



PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT WAKIL PRESIDEN
KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA

2017

DAFTAR ISI

Daftar Isi

BAB I	PENDAHULUAN
BAB II	STRUKTUR DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO
BAB III	PENETAPAN KONTEKS RISIKO
BAB IV	PENILAIAN RISIKO
	A. IDENTIFIKASI RISIKO
	B. ANALISIS RISIKO
	C. EVALUASI RISIKO
BAB V	PENANGANAN RISIKO
BAB VI	INFORMASI DAN KOMUNIKASI RISIKO
BAB VII	MONITORING DAN EVALUASI
BAB VIII	PENUTUP

Lampiran:

Lampiran 1	Formulir Register Risiko
Lampiran 2	Formulir Rencana Penanganan Risiko
Lampiran 3	Format Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko
Lampiran 4	Format Laporan Monitoring Risiko

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sekretariat Wakil Presiden sebagai Satuan Kerja dari Kementerian Sekretariat Negara memiliki visi “Sekretariat Wakil Presiden yang Andal Dalam Memberikan Dukungan Teknis dan Administrasi serta Analisis Kepada Wakil Presiden dalam Membantu Presiden Menyelenggarakan Pemerintahan Negara”.

Dalam rangka mewujudkan visi Sekretariat Wakil Presiden ditetapkan misi sebagai berikut:

1. Memberikan dukungan teknis dan administrasi, serta analisis yang cepat, akurat dan responsif, kepada Wakil Presiden dalam pengambilan kebijakan penyelenggaraan pemerintahan negara;
2. Memberikan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolan yang optimal kepada Wakil Presiden; dan
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan sarana dan prasarana Sekretariat Wakil Presiden.

Untuk mewujudkan visi dan misinya tersebut, Sekretariat Wakil Presiden telah menyusun Renstra untuk tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 yang memuat tujuan dan sasaran strategis yang dijabarkan ke dalam Rencana Kerja setiap tahunnya. Rencana Kerja tersebut memuat sasaran yang tercermin dalam Indikator Kinerja Utama beserta targetnya.

Sekretariat Wakil Presiden menyadari bahwa salah satu cara untuk meningkatkan capaian tujuan/sasaran adalah dengan mengelola kejadian yang mengancam tertundanya atau tidak tercapainya target tujuan/sasaran dengan mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi dampaknya dengan berfokus pada penanganan penyebab utamanya. Manajemen Risiko pada dasarnya adalah pengelolaan kejadian-kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan/sasaran organisasi dengan mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi dampaknya dengan berfokus pada penanganan penyebab utama yang memicu timbulnya kejadian-kejadian tersebut.

Beberapa hal tersebut di atas mendorong Sekretariat Wakil Presiden untuk berkomitmen menerapkan manajemen risiko. Sebagai langkah awal dari komitmen tersebut, Sekretariat Wakil Presiden menyusun Pedoman Manajemen Risiko. Pedoman Manajemen Risiko ini disusun sebagai acuan dalam menerapkan manajemen risiko. Sebagaimana sifat dasar risiko yang dinamis, pedoman ini juga bersifat dinamis sehingga memerlukan penyesuaian secara berkelanjutan.

B. TUJUAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Tujuan Manajemen Risiko di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden adalah untuk:

1. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja;
2. Mendorong pimpinan unit kerja untuk lebih proaktif dan antisipatif;
3. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
4. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi yang terbatas;
5. Meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi;
6. Meningkatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan;

C. PRINSIP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Prinsip penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Sekretariat Wakil Presiden terdiri dari:

1. Komitmen pimpinan

Pimpinan menunjukkan komitmen dan keterlibatan aktif dalam manajemen risiko dengan membangun dan memelihara lingkungan internal dimana semua insan organisasi dapat sepenuhnya terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, termasuk tujuan manajemen risiko. Komitmen penerapan manajemen perlu dinyatakan secara tertulis. Contoh Pernyataan Komitmen Penerapan Risiko sebagai berikut:

PERNYATAAN KOMITMEN MANAJEMEN RISIKO

Kami segenap pimpinan dan seluruh pegawai Sekretariat Wakil Presiden menetapkan Komitmen Manajemen Risiko yang merupakan komitmen kami sebagai landasan berpikir dan bertindak dalam penerapan manajemen risiko. Kami berkomitmen bahwa:

