



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 12 /PMK.09/2016

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan, telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan;
- b. bahwa sehubungan dengan telah diterbitkannya Standar Nasional Indonesia ISO 31000:2011 oleh Badan Standardisasi Nasional dan untuk meningkatkan kualitas penerapan Manajemen Risiko dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan kembali ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Keuangan tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. 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);
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206/PMK.01/2014 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

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

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
2. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait Risiko.
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, mitigasi Risiko, serta pemantauan dan reuiu.
4. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

BAB II
TUJUAN, MANFAAT, DAN PRINSIP PENERAPAN
MANAJEMEN RISIKO

Pasal 2

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan bertujuan untuk:

- a. meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja;
- b. mendorong manajemen yang proaktif;
- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
- d. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- e. meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan;
- f. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
- g. meningkatkan ketahanan organisasi.

Pasal 3

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki manfaat untuk:

- a. berkurangnya kejutan (*surprises*);
- b. eksploitasi peluang;
- c. meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi;
- d. meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan;
- e. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan;
- f. meningkatnya reputasi;
- g. perlindungan bagi pemimpin; dan
- h. meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi.

Pasal 4

Penerapan Manajemen Risiko harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja;
- b. menjadi bagian dari proses organisasi secara keseluruhan;
- c. membantu pengambilan keputusan;
- d. memperhitungkan ketidakpastian;
- e. sistematis, terstruktur, dan tepat waktu;
- f. berdasarkan informasi terbaik yang tersedia;
- g. disesuaikan dengan keadaan organisasi;
- h. memperhitungkan faktor manusia dan budaya organisasi;
- i. transparan dan inklusif;
- j. dinamis dan tanggap terhadap perubahan; dan
- k. perbaikan terus menerus.

BAB III

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 5

- (1) Setiap pemimpin dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
 - a. pengembangan budaya sadar Risiko,
 - b. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko, dan
 - c. pembentukan struktur Manajemen Risiko.

Pasal 6

- (1) Budaya sadar Risiko harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan di seluruh jajaran Kementerian Keuangan.

- (2) Budaya sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
- (3) Bentuk pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, berupa:
 - a. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
 - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
 - c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
 - d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi.

Pasal 7

- (1) Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan:
 - a. komunikasi dan konsultasi, yang dilakukan di setiap tahapan Proses Manajemen Risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal;
 - b. penetapan konteks, yang dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko, serta menetapkan cakupan dan kriteria Risiko untuk proses selanjutnya;

- c. identifikasi Risiko, yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan organisasi;
 - d. analisis Risiko, yang dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi (dampak) dan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko berdasarkan kriteria Risiko, dengan mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada;
 - e. evaluasi Risiko, yang dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan Risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya;
 - f. mitigasi Risiko, yang dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi Risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi Risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi Risiko, dan pelaksanaan rencana mitigasi tersebut; dan
 - g. pemantauan dan revidi, yang dilakukan terhadap seluruh aspek dari Proses Manajemen Risiko.
- (2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan.
- (3) Setiap siklus sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
- (4) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Pasal 8

- (1) Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan, ditetapkan struktur Manajemen Risiko.
- (2) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. Komite Manajemen Risiko Kementerian, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Kementerian;
 - b. Komite Manajemen Risiko Eselon I, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Eselon I;
 - c. Pemimpin Unit Eselon II, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
 - d. Inspektorat Jenderal sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Pasal 9

- (1) Menteri Keuangan membentuk Komite Manajemen Risiko Kementerian dengan Keputusan Menteri Keuangan.
- (2) Komite Manajemen Risiko Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. Komite Eksekutif;
 - b. Komite Pelaksana; dan
 - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko.
- (3) Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, terdiri dari Menteri Keuangan selaku Ketua, Wakil Menteri Keuangan selaku Wakil Ketua, dan para Pejabat Eselon I dan Ketua Komite Pelaksana selaku Anggota.
- (4) Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, terdiri dari satu orang Staf Ahli Menteri Keuangan selaku Ketua dan satu perwakilan dari masing-masing unit Eselon I selaku Anggota.

- (5) Anggota Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (4), terdiri dari Pejabat Eselon II yang juga merupakan Anggota Komite Manajemen Risiko Eselon I.
- (6) Dalam hal diperlukan, Ketua Komite Pelaksana dapat membentuk sub-sub Komite Pelaksana untuk membahas/menangani Risiko Kunci tertentu yang sifatnya lintas unit Eselon I.
- (7) Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c, berada di Sekretariat Jenderal c.q. unit Eselon II yang menangani manajemen kinerja Kementerian Keuangan.
- (8) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Kementerian sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 10

- (1) Pemimpin Unit Eselon I membentuk Komite Manajemen Risiko Eselon I dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko Eselon I dengan Keputusan Pemimpin Unit Eselon I.
- (2) Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko Eselon I sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari Pemimpin Unit Eselon I selaku Ketua dan minimal 2 (dua) orang Pejabat Eselon II dalam unit Eselon I yang bersangkutan selaku Anggota.
- (3) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Eselon I sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 11

- (1) Pemimpin Unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan harus melaksanakan Proses Manajemen Risiko pada unit kerja masing-masing dengan efektif.

- (2) Pemimpin Unit Eselon II sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko di lingkungan unit kerja masing-masing.

Pasal 12

Inspektorat Jenderal sebagai *Compliance Office for Risk Management* melakukan fungsi:

- a. pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan; dan
- b. pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan.

Pasal 13

- (1) Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan mengacu pada:
 - a. Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini; dan
 - b. Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- (2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko yang lebih rinci dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Kementerian.

BAB IV

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 14

Penerapan Manajemen Risiko pada tahun 2016 dilaksanakan dalam periode 6 (enam) bulan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. untuk periode 1 Januari 2016 sampai dengan tanggal 30 Juni 2016 mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan;
- b. untuk periode 1 Juli 2016 sampai dengan tanggal 31 Desember 2016 mengacu pada Peraturan Menteri ini.

