bobot lebih besar diberikan pada Kesempatan, karena faktor ini paling berkaitan langsung dengan kecukupan pengendalian intern, tata kelola, dan kemampuan organisasi mencegah kecurangan.

(e) Menghitung Nilai Kemungkinan Risiko Kecurangan
Nilai kemungkinan Risiko kecurangan dihitung dengan rumus:
Nilai Kemungkinan kecurangan = (Tekanan × 30%) + (Kesempatan × 50%) + (Rasionalisasi × 20%) di mana nilai akhir berada pada rentang 1 sampai dengan 5.

(f) Menentukan Level Kemungkinan Risiko KecuranganNilai akhir kemudian dikonversi ke level kemungkinan sebagai berikut:

Tabel 2.8 Level Kemungkinan

Nilai Akhir	Bobot
1,00 – <1,80	Hampir Tidak Terjadi (1)
1,80 – <2,60	Jarang Terjadi (2)
2,60 – <3,40	Kadang Terjadi (3)
3,40 – <4,20	Sering Terjadi (4)
4,20 – 5,00	Hampir Pasti Terjadi (5)

(g) Ketentuan Tambahan:
- Penilaian dilakukan berdasarkan bukti terbaik yang tersedia dan pertimbangan profesional.
- Dalam hal data terbatas, penilaian dapat menggunakan wawancara, survei, diskusi kelompok terarah, atau pertimbangan ahli yang terdokumentasi.

- Jika terdapat perubahan pengendalian, kasus baru, atau informasi tambahan, penilaian kemungkinan dapat diperbarui.
- Hasil penilaian kemungkinan digunakan sebagai dasar penentuan tingkat Risiko Kecurangan, prioritas penanganan, dan penyusunan rencana pengendalian kecurangan.

c) Kriteria Level Dampak

Selain kemungkinan, setiap Risiko juga harus dinilai dari sisi dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kriteria dampak menggambarkan seberapa besar konsekuensi yang ditimbulkan apabila Risiko benar-benar terjadi. Penilaian ini penting untuk memastikan organisasi dapat memprioritaskan Risiko yang paling mengancam keberhasilan program maupun reputasi lembaga.

Kriteria dampak umumnya dikategorikan dalam skala berjenjang, mulai dari tidak signifikan, kurang signifikan, moderat, signifikan, hingga sangat signifikan. Misalnya, dampak rendah hanya menimbulkan keterlambatan minor tanpa mengganggu sasaran strategis, sementara dampak sangat tinggi dapat mengakibatkan kegagalan pencapaian tujuan utama, kerugian keuangan besar, atau menurunkan kepercayaan publik secara signifikan. Kriteria level dampak disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.9 Kriteria Level Dampak

Kategori Risiko	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Operasional	Kinerja kegiatan/ program (dalam kendali unit)	deviasi ≤ 5% dari target *output*	deviasi >5% – 10%	deviasi >10% – 20%	deviasi >20% – 25%	deviasi >25%
	Layanan organisasi	gangguan layanan < 1 hari kerja	gangguan layanan 1–2 hari kerja	gangguan layanan >2–3 hari kerja	gangguan layanan >3–5 hari kerja	gangguan layanan >5 hari kerja
Kepatuhan	Pelanggaran administratif/ perdata	dampak hukum sangat terbatas	sanksi administratif ringan	potensi sengketa hukum sedang / potensi sengketa perdata terbatas	potensi sanksi administratif berat / sengketa perdata signifikan	putusan perdata berdampak besar terhadap organisasi
	Sanksi Pidana	tidak terdapat indikasi pelanggaran	indikasi awal pelanggaran hukum pidana	potensi pelanggaran hukum pidana dengan dampak terbatas	potensi pelanggaran hukum pidana dengan dampak signifikan	pelanggaran hukum pidana dengan dampak signifikan
Keuangan	Pengelolaan anggaran / aset	deviasi ≤0,25% dari nilai yang dikelola	deviasi >0,25% – 0,5% dari nilai yang dikelola	deviasi >0,5% – 1% dari nilai yang dikelola	deviasi >1% – 2% dari nilai yang dikelola	deviasi >2% dari nilai yang dikelola
Kecurangan	Korupsi	kerugian ≤5 juta	>5 – 20 juta	>20 – 100 juta	>100 juta – 1 miliar	>1 miliar

Kategori Risiko	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
	Penyalahgunaan Aset	kehilangan kecil dan mudah dipulihkan	kerugian aset terbatas	mengganggu sebagian operasi	aset penting hilang/rusak	aset strategis hilang / layanan lumpuh
	Manipulasi Laporan / Informasi	koreksi minor internal	salah saji terbatas	menyesatkan keputusan unit	salah saji signifikan / eksternal	menyesatkan kebijakan / krisis kepercayaan
Reputasi	Persepsi pemangku kepentingan	persepsi negatif sangat terbatas dan bersifat insidental pada sebagian kecil pemangku kepentingan.	persepsi negatif muncul pada kelompok terbatas namun belum meluas.	persepsi negatif mulai meluas pada beberapa kelompok pemangku kepentingan.	persepsi negatif meluas dan memengaruhi hubungan dengan banyak pemangku kepentingan utama	krisis persepsi negatif yang luas dan serius pada mayoritas pemangku kepentingan strategis.
	Intensitas keluhan / komplain publik	<10 keluhan/bulan	10–25 keluhan/bulan	26–50 keluhan/bulan	51–100 keluhan/bulan	>100 keluhan/bulan
	Pemberitaan negatif	pemberitaan negatif muncul secara terbatas tanpa perhatian publik.	pemberitaan negatif terbatas pada media lokal atau kanal tertentu dengan dampak kecil.	pemberitaan negatif muncul di media regional atau nasional secara terbatas.	pemberitaan negatif nasional berulang atau menjadi isu yang ramai diperbincangkan publik.	pemberitaan negatif masif, berkepanjangan, dan menjadi perhatian luas nasional.

Kategori Risiko	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
	Penurunan kepercayaan terhadap program	tidak memengaruhi tingkat kepercayaan terhadap program atau layanan.	menimbulkan perhatian terbatas namun tidak memengaruhi dukungan terhadap program.	mulai menurunkan kepercayaan terhadap program tertentu atau layanan tertentu.	menurunkan kepercayaan secara signifikan dan memengaruhi pelaksanaan program atau layanan utama.	menyebabkan hilangnya kepercayaan secara serius terhadap Kementerian, kebijakan, atau program utama.
Interdependensi	Implementasi kebijakan/ program	hambatan sangat kecil	hambatan kecil	sebagian terganggu	mayoritas terganggu	program terhenti
	Investasi / dukungan eksternal	deviasi realisasi investasi ≤20%	deviasi >20–40%	deviasi >40–60%	deviasi >60–80%	deviasi >80%
	Pelaksanaan program kerja sama pembangunan (non pemerintahan)	kegiatan kerja sama berjalan sesuai rencana dengan deviasi ≤10% dari target kegiatan	terdapat keterlambatan atau deviasi pelaksanaan kegiatan >10% – 20% dari target	sebagian kegiatan kerja sama tidak terlaksana atau deviasi >20% – 40% dari target	sebagian besar kegiatan kerja sama tidak terlaksana atau deviasi >40% – 60% dari target sehingga mengganggu pencapaian program	kerja sama tidak berjalan atau gagal dilaksanakan sehingga berdampak signifikan terhadap pencapaian tujuan program

Kategori Risiko	Area Dampak	Level Dampak				
		Tidak Signifikan	Kurang Signifikan	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
	Pelaksanaan program kerja sama pembangunan (pemerintahan)	keterlambatan pelaksanaan kegiatan ≤10% dari rencana	keterlambatan pelaksanaan kegiatan >10% – 20%	keterlambatan pelaksanaan kegiatan >20% – 40%	keterlambatan pelaksanaan kegiatan >40% – 60% atau kegiatan tidak selesai tepat waktu	kegiatan tidak dilaksanakan atau gagal mencapai target sehingga berdampak pada kinerja Kementerian
Strategis	Capaian kinerja strategis Kementerian	deviasi ≤ 5% dari target	deviasi >5% – 10%	deviasi >10% – 20%	deviasi >20% – 25%	deviasi >25%
	Arah kebijakan pembangunan	perubahan kebijakan minor	penyesuaian kebijakan sektoral	perubahan prioritas pembangunan	perubahan besar kebijakan nasional	perubahan paradigma pembangunan
	Ekonomi kawasan	fluktuasi ekonomi kecil	penurunan investasi terbatas	penurunan investasi signifikan	kontraksi ekonomi kawasan	krisis ekonomi berdampak luas
	Sosial & politik	dinamika sosial terbatas	konflik sosial kecil	konflik sosial regional	konflik sosial luas	instabilitas sosial besar
	Lingkungan	dampak lingkungan minimal	gangguan lingkungan terbatas	bencana lokal	bencana regional	bencana besar nasional
	Keberlanjutan transmigran (tingkat menetap)	seluruh transmigran menetap	deviasi kecil	sebagian kecil tidak menetap	sebagian besar tidak menetap	mayoritas keluar / kawasan ditinggalkan
	Kesejahteraan transmigran	sesuai target	penurunan terbatas	sebagian transmigran terdampak	mayoritas transmigran terdampak	kesejahteraan tidak tercapai secara luas

Penentuan tingkat dampak dilakukan untuk menilai besaran konsekuensi yang timbul apabila suatu Risiko terjadi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian dampak dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan area dampak yang relevan serta karakteristik Risiko pada masing-masing arena Risiko.

Tahapan dalam menentukan tingkat dampak adalah sebagai berikut:

(1) Menentukan Area Dampak

Penentuan area dampak dilakukan dengan mengidentifikasi konsekuensi yang paling relevan dari Risiko terhadap aspek tertentu dalam organisasi, baik pada tingkat operasional, interdependensi, maupun strategis. Area dampak dipilih berdasarkan keterkaitan langsung antara Risiko yang diidentifikasi dengan potensi konsekuensi yang ditimbulkan, dengan mengacu pada tabel kriteria dampak yang telah ditetapkan.

(2) Melakukan Penilaian Tingkat Dampak

Penilaian tingkat dampak dilakukan dengan memperkirakan besaran konsekuensi yang mungkin terjadi pada setiap area dampak yang relevan. Pendekatan penilaian dilakukan dengan:

(a) menggunakan ukuran kuantitatif untuk Risiko yang dapat diukur secara langsung; dan
(b) menggunakan ukuran kualitatif berbasis kondisi untuk Risiko yang bersifat kompleks, melibatkan interdependensi, atau berdampak pada sistem yang lebih luas.

Dalam melakukan penilaian, perlu mempertimbangkan kondisi yang realistis serta efektivitas pengendalian yang telah diterapkan.

(3) Menentukan Kriteria Level Dampak

Penentuan kriteria level dampak dilakukan dengan mencocokkan hasil penilaian terhadap deskripsi level dampak pada tabel kriteria dampak. Setiap level dampak merepresentasikan kondisi sebagai berikut:

(a) Tidak signifikan: dampak sangat terbatas dan masih dalam batas normal operasional;
(b) Kurang signifikan: terjadi deviasi kecil dari kondisi normal yang mulai memerlukan perhatian;
(c) Moderat: sebagian aktivitas atau capaian terganggu;
(d) Siginifikan: sebagian besar aktivitas atau capaian terganggu; dan
(e) Sangat Signifikan: aktivitas atau capaian tidak berjalan atau gagal.

(4) Menentukan Level Dampak Risiko

Level dampak Risiko ditetapkan berdasarkan nilai dampak tertinggi dari seluruh area dampak

yang relevan.

Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa penilaian Risiko mencerminkan konsekuensi terburuk yang masih rasional, sehingga dapat menjadi dasar yang tepat dalam penentuan prioritas penanganan Risiko.

(5) Menentukan Area Dampak Dominan

Dalam hal suatu Risiko memiliki lebih dari satu area dampak, perlu ditentukan area dampak dominan yang paling mencerminkan konsekuensi utama dari Risiko tersebut. Penentuan area dampak dominan dilakukan dengan mempertimbangkan:

(a) keterkaitan langsung antara Risiko dan dampak yang ditimbulkan;
(b) besaran konsekuensi yang paling signifikan; dan
(c) relevansi dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Area dampak dominan digunakan untuk membantu pengelompokan dan pemahaman karakteristik Risiko, tanpa mengabaikan area dampak lainnya dalam penilaian tingkat dampak.

