

I. PETUNJUK TEKNIS PENETAPAN KONTEKS

A. Tahapan penetapan konteks meliputi:

1. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko.
 - a. Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait.
 - b. Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.
2. Menetapkan sasaran organisasi.

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis dokumen perencanaan strategi yang tertuang dalam Peta Strategi, Rencana Strategis, dan/atau Perjanjian Kinerja.

3. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR).

Struktur UPR di Kementerian PANRB adalah sebagai berikut:

No.	Unit Pemilik Risiko	Pemilik Risiko	Koordinator Risiko	Pengelola Risiko
1.	Kementerian	Menteri	Sekretaris Kementerian	Seluruh Pejabat Eselon 1 di lingkungan Kementerian PAN dan RB
2.	Sekretariat Kementerian	Sekretaris Kementerian	Kepala Biro MKOK	Seluruh Kepala Biro di lingkungan Sekretariat Kementerian PAN dan RB
3.	Deputi	Deputi	Sekretaris Deputi	Seluruh Eselon II di lingkungan Deputi terkait
4.	Biro	Kepala Biro	Salah satu Pejabat setingkat Eselon III yang ditunjuk oleh Kepala Biro	Seluruh Kepala Bagian di lingkungan Biro terkait

5.	Inspektorat	Inspektur	Salah satu Auditor Madya/Muda yang ditunjuk oleh Inspektur	Seluruh Kelompok Jabatan Fungsional Auditor
----	-------------	-----------	--	---

4. Mengidentifikasi kepentingan.

Identifikasi pemangku kepentingan diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi pemangku kepentingan meliputi, (1) siapa saja pemangku kepentingan unit, dan (2) hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan tersebut.

5. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait.

Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.

6. Menetapkan Kategori Risiko.

Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab Risiko. Kategori Risiko di Kementerian PANRB meliputi:

KATEGORI RISIKO	DEFINISI
Risiko kebijakan	Risiko yang timbul terkait dengan kegagalan dalam penerapan kebijakan yang dapat dikarenakan kelemahan dalam proses kajian kebijakan, tahap penyusunan kebijakan, sosialisasi kebijakan, implementasi kebijakan atau pada saat evaluasi kebijakan
Risiko operasional	Risiko kegagalan pada proses operasional yang dikarenakan aspek manusia, proses bisnis, sistem pada organisasi, pendanaan, dan kendala peralatan.
Risiko kepatuhan	Risiko ketidakpatuhan pada peraturan dan ketentuan.
Risiko finansial	Risiko terjadinya manipulasi dan kecurangan yang berdampak kerugian finansial dan atau risiko kegagalan pihak ketiga memenuhi kewajiban.

7. Menetapkan Kriteria Risiko.

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)

- 1) Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.
- 2) Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian PANRB menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.
- 3) Level Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko di Kementerian PANRB meliputi:

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

4) Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

- (a) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
- (b) Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.

b. Kriteria Dampak (*consequences*)

Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi.

1) Area dampak yang terdapat di Kementerian PANRB, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:

(a) Beban keuangan negara Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak Risiko beban keuangan negara disebabkan oleh fraud dan non fraud yang diukur dengan:

i) *fraud*.

Pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak.

ii) *non fraud*.

Pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana/aset yang dikelola oleh unit tersebut.

(b) Penurunan reputasi

Dampak Risiko berupa rusaknya citra/nama baik /wibawa Kementerian PANRB yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

(c) Sanksi pidana, perdata, dan/ atau administratif

Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

(d) Kecelakaan Kerja

Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

(e) Gangguan terhadap layanan organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan Kementerian PANRB.

(f) Penurunan kinerja

Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.

a) Level Kriteria Dampak bagi setiap UPR ditetapkan sebagai berikut:

Area Dampak		Tingkat	Level Dampak				
			Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	Fraud	Kem PANRB	-	-	-	Rp 100 juta ≤ x < Rp 1 M	x ≥ 1 M
		Es 1	-	-	-	Rp 10 juta ≤ x < Rp 100 juta	x ≥ Rp 100 juta
		Es 2	-	-	-	Rp 1 juta ≤ x < Rp 10 juta	x ≥ Rp 10 juta
	Non fraud	KemPANRB, Es 1, Es 2	0,01 permil ≥ x	0,01 permil < x ≤ 0,1 permil	0,1 permil < x ≤ 1 permil	1 permil < x ≤ 10 permil	➤ 10 permil
Penurunan Reputasi		Kem PANRB dan Es 1	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/tertulis ke organisasi ≤ 10 Tingkat kepercayaan stakeholder sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan 4,5 < x ≤ 5 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/tertulis ke organisasi > 10 Tingkat kepercayaan stakeholder baik Tingkat kepuasan pengguna layanan 4,25 < x ≤ 4,5 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media sosial Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan stakeholder sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan 4 < x ≤ 4,25 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepercayaan stakeholder rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan 3,5 < x ≤ 4 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kepercayaan stakeholder sangat rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan x ≤ 3,5 (skala 5)
		Eselon 2	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/tertulis ke organisasi ≤ 3 Tingkat kepuasan pengguna layanan 4,5 < x ≤ 5 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/tertulis ke organisasi 3 s.d 5 Tingkat kepuasan pengguna layanan 4,25 < x ≤ 4,5 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/tertulis ke organisasi > 5 Pemberitaan negatif di media sosial yang sesuai fakta Tingkat kepuasan pengguna layanan 4 < x ≤ 4,25 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepuasan pengguna layanan 3,5 < x ≤ 4 (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan x ≤ 3,5 (skala 5)
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif		Kem PANRB	-	-	Administratif: tergugat adalah pimpinan eselon I, II, atau pejabat yang setara	Pidana: 4 < x ≤ 5 th Perdata: 75 M < x ≤ 100 M Administratif: tergugat adalah Menteri	Pidana > 5 th Perdata > 100 M
		Eselon 1	-	-	Administratif: tergugat adalah pimpinan eselon II, III, atau pejabat yang setara	Pidana: 3 < x ≤ 4 th Perdata: 50 M < x ≤ 75 M Administratif: tergugat adalah Pimpinan Es 1	Pidana > 4 th Perdata > 75 M
		Eselon 2	-	-	Administratif: tergugat adalah pimpinan eselon III, IV, atau pejabat	Pidana: 2 < x ≤ 3 th Perdata: 25 M < x ≤ 50 M	Pidana > 3 th Perdata > 50 M

				yang setara	Administratif: tergugat adalah Pimpinan Es 2	
Kecelakaan Kerja	KemPANRB, Es 1, dan Es 2	Ancaman psikis	Cedera fisik dan mental ringan	Cedera fisik dan mental sedang	Cedera fisik dan mental berat	Kematian
Gangguan terhadap layanan Organisasi	KemPANRB	$X < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam layanan harian	$50\% \leq x < 75\%$ dari jam layanan harian	$75\% \leq x < 90\%$ dari jam layanan harian	$x \geq 90\%$ dari jam layanan harian
	Es 1	$X < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 40\%$ dari jam layanan harian	$40\% \leq x < 65\%$ dari jam layanan harian	$65\% \leq x < 80\%$ dari jam layanan harian	$x \geq 80\%$ dari jam layanan harian
	Es 2	$X < 10\%$ dari jam operasional layanan harian	$10\% \leq x < 25\%$ dari jam layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam layanan harian	$50\% \leq x < 65\%$ dari jam layanan harian	$x \geq 65\%$ dari jam layanan harian
Penurunan Kinerja	KemPANRB, Es 1, Es II	$X \leq 5\%$	$5\% < X \leq 10\%$	$10\% < X \leq 20\%$	$20\% < X \leq 25\%$	$X > 25\%$

8. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

- 1) Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran Risiko.
- 2) Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko.
- 3) Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan Level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
- 4) Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di Kementerian PANRB sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Modrat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	9	15	18	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20

Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20-25	Merah
Tinggi (4)	16-19	Oranye
Sedang (3)	12-15	Kuning
Rendah (2)	6-11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1-5	Biru

9. Menetapkan Selera Risiko

- 1) Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif level kemungkinan terjadinya dan dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko.
- 2) Penetapan Selera Risiko untuk setiap Kategori Risiko berlaku ketentuan sebagai berikut:
 - a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko;
 - b) Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya;
 - c) Selera Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf (a) dan (b) digambarkan sebagai berikut:

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Modrat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	9	15	18	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20

Area penerimaan risiko

Area risiko yang dimitigasi

- B. Tahapan penetapan konteks Manajemen Risiko dituangkan dalam Formulir Konteks Manajemen Risiko, sebagai berikut:

FORMULIR 1.0 Konteks Manajemen Risiko								
1. Data Umum Penerapan Proses Manajemen Risiko								
Nama Unit Pemilik Risiko	:							
Ruang Lingkup	:							
Periode waktu	:							
2. Identifikasi Sasaran								
No	Sasaran	Indikator Kinerja	Target					
3. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko Tingkat Kementerian PAN dan RB / Sekretariat Utama / Deputi / Biro / Inspektorat								
Pemilik Risiko	:							
Koordinator Risiko	:							
Pengelola Risiko	:							
4. Daftar Pemangku Kepentingan (stakeholders)								
No	Nama/Instansi	Hubungan						
5. Peraturan perundang-undangan terkait:								
No	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan terkait terkait unit						
6. Kriteria Risiko								
A. Kriteria Kemungkinan								
No	Level Kemungkinan	Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode					
	Hampir tidak terjadi (1)	$X \leq 5\%$	Sangat Jarang: < 2 kali					
	Jarang terjadi (2)	$5\% < X \leq 10\%$	Jarang: 2 s.d 5 kali					
	Kadang terjadi (3)	$10\% < X \leq 20\%$	Cukup sering: 6 s.d 9 kali					
	Sering terjadi (4)	$20\% < X \leq 50\%$	Sering: 10 s.d 12 kali					
	Hampir pasti terjadi (5)	$X > 50\%$	> 12 kali					
B. Kriteria Dampak								
No	Tingkat Kemungkinan Terjadinya	Beban Keuangan Negara		Penurunan Reputasi	Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	Kecelakaan Kerja	Gangguan terhadap layanan organisasi	Penurunan Kinerja
		Fraud	Non fraud					
	Tidak Signifikan							
	Minor							
	Moderat							
	Signifikan							
	Sangat signifikan							
7. Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko								
<diisi sesuai dengan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko yang ditetapkan dalam peraturan ini>								
8. Selera Risiko								
<diisi sesuai dengan Selera Risikoyang ditetapkan dalam peraturan ini>								

II. PETUNJUK TEKNIS IDENTIFIKASI, ANALISIS RISIKO, DAN EVALUASI RISIKO

A. Tahapan identifikasi risiko meliputi:

1. Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*topdown*). Profil Risiko pada UPR, mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
2. Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Memahami sasaran organisasi dan Indikator Kinerja Organisasi

Sasaran organisasi dan Indikator Kinerja organisasi meliputi sasaran strategis dan indikator kinerja dalam peta strategi UPR dan sasaran dan indikator kinerja lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis Kementerian PANRB, yaitu Rencana Strategis (Renstra), Perjanjian Kinerja, Renja, dan dokumen lainnya yang relevan.

b. Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)

Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko.

c. Menentukan Kategori Risiko

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Penentuan Kategori Risiko mengacu pada Daftar Kategori Risiko di Kementerian PANRB.

d. Mencari penyebab

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone* diagram.

e. Menentukan dampak

Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada Kriteria Dampak.

3. Identifikasi Risiko berdasarkan input dari konsep profil Risiko UPR di level di bawahnya (*bottom-up*). UPR dapat mengusulkan agar suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila:

- 1) Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel; dan/ atau
- 2) Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

B. Tahapan analisis Risiko meliputi:

1. Menginventarisasi sistem pengendalian yang telah dilaksanakan

- a. Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem internal yang efektif bertujuan mengurangi level terjadinya Risiko atau level dampak
- b. Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), pengawasan melekat, revidu berjenjang, regulasi, dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.

2. Mengestimasi level kemungkinan Risiko.

- a. Estimasi level kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut.
- b. Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.

3. Mengestimasi level dampak Risiko

- a. Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut.
- b. Level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.

4. Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko

- a. Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko.
- b. Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).

5. Menyusun peta Risiko

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius.

