**Tinjauan Pustaka**

Dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 171/PMK.01/2016 tentang Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan yang dimaksud dengan :

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi
2. Manajemen Risiko adalah budaya, struktur yang diarahkan untuk proses, dan memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima.
3. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan/dan reviu.
4. Kategori Risiko adalah pengelompokan Risiko berdasarkan karateristik penyebab Risiko yang akan menggambarkan seluruh jenis Risiko yang terdapat pada organisasi.
5. Kriteria Risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak atas suatu Risiko.
6. Kriteria Dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang dapat ditimbulkan dari akibat terjadinya suatu Risiko.
7. Kriteria Kemungkinan adalah ukuran besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi.
8. Level Risiko adalah tingkatan Risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
9. Matriks Analisis Risiko adalah matriks yang menggambarkan kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan serta memuat nilai besaran Risiko berdasarkan kombinasi unsur level dampak dan level kemungkinan.
10. Selera Risiko adalah Level Risiko yang secara umum dapat diterima oleh manajemen dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
11. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi pemilik peta strategi yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.

Dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 845/KMK.01/2016 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan, proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi, bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi terkait penerapan Manajemen Risiko sehingga terdapat kesamaan persepsi pada seluruh pihak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Komunikasi dan konsultasi dilaksanakan sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko pada seluruh tahapan Proses Manajemen Risiko lainnya. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:
   1. Rapat berkala;
   2. Rapat insidental;
   3. Focused group discussion; dan
   4. Forum pengelola Risiko

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi merupakan tanggung jawab pelaksana harian koordinator Risiko pada masing-masing UPR (Unit Pemilik Risiko).

1. Penetapan konteks, bertujuan untuk memahami dan menetapkan lingkungan dan batasan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko pada masing-masing UPR (Unit Pemilik Risiko). Penetapan konteks dilaksanakan dengan cara menjabarkan sasaran serta mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko. Tahapan penetapan konteks meliputi:
   1. Menentukan ruang lingkup dan periode penetapan Manajemen Risiko
      1. Ruang lingkup terkait penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait;
      2. Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.
   2. Menetapkan Sasaran Organisasi.

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi. Selain dokumen peta strategi, sasaran juga dapat mengacu pada sasaran sebagaimana tertuang pada KSKK (Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan) tahun 2014-2024, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.

* 1. Menetapkan Struktur UPR (Unit Pemilik Risiko)

Struktur UPR mengacu pada struktur UPR yang berlaku di Kementerian Keuangan.

* 1. Mengidentifikasi *stakeholder* (pemangku kepentingan)

Identifikasi *stakeholder* diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi *stakeholder* meliputi siapa saja *stakeholder* unit dan hubungan organisasi dengan *stakeholder* tersebut.

* 1. 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.

* 1. Menetapkan Kategori Risiko

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Kategori Risiko** | **Definisi** |
| Risiko Fiskal | Risiko yang disebabkan oleh segala sesuatu yang dapat menimbulkan tekanan fiskal terhadap APBN, baik yang berasal dari deviasi APBN maupun kewajiban kontinjensi pemerintah pusat atau sumber risiko fiskal sebagaimana dinyatakan dalam Nota Keuangan. |
| Risiko Kebijakan | Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi. |
| Risiko Kepatuhan | Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundangan-undangan dan ketentuan lain yang berlaku. |
| Risiko *Legal* | Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi. |
| Risiko *Fraud* | Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara. |
| Risiko Reputasi | Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi. |
| Risiko Operasional | Risiko yang disebabkan oleh:   1. ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2. adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi |

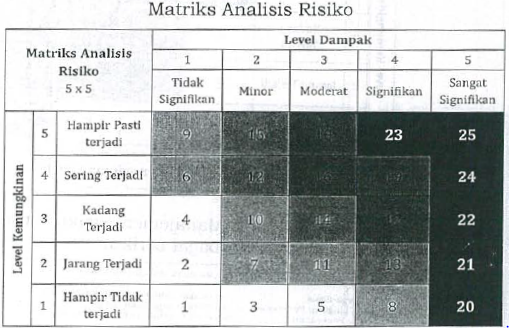
* 1. Menetapkan Kriteria Risiko

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:

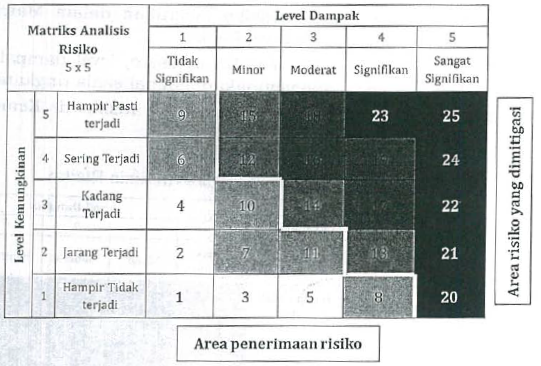
* + 1. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*Likelihood*)
       1. Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (probability), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement.
       2. Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian Keuangan 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 Keuangan meliputi:

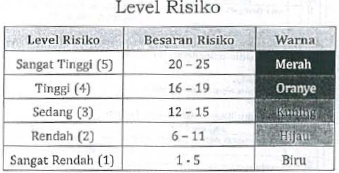


* + - 1. Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:
  1. Menetapkan Matriks Analisi Risiko dan Level Risiko
     1. Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran Risiko.
     2. Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam 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 Keuangan sebagaimana tabel berikut:



* 1. 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
        1. Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko;
        2. Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya;
        3. Selera Risiko digambarkan dalam matriks sebagai berikut:





1. Penilaian risiko terdiri dari:
   1. Identifikasi risiko, bertujuan untuk menentukan dan menetapkan semua Risiko yang berpotensi menyebabkan tidak tercapainya sasaran organisasi. Identifikasi Risiko dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian sasaran organisasi. Tahapan identifikasi Risiko meliputi :
      1. Identifikasi risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR diatasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan;
      2. Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan;
      3. Identifikasi Risiko berdasarkan masukan dari konsep profil Risiko UPR di level bawahnya.
   2. Analisis Risiko, bertujuan untuk menentukan level Risiko. Analisis Risiko dilaksanakan dengan cara menentukan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak terjadinya Risiko berdasarkan Kriteria Risiko, setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada. Tahapan analisis Risiko meliputi :
      1. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan
      2. Mengestimasi level kemungkinan Risiko;
      3. Mengestimasi level dampak Risiko;
      4. Menentukan besaran Risiko dan level Risiko;
      5. Menyusun peta Risiko.
   3. Evaluasi Risiko, bertujuan untuk mengambil keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penganannya. Evaluasi Risiko dilaksanakan dengan cara menetapkan Risiko Utama dan Indikator Risiko Utama (IRU). Tahapan evaluasi Risiko meliputi:
      1. Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risikodengan ketentuan:
         1. Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi;
         2. 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.
         3. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
         4. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran area dampak dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik Risiko.
      2. Menentukan Risiko utama

Penentuan Risiko utama ditentukan berdasarkan:

* + - 1. Risiko yang berada di luar area penerimaan disebut Risiko utama dan perlu ditangani, baik Risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun Risiko lainnya. Jika level Risiko berada pada area penerimaan Risiko maka, Risiko tersebut tidak perlu ditangani.
      2. Setiap Risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko yang disebut Indikator Risiko Utama (IRU).
    1. Menetapkan Indikator Risiko Utama (IRU). Penetapan IRU dilakukan dengan tahap sebagai berikut:
       1. Analisis penyebab antara akar dan masalah Risiko
       2. Memilih IRU
       3. Menentukan batasan IRU
       4. Menyusun manual IRU

1. Penanganan Risiko, bertujuan untuk menurunkan level Risiko. Penanganan Risiko dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi dan memilih opsi penanganan Risiko yang terbaik, menyusun rencana penanganan Risiko, dan melaksanakan rencana penanganan tersebut. Tahapan penanganan risiko meliputi
   1. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan di jalankan. Terdapat 5 (lima) opsi yaitu:
      1. 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;
      2. 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;
      3. Mengalihkan Risiko, yaitu penangan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil apabila pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami level risiko atas kegiatan tersebut; proses mengalihkan risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko;
      4. Menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila upaya penurunan level Risiko di luar kemampuan organisasi; sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko;
      5. Menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila upaya penurunan level Risiko di luar kemampuan organisasi; sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko;
   2. Menyusun rencana aksi penanganan Risiko
      1. Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.
      2. Rencana aksi penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi penanganan Risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi penanganan Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
      3. Rencana aksi tersebut harus memuat informasi sebagai berikut:
         1. kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
         2. output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
         3. target kuantitatif sesuai output yang telah ditetapkan;
         4. jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
         5. penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.
      4. Penanganan yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, keeuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.
      5. Selain rencana penanganan Risiko, suatu organisasi perlu merumuskan reneana kontinjensi. Hal ini berupa langkah kegiatan atau proses dalam mengatasi keadaan darurat yang mempunyai dampak luar biasa dan mengakibatkan keadaan kritis bagi organisasi.
   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 pada level kemungkinan dan level dampak.

* 1. Menjalankan rencana aksi penanganan Risiko

Pelaksanaan rencana penanganan Risiko dituangkan serta capaian target output kegiatan tersebut.

* 1. Memantau Risiko tersisa.

Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.

1. Pemantauan dan reviu, bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen Risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi organisasi dalam mencapai sasarannya serta penyempurnaan sistem Manajemen Risiko. Pemantauan dan reviu dilaksanakan terhadap seluruh tahapan dari Proses Manajemen Risiko. Bentuk pemantauan dan reviu terdiri atas:
   1. Pemantauan berkelanjutan
      1. Unit pemilik Risiko seeara 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 seeara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisa

* + 1. Perubahanan besaran Risiko atau Level Risiko dipantau melalui tren Risiko. Tren Risiko dilihat berdasarkan perubahan status IRU dari periode sebelumnya yang terdiri dari tiga kategori, yaitu:
       1. Tetap, status IRUsarna dengan periode sebelumnya;
       2. Naik, status IRU meningkat dari periode sebelumnya (dari hijau ke kuning, dari kuning ke merah, dan dari hijau ke merah);
       3. Turun, status IRU meningkat dari periode sebelumnya (dari kuning ker hijau, dari merah ke kuning, dari merah ke hijau).

Jika status IRU kuning atau merah, maka perlu dievaluasi kembali efektivitas penanganan Risiko yang telah dilaksanakan.

* 1. Pemantauan Berkala

Dilakukan secara periodik berkala triwulanan yaitu pada bulan April, Juni, September, dan Januari tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan risiko, analisis indikator risiko utama, serta tren perubahan besaran/level risiko.