(6) Dampak Risiko Kecurangan

Dalam hal Risiko Kecurangan, penentuan tingkat dampak dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik kecurangan yang dapat menimbulkan konsekuensi keuangan maupun non-keuangan. Penilaian dampak Risiko Kecurangan dapat meliputi area dampak berupa:

(a) kerugian keuangan negara atau organisasi;
(b) penyalahgunaan atau hilangnya aset; dan
(c) salah saji informasi, laporan, atau data.

Dalam hal satu kejadian kecurangan menimbulkan lebih dari satu area dampak, tingkat dampak ditetapkan berdasarkan nilai dampak tertinggi dari area dampak yang relevan.

d) Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko

Besaran dan level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko. Dalam membantu menentukan skor Risiko tersebut, Kementerian menggunakan metode *heatmap*.

Heatmap adalah visualisasi data dalam bentuk peta warna yang memperlihatkan tingkat intensitas atau kategori suatu informasi. Warna biasanya digunakan untuk menunjukkan tingkat keparahan, frekuensi, atau prioritas. *Heatmap* digunakan untuk memetakan Risiko berdasarkan:

(1) Sumbu X = Kemungkinan (*likelihood/probability*).
(2) Sumbu Y = Dampak (*impact/severity*).

(3) Sumbu XY = Besaran Skala Risiko, penilaian besaran skala Risiko dihitung dengan menghubungkan level kemungkinan dengan level dampak sesuai matriks yang telah disediakan.

Tabel 2.10 Kriteria Besaran Risiko

MATRIKS ANALISIS		Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Kurang Signifikan (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Level Kemungkinan	Hampir Tidak Terjadi (1)	1	5	10	15	20
	Jarang Terjadi (2)	2	6	11	16	21
	Kadang Terjadi (3)	3	8	13	18	23
	Sering Terjadi (4)	4	9	14	19	24
	Hampir Pasti Terjadi (5)	7	12	17	22	25

e) Menentukan Selera Risiko

Menurut ISO 31073:2022 *Risk management - vocabulary*, Selera Risiko adalah jumlah dan jenis Risiko yang suatu organisasi bersedia untuk mengejar atau mempertahankan. Selera Risiko mencerminkan sikap organisasi terhadap Risiko dalam mencapai tujuan strategisnya. Organisasi tidak hanya dituntut untuk menghindari Risiko, tetapi juga mempertimbangkan Risiko tertentu yang dapat diterima dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kementerian menetapkan kerangka umum selera Risiko sebagai pedoman bagi Pemilik Risiko dalam menyusun dan menetapkan selera Risiko sesuai karakteristik tugas, fungsi, sasaran, dan Risiko masing-masing. Dalam menyusun selera Risiko, Pemilik Risiko dapat mempertimbangkan:

(1) tujuan strategis organisasi;
(2) karakteristik Risiko;
(3) tingkat dampak Risiko terhadap organisasi dan pemangku kepentingan;
(4) kapasitas organisasi dalam mengelola Risiko;
(5) efektivitas pengendalian Risiko;
(6) keberlanjutan program dan kegiatan; dan
(7) ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selera Risiko digunakan sebagai dasar dalam:

(1) evaluasi Risiko;
(2) pengambilan keputusan;
(3) penentuan Risiko prioritas;
(4) penyusunan perlakuan Risiko; dan
(5) penentuan prioritas pengelolaan Risiko.

Dalam penyusunan selera Risiko, Pemilik Risiko perlu mempertimbangkan karakteristik Risiko yang memiliki toleransi sangat rendah (*low tolerance event*) dan Risiko yang masih dapat diterima dalam batas tertentu (*non-low tolerance event*).

(1) *Non-low Tolerance Event*

Non-low tolerance event merupakan Risiko yang masih dapat diterima dalam batas tertentu sepanjang Risiko tersebut tetap terkendali, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan tidak mengganggu keberlangsungan pelaksanaan program secara signifikan. Risiko pada kelompok ini umumnya berkaitan dengan:

(a) aspek operasional;
(b) pengelolaan keuangan dan aset;
(c) reputasi organisasi; dan
(d) hubungan interdependensi dalam pelaksanaan kebijakan, investasi, dan kerja sama pembangunan.

Terhadap kelompok Risiko ini, organisasi masih memiliki ruang toleransi tertentu sehingga pendekatan pengelolaan Risiko difokuskan pada pengendalian dan mitigasi yang proporsional.

(2) *Low Tolerance Event*

Low tolerance event merupakan Risiko yang memiliki tingkat toleransi sangat rendah karena berpotensi menimbulkan dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis Kementerian, integritas organisasi, keberlangsungan pembangunan transmigrasi, maupun kepercayaan publik.

Risiko dalam kelompok ini meliputi:

(a) kecurangan;
(b) sanksi pidana;
(c) penyimpangan arah kebijakan pembangunan;
(d) gangguan terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan transmigran;
(e) dampak lingkungan;
(f) capaian kinerja strategis Kementerian; dan
(g) aspek sosial dan politik.

Terhadap Risiko tersebut, Kementerian menerapkan pendekatan pengendalian yang lebih ketat dan mengutamakan tindakan mitigasi secara segera apabila tingkat Risiko berada di atas selera Risiko yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengelompokan tersebut, maka selera Risiko Kementerian adalah sebagai berikut:

(1) Risiko yang berada di bawah tingkat selera Risiko dapat diterima dan dipantau melalui mekanisme pengendalian rutin.
(2) Risiko yang berada di atas selera Risiko ditetapkan sebagai Risiko prioritas dan wajib memperoleh perlakuan Risiko secara khusus guna menurunkan kemungkinan terjadinya

Risiko dan/atau dampak yang ditimbulkan agar kembali berada pada tingkat Risiko yang dapat diterima organisasi.

3. Penilaian Risiko
   a. Identifikasi Risiko

      Risiko merupakan efek dari Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik yang bersifat ancaman maupun peluang, yang dapat memengaruhi pencapaian strategi dan tujuan Kementerian, nilai tambah penyelenggaraan transmigrasi, kinerja pemerintah, serta kepercayaan masyarakat. Dalam menentukan Risiko, dasar utama yang menjadi acuan adalah tujuan organisasi. Suatu peristiwa hanya dapat dikategorikan sebagai Risiko apabila memiliki potensi dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peristiwa yang tidak memengaruhi pencapaian tujuan organisasi tidak dikategorikan sebagai Risiko. Identifikasi Risiko bersifat iteratif, adapun tahap pelaksanaan identifikasi Risiko meliputi kegiatan:

      1) menyusun struktur rinci Risiko;
      2) identifikasi Ketidakpastian;
      3) identifikasi penyebab Risiko;
      4) perumusan Risiko; dan
      5) identifikasi dampak Risiko.

      Dengan pendekatan identifikasi Risiko yang berbasis struktur rinci Risiko dan pengenalan Ketidakpastian, proses Manajemen Risiko diharapkan mampu menghasilkan pemetaan Risiko yang komprehensif, relevan, dan mendukung pengambilan keputusan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.

      1) Menyusun Struktur Rinci Risiko

         Dalam tahapan identifikasi Risiko, unit kerja dapat menggunakan alat bantu berupa struktur rinci Risiko untuk memetakan secara sistematis faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini merupakan adaptasi dari konsep struktur rinci Risiko yang dikenal dalam praktik Manajemen Risiko proyek sebagai struktur hierarkis untuk menguraikan area yang berpotensi menimbulkan Risiko. Dalam konteks Manajemen Risiko organisasi, struktur rinci Risiko digunakan untuk menelaah tujuan, *output* kunci, serta faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pencapaiannya.

         Melalui identifikasi struktur rinci Risiko, identifikasi Risiko dilakukan secara bertahap dan terstruktur sehingga unit kerja tidak hanya berfokus pada daftar kejadian yang tidak diinginkan, tetapi terlebih dahulu memahami bagaimana tujuan organisasi dicapai dan faktor apa saja yang memengaruhinya. Atas faktor-faktor tersebut selanjutnya dilakukan penelaahan terhadap Ketidakpastian yang melekat, baik yang berasal dari kondisi internal maupun eksternal, sebagai dasar dalam merumuskan Risiko yang relevan.

         Struktur rinci Risiko disusun secara hierarkis dalam tiga tingkatan. Level I menggambarkan tujuan. Level II menggambarkan *output* kunci, hasil antara, atau *deliverables* utama yang harus dicapai dalam tujuan

tersebut. Level III menggambarkan faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) yang memengaruhi pencapaian *output* pada Level II.

Tabel 2.11 Leveling pada Struktur Rinci Risiko

Level	Struktur Rinci Risiko
Level I	Tujuan
Level II	*Output* Kunci/Hasil Antara
Level III	Faktor Kunci Keberhasilan

Sebagai contoh pada tingkat UKE I, struktur rinci Risiko Level I disusun berdasarkan tujuan Kementerian, misalnya tujuan pada proses bisnis Trans-01 sampai dengan Trans-06. Pada Level II, struktur rinci Risiko diturunkan ke dalam *output* kunci dari masing-masing proses bisnis sebagai hasil antara yang harus dicapai. Sebagai contoh pada Proses Trans-02 (Program Trans Tuntas), *output* kunci antara lain penerbitan Sertipikat Hak Pengelolaan (HPL), Sertipikat Hak Milik (SHM), serta tersedianya data dan informasi pertanahan yang valid dan terintegrasi. Selanjutnya, pada Level III, struktur rinci Risiko mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) yang memengaruhi pencapaian *output* dimaksud, faktor kunci keberhasilan adalah area atau aspek krusial yang sangat berpengaruh dalam mewujudkan suatu kinerja atau *outcome*.
Atas faktor-faktor tersebut dilakukan penelaahan terhadap Ketidakpastian yang berpotensi menghambat, menunda, menurunkan kualitas, atau menggagalkan pencapaian *output*. Pada tingkat Unit Kerja Eselon (UKE) II, struktur rinci Risiko Level I dapat ditetapkan berdasarkan subproses atau fungsi utama sesuai tugas dan fungsi unit kerja. Struktur rinci Risiko Level II merupakan *output* kunci dari subproses dimaksud, sedangkan Level III merupakan faktor-faktor kunci keberhasilan yang memengaruhi pencapaian *output* tersebut. Dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan pada Level III, unit kerja dapat menggunakan pendekatan 7M sebagai alat bantu agar identifikasi dilakukan secara menyeluruh, yang meliputi:

Tabel 2.12 Unsur 7M

No	Unsur Level III	Uraian
1.	*Man*	Sumber daya manusia, kompetensi, kapasitas, integritas, perilaku kerja, dan ketersediaan personel.
2.	*Money*	Anggaran, pembiayaan, kecukupan dana, efisiensi penggunaan dana, dan keberlanjutan pendanaan.
3.	*Method*	Metode kerja, proses bisnis, Standar Operasional Prosedur (SOP), pedoman teknis,

No	Unsur Level III	Uraian
		mekanisme kerja, dan tata cara pelaksanaan.
4.	*Machine*	Teknologi, sistem informasi, aplikasi, peralatan kerja, jaringan komunikasi, dan sarana digital pendukung.
5.	*Material*	Lahan, dokumen perencanaan, data teknis, sarana prasarana, logistik, dan input substantif program lainnya.
6.	*Milieu*	Lingkungan strategis eksternal, kondisi sosial, ekonomi, politik, hukum, keamanan, iklim, dan dukungan pemangku kepentingan eksternal.
7.	*Management*	Tata kelola, struktur organisasi, kepemimpinan, koordinasi, pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan pengawasan internal.

Pendekatan 7M merupakan alat bantu klasifikasi dan tidak membatasi unit kerja untuk menggunakan faktor lain yang relevan sesuai karakteristik tugas dan fungsi masing-masing. Dalam hal suatu faktor memiliki keterkaitan dengan lebih dari satu unsur pendekatan 7M, faktor tersebut dapat ditempatkan pada unsur yang paling dominan untuk kepentingan identifikasi Risiko.

2) Identifikasi Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah keadaan yang merepresentasikan adanya keterbatasan, kekurangan, ketidaklengkapan, ketidakcukupan, dan/atau kesenjangan dalam ketersediaan informasi untuk mendapatkan pemahaman dan pengetahuan yang diperlukan dan/atau adanya variasi, dinamika, dan perubahan keadaan lingkungan baik internal maupun eksternal yang berkaitan dengan kejadian, kemungkinan kejadian, dan konsekuensinya di masa mendatang yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam melakukan kerja dan usaha dalam rangka menciptakan nilai dan hasil dalam mencapai tujuan. Dalam Manajemen Risiko, Ketidakpastian merupakan unsur dasar yang melatarbelakangi timbulnya Risiko, yaitu efek dari Ketidakpastian pada pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks Manajemen Risiko, Ketidakpastian bukanlah Risiko itu sendiri, melainkan kondisi awal yang menimbulkan kemungkinan terjadinya deviasi, hambatan, kerugian, maupun peluang terhadap tujuan yang hendak dicapai. Ketidakpastian dapat bersifat internal maupun eksternal, dan dapat mencerminkan potensi ancaman

maupun peluang. Ketidakpastian dapat timbul dari berbagai faktor, antara lain:

a) keterbatasan data dan informasi;
b) kualitas data yang rendah;
c) perubahan metode pengumpulan data;
d) dinamika kebijakan;
e) perubahan kondisi ekonomi dan sosial;
f) perkembangan teknologi;
g) faktor lingkungan alam;
h) perubahan iklim;
i) kapasitas kelembagaan; maupun
j) perilaku manusia dan perbedaan persepsi antarpemangku kepentingan.