C. Tahapan Evaluasi Risiko meliputi:

Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan:

- a. Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
- b. Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak
- c. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
- d. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik Risiko
- e. Untuk memudahkan dalam penentuan Prioritas Risiko, dapat menggunakan formulir berikut:

Formulir Proses Evaluasi Risiko					
Unit Pemilik Risiko		:			
Periode Penerapan		:			
Sasaran Organisasi	Indikator Risiko	Kategori Risiko	Dampak Risiko	Besaran Risiko	Prioritas Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

(1) Diisi dengan Sasaran pada PK Pejabat Pemilik Risiko
(2) Diisi dengan Indikator Kinerja pada PK Pejabat Pemilik Risiko
(3) Diisi dengan Kategori Risiko
(4) Diisi dengan Dampak Risiko sesuai dengan Area Dampak pada Kriteria Dampak
(5) Diisi dengan Besaran Risiko sesuai dengan matriks analisis Risiko
(6) Diisi dengan Prioritas Risiko berdasarkan pengurutan risiko

D. Tahapan Identifikasi, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.

Formulir Profil dan Peta Risiko

Unit Pemilik Risiko : _____
Periode Penerapan : _____

A. Profil Risiko

Sasaran Organisasi	Indikator Kinerja	Risiko					Sistem Pengendalian yang dilaksanakan	Kemungkinan		Dampak		Besaran Risiko	Level Risiko	Prioritas Risiko	Keputusan Penanganan
		No	Kejadian	Kategori Risiko	Penyebab	Dampak		Level	Penjelasan	Level	Penjelasan				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)

Keterangan:


Kolom 1 : diisi dengan sasaran yang ada pada PK Pejabat Pemilik Risiko
Kolom 2 : diisi dengan indikator kinerja sasaran
Kolom 3 : diisi dengan nomor urut kejadian Risiko
Kolom 4 : diisi dengan nama kejadian risiko
Kolom 5 : diisi dengan kategori Risiko
Kolom 6 : diisi dengan penyebab terjadinya kejadian Risiko
Kolom 7 : diisi dengan dampak Risiko sesuai area dampak yang ada
Kolom 8 : diisi dengan nama peraturan, SOP, Aplikasi dll yang berfungsi sebagai sistem pengendalian

Kolom 9 : diisi dengan Level Kemungkinan Risiko
Kolom 10 : diisi dengan alasan penentuan Level Kemungkinan Risiko
Kolom 11 : diisi dengan Level Dampak Risiko
Kolom 12 : diisi dengan alasan penentuan Level Dampak Risiko
Kolom 13 : diisi dengan besaran Risiko sesuai dengan matriks analisis Risiko
Kolom 14 : diisi dengan level Risiko
Kolom 15 : diisi dengan prioritas Risiko berdasarkan pengurutan Risiko
Kolom 16 : diisi dengan ya dan tidak jika dibandingkan dengan selera Risiko

B. Peta Risiko

Matriks Analisis Risiko		Level Dampak				
		1	2	3	4	5
		Tidak Signifikan	Minor	Modrat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5 Hampir Pasti terjadi	9	12	18	24	30
	4 Sering Terjadi	6	12	18	24	30
	3 Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2 Jarang Terjadi	2	7	11	13	16
	1 Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	10

Keterangan

 : Menunjukkan urutan prioritas risiko

III. PETUNJUK TEKNIS PENANGANAN RISIKO

A. Tahapan penanganan risiko meliputi:

1. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan Opsi penanganan Risiko dapat berupa:
 - a. **Mengurangi kemungkinan** terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kontrol internal UPR.
 - b. **Menurunkan dampak** terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
 - c. **Mengalihkan risiko**, yaitu penangan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan atau dampaknya, ke instansi entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - 1) Pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
 - 2) Proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - d. **Menghindari Risiko**, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/ menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - 1) Upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - e. **Menerima risiko**, yaitu penanganan Risiko dengan menerima risiko yaitu tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - 1) Upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

2. Menyusun Rencana Tindak Pengendalian Risiko

- a. Berdasarkan opsi penanganan risiko yang telah dipilih, disusun Rencana Tindak Pengendalian Risiko. Rencana Tindak Pengendalian Risiko terdiri atas Rencana Tindak Pengendalian Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.
- b. Rencana Tindak Pengendalian Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal pengendalian risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan level risiko maka diperlukan penetapan Rencana Tindak Pengendalian Risiko yang baru. Pemilihan Rencana Tindak Pengendalian Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
- c. Rencana Tindak Pengendalian Risiko tersebut harus memuat informasi berikut:
 - 1) kegiatan penanganan risiko yang akan dilakukan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
 - 2) output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
 - 3) risiko residual harapan setelah pelaksanaan pengendalian;
 - 4) jadwal implementasi kegiatan pengendalian risiko; dan
 - 5) penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab sesuai dengan pengelola risiko pada table UPR (Bagian I).
- d. Penanganan yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana pengendalian risiko yang sifatnya proyek.