1. Penerapan manajemen risiko pada pelaksanaan program/kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi adalah keharusan untuk mencapai tujuan dan sasaran Sekretariat Wakil Presiden.
2. Manajemen risiko harus diterapkan secara terintegrasi pada tingkat Sekretariat Wakil Presiden, sehingga akan menghasilkan efisiensi biaya dan efektivitas pencapaian tujuan.
3. Manajemen risiko harus diterapkan secara sinergi dengan sistem manajemen lainnya sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap terjadinya kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran Sekretariat Wakil Presiden.
4. Risiko merupakan pertimbangan penting pada setiap perencanaan program/kegiatan dan pada setiap pengambilan keputusan.
5. Seluruh Unit Kerja Sekretariat Wakil Presiden harus memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap risiko dalam setiap proses bisnis yang dilaksanakan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
6. Seluruh risiko yang mungkin timbul pada pelaksanaan proses bisnis, baik pada level Satuan Kerja maupun level Unit Kerja, harus diidentifikasi, diukur, direspon, dikomunikasikan, dimonitor, dan dievaluasi secara berkesinambungan.
7. Pimpinan akan menyediakan dan mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan manajemen risiko, termasuk untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam manajemen risiko.
8. Pimpinan akan memantau efektivitas penerapan manajemen risiko sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangan masing-masing.

Jakarta, Juli 2017

Atas nama
Kepala Sekretariat Wakil Presiden,



Guntur Hutan Nefianto
Deputi Bidang Administrasi

2. Keterlibatan seluruh insan organisasi

Keterlibatan aktif dari seluruh pegawai Sekretariat Wakil Presiden pada semua tingkatan mutlak diperlukan dalam penerapan manajemen risiko sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

3. Integrasi

Penerapan manajemen risiko perlu diintegrasikan ke dalam proses bisnis, ke dalam proses pengambilan keputusan, dan ke dalam nilai dan budaya Sekretariat Wakil Presiden.

4. Tanggung jawab berjenjang

Pertimbangan risiko selalu melekat dan harus menjadi bagian integral dalam proses pengambilan keputusan pada semua jenjang. Kewenangan untuk mengambil keputusan, memiliki implikasi kewenangan untuk mengambil suatu tingkat risiko.

5. Komprehensivitas

Pendekatan yang digunakan dalam merancang dan menerapkan manajemen risiko mencakup seluruh program/kegiatan dan pimpinan unit kerja mempertimbangkan penggunaan pandangan portofolio dalam mengembangkan dan menerapkan strategi mitigasi risiko.

6. Pendekatan proses

Risiko merupakan bagian integral dari proses yang dijalankan seluruh unit kerja di Sekretariat Wakil Presiden. Karena itu, pimpinan unit kerja perlu menggunakan pendekatan proses dalam identifikasi risiko. Proses yang baik dalam seluruh tahapan manajemen risiko diharapkan menghasilkan *output* dan *outcome* manajemen risiko sesuai dengan yang diharapkan.

7. Keseimbangan antara biaya dan manfaat

Dalam merancang dan menerapkan program manajemen risiko, pimpinan unit kerja harus tetap memperhitungkan perimbangan antara biaya yang harus dikeluarkan dengan manfaat yang kemungkinan diperoleh.

8. Keyakinan memadai, bukan keyakinan mutlak

Setiap pelaku manajemen risiko harus memiliki kesadaran penuh bahwa manajemen risiko hanya dapat memberikan keyakinan memadai (*reasonable assurance*) dan bukan keyakinan mutlak (*absolute assurance*).

9. Penyempurnaan berkesinambungan

Rancangan dan penerapan manajemen risiko harus selalu disempurnakan sesuai kebutuhan Sekretariat Wakil Presiden melalui peningkatan kompetensi dan perbaikan sistem manajemen risiko.

BAB II

STRUKTUR DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Pengelolaan Risiko Sekretariat Wakil Presiden dilakukan dengan struktur Manajemen Risiko yang terdiri dari :

1. Unit Pemilik Risiko yang terdiri dari 16 Unit Kerja (Eselon 2)
2. Tim Satuan Tugas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Sekretariat Wakil Presiden (Satgas SPIP Setwapres)
3. Satuan Pengawas Internal

Dengan rincian sebagai berikut:

1. Unit Pemilik Risiko

Unit Pemilik Risiko adalah pejabat eselon 2. Dalam proses mengelola risiko, Pejabat eselon 2 sebagai Unit Pemilik Risiko dibantu oleh pejabat eselon 3 dan pejabat eselon 4, serta staf.