Dalam organisasi sektor publik, Ketidakpastian juga dapat bersumber dari pergantian kepemimpinan, perubahan prioritas kebijakan, keterbatasan anggaran, koordinasi lintas instansi yang kompleks, dan karakteristik masyarakat yang beragam. Identifikasi Risiko diawali dengan pengenalan Ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi Ketidakpastian tersebut menjadi dasar dalam:

a) mengidentifikasi penyebab Risiko; dan
b) merumuskan peristiwa Risiko yang relevan.

Dengan demikian, Ketidakpastian berfungsi sebagai titik awal dalam proses identifikasi Risiko yang sistematis dan terstruktur. Identifikasi Ketidakpastian dilakukan sebelum merumuskan Risiko, dengan pendekatan sebagai berikut:

a) Berbasis Struktur Rinci Risiko

   Identifikasi Ketidakpastian dapat dilakukan dengan mengacu pada struktur rinci Risiko, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

   (1) menentukan tujuan;
   (2) mengidentifikasi *output* kunci yang harus dicapai (struktur rinci Risiko Level II);
   (3) mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan yang memengaruhi pencapaian *output* (struktur rinci Risiko Level III); dan
   (4) menggali kondisi Ketidakpastian pada masing-masing faktor tersebut maupun hubungan antarfaktor yang relevan.

   Dalam mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan pada struktur rinci Risiko Level III, unit kerja dapat menggunakan pendekatan 7M, yaitu *Man*, *Money*, *Method*, *Machine*, *Material*, *Milieu*, dan *Management*, atau pendekatan lain yang relevan sesuai karakteristik tugas dan fungsi unit kerja.

b) Analisis Data Historis

   Identifikasi Ketidakpastian dapat dilakukan dengan menelaah data, pengalaman, atau kejadian pada periode sebelumnya, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi, antara lain:

   (1) laporan hasil audit, evaluasi, reviu, atau pengawasan;
   (2) catatan kejadian kerugian, pelanggaran, kegagalan, kesalahan, maupun peluang yang pernah terjadi;

(3) pengalaman deviasi program atau kegiatan sebelumnya; dan
(4) data kinerja serta capaian organisasi periode sebelumnya.

c) Pendekatan Pertanyaan Kunci

Unit kerja dapat menggunakan pertanyaan berikut:
(1) Apa yang belum pasti dalam pelaksanaan kegiatan ini?
(2) Informasi apa yang belum tersedia atau belum akurat?
(3) Faktor apa yang dapat berubah dan memengaruhi hasil kegiatan?
(4) Ketergantungan apa yang belum dapat dikendalikan?
(5) Faktor lain apa yang belum teridentifikasi namun dapat memengaruhi pencapaian tujuan?

Dalam proses Manajemen Risiko terdapat hubungan berjenjang sebagai berikut:
(1) Ketidakpastian merupakan kondisi yang belum pasti; dan
(2) penyebab Risiko merupakan faktor yang memicu timbulnya ketidakpastian atau memperbesar pengaruh Ketidakpastian terhadap tujuan.

Risiko merupakan efek dari Ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Ketidakpastian tidak sama dengan Risiko, melainkan menjadi dasar dalam merumuskan Risiko secara lebih spesifik dan terukur. Contoh area Ketidakpastian berdasarkan pendekatan 7M antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.13 Area Ketidakpastian berdasarkan Pendekatan 7M

No	Unsur 7M	Ketidakpastian
1.	*Man*	Keterbatasan pengetahuan
2.		Rasionalitas terbatas (*bounded rationality*)
3.		Faktor psikologis dan sosiologis
4.	*Money*	Ketidakpastian anggaran
5.	*Method*	Tingkat efektivitas metode kerja
6.		Tingkat kecukupan Standar Operasional Prosedur (SOP)
7.		Mekanisme koordinasi operasional belum berjalan optimal

No	Unsur 7M	Ketidakpastian
8.	*Machine*	Tingkat keandalan sistem informasi
9.		Keterbatasan teknologi pendukung
10.		Integrasi aplikasi atau jaringan belum andal
11.	*Material*	Tingkat kesiapan lahan
12.		Tingkat kelengkapan dokumen perencanaan
13.		Data teknis kawasan belum tersedia atau belum andal
14.	*Milieu*	Perubahan lingkungan strategis
15.		Geopolitik dan keamanan
16.		Proses alam dan iklim
17.		Hubungan non-linear
18.	*Management*	Struktur dan tata kelola
19.		Instabilitas kepemimpinan
20.		Budaya organisasi
21.		Konektivitas tinggi / interdependensi

Dalam merumuskan Ketidakpastian, unit kerja perlu memperhatikan hal-hal berikut:
(1) ditulis dalam bentuk kondisi yang belum pasti;
(2) tidak mengandung unsur penyebab secara spesifik;
(3) tidak langsung menyatakan dampak;
(4) bersifat netral (tidak normatif); dan
(5) relevan dengan pencapaian tujuan atau *output* program.

Ketidakpastian yang diidentifikasi secara tepat akan membantu unit kerja dalam merumuskan Risiko secara lebih akurat, sehingga proses Manajemen Risiko dapat dilaksanakan secara efektif, terarah, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3) Identifikasi Penyebab Risiko

Penyebab Risiko adalah faktor, kondisi, tindakan, kelemahan, atau peristiwa yang dapat memicu terjadinya

Risiko, meningkatkan kemungkinan terjadinya Risiko, atau memperbesar dampak Risiko terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penyebab Risiko dapat berkaitan dengan timbulnya Ketidakpastian pada faktor-faktor yang memengaruhi tujuan maupun kelemahan yang menyebabkan Ketidakpastian tersebut berdampak nyata terhadap organisasi. Secara konseptual, penyebab Risiko dapat dikategorikan dalam dua bentuk, yaitu:

a) penyebab timbulnya Ketidakpastian, yaitu faktor yang menimbulkan kondisi belum pasti pada unsur-unsur yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi; dan
b) penyebab Ketidakpastian berdampak terhadap tujuan, yaitu faktor yang berpengaruh nyata terhadap pencapaian tujuan, termasuk karena adanya ketergantungan, kelemahan pengendalian, keterbatasan kapasitas, atau kerentanan lainnya.

Penyebab Risiko dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal unit kerja. Faktor internal antara lain berkaitan dengan sumber daya manusia, proses bisnis, tata kelola, sistem informasi, sarana prasarana, anggaran, budaya organisasi, dan koordinasi internal. Faktor eksternal antara lain berkaitan dengan perubahan kebijakan, kondisi sosial ekonomi, perkembangan teknologi, lingkungan alam, pihak ketiga, dinamika politik, dan perilaku pemangku kepentingan.

Dalam proses identifikasi Risiko berbasis struktur rinci Risiko, Penyebab Risiko ditelaah terhadap faktor-faktor kunci keberhasilan pada struktur rinci Risiko Level III maupun hubungan antarfaktor tersebut. Dengan demikian, Penyebab Risiko dapat berasal dari kelemahan pada suatu faktor, perubahan pada lingkungan yang memengaruhi faktor tersebut, maupun kegagalan hubungan antarfaktor yang saling bergantung.

Penyebab Risiko dapat diidentifikasi melalui berbagai metode, antara lain telaah proses bisnis, analisis data historis, hasil audit atau pengawasan, curah pendapat, wawancara, forum diskusi, survei, maupun analisis hubungan sebab-akibat.

Contoh Penyebab Risiko berdasarkan pendekatan 7M antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.14 Penyebab Risiko Berdasarkan Pendekatan 7M

No	Unsur 7M	Ketidakpastian	Penyebab
1.	*Man*	Keterbatasan pengetahuan	Kekurangan personel, kompetensi tidak memadai, pelanggaran integritas, resistensi perubahan
2.		Rasionalitas terbatas (*bounded rationality*)	
3.		Faktor psikologis dan sosiologis	

No	Unsur 7M	Ketidakpastian	Penyebab
4.	*Money*	Ketidakpastian anggaran	Anggaran tidak cukup, keterlambatan pencairan, realokasi anggaran
5.	*Method*	Metode kerja belum efektif	Standar Operasional Prosedur (SOP) tidak memadai, prosedur tidak efisien, koordinasi kerja tidak jelas
6.		Standar Operasional Prosedur (SOP)/pedoman teknis belum memadai	
7.		Mekanisme koordinasi operasional belum berjalan optimal	
8.	*Machine*	Gangguan sistem informasi	Gangguan sistem, kapasitas aplikasi rendah, kegagalan integrasi data
9.		Keterbatasan teknologi pendukung	
10.		Integrasi aplikasi atau jaringan belum andal	
11.	*Material*	Kesiapan lahan belum memadai	Data tidak lengkap, lahan belum siap, sarana prasarana kurang memadai
12.		Dokumen perencanaan belum lengkap atau belum sinkron	
13.		Data teknis kawasan belum tersedia atau belum andal	
14.	*Milieu*	Perubahan lingkungan strategis	Perubahan kebijakan, konflik sosial, bencana alam, kondisi ekonomi
15.		Geopolitik dan keamanan	

No	Unsur 7M	Ketidakpastian	Penyebab
16.		Proses alam dan iklim	memburuk
17.		Hubungan non-linear	
18.	*Management*	Struktur dan tata kelola	Kepemimpinan tidak stabil, pengawasan lemah, keputusan terlambat, tata kelola tidak efektif
19.		Instabilitas kepemimpinan	
20.		Budaya organisasi	
21.		Konektivitas tinggi / interdependensi	

Dalam mengidentifikasi penyebab Risiko, unit kerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) setiap Risiko paling sedikit memiliki satu penyebab Risiko yang relevan;
b) dalam hal terdapat lebih dari satu penyebab Risiko, penyebab dicatat berdasarkan tingkat signifikansi, dominasi, atau keterkaitannya terhadap Risiko;
c) penyebab Risiko dirumuskan secara spesifik, jelas, dan dapat dipahami;
d) penyebab Risiko dibedakan dari rumusan peristiwa Risiko maupun dampak Risiko; dan
e) jumlah penyebab Risiko yang dicatat dalam Profil Risiko ditetapkan berdasarkan pertimbangan profesional Pemilik Risiko.

Untuk Risiko kecurangan, identifikasi penyebab Risiko dapat mempertimbangkan faktor tekanan atau motif, kesempatan, rasionalisasi, dan faktor lain yang relevan sesuai karakteristik unit kerja. Penyebab Risiko yang dirumuskan secara tepat akan membantu organisasi dalam melakukan analisis Risiko, menentukan perlakuan Risiko yang efektif, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

4) Perumusan Risiko

Setelah unit kerja menyusun struktur hierarkis, mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan, menelaah Ketidakpastian, dan mengidentifikasi penyebab Risiko, selanjutnya unit kerja merumuskan Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko merupakan efek dari Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan organisasi, yang dapat menimbulkan dampak negatif berupa hambatan atau kerugian maupun dampak positif berupa peluang, percepatan capaian, peningkatan kualitas, efisiensi, inovasi, atau manfaat lainnya.