3. Menetapkan Level Risiko Residual Harapan

Level Risiko Residual Harapan merupakan target level risiko apabila penanganan risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko Residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.

4. Menjalankan Rencana Pengendalian Risiko.

Pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian Risiko dituangkan pada formulir Rencana Tindak Pengendalian Risiko. Formulir Rencana Tindak Pengendalian Risiko terdapat dalam tabel berikut:

Formulir Rencana Tindak Pengendalian

Unit Pemilik Risiko : _____

Periode Penerapan : _____

No	Hasil Analisis Risiko				Tindak Pengendalian Risiko					
	Kategori Risiko	Nama risiko	Besaran Risiko	Pilihan Penanganan Risiko	Kegiatan	Output	Risiko Residual Harapan	Jadwal		Penanggung jawab
								Mulai	Selesai	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

Petunjuk pengisian:

- (1) Diisi dengan Nomor Urut
- (2) Diisi dengan Kategori Risiko dari Hasil Analisis Risiko
- (3) Diisi dengan Nama Risiko dari Kejadian pada Hasil Analisis Risiko
- (4) Diisi dengan Besaran Risiko dari Hasil Analisis Risiko
- (5) Diisi dengan pilihan penanganan risiko yang paling tepat untuk memitigasi risiko berdasarkan Opsi Penanganan Risiko
- (6) Diisi dengan Kegiatan yang mendukung pelaksanaan pengendalian risiko sesuai Pilihan Penanganan Risiko
- (7) Diisi dengan output atau keluaran atas kegiatan
- (8) Diisi dengan besaran risiko yang diharapkan setelah penanganan risiko dijalankan
- (9) Diisi dengan waktu dimulainya kegiatan penanganan risiko
- (10) Diisi dengan waktu berakhirnya kegiatan penanganan risiko
- (11) Diisi dengan penanggungjawab atas kegiatan pengendalian risiko (sesuai dengan pengelola risiko pada tabel UPR)

IV. PETUNJUK TEKNIS PEMANTAUAN DAN REVIU

A. Bentuk pemantauan dan reviu terdiri atas:

1. Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*)

a. Unit pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

- 1) konteks organisasi;
- 2) risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko;
- 3) sistem pengendalian intern dan penanganan risiko.

Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

b. Perubahan besaran Risiko atau Level Risiko dipantau melalui tren Risiko. Tren Risiko dilihat berdasarkan perubahan tren Risiko dari periode sebelumnya yang terdiri dari tiga kategori, yaitu:

- 1) stabil, tren risiko sama dengan periode sebelumnya.
- 2) naik, tren risiko meningkat dari periode sebelumnya.
- 3) turun, tren Risiko menurun dari periode sebelumnya.

Jika tren Risiko stabil atau naik, maka perlu dievaluasi kembali efektivitas penanganan Risiko yang telah dilaksanakan

2. Pemantauan berkala

a. Pemantauan berkala dilakukan secara semesteran yaitu pada bulan Juli tahun berjalan, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan semesteran dilakukan untuk memantau pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian Risiko, analisis tren perubahan besaran/Level Risiko.

b. Laporan pemantauan dituangkan pada format sebagai berikut.

Formulir Pemantauan Semester ... <diisi dengan semester I atau II>

Unit Organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>
 Periode Penerapan : <isi dengan tahun penerapan Profil Risiko>

Prioritas Risiko	Penanganan Risiko						Tren
	Aksi/ Pengendalian	Output	Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu penanganan sesuai formulir profil dan peta risiko>	<diisi dengan nama kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang terpilih>	<diisi dengan output yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan rencana jumlah pelaksanaan kegiatan tersebut>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan rencana penanganan Risiko>	<diisi dengan waktu pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana penanganan>	<diisi dengan tren Risiko>

Formulir Laporan Tahun <diisi tahun laporan>

Unit Organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>
 Periode Penerapan : <isi dengan tahun penerapan Profil Risiko>