Tugas Unit Pemilik Risiko adalah:

- a. Melaksanakan kegiatan *risk assessment* dan pengendalian yang ada di unit kerjanya dengan fasilitator dari Satgas SPIP Setwapres.
 - b. Melaporkan peristiwa risiko yang terjadi dalam pelaksanaan program/kegiatan, baik yang telah teridentifikasi sebelumnya pada saat *assessment*, maupun yang belum teridentifikasi kepada Satgas SPIP Setwapres dan Pejabat Eselon 1.
 - c. Memelihara catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam unit kerjanya sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai *database* untuk memprediksi keterjadian risiko di masa yang akan datang.
 - d. Mengintegrasikan semua upaya penanganan risiko di dalam unit kerjanya termasuk melaporkan pelaksanaan penanganan risiko.
- ##### 2. Tim Satgas SPIP Setwapres
- Tim ini terdiri dari tim pengarah dan tim pelaksana bidang yang bertindak secara kolektif dengan tugas sebagai berikut:

- a. Menyusun dan mengusulkan Pedoman Sistem Manajemen Risiko kepada pimpinan untuk mendapatkan persetujuan penerapannya, serta melaksanakan kegiatan sosialisasi Pedoman Manajemen Risiko kepada seluruh pegawai.
- b. Bertindak sebagai fasilitator dalam kegiatan *assessment* risiko oleh Unit Pemilik Risiko agar pelaksanaan dan *output* yang dihasilkan oleh kegiatan tersebut memiliki kesamaan bahasa, format, dan kualitas.
- c. Mengompilasi hasil *risk assessment* dari seluruh Unit Pemilik Risiko untuk diikhtisarkan sesuai pedoman dan menyusun serta melaporkan Register Risiko dan Rencana Penanganan Risiko kepada pimpinan.
- d. Mengkoordinir penerapan berbagai tahap manajemen risiko.
- e. Melakukan monitoring dan reviu penerapan manajemen risiko.
- f. Melakukan kajian atas perbaikan/perubahan/penyempurnaan Pedoman Manajemen Risiko.

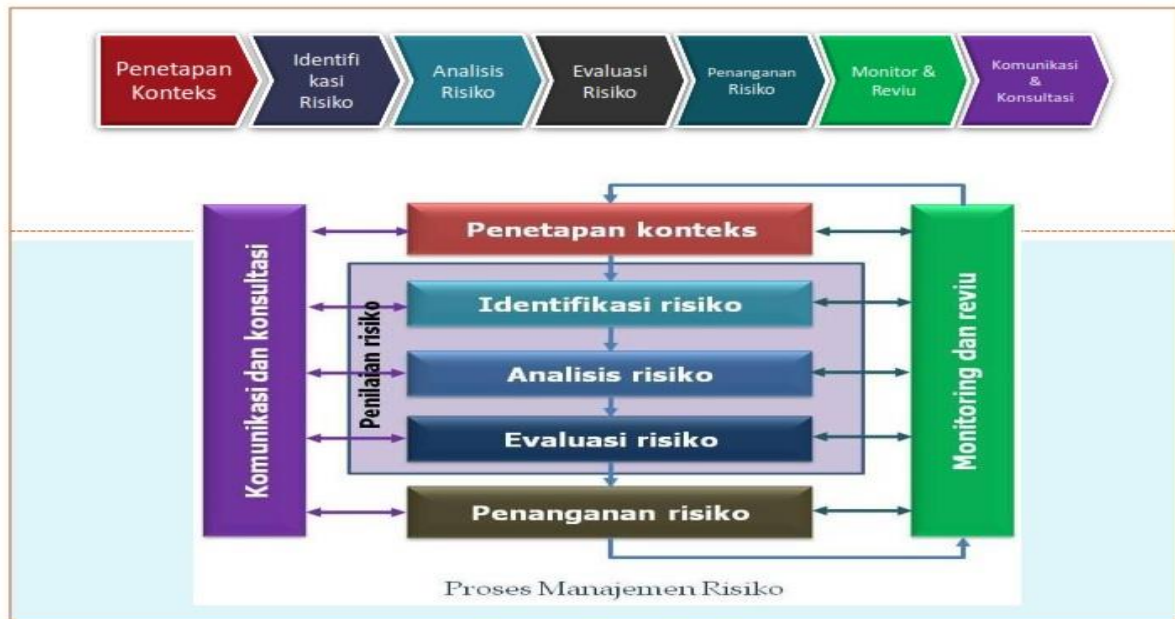
3. Satuan Pengawas Internal

Satuan Pengawas Internal adalah Inspektorat Kementerian Sekretariat Negara yang berfungsi menjalankan aktivitas *assurance* dan *consulting* independen, dibentuk untuk memberi nilai tambah dan memperbaiki kegiatan operasi organisasi, membantu organisasi mencapai tujuan dengan melakukan pendekatan sistematis dan terstruktur dalam mengevaluasi efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian dan *corporate governance*.

B. PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko dimulai dari penentuan konteks sampai dengan monitoring dan rivi yang dilaksanakan secara berkelanjutan sebagaimana tampak pada gambar 3 berikut:

Gambar 3
Proses Manajemen Risiko



Sumber: AS/NZS 4360:2004

Penjelasan masing-masing tahapan dalam proses manajemen risiko sebagai berikut:

1. **Penetapan Konteks**

Penetapan konteks adalah menetapkan konteks manajemen risiko dimana keseluruhan proses manajemen risiko akan diterapkan. Tahap ini termasuk penentuan kriteria risiko sebagai acuan dalam *risk assessment*.

2. **Identifikasi Risiko**

Identifikasi risiko adalah mengidentifikasi apa, mengapa, bagaimana, dan kapan kejadian dapat terjadi atau berulang terjadi sehingga dapat merugikan pencapaian tujuan/sasaran organisasi.

3. **Analisis Risiko**

Analisis risiko adalah menentukan aktivitas pengendalian yang sudah dilakukan untuk setiap risiko dan menentukan tingkat kemungkinan/frekuensi terjadinya risiko serta tingkat dampaknya terhadap pencapaian tujuan/sasaran dengan mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang sudah dilakukan (risiko residual). Tingkat kemungkinan/frekuensi terjadinya risiko dan tingkat konsekuensi/dampaknya terhadap pencapaian tujuan/sasaran selanjutnya dikombinasikan untuk mendapatkan suatu tingkat risiko yang diestimasi.

4. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko adalah membandingkan tingkat risiko yang diestimasi dengan kriteria tingkat risiko yang sudah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi risiko menghasilkan risiko yang dirangking sedemikian rupa untuk mengidentifikasi prioritas risiko yang harus dikelola oleh pimpinan unit kerja.

5. Penanganan Risiko (Respon Risiko)

Penanganan risiko (respon risiko) adalah aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk mengurangi tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan/atau meminimalkan dampak/konsekuensi negatif terhadap pencapaian tujuan/sasaran yang timbul jika risiko yang diidentifikasi benar-benar terjadi. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Jika risiko-risiko tidak masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut harus ditangani dengan menggunakan satu opsi atau lebih aktivitas pengendalian (respon risiko).

6. Monitoring dan reviu

Monitoring dan reviu adalah memantau dan menelaah kinerja sistem manajemen risiko dan perubahan-perubahan yang mungkin memengaruhinya.

7. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi adalah mengomunikasikan dan mengkonsultasikan dengan pihak-pihak yang berkepentingan baik intern maupun ekstern jika mungkin, pada setiap tahapan proses manajemen risiko dan pada proses secara keseluruhan terutama atas kinerja penanganan risiko.

BAB III

PEDOMAN PENETAPAN KONTEKS RISIKO

Prosedur manajemen risiko dimulai dengan penetapan konteks di mana keseluruhan proses manajemen risiko akan diterapkan baik pada level strategis ataupun level operasional. Tahapan ini termasuk menetapkan kriteria risiko yang terdiri dari kriteria frekuensi/kemungkinan, kriteria dampak, kriteria tingkat risiko, yang akan digunakan sebagai acuan dalam *risk assessment*.

Penetapan kriteria-kriteria tersebut disesuaikan dengan konteks manajemen risiko yang dipilih. Kriteria frekuensi/kemungkinan dan kriteria dampak untuk level strategis berbeda dengan kriteria frekuensi/kemungkinan dan kriteria dampak untuk level operasional.

Sebagai perwujudan dari toleransi risiko (*risk tolerance*) dan selera risiko (*risk appetite*) pimpinan unit kerja maka pada dasarnya pihak yang melakukan penetapan konteks dan kriteria risiko adalah Pejabat Pemilik Risiko, namun demikian untuk alasan kepraktisan tahap ini dapat dimulai dari usulan Tim Satgas SPIP Setwapres kemudian disetujui oleh seluruh Pejabat Eselon 2 sebagai Pemilik Risiko.

Contoh Penetapan Konteks sebagaimana digunakan dalam *risk assessment* oleh Sekretariat Wakil Presiden untuk target kinerja tujuan/sasaran tahun 2017 sebagai berikut:

1. Unit Pemilik Risiko adalah unit pada level Eselon 2
2. Sasaran yang akan dikelola risikonya adalah sasaran unit kerja eselon 2 yang tercermin dari Indikator Kinerja Utama dan turunannya seperti SKP beserta proses bisnisnya.
3. Horizon waktu risiko yang akan dikelola adalah bersifat tahunan
4. Kriteria untuk analisis risiko sebagai berikut:

a. Tingkat frekuensi/kemungkinan terjadinya risiko (*frequency/probability*)