Identifikasi Risiko dilakukan untuk mengenali peristiwa, kondisi, atau keadaan yang apabila terjadi dapat

menghambat, menunda, menurunkan kualitas, menimbulkan kerugian, atau sebaliknya memberikan peluang peningkatan kinerja dan manfaat, terhadap pencapaian sasaran, *output*, program, kegiatan, maupun tujuan organisasi. Identifikasi Risiko dilaksanakan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis informasi yang memadai dengan berbagai metode, antara lain sebagai berikut:

a) Analisis Data Historis

Identifikasi Risiko dapat dilakukan dengan menelaah kejadian, permasalahan, atau peristiwa Risiko yang pernah terjadi berdasarkan sumber data internal maupun eksternal, antara lain:

(1) laporan hasil audit, evaluasi, reviu, pemantauan, atau pengawasan yang dilakukan oleh unit Manajemen Risiko, Pemilik Risiko, Inspektorat Jenderal, dan/atau pihak lainnya;
(2) catatan *Loss Event Database* (LED) yang memuat kejadian kerugian, pelanggaran, kegagalan, kesalahan, peluang, atau kejadian penting lainnya pada tahun berjalan maupun periode sebelumnya;
(3) arahan pimpinan dan hasil pembahasan isu strategis organisasi maupun Risiko proses bisnis;
(4) Profil Risiko unit kerja di bawahnya yang memiliki dampak signifikan;
(5) hasil forum pemangku kepentingan atau pengguna layanan yang memuat masukan, keluhan, maupun harapan;
(6) laporan dari lembaga atau pihak lain yang memberikan gambaran kondisi saat ini dan proyeksi ke depan yang relevan; dan
(7) informasi dari berbagai media yang telah diverifikasi kebenarannya.

Peristiwa atau informasi yang memiliki potensi memengaruhi pencapaian sasaran organisasi dapat dirumuskan menjadi Risiko berdasarkan pertimbangan profesional Pemilik Risiko.

b) Curah Pendapat

Identifikasi Risiko dapat dilakukan melalui diskusi terbuka untuk menggali kejadian Risiko yang pernah terjadi maupun yang berpotensi terjadi di masa mendatang. Diskusi dilakukan dengan melibatkan pengelola Risiko, pemilik proses bisnis terkait, pejabat atau pegawai yang memahami proses kerja, serta pihak lain yang relevan.

Daftar Risiko hasil analisis data historis, hasil identifikasi Ketidakpastian, maupun perubahan lingkungan strategis dapat digunakan sebagai bahan diskusi. Hasil curah pendapat digunakan untuk melengkapi atau menyempurnakan daftar Risiko yang telah disusun.

c) Pendekatan *Bottom-Up*

Risiko dapat diusulkan dari unit kerja level yang lebih rendah kepada unit kerja yang lebih tinggi

apabila:

(1) Risiko memerlukan koordinasi antarunit kerja selevel;
(2) Risiko tidak dapat ditangani secara efektif oleh unit kerja pengusul; atau
(3) Risiko berpotensi menimbulkan dampak yang lebih luas terhadap organisasi.

Pengusulan Risiko dilakukan melalui mekanisme pelaporan berjenjang sesuai ketentuan internal organisasi.

d) Pendekatan Berbasis Struktur Rinci Risiko

Identifikasi Risiko dapat dilakukan dengan menelaah Ketidakpastian dan Penyebab Risiko pada setiap faktor kunci keberhasilan yang telah dipetakan dalam struktur rinci Risiko. Risiko dirumuskan sebagai peristiwa yang dapat terjadi akibat Ketidakpastian pada faktor tersebut dan berdampak terhadap pencapaian *output* atau tujuan organisasi.

e) Pendekatan Wawancara, Survei, atau Konsultasi

Identifikasi Risiko dapat dilakukan melalui wawancara, survei, forum konsultasi, atau metode lainnya untuk memperoleh pandangan dari pihak internal maupun eksternal yang relevan terhadap potensi Risiko organisasi.

f) Kaidah Perumusan Risiko

Dalam merumuskan Risiko, unit kerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

(1) Risiko ditulis dalam bentuk pernyataan kejadian, kondisi, atau peristiwa yang dapat terjadi;
(2) Rumusan Risiko tidak perlu memuat Penyebab Risiko maupun Dampak Risiko dalam satu kalimat;
(3) Risiko dirumuskan secara spesifik, jelas, dan mudah dipahami;
(4) Risiko tidak dirumuskan dalam bentuk normatif, penilaian subjektif, atau istilah umum seperti “tidak optimal”, “kurang baik”, atau “belum maksimal”;
(5) Risiko bukan merupakan sekadar negasi atau kebalikan dari sasaran organisasi;
(6) Risiko relevan dengan sasaran, *output*, program, kegiatan, atau proses bisnis yang dinilai; dan
(7) Risiko dapat terjadi pada masa kini maupun masa mendatang.

g) Pengujian Kualitas Rumusan Risiko

Untuk memastikan kualitas rumusan Risiko, unit kerja dapat menggunakan pertanyaan berikut:

(1) Apakah rumusan ini menggambarkan suatu kejadian atau kondisi yang dapat terjadi?
(2) Apakah rumusan ini bebas dari istilah normatif seperti “tidak optimal” atau “kurang baik”?
(3) Apakah Penyebab Risiko telah dipisahkan dari rumusan Risiko?
(4) Apakah Dampak Risiko tidak dicampurkan dalam rumusan Risiko?

(5) Apakah rumusan Risiko spesifik dan mudah dipahami?
(6) Apakah Risiko tersebut relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi?

Apabila pertanyaan tersebut terpenuhi, maka rumusan Risiko dinilai memadai.

h) Hasil Identifikasi Risiko

Hasil identifikasi Risiko dituangkan dalam daftar Risiko atau Profil Risiko sebagai dasar untuk tahapan analisis Risiko, evaluasi Risiko, dan penentuan perlakuan Risiko.

Identifikasi Risiko yang dilakukan secara baik akan membantu organisasi mengenali potensi hambatan maupun peluang sejak dini, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih tepat dan proaktif.

5) Identifikasi Dampak Risiko

Dampak Risiko merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Dampak dapat berupa konsekuensi negatif yang menghambat pencapaian sasaran, menimbulkan kerugian, gangguan operasional, penurunan kualitas layanan, atau konsekuensi positif yang mendorong percepatan pencapaian tujuan, peningkatan kualitas hasil, efisiensi sumber daya, inovasi, atau manfaat lainnya.

Dampak Risiko diidentifikasi dengan memperhatikan:

a) setiap kejadian Risiko diidentifikasi dampak Risiko yang relevan;
b) dalam hal dampak langsung lebih dari satu, dampak Risiko diurutkan berdasarkan tingkat signifikansi atau dominasi;
c) jumlah dampak Risiko yang dicatat pada Profil Risiko ditentukan berdasarkan pertimbangan objektif Pemilik Risiko; dan
d) untuk Risiko kecurangan, dampak dapat berupa kerugian keuangan negara, penyalahgunaan aset, dan/atau salah saji informasi.

Tabel 2.15 Contoh Tabel Identifikasi Risiko

Struktur Rinci Risiko			Ketidakpastian	Kategori	Penyebab Risiko	Risiko	Arena	Dampak	Pemilik Risiko
Level 1	Level 2	Level 3							
Diisi dengan Tujuan/Sasaran	*Diisi dengan Output Kunci/Hasil Antara*	*Diisi dengan Faktor Kunci Keberhasilan (Critical Success Factor)*	*Diisi dengan hasil identifikasi ketidakpastian*	*Diisi dengan Kategori Risiko sesuai Penetapan Konteks, Ruang Lingkup, dan Kriteria*	*Diisi dengan hasil identifikasi penyebab Risiko*	*Diisi dengan hasil identifikasi Risiko*	*Arena Mikro/Meso/Makro*	*Diisi dengan dampak langsung apabila Risiko terjadi*	*Diisi dengan pihak yang memiliki kewenangan paling relevan terhadap tujuan, proses bisnis, sumber daya, dan pengendalian yang berkaitan dengan Risiko tersebut.*

b. Analisis Risiko

Analisis Risiko adalah proses untuk memahami sifat Risiko sebagai efek dari Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan melalui penilaian kemungkinan dan dampaknya, baik secara kualitatif dan/atau kuantitatif, guna menentukan tingkat Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan Manajemen Risiko Kementerian. Analisis Risiko dilakukan terhadap Risiko umum maupun Risiko kecurangan sesuai karakteristik masing-masing Risiko. Analisis Risiko bertujuan untuk menentukan besaran dan level Risiko, baik terhadap Risiko inheren maupun Risiko residual.

Analisis Risiko diawali dengan penilaian awal terhadap tingkat kemungkinan dan dampak Risiko untuk memperoleh gambaran tingkat Risiko inheren. Penilaian ini dilakukan berdasarkan kondisi tanpa mempertimbangkan pengendalian secara rinci, dan digunakan sebagai dasar untuk menentukan Risiko yang memerlukan analisis lanjutan. Berdasarkan hasil penilaian awal tersebut, Pemilik Risiko menentukan Risiko yang memerlukan analisis lanjutan dengan mempertimbangkan tingkat Risiko, kompleksitas penyebab dan dampak, keterkaitan dengan pihak lain, dampak strategis, dan/atau indikasi Risiko kecurangan yang signifikan.

Terhadap Risiko prioritas, dilakukan analisis lanjutan untuk memahami secara lebih mendalam struktur Risiko, termasuk hubungan antara penyebab, kejadian Risiko, dan dampaknya, serta pengendalian yang dimiliki organisasi. Risiko kecurangan yang telah dilakukan identifikasi, selanjutnya dianalisis menggunakan metode penilaian Risiko kecurangan.

Analisis lanjutan pada Risiko umum dilakukan dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik Risiko, antara lain melalui analisis *Bowtie*. Analisis *Bowtie* merupakan metode analisis Risiko yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara penyebab Risiko, kejadian Risiko, serta dampak Risiko, dan untuk mengidentifikasi pengendalian yang dimiliki organisasi. Adapun tahapan analisis Risiko dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1) Penilaian Risiko Inheren

   Penilaian awal Risiko dilakukan dengan menetapkan level kemungkinan dan level dampak Risiko inheren. Risiko inheren merupakan tingkat Risiko pada kondisi dasar sebelum mempertimbangkan efektivitas pengendalian yang ada secara rinci.

   Penilaian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tingkat Risiko inheren serta sebagai dasar dalam menentukan prioritas Risiko yang memerlukan analisis lebih lanjut.

2) Analisis Lanjutan

   Analisis lanjutan dilakukan untuk memahami secara lebih mendalam hubungan antara penyebab Risiko, kejadian Risiko, dampak Risiko, dan pengendalian yang dimiliki organisasi.

   Analisis lanjutan dilakukan terhadap Risiko yang berdasarkan hasil penilaian awal memerlukan pendalaman lebih lanjut, dengan mempertimbangkan:

   a) tingkat Risiko;
   b) kompleksitas penyebab dan dampak Risiko;

c) keterkaitan Risiko dengan pihak lain atau Risiko interdependensi;
d) dampak strategis terhadap pencapaian tujuan organisasi; dan/atau
e) indikasi Risiko kecurangan yang signifikan.

Analisis lanjutan dapat dilakukan melalui:

a) Penilaian Risiko Kecurangan

Dalam hal hasil identifikasi Risiko menunjukkan adanya Risiko kecurangan atau proses bisnis yang memiliki paparan kecurangan tinggi, Pemilik Risiko melakukan penilaian Risiko kecurangan sebagai bagian dari Analisis Risiko. Penilaian Risiko kecurangan merupakan proses penilaian Risiko untuk memahami tingkat kemungkinan dan dampak Risiko kecurangan, faktor penyebab kecurangan, kecukupan pengendalian, serta prioritas penanganan Risiko kecurangan. Penilaian Risiko kecurangan bertujuan untuk:

(1) mengidentifikasi area rawan kecurangan;
(2) menilai tingkat kemungkinan Risiko kecurangan;
(3) menilai tingkat dampak Risiko kecurangan;
(4) menilai kecukupan pengendalian pencegahan dan deteksi kecurangan;
(5) memberikan dasar bagi penetapan prioritas; dan
(6) menjadi dasar penyusunan perlakuan Risiko kecurangan.

Penilaian Risiko kecurangan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

(1) Identifikasi Risiko Kecurangan

Identifikasi Risiko kecurangan dilakukan terhadap proses bisnis, kegiatan, atau area kerja yang memiliki paparan terhadap anggaran, aset, kewenangan, data, pelayanan publik, pengadaan, bantuan pemerintah, atau hubungan dengan pihak ketiga.

Identifikasi Risiko kecurangan dilakukan dengan mengenali bentuk potensi kecurangan, paling sedikit berupa:

(a) korupsi;
(b) penyalahgunaan aset; dan
(c) pelaporan curang.

Langkah-langkah praktis penilaian Risiko kecurangan merupakan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan pada setiap proses bisnis, sebagai berikut:

(a) Penyimpangan apa yang mungkin terjadi?
(b) Bagaimana penyimpangan tersebut dapat terjadi?
(c) Seberapa besar kemungkinan keterjadian penyimpangan tersebut?
(d) Seberapa besar dampak yang diakibatkan dari penyimpangan tersebut?
(e) Apa tindakan yang dilakukan untuk mengantisipasi penyimpangan?