BAB V

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 15

Pada saat penerapan Manajemen Risiko berdasarkan Peraturan Menteri ini mulai dilaksanakan, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 16

- (1) Komite Manajemen Risiko Kementerian harus dibentuk paling lambat tanggal 31 Maret 2016.
- (2) Komite Manajemen Risiko Eselon I berdasarkan Peraturan Menteri ini harus dibentuk paling lambat tanggal 1 Juli 2016.
- (3) Keputusan penetapan Komite Manajemen Risiko Eselon I sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mulai berlaku terhitung sejak tanggal 1 Juli 2016.
- (4) Pada saat Keputusan penetapan Komite Manajemen Risiko Eselon I sebagaimana dimaksud pada ayat (3) mulai berlaku, Komite Manajemen Risiko Eselon I yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 17

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 29 Januari 2016

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
BAMBANG P. S. BRODJONEGORO

Diundangkan di Jakarta
Pada tanggal 29 Januari 2016

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

ttd.

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2016 NOMOR 146

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum

u.b.
Kepala Bagian T.U. Kementerian

GIARTO 
NIP 195904201984021001



LAMPIRAN I
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12/PMK.09/2016
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

| | | |
|---------|--|----|
| BAB I | PENDAHULUAN | 14 |
| | A. Latar Belakang | 14 |
| | B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum | 14 |
| BAB II | KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO | 15 |
| | A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko | 15 |
| | B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko | 18 |
| | C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko | 19 |
| | D. Proses Manajemen Risiko | 21 |
| | E. Struktur Manajemen Risiko | 23 |
| | F. Tugas dan Tanggung Jawab | 25 |
| BAB III | KEBIJAKAN PELAPORAN | 44 |
| | A. Pelaporan Tingkat Kementerian Keuangan | 44 |
| | B. Pelaporan Tingkat Eselon I | 46 |
| | C. Pelaporan Tingkat Eselon II | 48 |
| | D. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus | 49 |
| BAB IV | HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN MANAJEMEN KINERJA | 52 |
| | A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko | 52 |
| | B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern | 52 |
| | C. Pendekatan Kementerian Keuangan | 53 |
| | D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja | 53 |
| BAB V | PENUTUP | 55 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Sesuai pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
2. Penerapan Manajemen Risiko sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan manajemen resiko di lingkungan Departemen Keuangan telah berhasil membangun profil Risiko seluruh unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.
3. Pada akhir tahun 2009, telah terbit standar internasional mengenai Manajemen Risiko, yaitu ISO 31000 "*Risk Management-Principle and Guidelines*" yang efektif berlaku mulai 1 Januari 2010 dan telah ditetapkan oleh Badan Standardisasi Nasional sebagai SNI ISO 31000:2011. Standar tersebut dikembangkan berdasarkan pada AS/NZS 4360: 2004.
4. Sehubungan hal tersebut di atas, dengan bertambahnya referensi dan pengalaman serta dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan kembali ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan.

BAB II

KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan bertujuan untuk:

a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang berkemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Mendorong manajemen yang proaktif

Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah.

c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan

Upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen.

- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi
Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif. Penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi.
 - e. Meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan
Rancangan mitigasi yang disusun harus berprinsip pada kepatuhan atas ketentuan yang telah digariskan bagi organisasi. Penerapan Manajemen Risiko mendorong organisasi untuk taat pada regulasi yang berlaku sebagaimana termaktub dalam tujuan sistem pengendalian intern pemerintah.
 - f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan
Penerapan Manajemen Risiko meningkatkan efisiensi, mutu proses bisnis, dan kualitas layanan yang diberikan kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, tingkat kepuasan dan kepercayaan para *stakeholder* kepada Kementerian Keuangan diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik.
 - g. Meningkatkan ketahanan organisasi
Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.
2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki manfaat sebagai berikut:
 - a. Berkurangnya kejutan (*surprises*)
Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, organisasi dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan.

- b. Eksploitasi peluang
Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila anggota organisasi memiliki kepercayaan diri karena Risiko-Risiko telah dikelola.
- c. Meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi
Pengetahuan tentang informasi strategis organisasi, operasi, dan lingkungannya akan meningkatkan efektivitas perencanaan. Selanjutnya, hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, mengurangi hasil yang negatif, dan meningkatkan kinerja.
- d. Meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan
Manajemen Risiko mendorong organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dan mengembangkan dialog antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Saluran komunikasi ini memberikan informasi tentang bagaimana pemangku kepentingan akan bereaksi terhadap kebijakan, produk, atau keputusan baru dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan mengapa suatu tindakan dijalankan.
- e. Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan
Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.
- f. Meningkatnya reputasi
Pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.
- g. Perlindungan bagi pemimpin
Dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan profesional yang cermat.
- h. Meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi
Dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang diterapkan dan perhatian setiap level organisasi atas ketaatan terhadap ketentuan, akuntabilitas dan *governance* akan meningkat.

B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

Manajemen Risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola, dan reputasi organisasi.

2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan

Manajemen Risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis organisasi. Manajemen Risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, proyek, dan proses manajemen perubahan.

3. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan

Manajemen Risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan, dan memilih alternatif tindakan.

4. Memperhitungkan ketidakpastian

Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut, dan bagaimana menanganinya.

5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu

Pendekatan Manajemen Risiko yang sistematis, tepat waktu, dan terstruktur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.

6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia

Input Proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli.

7. Disesuaikan dengan keadaan organisasi
Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil Risiko organisasi.
8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya
Manajemen Risiko menyadari kemampuan, persepsi, dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.
9. Transparan dan inklusif
Keterlibatan pemangku kepentingan secara layak dan tepat waktu, khususnya pengambil keputusan pada seluruh level organisasi, memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan tersebut juga membuat pemangku kepentingan terwakili secara layak dan pandangannya dapat diperhitungkan dalam penentuan kriteria Risiko.
10. Dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan
Manajemen Risiko secara terus menerus mengenali dan tanggap terhadap perubahan. Perubahan berupa kejadian eksternal dan internal dapat mengakibatkan munculnya Risiko baru atau berubahnya Risiko.
11. Perbaikan terus-menerus
Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan Manajemen Risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Seluruh jajaran Kementerian Keuangan wajib mengembangkan budaya sadar Risiko dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya sadar Risiko tersebut dimanifestasikan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan pada seluruh tingkat organisasi.

Bentuk pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi tersebut berupa:

1. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan,

2. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko,
3. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik,
4. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi sehingga Manajemen Risiko tidak dipandang sebagai tambahan beban.