Skor	KEMUNGKINAN/ FREKUENSI	KETERANGAN		
		Deputi Substansi/Administrasi	Deputi Administrasi	Deputi Substantif/Administrasi
1	Sangat jarang	Jumlah kejadian kurang dari 5% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Jumlah kejadian kurang dari 5% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Kemungkinan terjadi <2 dalam satu tahun
2	Jarang	Jumlah kejadian antara 6%--15% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Jumlah kejadian antara 6%--39% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Kemungkinan terjadi 2 – 4 dalam satu tahun
3	Kadang-kadang	Jumlah kejadian antara 16%--30% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Jumlah kejadian antara 40%-60% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Kemungkinan terjadi 5 – 7 dalam satu tahun
4	Sering	Jumlah kejadian antara 31%--50% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Jumlah kejadian antara 61%--80% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Kemungkinan terjadi 8 – 10 dalam satu tahun
5	Sangat sering	Jumlah kejadian lebih dari 50% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Jumlah kejadian antara 81%--100% dari jumlah kegiatan dalam setahun	Kemungkinan terjadi >10 dalam satu tahun

b. Tingkat dampak risiko (*impact/consequences*)

Skor	Kerugian Negara	Penurunan Reputasi (Keluhan <i>stakeholder</i>)	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
1	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat rendah	Sangat rendah
2	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
3	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang	Sedang
4	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Tinggi
5	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

c. Tingkat status risiko (*risk status*)

No	Hasil Perkalian antara Tingkat Kemungkinan dengan Tingkat Dampak	Status Risiko	Keterangan	
1	1 - 5	Sangat Rendah		Biru
2	6–11	Rendah		Hijau
3	12 – 15	Sedang		Kuning
4	16 – 19	Tinggi		Oranye
5	20 – 25	Sangat Tinggi	Termasuk nilai risiko kelipatan 5 yang dihasilkan dari perkalian dengan nilai dampak 5	Merah

d. Peta risiko

5	1X5=5	2X5=10	3X5=15	4X5=20	5X5=25
4	1X4=4	2X4=8	3X4=12	4X4=16	5X4=20
3	1X3=3	2X3=6	3X3=9	4X3=12	5X3=15
2	1X2=2	2X2=4	3X2=6	4X2=8	5X2=10
1	1X1=1	2X1=2	3X1=3	4X1=4	5X1=1
Y/X	1	2	3	4	5

↑
y
=
p
r
o
b
a
b
i
l
i
t
a
s

→
X = D a m p a k

BAB IV

PEDOMAN PENILAIAN RISIKO

A. IDENTIFIKASI RISIKO

Tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi kejadian-kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan/sasaran. Langkah ini sangat kritis, karena apabila risiko yang potensial tidak teridentifikasi pada tahapan ini, maka risiko tersebut tidak dapat dianalisis lebih lanjut dan kemungkinan tidak akan dilakukan penanganannya. Untuk itu, identifikasi dilakukan secara komprehensif, ekstensif, dan intensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, dan sebisa mungkin mencakup banyak risiko, baik risiko yang berada dalam kendali organisasi (*controllable*) maupun risiko yang di luar kendali organisasi (*uncontrollable*).

Langkah-langkah identifikasi risiko sebagai berikut:

- 1) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres mengidentifikasi tujuan/sasaran strategis masing-masing Unit Pemilik Risiko dilengkapi dengan indikator kinerja tujuan/sasaran beserta targetnya.
- 2) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres mengeksplorasi berbagai kemungkinan jawaban atas pertanyaan “kejadian apa yang mungkin akan terjadi atau mungkin akan terulang terjadi” dan jika kejadian tersebut terjadi maka akan berdampak negatif pada pencapaian tujuan/sasaran.

Kejadian yang mungkin akan terjadi/berulang yang mengancam pencapaian tujuan/sasaran tersebut diidentifikasi sebanyak mungkin dan dibuat untuk setiap indikator kinerja tujuan/sasaran untuk setiap Unit Pemilik Risiko.

Identifikasi dapat dilakukan dengan memperhatikan kejadian-kejadian yang selama ini mengandung permasalahan, mengandung kerumitan, terjadi perubahan, dan pendapat pihak-pihak yang kompeten (misal temuan auditor).

- 3) Unit Pemilik Risiko secara bersama dapat difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres mengidentifikasi penyebab dan dampak negatifnya terhadap pencapaian tujuan/sasaran untuk setiap kejadian/risiko.