(2) Penilaian Kemungkinan Risiko Kecurangan
Penilaian kemungkinan Risiko kecurangan dilakukan dengan menggunakan faktor:
(a) tekanan atau motif;
(b) kesempatan; dan
(c) rasionalisasi.
Penilaian terhadap faktor sebagaimana dimaksud pada huruf a sampai dengan huruf c dilakukan sesuai kriteria kemungkinan Risiko kecurangan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian, Pemilik Risiko dapat menggunakan informasi pendukung berupa:
(a) hasil audit, reviu, evaluasi, atau pemantauan;
(b) catatan kejadian kerugian atau pelanggaran;
(c) pengaduan masyarakat atau mekanisme pelaporan internal; dan/atau
(d) informasi lain yang relevan.

(3) Penilaian Dampak Risiko Kecurangan
Penilaian dampak Risiko kecurangan dilakukan sesuai kriteria dampak Risiko dengan mempertimbangkan karakteristik kecurangan yang dapat menimbulkan konsekuensi keuangan maupun non-keuangan. Dampak Risiko kecurangan dapat berupa:
(a) kerugian keuangan negara atau organisasi;
(b) penyalahgunaan atau hilangnya aset;
(c) salah saji informasi, laporan, atau data;
(d) gangguan pelaksanaan program atau layanan;
(e) sanksi hukum atau administratif; dan/atau
(f) penurunan kepercayaan publik.
Dalam hal terdapat lebih dari satu area dampak, tingkat dampak ditetapkan berdasarkan dampak tertinggi yang paling relevan.

(4) Penentuan Tingkat Risiko Kecurangan
Tingkat Risiko kecurangan ditentukan dengan mengombinasikan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak Risiko kecurangan ke dalam matriks Risiko yang berlaku.

(5) Penentuan Risiko Kecurangan Prioritas
Hasil penilaian tingkat Risiko kecurangan digunakan sebagai masukan dalam evaluasi Risiko untuk menentukan Risiko kecurangan yang perlu diperlakukan, dipantau secara khusus, atau dieskalasi.

(6) Tindak Lanjut penilaian Risiko kecurangan
Hasil penilaian Risiko kecurangan digunakan sebagai dasar:
(a) penyusunan rencana pengendalian kecurangan;
(b) penguatan pengendalian intern;
(c) pelaksanaan pemantauan khusus; dan/atau

(d) langkah penanganan lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

b) Analisis *Bowtie*

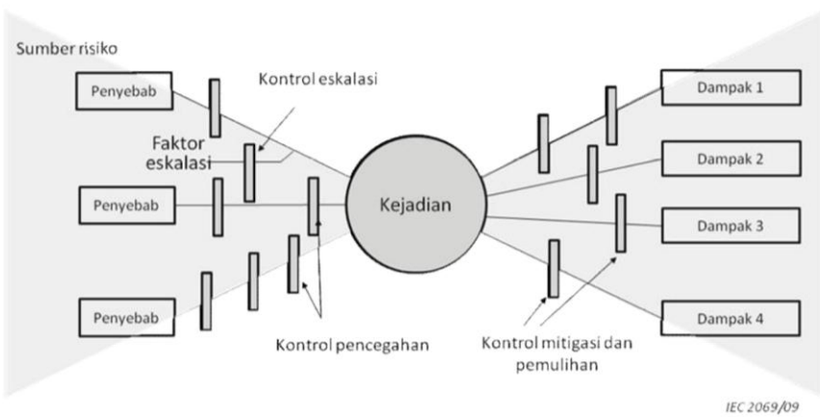
(1) Analisis *Bowtie* Risiko Non-Kecurangan

Terhadap Risiko prioritas, dilakukan analisis lanjutan menggunakan pendekatan *Bowtie* untuk memahami hubungan antara penyebab, kejadian Risiko, dan dampak yang ditimbulkan. Analisis *Bowtie* merupakan metode analisis Risiko yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara penyebab suatu Risiko, kejadian Risiko, dan dampak yang ditimbulkan. Pendekatan ini membantu organisasi untuk memahami secara sistematis bagaimana suatu Risiko dapat terjadi serta bagaimana pengendalian dapat dilakukan untuk mencegah maupun mengurangi dampak dari Risiko tersebut. Dalam analisis *Bowtie*, struktur analisis Risiko terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu:

(a) penguraian penyebab Risiko secara lebih rinci;
(b) penegasan kejadian Risiko;
(c) penguraian dampak Risiko secara lebih komprehensif; dan
(d) identifikasi pengendalian yang dimiliki organisasi, yang meliputi:
- pengendalian pencegahan; dan
- pengendalian mitigasi.

Inventarisasi pengendalian internal dilakukan sebagai bagian dari analisis ini, dengan mempertimbangkan keberadaan dan efektivitas pengendalian yang telah dilaksanakan. Analisis *Bowtie* tidak mengulang proses identifikasi Risiko, melainkan memperdalam hasil identifikasi dengan menguraikan penyebab dan dampak secara lebih rinci.

Gambar 2.3 Analisis Bowtie



(2) Analisis *Bowtie* Risiko Kecurangan

Terhadap Risiko kecurangan prioritas atau Risiko kecurangan yang memerlukan

pendalaman lebih lanjut, Pemilik Risiko dapat melakukan analisis lanjutan menggunakan metode *Bowtie*. Analisis *Bowtie* Risiko kecurangan merupakan metode analisis yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara faktor penyebab kecurangan, kejadian kecurangan, dampak kecurangan, dan pengendalian yang dimiliki organisasi.

Analisis *Bowtie* Risiko kecurangan bertujuan untuk:

(a) mengidentifikasi akar penyebab dan kondisi yang mendorong terjadinya kecurangan;
(b) menetapkan bentuk kejadian kecurangan yang paling mungkin terjadi;
(c) mengidentifikasi dampak kecurangan terhadap organisasi;
(d) menilai kecukupan pengendalian pencegahan kecurangan;
(e) menilai kecukupan pengendalian deteksi dan respons kecurangan; dan
(f) menjadi dasar penguatan perlakuan Risiko kecurangan.

Analisis *Bowtie* Risiko kecurangan dilakukan dengan unsur sebagai berikut:

(a) Faktor Penyebab Kecurangan
Merupakan faktor utama yang dapat mendorong terjadinya kecurangan, terdiri atas:
- Tekanan Organisasional
Kondisi organisasi yang mendorong perilaku menyimpang, seperti target yang tidak realistis, tekanan pencapaian hasil, tekanan serapan anggaran, beban kerja tidak seimbang, sistem insentif yang tidak tepat, atau budaya kerja yang menempatkan hasil di atas kepatuhan.
- Kesempatan
Kondisi yang membuka peluang terjadinya kecurangan akibat lemahnya pengendalian intern, akses berlebihan terhadap aset, dana, data, atau kewenangan, kurangnya pengawasan, serta kelemahan sistem dan proses bisnis.
- Rasionalisasi
Pembenaran atas tindakan kecurangan yang dianggap wajar, lumrah, dapat diterima, atau tidak menimbulkan konsekuensi serius.

(b) Kejadian Risiko Kecurangan
Merupakan bentuk kejadian kecurangan utama yang dapat terjadi, antara lain:
- benturan kepentingan tersembunyi;
- penyuapan;
- gratifikasi yang tidak sah;

- pemerasan;
- jenis korupsi lainnya yang tercakup dalam definisi tindak pidana korupsi menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- penyalahgunaan aset yang bersifat kas;
- penyalahgunaan aset yang bersifat non kas;
- penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih tinggi dari yang seharusnya; dan
- penyajian informasi keuangan dan informasi manajemen yang lebih rendah dari yang seharusnya.

(c) Dampak
Merupakan konsekuensi yang timbul apabila kecurangan terjadi, antara lain:
- kerugian keuangan negara atau organisasi;
- hilangnya atau rusaknya aset;
- gangguan layanan atau program;
- salah pengambilan keputusan;
- sanksi hukum atau administratif;
- penurunan reputasi dan kepercayaan publik; dan/atau
- terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

(d) Pengendalian Pencegahan
Merupakan pengendalian yang dirancang untuk mencegah terjadinya kecurangan melalui strategi:
- Edukatif
  Peningkatan kesadaran anti kecurangan melalui pendidikan, pelatihan, pembelajaran, dan internalisasi integritas.
- Preventif
  Penguatan sistem dan proses sebelum kecurangan terjadi, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), segregasi tugas, otorisasi berjenjang, pembatasan akses, dan *due diligence*.
- Penangkalan (*Active Prevention*)
  Pengamanan aktif saat proses berjalan melalui supervisi, monitoring *real time*, validasi transaksi, dan pengawasan melekat.
- Penggentaran (*Deterrence*)
  Peningkatan efek jera melalui kepastian deteksi, penegakan sanksi, publikasi kebijakan *zero tolerance*, dan tindakan tegas.

(e) *Detective and Response Controls*
Merupakan pengendalian untuk mendeteksi kecurangan secara dini dan

menindaklanjuti kejadian kecurangan, antara lain:

- audit internal;
- reviu dan monitoring;
- analisis data;
- *whistleblowing system*;
- investigasi;
- penghentian kerugian;
- pemulihan aset; dan
- pemberian sanksi.

c) Pendekatan Analisis Risiko Tambahan

Selain analisis Risiko dalam siklus Manajemen Risiko rutin, Kementerian dapat melakukan analisis Risiko secara insidental untuk mendukung pengambilan keputusan strategis pimpinan terhadap kebijakan, program, kegiatan, investasi, atau isu tertentu yang memerlukan respons cepat dalam kondisi Ketidakpastian. Analisis ini dilakukan apabila Risiko yang dihadapi bersifat lintas sektor, berdampak luas, melibatkan banyak pemangku kepentingan, atau dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternal yang kompleks.

Dalam hal demikian, Kementerian dapat menggunakan pendekatan *Dragonfly* sebagai alat bantu analisis Risiko strategis.

Pendekatan *Dragonfly* merupakan metode analisis Risiko yang dirancang untuk membantu pimpinan organisasi memahami peluang tidak tercapainya tujuan organisasi akibat perubahan berbagai faktor Ketidakpastian. Pendekatan ini menempatkan Risiko bukan hanya sebagai ancaman, tetapi sebagai kemungkinan penyimpangan hasil dari sasaran yang telah ditetapkan, baik berupa dampak negatif maupun peluang strategis yang dapat dimanfaatkan.

Pendekatan *Dragonfly* digunakan terutama pada kondisi sebagai berikut:

(1) terdapat rencana kebijakan baru, perubahan strategi, atau program prioritas yang memerlukan penilaian Risiko sebelum diputuskan;
(2) diperlukan evaluasi atas kelayakan program, investasi, atau keputusan strategis yang memiliki konsekuensi besar;
(3) terdapat perubahan signifikan pada kondisi ekonomi, sosial, politik, regulasi, atau lingkungan yang dapat memengaruhi tujuan organisasi;
(4) diperlukan penentuan prioritas alokasi sumber daya pada beberapa program atau unit kerja yang bersaing;
(5) diperlukan penilaian kapasitas organisasi dalam menanggung tingkat Risiko tertentu; atau
(6) pimpinan memerlukan gambaran komprehensif mengenai kemungkinan hasil dari suatu keputusan strategis.

Pendekatan *Dragonfly* dimulai dengan menetapkan tujuan organisasi secara jelas, karena setiap tujuan memiliki distribusi Risiko yang berbeda. Risiko dipahami sebagai peluang tidak tercapainya sasaran, sehingga analisis difokuskan pada faktor-faktor yang dapat menyebabkan deviasi terhadap target yang telah ditetapkan.

Setelah tujuan ditetapkan, dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor utama yang memengaruhi pencapaian tujuan tersebut (*risk drivers*) serta hubungan keterkaitan antarfaktor. Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan pimpinan sebaiknya tidak hanya didasarkan pada satu angka atau satu skenario, tetapi pada distribusi kemungkinan hasil, sehingga pimpinan dapat memahami:

(1) potensi hasil terbaik (*upside*);
(2) potensi hasil terburuk (*downside*);
(3) kemungkinan hasil paling realistis; dan
(4) tingkat probabilitas dari masing-masing kemungkinan hasil.

Dalam pendekatan *Dragonfly*, Risiko dianalisis melalui 4 (empat) komponen utama sebagai berikut:

(1) Faktor-faktor Utama yang Memengaruhi Pencapaian Tujuan *(Risk Drivers)*

Faktor-faktor utama yang memengaruhi pencapaian tujuan merupakan faktor, kondisi, atau sumber Ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. *Risk drivers* dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal.