Pemimpin harus berkomitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Komitmen pemimpin ditingkatkan dengan meningkatkan pemahaman atas Risiko dan Manajemen Risiko serta pemahaman atas nilai-nilai Kementerian Keuangan. Komitmen tersebut ditunjukkan antara lain dengan memastikan bahwa sumber daya organisasi tersedia secara mencukupi bagi penerapan Manajemen Risiko. Sumber daya organisasi tersebut antara lain berupa dana, sumber daya manusia, serta perangkat pendukung penerapan Manajemen Risiko seperti struktur organisasi, tata kerja, kebijakan, pedoman, dan strategi penerapan Manajemen Risiko.

Komunikasi tentang pentingnya Manajemen Risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai, baik dalam rapat-rapat pengambilan keputusan maupun dalam bentuk pertemuan dalam rangka melaksanakan Proses Manajemen Risiko. Profil dan peta Risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi. Rancangan mitigasi Risiko yang telah disusun juga harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan dan menjamin efektivitas implementasinya.

Sistem penghargaan (*reward*) harus dirancang untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang mengelola Risiko dengan baik. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan penerapan Manajemen Risiko yang telah dijalankan oleh organisasi. Pemberian sistem penghargaan harus setara dan sepadan dengan kesuksesan penerapan Manajemen Risiko oleh suatu organisasi.

Pengintegrasian Manajemen Risiko ke dalam proses organisasi dilakukan secara bertahap. Pengintegrasian tersebut dapat diawali dengan mempertimbangkan dan menyelaraskan proses Manajemen Risiko dalam sistem manajemen kinerja organisasi. Selain itu, langkah mitigasi yang dirancang dapat berfungsi sebagai sumber yang andal untuk merumuskan inisiatif strategis.

D. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, serta pemantauan (*monitoring*) dan reviu. Proses Manajemen Risiko dilakukan baik oleh seluruh jajaran manajemen maupun oleh segenap pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dilakukan di setiap tahapan Proses Manajemen Risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal.

2. Penetapan konteks

Penetapan konteks dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko, serta menetapkan cakupan dan kriteria Risiko untuk proses selanjutnya.

3. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan organisasi.

4. Analisis Risiko

Analisis Risiko dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi dan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko berdasarkan kriteria Risiko, dengan mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada.

5. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan Risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya.

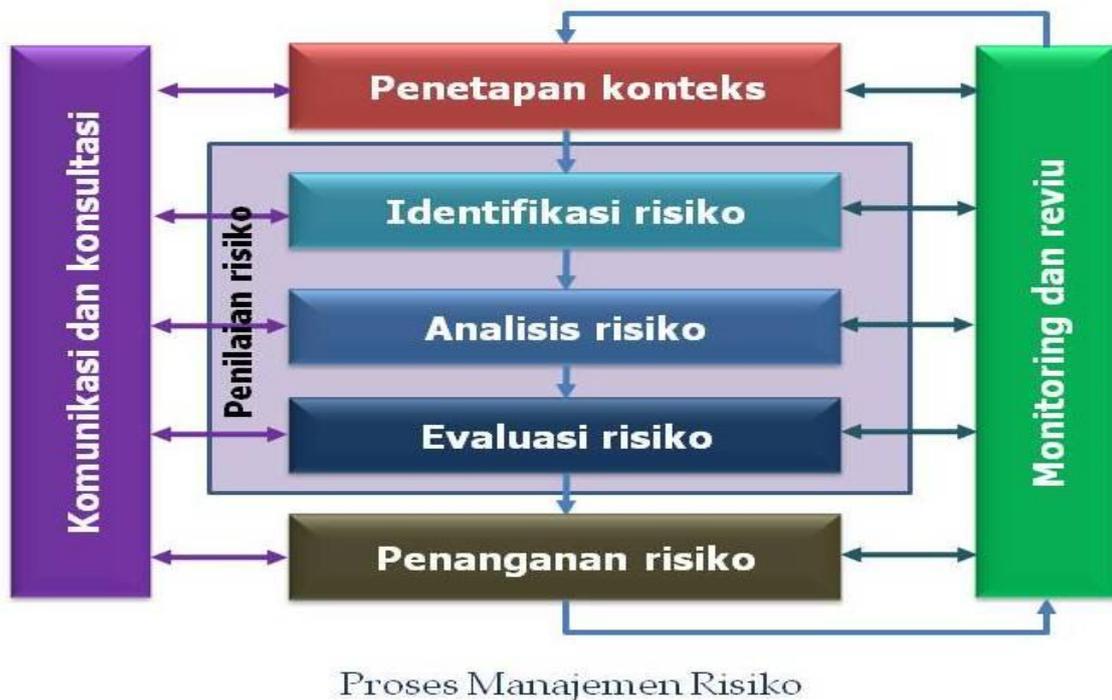
6. Mitigasi Risiko (penanganan Risiko)

Mitigasi Risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi Risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi Risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi Risiko, dan pelaksanaan rencana mitigasi tersebut.

7. Pemantauan (*monitoring*) dan reviu

Pemantauan dan reviu dilakukan terhadap seluruh aspek dari Proses Manajemen Risiko.

Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko tersebut dapat diilustrasikan pada gambar II.1.



Gambar II.1. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan. Setiap siklus mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Proses Manajemen Risiko dilakukan pada setiap tingkatan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Tingkatan tersebut meliputi:

1. Tingkat Kementerian Keuangan;
2. Tingkat Eselon I; dan
3. Tingkat Eselon II.

E. Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan perlu ditetapkan struktur Manajemen Risiko. Struktur Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Komite Manajemen Risiko Kementerian, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Kementerian;
2. Komite Manajemen Risiko Eselon I, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Eselon I;
3. Pemimpin Unit Eselon II, yang melakukan pengendalian tingkat operasional;
4. Inspektorat Jenderal sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut:

a. Komite Manajemen Risiko Kementerian

KOMITE MANAJEMEN RISIKO



Komite Eksekutif:

- Menteri Keuangan selaku Ketua;
- Wakil Menteri Keuangan selaku Wakil Ketua;
- Para Pejabat Eselon I dan Ketua Komite Pelaksana selaku Anggota.



Komite Pelaksana:

- Satu orang Staf Ahli Menteri Keuangan selaku Ketua;
- Satu perwakilan dari masing-masing unit Eselon I selaku Anggota (Pejabat Eselon II yang juga merupakan Anggota Komite Manajemen Risiko Eselon I).



Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kementerian.

b. Komite Manajemen Risiko Eselon I

KOMITE MANAJEMEN RISIKO ESELON I



Pemimpin Unit Eselon I selaku Ketua;



Minimal 2 (dua) orang Pejabat Eselon II selaku Anggota;



Sekretariat Komite Manajemen Risiko Eselon I.

c. Pemimpin Unit Eselon II



PEMIMPIN UNIT ESELON II

Unit Eselon III/Satuan Kerja/Balai



Kabid, Kabag, Kepala Kantor Pelayanan;



Sekretariat Manajemen Risiko.

d. *Compliance Office for Risk Management*

Compliance Office for Risk Management dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal selaku auditor internal Kementerian Keuangan.

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagaimana berikut:

1. Komite Manajemen Risiko Kementerian dan Komite Manajemen Risiko Eselon I bertugas dan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, memfasilitasi dan mengawasi efektivitas dan integritas Proses Manajemen Risiko.
2. Pemimpin Unit Eselon II bertugas dan bertanggung jawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian Risiko sehari-hari.
3. *Compliance Office for Risk Management* (Inspektorat Jenderal) bertugas dan bertanggung jawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan kepada pemangku kepentingan terkait.

F. Tugas dan Tanggung Jawab

1. Komite Manajemen Risiko Kementerian

Komite Manajemen Risiko Kementerian adalah Komite yang dibentuk oleh Menteri Keuangan untuk meningkatkan budaya sadar Risiko, meningkatkan komitmen pemimpin terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan, dan membimbing seluruh unit Kementerian Keuangan dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Kementerian terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- a. menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Kementerian Keuangan.
- b. menetapkan profil Risiko Kunci Kementerian Keuangan beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Kementerian secara tahunan.
- c. menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Kementerian Keuangan.
- d. melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan.
- e. memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Kementerian Keuangan.

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah:

- a. Menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Kementerian Keuangan sebagai pedoman implementasi Manajemen Risiko bagi seluruh unit di lingkungan Kementerian Keuangan

Kebijakan dan pedoman yang perlu disusun oleh Komite Pelaksana antara lain berupa selera Risiko dan kriteria Risiko Kementerian, pedoman tentang pengukuran Risiko, pedoman penyusunan profil Risiko, pedoman pemantauan penanganan Risiko Kementerian, dan pedoman penyusunan *lost event database*. Kebijakan dan pedoman yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif sebagai usulan untuk dibahas dan ditetapkan.

Secara umum, kebijakan Manajemen Risiko Kementerian meliputi:

- 1) Kebijakan Skala Risiko Kementerian

Level Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level Risiko. Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level). Penentuan level Risiko Kementerian beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel II.2 di bawah ini:

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

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

Tabel II.2. Matriks Analisis Risiko

2) Kriteria Risiko Kementerian

Kriteria Risiko merupakan parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak atas suatu Risiko. Penentuan kriteria Risiko harus memperhatikan regulasi yang ada dan aspirasi pemangku kepentingan.

Organisasi harus mampu menyusun kriteria Risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu Risiko. Kriteria Risiko dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, sasaran organisasi, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi. Beberapa kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan perundangan serta peraturan lain yang terkait dengan kegiatan organisasi. Kriteria ini harus konsisten dengan kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan. Kriteria Risiko harus disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat menyusun kriteria Risiko antara lain:

- a) jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya;
- b) bagaimana menetapkan kemungkinan terjadinya;
- c) kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak;
- d) bagaimana menentukan peringkat Risiko;
- e) pada peringkat manakah Risiko dapat diterima atau dapat ditoleransi;
- f) pada peringkat manakah Risiko memerlukan mitigasi; dan
- g) apakah kombinasi dari berbagai macam Risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

Penyusunan kriteria ini terutama diperlukan dan akan digunakan pada tahap analisis Risiko. Kriteria yang perlu dibuat antara lain:

- a) Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood/frequency*), yaitu besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi. Pengukurannya bisa menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.3 di bawah.
- b) Kriteria dampak (*consequences*), yaitu area dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian tinggi rendahnya akibat dari suatu Risiko, misalnya kerugian finansial, penurunan reputasi, penurunan kinerja, tuntutan hukum, dan lain-lain. Contoh kriteria dampak sebagaimana terdapat pada tabel II.4

Setiap organisasi adalah unik karena mempunyai karakter, sifat, sasaran bisnis, dan *stakeholder* yang berbeda-beda. Oleh karena itu, setiap organisasi harus menyusun sendiri kriteria Risiko yang paling sesuai dengan kondisi dan karakteristik organisasinya sendiri. Selain itu, organisasi juga harus menyusun kriteria keberhasilan penerapan Proses Manajemen Risiko untuk memahami keberhasilan penerapannya.

Komite Pelaksana perlu menyusun kriteria Risiko yang seragam untuk Kementerian sehingga dapat digunakan di tingkat Kementerian, Eselon I, dan Eselon II. Untuk kriteria dampak, Komite Pelaksana perlu menyusun beberapa alternatif area dampak yang dapat digunakan secara seragam di tingkat Kementerian, Eselon I, dan Eselon II. Kriteria Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

| LEVEL KEMUNGKINAN | KRITERIA KEMUNGKINAN |
|-----------------------------|---|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | <ul style="list-style-type: none">➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun)➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Jarang Terjadi (2) | <ul style="list-style-type: none">➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d. 10 kali dalam 5 tahun).➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d. 10% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Kadang Terjadi (3) | <ul style="list-style-type: none">➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d. 18 kali dalam 5 tahun).➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d. 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4) | <ul style="list-style-type: none">➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d. 26 kali dalam 5 tahun).➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d. 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | <ul style="list-style-type: none">➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun).➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |

Tabel II.3. Kriteria Kemungkinan

| Level Dampak | Area Dampak | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| | Kerugian Negara | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp. 10 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 Juta s.d. 50 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d. 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d. 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 s.d. 15 kali dalam satu periode |
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 Juta s.d. 100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d. 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d. 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 s.d. 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 Juta s.d. 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d. 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d. 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 s.d. 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja ≤ 25% | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