A. Penilaian Efektivitas Penanganan

Prioritas Risiko	Level Risiko Sebelumnya			Risiko Residual Harapan			Level Risiko Aktual			Tren Risiko	Deviasi/ Kesenjangan	Rekomendasi
	LK	LD	LR	LK	LD	LR	LK	LD	LR			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani <Risiko utama> sesuai formulir profil dan peta risiko>	<diisi sesuai hasil evaluasi Risiko pada formulir profil dan peta risiko>			<diisi sesuai hasil residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan risiko>			<diisi berdasarkan hasil pengukuran Risiko actual setelah rencana penanganan Risiko dijalankan pada akhir tahun>					

Keterangan: LK Level Kemungkinan; LD Level Dampak; LR Level Risiko

B. Peta Hasil Penanganan

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak					
			1	2	3	4	5	
			Tidak Signifikan	Minor	Modrat	Signifikan	Sangat Signifikan	
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	2	1	15	18	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	1	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	2	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21	
	1	Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20	

- c. Periode dan penanggung jawab pelaksanaan pemantauan di Kementerian PANRB sebagaimana tabel berikut:

No.	Tingkat	Periode	Peserta Rapat Pemantauan	Penanggungjawab
1	Kementerian	Semesteran	Menteri PANRB dan Pejabat Eselon I	Sekretaris Kementerian
2	Eselon I	Semesteran	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II	Sekretaris Deputy/ Kepala Biro MKOK (Untuk unit Sekretaris Kementerian)
3	Biro/ Inspektorat	Semesteran	Masing-masing Kepala Biro/ Inspektur dan seluruh pegawai unit	Pejabat Eselon III yang ditunjuk oleh masing-masing Kepala Biro/ Inspektur

3. Pelaksanaan Reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Reviu implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh unit yang mempunyai fungsi evaluasi dan pemantauan pada masing-masing unit kerja dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya.

b. Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yaitu Kementerian, Sekretariat Kementerian, Deputy, Biro, dan Inspektorat. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat.

4. Audit Manajemen Risiko

Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat sebagai auditor internal Kementerian PANRB. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian PANRB dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

B. Dokumen Manajemen Risiko

1. Piagam Manajemen Risiko

- a. Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan Manajemen Risiko yang dilampiri dengan Formulir konteks Manajemen Risiko, Formulir profil dan peta Risiko, dan Formulir penanganan Risiko.

b. Format piagam Manajemen Risiko sebagai berikut:

<p style="text-align: center;">PIAGAM MANAJEMEN RISIKO <isi dengan nama unit pemilik Risiko> KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN ... <isi dengan tahun penerapan profil Risiko></p> <p>Dalam rangka pencapaian sasaran pada unit ... <diisi dengan nama UPR>, saya menyatakan:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penuangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks Manajemen Risiko, profil dan peta Risiko, serta rencana penanganan Risiko.2. Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan Koordinator Risiko, Pengelola Risiko, dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.3. Rencana penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.4. Untuk mengingatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, akan dilakukan pemantauan dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin. <p style="text-align: center;">< ... tempat ..., ... tanggal penetapan ...</p> <p style="text-align: center;">Ditetapkan oleh</p> <p style="text-align: center;"><tanda tangan pemilik Risiko></p> <p style="text-align: center;"><Jabatan pemilik Risiko></p>

2. Laporan Manajemen Risiko

- a. Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.
- b. Laporan Manajemen Risiko.
 - 1) Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.
 - 2) Bentuk laporan Manajemen Risiko berupa laporan pemantauan yang terdiri atas laporan pemantauan semesteran (Formulir Laporan Pemantauan Semesteran) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir Laporan Pemantauan Tahunan).

3. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut.

Tingkat	Periode Penyampaian	Keterangan
Kementerian	Laporan Piagam Manajemen Risiko: 31 Januari tahun berjalan Laporan Pemantauan: Semester 1: 10 Juli tahun berjalan Semester 2: 10 Januari tahun berikutnya Laporan Pemantauan Tahunan: 31 Januari tahun berikutnya	Laporan disampaikan oleh Sekretaris Kementerian kepada Menteri, ditembuskan kepada Inspektur
Sekretariat Kementerian		Laporan disampaikan oleh Kepala Biro MKOK Kepada Sekretaris Kementerian, dengan tembusan Inspektorat
Deputi		Laporan Disampaikan oleh Sesdep Kepada Deputi, dengan tembusan Inspektur
Biro		Laporan Disampaikan oleh Koordinator Risiko, Kepada Kepala Biro, dengan tembusan Inspektur
Inspektorat		Laporan Disampaikan oleh Koordinator Risiko, Kepada Inspektur