Contoh *risk drivers* dalam konteks Kementerian antara lain:

(a) kesiapan kawasan transmigrasi;
(b) ketersediaan anggaran;
(c) dukungan pemerintah daerah;
(d) minat masyarakat untuk transmigrasi;
(e) stabilitas sosial wilayah tujuan;
(f) kebijakan lintas kementerian;
(g) kondisi ekonomi kawasan; dan
(h) bencana alam atau perubahan iklim.

(2) Tingkat Paparan

Tingkat paparan adalah tingkat ketergantungan organisasi terhadap suatu faktor Risiko atau besaran paparan organisasi terhadap faktor tersebut. Semakin tinggi ketergantungan organisasi terhadap suatu faktor, semakin besar *exposure* yang dimiliki.

Contoh:

Program transmigrasi yang sangat bergantung pada kesiapan lahan dan dukungan pemerintah daerah memiliki *exposure* tinggi terhadap keterlambatan penyediaan lahan.

(3) Sensitivitas Tujuan

Sensitivitas tujuan adalah tingkat perubahan sasaran organisasi akibat perubahan pada suatu faktor Risiko. Semakin besar dampak

perubahan faktor terhadap target organisasi, semakin tinggi sensitivitasnya.
Contoh:
Penurunan minat calon transmigran sebesar 10% dapat menurunkan capaian penempatan transmigran secara signifikan.

(4) Besaran Gangguan Yang Mungkin Terjadi
Besaran gangguan yang mungkin terjadi adalah potensi gangguan, perubahan signifikan, atau deviasi yang dapat terjadi pada faktor Risiko dibanding kondisi normal. Besaran gangguan dapat bersumber dari kejadian tiba-tiba maupun perubahan bertahap yang berdampak besar.
Contoh:
(a) perubahan kebijakan nasional;
(b) pemotongan anggaran;
(c) konflik sosial daerah;
(d) bencana alam; dan
(e) penurunan investasi kawasan secara tajam.

Dalam pendekatan *Dragonfly*, tingkat Risiko diperkirakan melalui analisis hubungan antara tingkat paparan (*exposure*), sensitivitas tujuan (*sensitivity*), dan besaran gangguan yang mungkin terjadi (*shock*). Persamaan tersebut digunakan untuk memahami seberapa besar deviasi sasaran dapat terjadi apabila organisasi memiliki paparan tinggi, sensitivitas tinggi, dan menghadapi gangguan besar. Persamaan ini tidak dimaksudkan sebagai rumus baku, melainkan sebagai kerangka berpikir analitis dalam memahami hubungan antarfaktor Risiko. Melalui pendekatan *Dragonfly*, organisasi dapat:

(1) memahami faktor utama yang paling memengaruhi keberhasilan program;
(2) mengetahui tingkat kerentanan tujuan organisasi terhadap perubahan kondisi tertentu;
(3) membandingkan beberapa pilihan kebijakan berdasarkan Profil Risikonya;
(4) menentukan prioritas perlakuan Risiko pada faktor yang paling kritis;
(5) meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis berbasis Risiko;
(6) meminimalkan kejutan (*minimizing surprises*) dalam pelaksanaan kebijakan; dan
(7) menangkap peluang strategis yang muncul dari perubahan lingkungan.

3) Analisis Risiko Residual
Berdasarkan hasil analisis *Bowtie* dan pengendalian yang telah diidentifikasi, dilakukan penilaian kembali terhadap level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan mempertimbangkan efektivitas pengendalian.
Penilaian ini menghasilkan tingkat Risiko residual yang mencerminkan kondisi Risiko setelah pengendalian diterapkan.

4) Penentuan Besaran dan Level Risiko
Besaran dan level Risiko ditentukan dengan

mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak, baik untuk Risiko inheren maupun Risiko residual. Hasil penilaian ini digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas penanganan Risiko.

c. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko merupakan proses membandingkan hasil Analisis Risiko dengan kriteria Risiko, selera Risiko, dan prioritas organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan mengenai Risiko yang dapat diterima, perlu dipantau, memerlukan perlakuan Risiko, atau perlu dieskalasi. Evaluasi Risiko dilakukan berdasarkan hasil penilaian awal Risiko dan dalam hal Risiko telah ditetapkan sebagai Risiko prioritas, berdasarkan hasil analisis lanjutan termasuk penilaian Risiko residual.

Tujuan evaluasi Risiko adalah memperoleh informasi yang memadai mengenai Risiko yang memerlukan perhatian lebih lanjut sebagai dasar penetapan prioritas penanganan, pengalokasian sumber daya, dan pengambilan keputusan yang proporsional. Hal-hal yang dilakukan dalam evaluasi Risiko meliputi:

1) Penentuan Prioritas Risiko

Prioritas Risiko ditetapkan untuk menentukan fokus perhatian manajemen dan alokasi sumber daya. Prioritas Risiko ditentukan dengan mempertimbangkan paling sedikit:

a) Risiko diurutkan berdasarkan tingkat Risiko residual dari yang tertinggi hingga terendah;
b) Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki tingkat Risiko yang sama, prioritas ditentukan berdasarkan urutan area dampak Risiko dari yang tertinggi hingga terendah;
c) Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki tingkat Risiko dan area dampak yang sama, prioritas ditentukan berdasarkan klasifikasi toleransi Risiko, yaitu Risiko *low tolerance event* didahulukan dibanding *non-low tolerance event*; dan
d) Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki tingkat Risiko, area dampak, dan klasifikasi toleransi Risiko yang sama, prioritas ditentukan berdasarkan penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan Pemilik Risiko.

2) Keputusan Perlakuan Risiko

Keputusan perlakuan Risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidak dilakukan perlakuan Risiko dengan mempertimbangkan Selera Risiko organisasi. Keputusan perlakuan Risiko dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

a) Risiko yang berada di atas Selera Risiko ditetapkan sebagai Risiko prioritas dan wajib diperlakukan sesuai karakteristik Risikonya;
b) Risiko yang berada dalam batas Selera Risiko dapat diterima dan dipantau secara berkala; dan
c) Dalam hal hasil pemantauan menunjukkan peningkatan tingkat Risiko yang melampaui Selera Risiko, Risiko tersebut ditetapkan kembali untuk diberikan perlakuan sesuai karakteristiknya.

3) Penetapan Target Risiko Residual

Target Risiko residual merupakan tingkat Risiko residual yang diharapkan setelah pelaksanaan perlakuan Risiko dalam suatu periode tertentu. Penetapan target Risiko residual dilakukan dengan mempertimbangkan:

a) selera Risiko organisasi;
b) efektivitas Sistem Pengendalian Intern dan rencana perlakuan Risiko yang akan dilaksanakan;
c) ketersediaan sumber daya organisasi; dan
d) kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan.

target Risiko residual ditetapkan secara proporsional dan tidak harus selalu berada pada tingkat terendah sepanjang masih sesuai dengan selera Risiko organisasi.

Tabel 2.16 Contoh Tabel Analisis Risiko

Penyebab Risiko	Risiko	Dampak	Pemilik Risiko	Risiko Inheren				Pengendalian yang ada		Risiko Residual			
				SK	SD	SR	LR	Pencegahan	Mitigasi	SK	SD	SR	LR
Diisi dengan hasil identifikasi penyebab Risiko	*Diisi dengan hasil identifikasi Risiko*	*Diisi dengan dampak langsung apabila Risiko terjadi*	*Diisi dengan pihak yang memiliki kewenangan paling relevan terhadap tujuan, proses bisnis, sumber daya, dan pengendalian yang berkaitan dengan Risiko tersebut.*	*Skala 1-5 sebelum adanya pengendalian*	*Skala 1-5 sebelum adanya pengendalian*	*Diisi dengan memperhatikan tabel kriteria besaran Risiko*	*Sangat Rendah – sangat tinggi*	*Diisi dengan pengendalian pencegahan existing (jika tidak ada bisa dikosongkan)*	*Diisi dengan pengendalian Mitigasi existing (jika tidak ada bisa dikosongkan)*	*Skala 1–5 setelah adanya pengendalian existing*	*Skala 1–5 setelah adanya pengendalian existing*	*Diisi dengan memperhatikan tabel kriteria besaran Risiko*	*Sangat Rendah – sangat tinggi*

4. Perlakuan Risiko
   a. Perlakuan Risiko Non-Kecurangan
      Perlakuan Risiko adalah proses memilih, merancang, menetapkan, dan melaksanakan tindakan yang tepat terhadap Risiko untuk mengubah tingkat Risiko sehingga berada dalam batas yang dapat diterima, mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta meningkatkan peluang keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Perlakuan Risiko dilakukan terhadap Risiko yang berdasarkan hasil Evaluasi Risiko memerlukan penanganan lebih lanjut, baik karena tingkat Risiko melampaui selera Risiko, memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi, bersifat lintas unit, maupun memerlukan perhatian manajemen. Perlakuan Risiko disusun secara proporsional sesuai tingkat Risiko, karakteristik Risiko, kapasitas organisasi, dan kewenangan Pemilik Risiko. Dalam menyusun perlakuan Risiko, Pemilik Risiko mempertimbangkan paling sedikit:
      1) tingkat Risiko inheren dan Risiko residual;
      2) prioritas Risiko berdasarkan hasil evaluasi Risiko;
      3) penyebab utama dan faktor pemicu Risiko;
      4) dampak Risiko terhadap tujuan organisasi;
      5) efektivitas pengendalian yang telah ada;
      6) target Risiko residual yang ingin dicapai;
      7) biaya dan manfaat tindakan;
      8) ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, waktu, dan teknologi;
      9) ketentuan peraturan perundang-undangan;
      10) pertimbangan etis dan sosial; dan
      11) kemungkinan timbulnya Risiko baru sebagai akibat tindakan yang dipilih.

      Perlakuan Risiko tidak semata-mata ditujukan untuk menurunkan skor Risiko, tetapi untuk memastikan bahwa Risiko dikelola secara rasional, efisien, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Perlakuan Risiko disusun berdasarkan prinsip sebagai berikut:
      1) Proporsionalitas
         Risiko tinggi memerlukan tindakan yang lebih mendalam, sedangkan Risiko rendah dapat cukup dipantau atau ditangani secara sederhana.
      2) Berbasis Penyebab
         Tindakan diutamakan menyasar penyebab utama Risiko, bukan hanya gejala.
      3) Nilai Tambah
         Tindakan yang dipilih diutamakan memberikan manfaat nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.
      4) Efisiensi
         Biaya penanganan perlu sebanding dengan manfaat pengurangan Risiko.
      5) Kelayakan Implementasi
         Tindakan harus realistis dilaksanakan oleh Pemilik Risiko.
      6) Akuntabilitas
         Harus jelas siapa penanggung jawab pelaksanaannya.
      7) Adaptif
         Perlakuan Risiko dapat disesuaikan apabila terjadi perubahan kondisi.

Secara umum, perlakuan Risiko meliputi:

1) Menghindari Risiko
   Menghindari Risiko dilakukan dengan tidak memulai, menunda, menghentikan, atau mengubah kegiatan yang menimbulkan Risiko yang tidak dapat diterima. Opsi ini diambil dalam hal:
   a) Risiko berada jauh di atas selera Risiko;
   b) manfaat kegiatan tidak sebanding dengan Risiko yang ditimbulkan;
   c) organisasi tidak memiliki kapasitas yang memadai untuk mengelola Risiko tersebut; atau
   d) terdapat alternatif kegiatan lain yang lebih aman dan efektif.

   Contoh:
   a) menunda kegiatan pada lokasi yang belum siap;
   b) menghentikan metode kerja yang terbukti berisiko tinggi; dan
   c) mengubah desain program yang tidak layak.
2) Mengurangi Kemungkinan Terjadinya Risiko
   Dilakukan melalui tindakan yang menurunkan peluang terjadinya Risiko. Contoh tindakan:
   a) penyempurnaan SOP;
   b) peningkatan kompetensi pegawai;
   c) penguatan supervisi;
   d) validasi data sebelum keputusan;
   e) segregasi tugas;
   f) peningkatan keamanan sistem informasi; dan
   g) perbaikan mekanisme koordinasi.
3) Mengurangi Dampak Risiko
   Mengurangi dampak Risiko yaitu perlakuan Risiko terhadap dampak Risiko agar dampak Risiko semakin kecil. Opsi berkenaan dipilih dalam hal Pemilik Risiko mampu mengurangi dampak ketika Risiko terjadi. Contoh tindakan:
   a) penyusunan rencana kontinjensi;
   b) penyediaan cadangan anggaran;
   c) backup data dan *disaster recovery*;
   d) mekanisme respons cepat;
   e) penyiapan alternatif penyedia barang/jasa; dan
   f) skema pemulihan layanan.