Tabel II.4. Kriteria Dampak

3) Kategori Risiko

Kategori Risiko sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif dan pengikhtisaran atau pelaporan Risiko. Kategori Risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori Risiko minimal di Kementerian Keuangan adalah sebagaimana tabel II.5. di bawah ini:

| No. | Kategori Risiko | Definisi |
|-----|---------------------|---|
| 1. | Risiko Penerimaan | Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target penerimaan negara. Penerimaan meliputi penerimaan pajak, bea, cukai dan PNBK. |
| 2. | Risiko Belanja | Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja negara, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, dan lain-lain. |
| 3. | Risiko Pembiayaan | Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya. Pembiayaan dapat bersumber dari dalam dan luar negeri. |
| 4. | Risiko Strategis | Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi. |
| 5. | Risiko <i>Fraud</i> | Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: penggelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (susp-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan. |
| 6. | Risiko Kepatuhan | Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum. |

| No. | Kategori Risiko | Definisi |
|-----|-----------------|--|
| 7. | Operasional | Risiko yang disebabkan: - ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. - adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi. - adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi. |
| 8. | Risiko Reputasi | Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi. |

Tabel II.5. Tabel Risiko

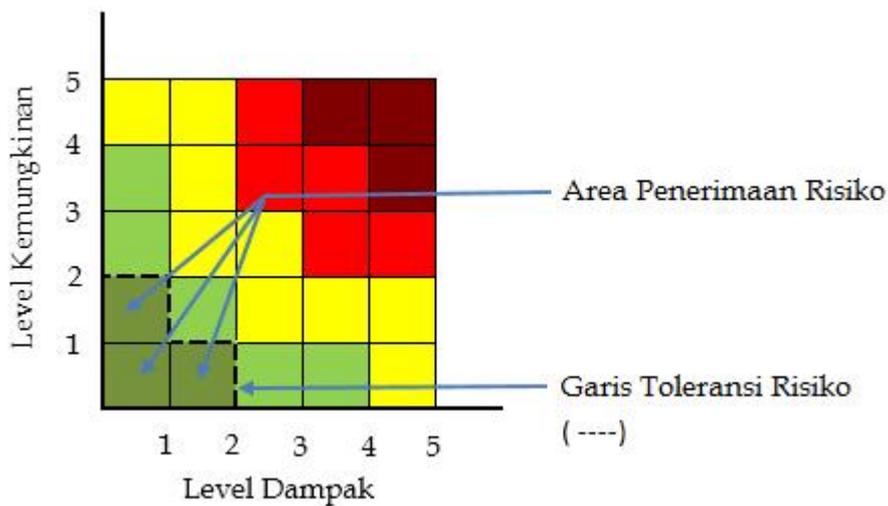
Apabila dipandang perlu, Komite Eksekutif dapat menambahkan kategori Risiko selain 8 (delapan) kategori Risiko di atas.

4) Selera Risiko Kementerian

Selera Risiko Kementerian merupakan kebijakan yang menjadi acuan dalam menentukan apakah suatu Risiko perlu ditangani atau tidak. Selera Risiko mencerminkan bagaimana organisasi menyeimbangkan efisiensi, pertumbuhan, hasil, dan Risiko. Penyusunan selera Risiko Kementerian merupakan tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana. Selera Risiko Kementerian yang disusun oleh Komite Pelaksana tersebut selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Setelah ditetapkan, selera Risiko dapat digunakan di tingkat Kementerian, Eselon I, dan Eselon II. Penetapan selera Risiko dapat dicontohkan sebagaimana tabel II.6. di bawah ini.

| No. | Kategori Risiko | Besaran Risiko yang Harus Dimitigasi |
|-----|---------------------|--------------------------------------|
| 1. | Risiko Penerimaan | ≥ 10 |
| 2. | Risiko Belanja | ≥ 10 |
| 3. | Risiko Pembiayaan | ≥ 10 |
| 4. | Risiko Strategis | ≥ 9 |
| 5. | Risiko <i>Fraud</i> | ≥ 4 |
| 6. | Risiko Kepatuhan | ≥ 9 |
| 7. | Risiko Operasional | ≥ 15 |
| 8. | Risiko Reputasi | ≥ 15 |

Atau



Tabel II.6. Tabel Selera Risiko

- b. Menyusun Profil Risiko Kunci Kementerian dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Kementerian secara tahunan

Profil Risiko Kunci Kementerian merupakan kumpulan Risiko Kunci Kementerian Keuangan yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Kementerian yang melibatkan seluruh unit Eselon I di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Kementerian Keuangan yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan *balanced scorecard*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh

Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci Kementerian dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tersebut. Profil Risiko Kunci Kementerian dan rencana mitigasinya yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

- c. Memantau dan melaporkan level Risiko Kunci Kementerian dan pelaksanaan mitigasinya

Level Risiko Kunci Kementerian dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif.

Risiko-Risiko Kunci Kementerian dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Kementerian dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif.

- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kementerian serta menyampaikan rencana mitigasi Kementerian yang relevan kepada seluruh unit Eselon I yang terkait

Risiko Kunci Kementerian diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh unit Eselon I (dalam hal ini Komite Manajemen Risiko Eselon I) sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon I. Selanjutnya Komite Manajemen Risiko Eselon I diharapkan merumuskan Risiko Kunci Eselon I yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian.

Selain itu, rencana mitigasi Kementerian yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh unit Eselon I yang terkait untuk dilaksanakan melalui Komite Manajemen Risiko Eselon I.

- e. Memberikan masukan kepada Menteri Keuangan tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi

Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan Risiko Kunci yang diukur dengan indikator Risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Menteri Keuangan tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi Risiko yang meningkat levelnya tersebut. Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan Pemimpin Unit Eselon I yang berkenaan, pejabat yang terkait, dan Pemimpin Unit Kepatuhan Internal (UKI) Eselon I yang bersangkutan.

- f. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Menteri Keuangan berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Menteri Keuangan tertentu sesuai permintaan Menteri Keuangan

Apabila diperlukan, Menteri Keuangan dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Menteri Keuangan.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Kementerian, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kementerian. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kementerian berada di Sekretariat Jenderal c.q. unit Eselon II yang menangani manajemen kinerja Kementerian.

2. Komite Manajemen Risiko Eselon I

Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Eselon I adalah:

- a. Menentukan sasaran dan program Manajemen Risiko pada unit Eselon I

Manajemen Risiko harus diterapkan pada program / proyek dan/atau kegiatan/proses bisnis tertentu. Meskipun implementasi pada seluruh kegiatan adalah disarankan, pemilihan sasaran dan program implementasi Manajemen

Risiko harus dilakukan. Sasaran dan program tersebut misalnya menentukan program atau proyek mana yang terlebih dahulu akan menerapkan Manajemen Risiko dan sasaran apa yang akan dicapai dalam implementasi Manajemen Risiko tahun selanjutnya.