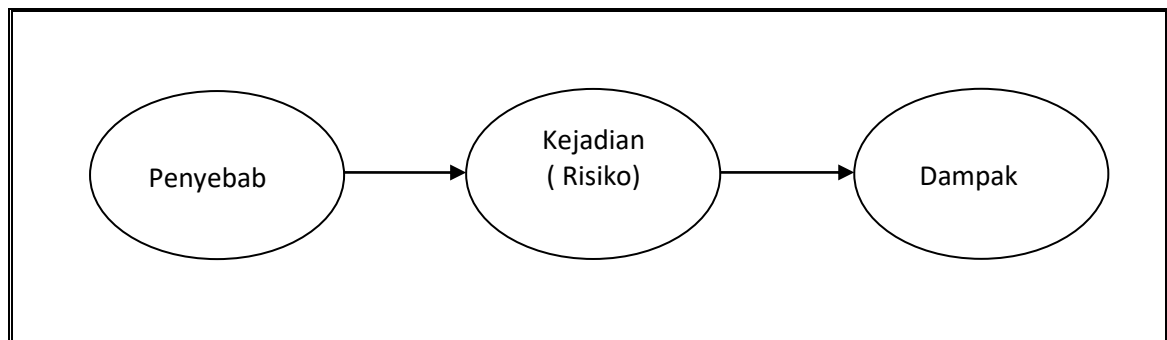
Penyebab risiko yang diidentifikasi sebisa mungkin merupakan penyebab utama. Penyebab dapat bersumber dari internal organisasi seperti kurang memadainya *man, money, material, method, machinery* atau eksternal organisasi seperti kondisi perekonomian, politik, sosial, teknologi, peraturan perundang-undangan.

- 4) Unit Pemilik Risiko secara bersama dapat dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres menuangkan kejadian-kejadian yang diidentifikasi tersebut dalam bentuk pernyataan risiko dan menuangkannya ke dalam Register Risiko per Unit Pemilik Risiko.

Untuk mempermudah Unit Pemilik Risiko dalam membuat pernyataan risiko maka pernyataan risiko sebaiknya mencakup 3 unsur pokok pernyataan risiko yaitu penyebab, kejadian, dan dampak sebagaimana tampak pada gambar 5 berikut:

Gambar 5

Diagram Sebab – Kejadian - Dampak



Sumber: UNESCO, 2010, *Risk Management Handbook*

Satu pernyataan risiko dapat memiliki lebih dari satu penyebab dan lebih dari satu dampak. Ketepatan dalam penyebutan penyebab terutama penyebab utama sangat penting mengingat hal ini akan membantu Unit Pemilik Risiko dalam merumuskan respon risiko pada tahap penanganan risiko. Ketepatan dalam penyebutan dampak sangat penting mengingat hal

ini akan membantu Unit Pemilik Risiko dalam menentukan skor dampak pada tahap analisis risiko.

Untuk menjaga konsistensi pernyataan risiko dengan definisi risiko sesuai konsep (pernyataan risiko benar-benar risiko bukan hanya sekedar pernyataan lain dari kebalikan atau tidak tercapainya tujuan/sasaran) ilustrasi seperti tampak pada gambar 6 berikut ini dapat dipakai sebagai panduan:

Gambar 6
Ilustrasi Pernyataan Risiko dan Bukan Risiko

Objective: To travel by train from A to B for a meeting at a certain time in the cheapest way possible.	
I get up late and miss the train	YES – This is an uncertainty (a threat), within your sphere of direct influence, it can be managed by making sure you allow plenty of time to get to the station.
Failure to get from A to B on time for the meeting	NO – This is simply the converse of the objective (it does not shed light on what can be done to help) achieve the objective).
A colleague is traveling by car to B and I hitch a ride with her	YES – This is an uncertainty (an opportunity) that allows you to achieve your objective more efficiently.
Being late and missing the meeting	NO – This is a statement of the impact of the risk, not the risk itself. It does not provide insight into the cause.
Missing the train causes me to be late and miss the meeting	YES – This is an uncertainty (a threat) that can be controlled by allowing plenty of time to get to the station.
Severe weather prevents the train from running and me from getting to the meeting	YES – This is an uncertainty (a threat) outside your sphere of direct influence, but for which you can have a contingency plan, e.g. attending the meeting through video or telephone conferencing.

There is no buffet on the train so I get hungry	NO – This does not impact on the achievement of the objective. (But it may be an uncertainty to achievement of another objective.)
---	--

Sumber: UNESCO, 2010, *Risk Management Handbook*

- 5) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan didampingi oleh Satgas SPIP Setwapres mencantumkan aktivitas pengendalian yang selama ini sudah dilakukan untuk menangani risiko.