   Opsi ini tepat digunakan apabila Risiko sulit dicegah sepenuhnya namun dampaknya dapat dikendalikan.
4) Mengurangi Kemungkinan dan Dampak Risiko Secara Bersamaan
   Dilakukan melalui kombinasi tindakan pencegahan dan penanganan dampak. Contoh tindakan:
   a) penguatan kontrol pengadaan ditambah rencana penanganan keterlambatan proyek;
   b) validasi data ditambah rencana koreksi cepat; dan
   c) pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) ditambah mekanisme *recovery* operasional.
5) Membagi Risiko
   Suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko ataupun dampak Risiko. Opsi ini diambil dalam hal:
   a) instansi/entitas lain memiliki kompetensi/

kemampuan menjalankan kegiatan dalam rangka menangani Risiko tersebut.

b) proses membagi Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku.

c) penggunaan opsi berkenaan disetujui oleh atasan sesuai dengan kewenangan yang berlaku.

Contoh tindakan:

a) kerja sama antarinstansi;
b) kontrak berbasis kinerja;
c) asuransi sesuai ketentuan;
d) penggunaan pihak ketiga yang kompeten; dan
e) pembagian peran lintas unit.

Opsi ini tidak menghilangkan Risiko sepenuhnya dan tetap memerlukan pengawasan.

6) Menerima Risiko

Suatu tindakan untuk tidak melakukan apapun terhadap Risiko tersebut karena berada pada besaran/level Risiko yang dapat diterima. Opsi ini diambil apabila:

a) Risiko berada dalam batas selera Risiko;
b) biaya penanganan lebih besar daripada manfaatnya;
c) Risiko bersifat rendah dan dapat ditoleransi; dan
d) tindakan tambahan tidak layak dilakukan.

Risiko yang diterima tetap dicatat dan dipantau secara berkala.

7) Mengambil atau Meningkatkan Peluang yang Bermanfaat

Dalam hal terdapat peluang yang bermanfaat, organisasi dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan kemungkinan terjadinya peluang atau memperbesar manfaat yang diperoleh.

Contoh:

a) percepatan inovasi layanan;
b) perluasan kerja sama strategis;
c) penggunaan teknologi baru; dan
d) ekspansi program yang berpotensi tinggi.

Pelaksanaan perlakuan Risiko dipantau dan direviu secara berkala untuk menilai efektivitas tindakan yang dilakukan serta perubahan tingkat Risiko. Setiap perlakuan Risiko dituangkan dalam rencana tindak pengendalian atau dokumen sejenis yang paling sedikit memuat:

a) Risiko yang ditangani;
b) opsi Perlakuan Risiko yang dipilih;
c) penanggung jawab;
d) unit pendukung;
e) jadwal pelaksanaan;
f) kebutuhan sumber daya;
g) target Risiko residual; dan
h) mekanisme pelaporan pelanggaran.

b. Perlakuan Risiko Kecurangan

Perlakuan Risiko kecurangan adalah proses memilih, merancang, dan melaksanakan tindakan yang tepat untuk mencegah, mendeteksi, merespons, serta memperbaiki kelemahan pengendalian atas Risiko kecurangan. Perlakuan Risiko kecurangan dilakukan terhadap area, proses bisnis, kegiatan, atau unit kerja yang berdasarkan hasil penilaian Risiko memiliki paparan kecurangan yang signifikan atau memerlukan perhatian manajemen. Perlakuan Risiko

kecurangan disusun dengan mempertimbangkan paling sedikit:
1) bentuk dan modus Risiko kecurangan;
2) faktor penyebab kecurangan;
3) peluang terjadinya kecurangan;
4) potensi kerugian keuangan dan non-keuangan;
5) dampak terhadap reputasi dan kepercayaan publik;
6) efektivitas pengendalian yang telah ada; dan
7) ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bentuk perlakuan Risiko kecurangan meliputi:
1) Pencegahan
   Tindakan untuk menurunkan kemungkinan terjadinya kecurangan, antara lain:
   a) penguatan integritas dan budaya anti-kecurangan;
   b) segregasi tugas;
   c) pembatasan akses;
   d) *due diligence*;
   e) transparansi proses;
   f) penguatan SOP dan otorisasi; dan
   g) kontrol budaya
2) Deteksi
   Tindakan untuk menemukan indikasi kecurangan secara dini, antara lain:
   a) monitoring transaksi;
   b) analisis data;
   c) rekonsiliasi;
   d) mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system)*;
   e) audit internal; dan
   f) supervisi manajerial.
3) Respons
   Tindakan segera ketika terdapat indikasi atau kejadian kecurangan, antara lain:
   a) klarifikasi;
   b) investigasi sesuai kewenangan;
   c) penghentian kerugian;
   d) pengamanan bukti; dan
   e) pelaporan kepada pihak berwenang.

Dalam rangka pelaksanaan perlakuan Risiko kecurangan secara terstruktur, unit kerja dapat menyusun rencana pengendalian kecurangan sebagai dokumen strategi pengendalian kecurangan. Rencana pengendalian kecurangan disusun berdasarkan hasil penilaian Risiko kecurangan dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi, tingkat Risiko, skala kegiatan, dan kapasitas unit kerja. Rencana pengendalian kecurangan paling sedikit mempertimbangkan unsur-unsur sebagai berikut:
1) kebijakan anti-kecurangan;
2) struktur atau tata kelola pengendalian kecurangan;
3) standar perilaku, etika, dan disiplin;
4) penilaian Risiko kecurangan;
5) pengelolaan sumber daya manusia;
6) pengelolaan pihak ketiga;
7) mekanisme pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*);
8) deteksi proaktif;
9) investigasi atau penanganan indikasi *kecurangan* sesuai kewenangan; dan

10) tindakan korektif serta pemulihan.

Penerapan unsur-unsur tersebut dilakukan secara proporsional sesuai kebutuhan organisasi. Ketentuan lebih lanjut mengenai pedoman teknis penyusunan dan evaluasi rencana pengendalian kecurangan ditetapkan oleh Inspektur Jenderal.

Tabel 2.17 Contoh Tabel Perlakuan Risiko

Risiko	Risiko Residual				Keputusan Mitigasi	Target				Rencana Tindak Pengendalian	
	SK	SD	SR	LR		SK	SD	SR	LR	Pencegahan	Mitigasi
Diisi dengan hasil identifikasi Risiko	*Skala 1–5 setelah adanya pengendalian existing*	*Skala 1–5 setelah adanya pengendalian existing*	*Diisi dengan memperhatikan tabel kriteria besaran Risiko*	*Sangat Rendah – sangat tinggi*	*Diisi dengan opsi perlakuan Risiko*	*Skala 1–5 yang diinginkan (target)*	*Skala 1–5 yang diinginkan (target)*	*Diisi dengan memperhatikan tabel kriteria besaran Risiko*	*Sangat Rendah – sangat tinggi*	*Diisi dengan pengendalian pencegahan yang direncanakan*	*Diisi dengan pengendalian mitigasi yang direncanakan*

Gambar 2.4 Alur Penilaian Risiko sampai Perlakuan Risiko



5. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan reviu bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan Manajemen Risiko berjalan secara efektif, sesuai dengan rencana, serta memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses Manajemen Risiko secara berkelanjutan. Pemantauan dan reviu dilakukan terhadap seluruh tahapan proses Manajemen Risiko, khususnya terhadap pelaksanaan perlakuan Risiko dan perubahan tingkat Risiko residual.

a. Pemantauan

Pemilik Risiko melakukan pemantauan dalam bentuk pemantauan berkelanjutan dan pemantauan berkala.

1) Pemantauan Berkelanjutan

Pemantauan yang dilakukan secara terus menerus, tanpa periode waktu tertentu, atas perubahan kondisi lingkungan organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi Risiko Pemantauan berkelanjutan dilakukan terhadap seluruh Risiko. Dalam pemantauan berkelanjutan Pemilik Risiko melakukan hal-hal sebagai berikut:

a) Pemantauan Risiko Sesuai Profil

Pemantauan dilakukan terhadap Risiko yang sudah diidentifikasi dan tercantum dalam Profil Risiko. Dalam hal Pemilik Risiko menemukan adanya Risiko baru muncul di luar Profil Risiko, maka Pemilik Risiko melakukan tahapan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko tersebut dan melakukan perubahan Profil Risiko.

b) Pemantauan Kejadian Risiko

Dalam hal Risiko terjadi, baik yang sudah ada pada Profil Risiko maupun belum maka Pemilik Risiko melakukan hal-hal sebagai berikut:

(1) memberikan perlakuan Risiko lanjutan terhadap dampak Risiko yang terjadi sesuai rencana;

(2) mencatat detail kejadian, dampak, perlakuan Risiko yang dilakukan dan kondisi setelah perlakuan Risiko dalam *Loss Event Database* (LED); dan

(3) melaporkan *Loss Event Database* (LED) kepada Pemilik Risiko satu tingkat lebih tinggi pada pemantauan berkala. Dalam hal kejadian berdampak luar biasa, laporan disampaikan paling lambat satu hari setelah kejadian.

c) Pemantauan Kejadian Kecurangan

Dalam hal ditemukan indikasi kecurangan, Pemilik Risiko segera melakukan langkah pengamanan awal, pencatatan kejadian, dan pelaporan kepada pimpinan unit kerja serta Inspektorat Jenderal sesuai mekanisme yang berlaku. Pemantauan kejadian kecurangan dilakukan dengan tetap menjaga kerahasiaan informasi, integritas bukti, dan perlindungan terhadap pihak pelapor sesuai ketentuan yang berlaku.

2) Pemantauan Berkala

Pemantauan berkala bertujuan untuk melaporkan perkembangan Risiko dalam periode yang sudah ditentukan yaitu secara kuartalan. Dalam pelaksanaan

pemantauan Risiko secara berkala perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

a) Pemantauan berkala dilakukan secara kuartalan dalam rapat berkala ataupun forum lainnya.

b) Pemantauan berkala dapat dilakukan dalam periode yang lebih singkat seperti bulanan sesuai dengan kebutuhan Pemilik Risiko atau untuk penyelarasan dengan pelaporan kinerja atau lainnya

c) Dalam pemantauan berkala dilakukan hal-hal sebagai berikut:
   (1) Analisis Risiko Lanjutan
   Analisis Risiko lanjutan pada prinsipnya merupakan analisis untuk menentukan perubahan level Risiko pada periode lanjutan dari pengamatan sebelumnya (tetap, naik atau turun). Analisis Risiko lanjutan pada prinsipnya sama dengan analisis Risiko di awal tahun dengan tambahan adanya pemutakhiran data untuk menentukan kembali level kemungkinan dan level dampak.
   (2) Penentuan Level Kemungkinan
   Data yang diperlukan untuk analisis level kemungkinan lanjutan antara lain data kejadian Risiko sampai dengan periode terakhir sesuai *Loss Event Database* (LED);
   (3) Penentuan Level Dampak
   Data yang digunakan untuk analisis level dampak lanjutan sebagai pertimbangan untuk menaikkan atau menurunkan level dampak antara lain:
      (a) tambahan perlakuan atas dampak Risiko dari rencana tindak pengendalian yang sudah direncanakan pada periode sebelumnya. Jika terdapat perlakuan Risiko tersebut, maka dapat dipertimbangkan untuk menurunkan level dampak;
      (b) deskripsi level dampak kejadian Risiko yang terjadi sesuai *Loss Event Database* (LED). Data berkenaan digunakan sebagai dasar untuk menaikkan atau menurunkan level dampak, jika dari deskripsi dampak kejadian Risiko yang terjadi melebihi atau di bawah level sesuai analisis awal tahun; dan
      (c) kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi dampak. Perubahan kondisi internal dan eksternal dapat menaikkan atau menurunkan level dampak, jika kondisi tersebut berpengaruh langsung pada dampak pada saat Risiko terjadi.

d) Pemantauan Risiko Kecurangan
   Dalam hal terdapat Risiko kecurangan prioritas, pemantauan berkala dilakukan terhadap:
   (1) pelaksanaan rencana pengendalian kecurangan;
   (2) efektivitas pengendalian pencegahan, deteksi, dan respons kecurangan;

(3) tindak lanjut hasil audit, pengaduan, atau investigasi;
(4) perubahan tingkat Risiko kecurangan; dan/atau
(5) kebutuhan penyesuaian rencana pengendalian kecurangan.