- b. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Eselon I dan Risiko-Risiko Kunci Eselon II di bawahnya yang sifatnya homogen

Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Kementerian dari Komite Pelaksana, Komite Manajemen Risiko Eselon I diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci Eselon I yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian. Selain itu, Komite Manajemen Risiko Eselon I diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci Eselon II yang sifatnya homogen, seperti Kantor Wilayah, yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian dan Eselon I.

- c. Menyusun, menetapkan, dan melaporkan Profil Risiko Kunci Eselon I beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Eselon I secara tahunan

Profil Risiko Kunci Eselon I merupakan kumpulan Risiko Kunci unit Eselon I yang disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan seluruh unit Eselon II di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon II dan para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis unit Eselon I yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan *balanced scorecard*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon II di bawahnya dan para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I selanjutnya dilaporkan kepada Komite Pelaksana.

- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kementerian, Eselon I, dan Eselon II yang homogen serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh unit Eselon II, III, dan IV yang terkait

Risiko Kunci Kementerian, Eselon I, dan Eselon II yang homogen diinformasikan kepada seluruh unit Eselon II sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon II. Unit Eselon II yang unik/tidak homogen diharapkan merumuskan Risiko Kunci yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian dan Eselon I.

Selain itu, rencana mitigasi Kementerian dan Eselon I yang relevan diinformasikan kepada seluruh unit Eselon II, III, dan IV yang terkait untuk dilaksanakan.

- e. Memantau dan melaporkan level Risiko Kunci Eselon I serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kementerian dan Eselon I

Level Risiko Kunci unit Eselon I dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kementerian dan unit Eselon I harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana.

Risiko-Risiko Kunci unit Eselon I dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko Eselon I melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci unit Eselon I dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Pelaksana.

- f. Menelaah rekomendasi dari *Compliance Office for Risk Management* dan/atau dari auditor eksternal dan menentukan tindak lanjutnya.

Compliance Office for Risk Management dan atau auditor eksternal dapat memberikan rekomendasi, baik mengenai pengelolaan Risiko maupun mitigasinya. Komite Manajemen Risiko Eselon I harus menelaah rekomendasi tersebut dan menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan serta pihak yang bertanggung jawab untuk menindaklanjutinya.

- g. Memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di unit Eselon I

Seluruh unit Eselon II dan unit di bawahnya harus menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan efektif. Komite Manajemen Risiko Eselon I harus memastikan bahwa seluruh unit Eselon II telah menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan baik.

- h. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Pemimpin Unit Eselon I berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan unit Eselon I tertentu sesuai permintaan Pemimpin Unit Eselon I

Dalam keadaan tertentu, Pemimpin Unit Eselon I memerlukan keyakinan bahwa keputusannya telah mempertimbangkan Risiko yang dihadapi. Untuk itu, Pemimpin Unit Eselon I dapat meminta rekomendasi kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I apabila diperlukan.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Eselon I, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Eselon I.

3. Pemimpin Unit Eselon II

Setiap unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan harus menjalankan Manajemen Risiko. Pejabat Eselon II bertanggung jawab terhadap penerapan Manajemen Risiko di dalam unit kerjanya masing-masing dengan cara menunjukkan komitmen dan memberikan arahan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang mencakup pelaksanaan Proses Manajemen Risiko dan

penyediaan sumber daya organisasi yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko yang efektif. Sehubungan dengan penerapan Manajemen Risiko, Pemimpin Unit Eselon II memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

a. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci unit Eselon II
Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Kementerian, unit Eselon I, dan unit Eselon II yang homogen dari Komite Manajemen Risiko Eselon I, Pemimpin Unit Eselon II (yang Risiko Kuncinya belum dirumuskan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I) diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci unit Eselon II yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian dan unit Eselon I.

b. Menyusun, menetapkan, dan melaporkan Profil Risiko Kunci Eselon II beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Eselon II secara tahunan

Profil Risiko Kunci Eselon II merupakan kumpulan Risiko Kunci unit Eselon II yang disusun dan ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan dan mempertimbangkan masukan dari seluruh Pemimpin Unit Eselon III/ satuan kerja/balai/pejabat fungsional yang setara di bawahnya serta para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis unit Eselon II yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan *balanced scorecard*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh Pemimpin Unit Eselon III/satuan kerja/balai/pejabat fungsional yang setara di bawahnya serta para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II selanjutnya dilaporkan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I.

- c. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kementerian, Eselon I, dan Eselon II serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh unit Eselon III/satuan kerja/balai/pejabat fungsional yang setara di bawahnya yang terkait

Risiko Kunci Kementerian, Eselon I, dan Eselon II diinformasikan kepada seluruh unit Eselon III/satuan kerja/balai/pejabat fungsional yang setara di bawahnya sebagai bahan informasi. Selain itu, rencana mitigasi Kementerian, Eselon I dan Eselon II yang relevan diinformasikan kepada seluruh unit Eselon III/satuan kerja/balai/pejabat fungsional yang terkait untuk dilaksanakan.

- d. Memantau dan melaporkan level Risiko Kunci Eselon II serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kementerian, Eselon I, dan Eselon II

Level Risiko Kunci unit Eselon II dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kementerian, unit Eselon I, dan unit Eselon I harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I.

Risiko-Risiko Kunci unit Eselon II dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Pemimpin Unit Eselon II melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci unit Eselon II dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I.

- e. Memastikan Proses Manajemen Risiko pada unit kerjanya berjalan efektif

Seluruh unit Eselon II dan unit di bawahnya harus menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan efektif. Pemimpin Unit Eselon II harus memastikan bahwa unitnya telah menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan baik.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Pemimpin Unit Eselon II dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko.