Sumber Data untuk identifikasi risiko di antaranya adalah:

- a. Renstra dan Renja beserta Indikator Kinerja Utama
Renstra dan Renja merupakan sumber data awal identifikasi risiko karena menyediakan tujuan/sasaran beserta indikator kinerjanya. Data ini merupakan data utama karena secara konsep manajemen risiko diterapkan untuk mendukung organisasi mencapai tujuan sehingga pernyataan risiko dibuat untuk masing-masing indikator tujuan/sasaran.
- b. Sasaran Kerja Pegawai setingkat eselon 2
SKP menjadi salah satu sumber identifikasi risiko karena dinilai memaparkan kegiatan nyata (*real*) yang dilakukan oleh unit kerja pemilik risiko dalam tahun berjalan.
- c. Hasil analisis SWOT
Hasil analisis SWOT terutama unsur kelemahan dan ancaman dapat menuntun Unit Pemilik Risiko mengidentifikasi risiko.
- d. Laporan Hasil Audit/Kinerja beberapa tahun terakhir
Laporan Hasil Audit/Kinerja beberapa tahun terakhir dapat menyediakan data permasalahan/hambatan organisasi sehingga perlu dijadikan sumber data untuk identifikasi risiko.
- e. Laporan pengaduan masyarakat.
- f. Media Massa.
- g. *Standar Operating Procedure (SOP)*
Kelemahan atau tidak tersedianya SOP dapat menjadi sumber data terutama untuk identifikasi penyebab risiko.

Metode yang dapat digunakan dalam tahapan ini di antaranya adalah:

- a. Analisis proses bisnis organisasi
- b. Wawancara
- c. *Benchmarking*
- d. Kuesioner
- e. *Workshop*
- f. *Brainstorming*
- g. *Focus Group Discussion (FGD)*

B. ANALISIS RISIKO

Analisis Risiko adalah menentukan tingkat kemungkinan/frekuensi risiko dan tingkat dampak risiko dengan memperhatikan aktivitas pengendalian yang sudah dilakukan, dan diakhiri dengan menentukan tingkat risiko.

Analisis risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Masing-masing Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres memberikan skor kemungkinan/frekuensi dan skor dampak untuk setiap risiko yang telah teridentifikasi. Pemberian skor dilakukan dengan mengacu kriteria kemungkinan/frekuensi dan kriteria dampak yang sudah ditentukan dengan memperhatikan aktivitas pengendalian yang selama ini sudah dilakukan.
- 2) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres menghitung tingkat risiko untuk masing-masing risiko dengan cara mengalikan rata-rata skor kemungkinan/frekuensi dengan rata-rata skor dampak untuk setiap risiko.

Data yang digunakan dalam tahap ini adalah Tabel Kriteria Kemungkinan/Frekuensi, Tabel Kriteria Dampak, dan Tabel Kriteria Tingkat Risiko.

C. EVALUASI RISIKO

Evaluasi risiko adalah membandingkan tingkat risiko yang diestimasi pada tahap Analisis Risiko dengan Kriteria Tingkat Risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi risiko menghasilkan daftar risiko yang dirangking sedemikian rupa untuk mengidentifikasi prioritas manajemen yang dapat terbagi ke dalam risiko sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat

rendah. Berdasarkan risiko yang telah ditentukan tingkat risikonya, Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres menentukan klasifikasi tingkat risiko apakah termasuk risiko sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah dengan mengacu pada Kriteria Tingkat Risiko yang sudah ditentukan. Data yang digunakan dalam tahap ini adalah Tabel Kriteria Tingkat Risiko.

Output dari tahapan Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko adalah Register Risiko per Unit Pemilik Risiko. Register Risiko per Unit Pemilik Risiko pada eselon 1 yang sama, dapat direkapitulasi menjadi Register Risiko per Unit Eselon 1. Register Risiko seluruh Unit Eselon 1 dapat direkapitulasi menjadi Register Risiko Sekretariat Wakil Presiden.

Risiko disajikan dalam Register Risiko secara berurut dimulai dari Tingkat Risiko yang paling besar sampai dengan yang paling kecil. Apabila terdapat risiko yang tingkat risikonya sama dengan risiko lain, maka yang didahulukan adalah risiko dengan tingkat dampak yang lebih besar.

BAB V

PEDOMAN PENANGANAN RISIKO

Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Jika risiko-risiko tidak masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, risiko-risiko tersebut harus ditangani dengan menggunakan satu opsi atau lebih aktivitas penanganan risiko/respon risiko/aktivitas pengendalian.