3) Penyusunan laporan pemantauan Risiko
Laporan pemantauan Risiko paling sedikit memuat tren besaran Risiko, perlakuan Risiko yang telah dilaksanakan, dan rencana perlakuan Risiko yang akan dilakukan pada periode selanjutnya.
4) Penyusunan *Loss Event Database* (LED).
5) Rapat pemantauan Risiko dipimpin oleh pimpinan Pemilik Risiko dan dihadiri oleh struktur Pemilik Risiko dan pejabat satu tingkat di bawah Pemilik Risiko.
6) Hasil pemantauan berkala dilaporkan secara berjenjang sesuai dengan struktur organisasi Manajemen Risiko.

b. Reviu
Pelaksanaan peninjauan terdiri dari dua jenis, yaitu:
1) Peninjauan Implementasi Manajemen Risiko
Peninjauan ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan *output* seluruh proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Peninjauan ini dilaksanakan oleh Pemilik Risiko sesuai lingkup tugas dan kewenangannya.
2) Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko.
Penilaian tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Penilaian dilakukan bersamaan dengan penilaian Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) terintegrasi yang juga menilai Manajemen Risiko indeks.

6. Dokumentasi dan Pelaporan
Dokumentasi dan pelaporan merupakan bagian penting dalam proses Manajemen Risiko yang berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh tahapan pengelolaan Risiko dilaksanakan secara akuntabel, tertelusur, konsisten, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Dokumentasi dan pelaporan dilakukan secara berjenjang sesuai dengan struktur kelembagaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian.
Dokumentasi dan pelaporan bertujuan untuk:
a. mengomunikasikan penerapan Manajemen Risiko serta keluaran yang dihasilkan;
b. menyediakan informasi yang tepat waktu bagi pengambilan keputusan;
c. meningkatkan kualitas proses Manajemen Risiko secara berkelanjutan; dan
d. mendukung akuntabilitas pelaksanaan pengelolaan Risiko.

Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, dokumentasi dan pelaporan dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip kerahasiaan, kebutuhan pembatasan akses informasi, perlindungan pelapor, dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

a. Dokumentasi
Dokumentasi dilakukan terhadap seluruh tahapan proses Manajemen Risiko sesuai kebutuhan organisasi. Dokumentasi harus disusun secara memadai, mutakhir, mudah ditelusuri, dan dapat dipertanggungjawabkan.
Dokumentasi paling sedikit meliputi:

1) Tata Kelola Manajemen Risiko antara lain:
   a) kebijakan mengenai pelaksanaan proses Manajemen Risiko;
   b) peran dan tanggung jawab pelaksanaan Manajemen Risiko;
   c) alur koordinasi, kewenangan, dan pelaporan;
   d) metodologi dan pedoman penerapan Manajemen Risiko; dan
   e) sumber daya pendukung penerapan Manajemen Risiko.
2) Dokumen pelaksanaan proses Manajemen Risiko
   a) hasil komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan;
   b) penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria Risiko;
   c) register Risiko dan Profil Risiko;
   d) hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko;
   e) peta Risiko;
   f) keputusan prioritas Risiko;
   g) rencana perlakuan Risiko dan rencana tindak pengendalian;
   h) hasil pemantauan dan reviu; dan
   i) catatan perubahan Risiko dari waktu ke waktu.
3) Dokumentasi Risiko Kecurangan
   Dalam hal terdapat Risiko kecurangan, dokumentasi paling sedikit meliputi:
   a) hasil penilaian Risiko kecurangan;
   b) rencana pengendalian kecurangan;
   c) hasil pemantauan pelaksanaan rencana pengendalian kecurangan;
   d) indikasi kecurangan yang telah dilaporkan sesuai mekanisme yang berlaku;
   e) tindak lanjut hasil audit, reviu, atau investigasi sesuai kewenangan; dan
   f) perbaikan pengendalian yang dilakukan.

   Dokumentasi Risiko kecurangan dikelola dengan pembatasan akses sesuai tingkat kerahasiaan informasi.
4) Dokumentasi pasca terjadinya Risiko:
   a) uraian lengkap mengenai Risiko yang terjadi;
   b) analisis penyebab terjadinya Risiko tersebut dan analisis mengapa perlakuan Risiko tidak efektif;
   c) analisis keefektifan perlakuan responsif atau protektif setelah Risiko gagal dicegah;
   d) langkah penanganan dan pemulihan; dan
   e) pembelajaran untuk mencegah kejadian berulang.

Dalam hal kejadian berupa kecurangan, dokumentasi pasca kejadian dapat digunakan sebagai dasar penguatan pengendalian, penyempurnaan rencana pengendalian kecurangan, dan pembelajaran organisasi.

b. Pelaporan

Pelaporan merupakan penyampaian informasi hasil penerapan Manajemen Risiko kepada pimpinan dan pihak terkait secara berkala maupun sewaktu-waktu sesuai kebutuhan organisasi. Pelaporan dilakukan secara berjenjang sesuai struktur organisasi Manajemen Risiko dan digunakan sebagai sarana:

1) pemantauan;

2) pengendalian;
3) koordinasi;
4) Eskalasi Risiko; dan
5) pengambilan keputusan.

Pelaporan Manajemen Risiko dilakukan melalui penyusunan laporan penerapan Manajemen Risiko. Laporan penerapan Manajemen Risiko merupakan laporan hasil konsolidasi penerapan Manajemen Risiko pada seluruh tingkat organisasi yang disusun oleh unit Manajemen Risiko berdasarkan hasil pelaporan Pemilik Risiko. Laporan penerapan Manajemen Risiko digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi Risiko organisasi dan portofolio Risiko Kementerian.

Laporan penerapan Manajemen Risiko paling sedikit memuat:
1) perkembangan Profil Risiko;
2) hasil penilaian Risiko;
3) perkembangan tingkat Risiko sebelum dan setelah perlakuan Risiko;
4) efektivitas perlakuan Risiko dan Rencana Tindak Pengendalian;
5) Risiko prioritas dan Risiko lintas unit kerja;
6) portofolio Risiko Kementerian;
7) Risiko baru muncul yang memerlukan perhatian pimpinan; dan
8) peta Risiko.

Dalam hal terdapat Risiko kecurangan prioritas atau rencana pengendalian kecurangan, laporan penerapan Manajemen Risiko dapat memuat informasi mengenai:
1) perkembangan tingkat Risiko kecurangan;
2) pelaksanaan rencana pengendalian kecurangan;
3) efektivitas pengendalian pencegahan, deteksi, dan respons kecurangan;
4) tindak lanjut hasil pengawasan yang relevan; dan
5) kebutuhan perbaikan pengendalian.

Penyajian informasi Risiko kecurangan dalam laporan dilakukan dengan memperhatikan prinsip kerahasiaan dan kebutuhan informasi pimpinan. Pelaporan dilakukan paling sedikit setiap semester dan sewaktu-waktu apabila terdapat:
1) Risiko prioritas;
2) Risiko baru muncul di luar Profil Risiko;
3) Eskalasi Risiko; atau
4) kondisi tertentu yang memerlukan perhatian pimpinan.

c. Pemanfaatan Informasi Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian tidak hanya bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengendalikan Risiko, tetapi juga untuk menyediakan informasi Risiko yang relevan dan dapat diandalkan dalam mendukung proses pengambilan keputusan organisasi. Seluruh tahapan proses Manajemen Risiko, mulai dari komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian Risiko, perlakuan Risiko, pemantauan dan reviu, serta dokumentasi dan pelaporan menghasilkan informasi mengenai kondisi Risiko organisasi yang dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Informasi Risiko tersebut dapat mencakup antara lain:
1) sumber dan penyebab Risiko yang dapat memengaruhi

pencapaian tujuan organisasi;
2) tingkat kemungkinan dan dampak Risiko;
3) tingkat prioritas Risiko yang memerlukan penanganan;
4) efektivitas pengendalian dan perlakuan Risiko yang telah dilaksanakan; dan
5) perkembangan Profil Risiko organisasi dari waktu ke waktu.

Informasi yang dihasilkan dari proses Manajemen Risiko tersebut dimanfaatkan oleh pimpinan dan pengambil keputusan dalam:
1) perumusan kebijakan;
2) penetapan prioritas program dan kegiatan;
3) pengalokasian sumber daya;
4) penentuan langkah pengendalian;
5) penyusunan rencana pengendalian kecurangan atau perbaikannya; dan/atau
6) pelaksanaan pengawasan intern berbasis Risiko (*risk based audit*); dan/atau
7) evaluasi pelaksanaan program pembangunan transmigrasi.

Hubungan antara proses Manajemen Risiko dan pemanfaatannya dalam pengambilan keputusan organisasi tercermin dari keterkaitan antara setiap tahapan proses Manajemen Risiko dengan informasi Risiko yang dihasilkan untuk mendukung keputusan organisasi.

Setiap tahapan proses Manajemen Risiko, mulai dari penetapan konteks, penilaian Risiko, perlakuan Risiko, pemantauan dan reviu, serta dokumentasi dan pelaporan, menghasilkan informasi Risiko yang relevan. Informasi tersebut digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis, taktis, maupun operasional di lingkungan Kementerian.

SISTEMATIKA LAPORAN MANAJEMEN RISIKO

Sistematika Laporan Penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini memuat gambaran umum Pemilik Risiko, tugas dan fungsi unit kerja, sasaran atau tujuan yang dikelola, serta kondisi strategis yang memengaruhi pelaksanaan tugas pada periode pelaporan. Pada bagian ini juga dijelaskan isu strategis, tantangan utama, atau perubahan lingkungan internal dan eksternal yang relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Bab II Manajemen Risiko

Menguraikan hasil penerapan Proses Manajemen Risiko pada Pemilik Risiko. Uraian meliputi Risiko yang dihadapi, hasil identifikasi Risiko, tingkat Risiko, prioritas Risiko, perubahan Profil Risiko dibanding periode sebelumnya, serta langkah perlakuan Risiko yang telah direncanakan atau dilaksanakan. Bab ini juga dapat memuat penjelasan mengenai Risiko baru yang muncul maupun Risiko yang mengalami peningkatan atau penurunan tingkat Risiko.

Bab III Pemantauan dan Reviu

Menyajikan perkembangan penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan periode pelaporan dan pencapaian kinerja Pemilik Risiko sebagai dampak dari penerapan Manajemen Risiko.

Bab IV Penutup

Menguraikan simpulan umum atas capaian penerapan Manajemen Risiko Pemilik Risiko serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan untuk penerapan Manajemen Risiko guna meningkatkan kinerja.

Laporan Manajemen Risiko dilengkapi dengan informasi pendukung berupa daftar rinci hasil dari database aplikasi sebagai Lampiran.

D. Sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi Manajemen Risiko

Dalam mendukung penerapan Manajemen Risiko, Kementerian menggunakan sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko sebagai sarana pendukung pengelolaan Risiko secara terintegrasi, sistematis, dan berkelanjutan. Sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko digunakan untuk mendukung pelaksanaan Proses Manajemen Risiko mulai dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, perlakuan Risiko, pemantauan dan reviu, sampai dengan dokumentasi dan pelaporan Risiko. Selain itu, sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko juga digunakan untuk mendukung konsolidasi Profil Risiko, pemantauan perkembangan Risiko, pengelolaan Risiko lintas unit kerja, serta penyediaan informasi Risiko dalam rangka pengambilan keputusan.

Pemanfaatan sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko bertujuan untuk meningkatkan kualitas informasi Risiko, memperkuat koordinasi antarunit kerja, mempermudah proses pemantauan dan pelaporan Risiko, serta mendukung penyelenggaraan Manajemen Risiko yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Sistem teknologi informasi dan komunikasi dapat dikembangkan dan diintegrasikan dengan sistem lainnya sesuai kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi informasi. Dalam pengelolaannya, sistem teknologi informasi dan komunikasi Manajemen Risiko dilaksanakan dengan memperhatikan keamanan informasi, kerahasiaan data Risiko, keandalan informasi, serta ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB III
PENUTUP

Peraturan Menteri ini merupakan panduan bagi para pegawai dalam menerapkan Manajemen Risiko di unit masing-masing di lingkungan Kementerian. Untuk hal-hal yang bersifat teknis Pemilik Risiko dapat membuat petunjuk teknis yang sesuai dengan kebutuhan unitnya masing-masing.

Peraturan Menteri ini disusun untuk memberi kontribusi bagi perwujudan *good governance* dan *clean government* di lingkungan Kementerian. Peraturan Menteri ini dapat ditinjau ulang dan direvisi sebagai upaya penyempurnaan dan penyelarasan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan, program serta bila terjadi perubahan ketentuan yang berlaku.

MENTERI TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

M. IFTITAH SULAIMAN SURYANAGARA