4. Tugas dan tanggung jawab Pemimpin Unit Eselon III/Satuan Kerja/Balai dalam hal penerapan manajemen Risiko adalah:

a. Ikut berperan aktif dalam penyusunan Profil Risiko Kunci Eselon II

Seluruh Pemimpin Unit Eselon III/Satuan Kerja/Balai dalam lingkup suatu unit Eselon II di lingkungan Kementerian harus secara aktif terlibat dan berperan serta aktif dalam penerapan Manajemen Risiko yang dijalankan oleh unit Eselon II. Keterlibatan dan peran serta aktif tersebut antara lain diwujudkan dalam hal pelaksanaan *risk assessment* untuk menyusun Profil Risiko Kunci Eselon II.

b. Memantau dan melaporkan level Risiko beserta dengan pelaksanaan mitigasinya kepada unit Eselon II di atasnya secara triwulanan

Seluruh unit Eselon III/Satuan Kerja/Balai harus melakukan pemantauan atas kondisi Risiko berikut dengan langkah mitigasi yang dijalankan dan melaporkannya kepada unit Eselon II. Pelaporan tersebut bentuk dan susunannya ditetapkan dan disesuaikan dengan kondisi di unit Eselon II masing-masing.

5. Unit Kepatuhan Internal (UKI) atau unit yang ditetapkan sebagai UKI memiliki tugas dan tanggung jawab berkenaan dengan Manajemen Risiko, yaitu:

a. Memantau secara berkala penyelesaian Profil Risiko Kunci beserta dengan rencana mitigasi Risiko sesuai dengan unit kerjanya

UKI harus secara aktif melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci beserta dengan rencana mitigasi di unit kerjanya telah disusun tepat waktu. Mekanisme pemantauan tersebut dilakukan oleh UKI secara cermat untuk menjamin bahwa Proses Manajemen Risiko telah

dijalankan dengan lengkap sesuai dengan kerangka acuan yang telah ditetapkan.

- b. Melakukan pemantauan pelaksanaan rencana mitigasi Risiko sesuai dengan unit kerjanya

Secara berkala, UKI harus melakukan pemantauan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Pemantauan ini dimaksudkan untuk menjaga esensi Manajemen Risiko, yakni implementasi rencana mitigasi telah dijalankan dengan sempurna. Hal ini untuk menjamin bahwa Manajemen Risiko benar-benar bermanfaat bagi organisasi.

6. *Compliance Office for Risk Management*, yaitu Inspektorat Jenderal melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:

- a. pemantauan dan rewiu atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Kementerian, unit Eselon I, maupun di tingkat unit Eselon II;
- b. melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko, baik di tingkat Kementerian, unit Eselon I, maupun di tingkat unit Eselon II;
- c. audit atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Kementerian, unit Eselon I, maupun di tingkat unit Eselon II;
- d. memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan apabila diminta.

BAB III KEBIJAKAN PELAPORAN

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan Manajemen Risiko, kebijakan pelaporan Manajemen Risiko Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

A. Pelaporan Tingkat Kementerian Keuangan

Pelaporan Tingkat Kementerian Keuangan terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian

Profil Risiko Kunci Kementerian merupakan kumpulan Risiko Kunci Kementerian Keuangan yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon I.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder* dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Menteri Keuangan. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Menteri Keuangan; dan
- b. apabila ada permintaan dari Menteri Keuangan berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.

Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

B. Pelaporan Tingkat Eselon I

Pelaporan Tingkat Eselon I terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I

Profil Risiko Kunci Eselon I merupakan kumpulan Risiko Kunci Eselon I yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan oleh unit Eselon I. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I dibuat oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*.

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I secara triwulanan kepada Komite Pelaksana serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I
Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.
4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I (dalam hal ini disusun tanpa keterlibatan Ketua Komite Manajemen Risiko Eselon I) dan ditujukan kepada Pemimpin Unit Eselon I. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Pemimpin Unit Eselon I;

- b. apabila ada permintaan dari Pemimpin Unit Eselon I berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.

Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

C. Pelaporan Tingkat Eselon II

Pelaporan Tingkat Eselon II terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon II

Profil Risiko Kunci Eselon II merupakan kumpulan Risiko Kunci unit Eselon II yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* unit Eselon II yang melibatkan seluruh unit Eselon III di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon II disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Unit Eselon II dibuat oleh Pemimpin Unit Eselon II dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*.

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan unit Eselon III/IV terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III,

dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II
Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II disusun dan ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

D. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

Secara terus menerus seluruh unit Eselon I harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dijelaskan dalam table II.7. di bawah ini.

| Tingkat Kematangan | Parameter Penilaian | | | |
|---|---|--|---|---|
| | Kepemimpinan | Proses Manajemen Risiko | Aktivitas Penanganan Risiko | Hasil Penerapan Manajemen Risiko |
| Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sangat rendah. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat rendah. |
| Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko rendah. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko rendah. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis rendah. |
| Risiko Ditetapkan (<i>Risk Defined</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sedang. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sedang. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang. |

| Tingkat Kematangan | Parameter Penilaian | | | |
|--|---|--|---|---|
| | Kepemimpinan | Proses Manajemen Risiko | Aktivitas Penanganan Risiko | Hasil Penerapan Manajemen Risiko |
| Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko tinggi. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi. |
| Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sangat tinggi. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi. |

Tabel II.7. Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan yang berisikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko seperti laporan atas hasil penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dan laporan atas hasil audit Proses Manajemen Risiko merupakan bagian dari pelaporan dalam rangka perbaikan terus-menerus.

Komite Manajemen Risiko Kementerian diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko.

BAB IV

HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN MANAJEMEN KINERJA

Kementerian Keuangan telah menjalankan Manajemen Risiko sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan manajemen resiko di lingkungan Departemen Keuangan. Selain itu, Kementerian Keuangan juga telah melakukan upaya peningkatan pengendalian intern melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 152/KMK.09/2011 tentang Peningkatan Penerapan Pengendalian Intern Di Lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 435/KMK.09/2012. Untuk itu, perlu dikemukakan bagaimana ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Kementerian Keuangan dalam mengimplementasikan keduanya.