Perumusan Rencana Penanganan Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres merancang respon risiko dengan mengembangkan berbagai opsi respon risiko. Respon risiko dapat berupa menghindari risiko (tidak melakukan kegiatan yang menimbulkan risiko), membagi risiko (misal, kontrak kerja sama), mengurangi kemungkinan terjadinya risiko (misal, perbaikan SOP), dan mengurangi dampak risiko (misal, perbaikan kontrak). Respon risiko memperhatikan aktivitas pengendalian yang selama ini sudah dilakukan (tidak mengulang) dan sebisa mungkin menghilangkan penyebab utama risiko.
- 2) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres memilih respon risiko yang terbaik yang diyakini mampu menghilangkan/mengurangi penyebab utama terjadinya risiko dan menggunakan pertimbangan biaya dibanding manfaat yang akan diperoleh. Respon risiko dapat lebih dari satu untuk setiap risiko. Alokasi sumber daya untuk respon risiko diprioritaskan sesuai dengan tingkat risiko dimulai dari risiko ekstrim, kemudian risiko tinggi, dan risiko moderat.
- 3) Unit Pemilik Risiko dapat secara bersama dengan difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres menentukan pihak yang bertanggung jawab (PIC) melakukan respon risiko, jadwal waktu, indikator kinerja keberhasilan respon risiko, dan anggaran yang dibutuhkan untuk penanganan risiko.
- 4) Unit Pemilik Risiko difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres mengusulkan anggaran biaya penanganan risiko sesuai dengan ketentuan.

Output perumusan Rencana Penanganan Risiko berupa Rencana Penanganan Risiko per Unit Pemilik Risiko. Rencana Penanganan Risiko seluruh Unit Pemilik Risiko dalam Unit Eselon 1 yang sama dapat direkapitulasi menjadi Rencana Penanganan Risiko Unit Eselon 1. Rencana Penanganan Risiko seluruh Unit Eselon 1 dapat direkapitulasi menjadi Rencana Penanganan Risiko Sekretariat Wakil Presiden.

BAB VI

KOMUNIKASI DAN KONSULTASI RISIKO

Pada dasarnya komunikasi dan konsultasi dilakukan untuk setiap tahapan manajemen risiko. Namun demikian fokus yang perlu ditekankan adalah pelaporan atas pelaksanaan Rencana Penanganan Risiko.

Pelaporan atas Pelaksanaan Rencana Penanganan Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Unit Pemilik Risiko secara periodik menyusun Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko dan menyampaikannya kepada Kepala Sekretariat Wakil Presiden melalui Satgas SPIP Setwapres.
- 2) Satgas SPIP Setwapres secara periodik melaporkan tingkat efektivitas penerapan manajemen risiko kepada Inspektorat Kementerian Sekretariat Negara.

Data yang digunakan dalam tahap ini adalah Rencana Penanganan Risiko dan bukti-bukti transaksi yang menunjukkan adanya penanganan risiko.

BAB VII

MONITORING DAN REVIU

Monitoring dan reviu adalah memantau dan menelaah kinerja sistem manajemen risiko dan perubahan-perubahan yang mungkin memengaruhinya. Ruang lingkup monitoring dan reviu adalah: relevansi risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi kemungkinan/frekuensi, relevansi prioritas risiko, relevansi respon risiko dan perkembangan/keberhasilan/kegagalan penanganan risiko.

Monitoring dan reviu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Pemilik Risiko memonitor perkembangan/keberhasilan/kegagalan penanganan risiko yang dilakukan oleh PIC/ pejabat eselon 2/ pejabat eselon 3/ pejabat eselon 4/ staf dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko.
- 2) Pemilik Risiko dapat difasilitasi oleh Satgas SPIP Setwapres mereviu relevansi risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi kemungkinan/frekuensi, relevansi prioritas risiko, relevansi respon risiko terhadap perkembangan organisasi.
- 3) Satgas SPIP Setwapres memonitor pelaksanaan penanganan risiko yang dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko dan mereviu relevansi risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi kemungkinan/frekuensi, relevansi prioritas risiko, relevansi respon risiko terhadap perkembangan organisasi.
- 4) Inspektorat Kementerian Sekretariat Negara memonitor/mengevaluasi/mengaudit pelaksanaan penanganan risiko yang dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko dan mereviu relevansi risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi kemungkinan/frekuensi, relevansi prioritas risiko, relevansi respon risiko terhadap perkembangan organisasi.

Monitoring dan reviu dilakukan secara berkala dan sepanjang waktu penerapan manajemen risiko (*on going process*). Data yang digunakan dalam tahap ini adalah Rencana Penanganan Risiko, Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko dan bukti-bukti (indikator output) yang menunjukkan adanya penanganan risiko. Output dari tahapan ini adalah Laporan Monitoring dan Reviu atas Penerapan Manajemen Risiko.