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

Manajemen Risiko memiliki ruang lingkup yang luas yaitu mencakup proyek, kegiatan, atau proses bisnis secara luas. Proses Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000 terdiri dari komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, penilaian Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan dan reuiu. Sedangkan menurut COSO ERM komponen dari *Enterprise Risk Management* adalah lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian (*events*), penilaian Risiko, respon Risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

Pengendalian intern khususnya di sektor publik mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008, yang menggunakan kerangka kerja *COSO: Internal Control Integrated Framework*. Ruang lingkup pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah 60 tahun 2008 meliputi seluruh kegiatan pemerintahan. Komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian Risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

C. Pendekatan Kementerian Keuangan

Secara umum pendekatan Manajemen Risiko dan pengendalian intern mengacu pada konsep yang sama. Meskipun demikian, dengan mengingat sejarah implementasi kedua konsep tersebut di Kementerian Keuangan, maka pendekatan yang digunakan Kementerian Keuangan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada *BSC* maupun dokumen perencanaan lainnya.
2. Proses Manajemen Risiko disusun lebih banyak menggunakan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000.
3. Pengendalian intern di Kementerian Keuangan digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari.
4. Program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 tahun 2008.
5. Mitigasi atau penanganan Risiko dalam Manajemen Risiko adalah merupakan kegiatan atau proses untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak Risiko setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang ada.
6. Mitigasi yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak akan dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya dengan mekanisme SOP, Surat Edaran, Surat Keputusan, dan/atau bentuk ketentuan lainnya yang sesuai.
7. Pengendalian intern, khususnya aktivitas pengendalian yang ada, harus diukur efektivitasnya untuk menentukan level Risiko pada saat menjalankan tahap analisis Risiko.

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

Kementerian Keuangan telah menetapkan manajemen kinerja dalam Keputusan Menteri Keuangan tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam ketentuan pengelolaan kinerja tersebut digunakan model *Balanced Scorecard (BSC)*.

BSC Kementerian Keuangan merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi Kementerian Keuangan ke dalam Peta Strategi. Dari peta strategi tersebut disusunlah sasaran strategi yang merupakan sasaran yang akan dicapai.

Salah satu Proses Manajemen Risiko yang digunakan oleh Kementerian Keuangan adalah penetapan konteks yang berisi antara lain penetapan tujuan. Dalam rangka penetapan konteks tersebut, organisasi Kementerian Keuangan harus memasukkan tujuan sebagaimana yang tercantum dalam sasaran strategis pada BSC sebagai tujuan organisasi. Meskipun demikian, tujuan atau sasaran strategis lain yang mungkin tercantum pada dokumen selain BSC tetap harus dipertimbangkan.

Demikian pula, dalam pengukuran kinerja organisasi disarankan agar mempertimbangkan Risiko yang diambil oleh organisasi dalam rangka mencapai sasaran-sasaran strategisnya.

BAB V
PENUTUP

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, struktur Manajemen Risiko serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BAMBANG P. S. BRODJONEGORO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Kepala Bagian T.U. Kementerian


GIARTO
NIP 195904201984021001



LAMPIRAN II
PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12/PMK.09/2016
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

k

DAFTAR ISI

| | | |
|---------|---|-----|
| BAB I | PENDAHULUAN | 59 |
| | A. Latar Belakang | 59 |
| | B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan | 59 |
| | C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko | 59 |
| BAB II | PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT KEMENTERIAN | 61 |
| | A. Komunikasi dan Konsultasi | 58 |
| | B. Penetapan Konteks | 64 |
| | C. Identifikasi Risiko | 67 |
| | D. Analisis Risiko | 71 |
| | E. Evaluasi Risiko | 77 |
| | F. Mitigasi Risiko | 79 |
| | G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko | 83 |
| | H. Pelaporan Manajemen Risiko | 87 |
| BAB III | PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT ESELON I | 90 |
| | A. Komunikasi dan Konsultasi | 90 |
| | B. Penetapan Konteks | 93 |
| | C. Identifikasi Risiko | 96 |
| | D. Analisis Risiko | 100 |
| | E. Evaluasi Risiko | 106 |
| | F. Mitigasi Risiko | 108 |
| | G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko | 112 |
| | H. Pelaporan Manajemen Risiko | 115 |
| BAB IV | PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT ESELON II | 119 |
| | A. Komunikasi dan Konsultasi | 119 |
| | B. Penetapan Konteks | 122 |
| | C. Identifikasi Risiko | 125 |
| | D. Analisis Risiko | 129 |
| | E. Evaluasi Risiko | 135 |
| | F. Mitigasi Risiko | 137 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| G. | Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko | 141 |
| H. | Pelaporan Manajemen Risiko | 144 |
| BAB V | MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO | 147 |
| DAFTAR FORMULIR | | |

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko Di Lingkungan Departemen Keuangan, seluruh unit Eselon I harus menerapkan Manajemen Risiko di unitnya masing-masing. Hingga saat ini, seluruh unit Eselon I telah menjalankan Proses Manajemen Risiko dan telah memiliki profil dan peta Risiko serta menjalankan rencana mitigasi Risiko yang telah ditetapkan.

Seiring dengan bertambahnya pengalaman dalam menerapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tersebut dan bertambahnya referensi terkait Manajemen Risiko, perlu dilakukan pengaturan kembali ketentuan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Penyesuaian tersebut diperlukan untuk mengakomodasi adanya perubahan lingkungan penerapan Manajemen Risiko serta mengefektifkan dan mengefisienkan penerapan Manajemen Risiko.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

Penyusunan pedoman pelaksanaan ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi pelaksanaan Manajemen Risiko, yakni dalam hal sistem dan prosedur penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan. Hal ini dimaksudkan agar terdapat kesamaan pola pikir dan pola tindak dalam penerapan Manajemen Risiko secara efektif di lingkungan Kementerian Keuangan.

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

Untuk menjamin bahwa penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik, segenap jajaran pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan harus memahami dan mengetahui beberapa faktor bagi keberhasilan penerapannya. Faktor-faktor

keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah:

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
2. Adanya struktur yang jelas dan kerangka acuan yang dapat dijadikan pedoman dalam penerapan Manajemen Risiko.
3. Adanya kebijakan pengelolaan Risiko (*risk management policy*) yang merinci tugas dan tanggung jawab dari pemimpin dan staf di lingkungan Kementerian Keuangan.
4. Adanya pelatihan untuk seluruh pemimpin dan staf, baik itu pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan *risk awareness* maupun pelatihan yang lebih detil dengan tujuan untuk menjalankan Proses Manajemen Risiko.
5. Adanya sumber daya yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan.
6. Adanya pemantauan secara terus-menerus mengenai status pengelolaan Risiko.
7. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators* (KPI), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.
8. Adanya kesadaran dari setiap orang di lingkungan unit Eselon I terhadap prinsip-prinsip pengelolaan Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan Risiko yang efektif.

BAB II

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT KEMENTERIAN

A. Komunikasi dan Konsultasi

Kementerian Keuangan, sebagai sebuah unit yang menerapkan Manajemen Risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Kementerian. Komunikasi dan konsultasi di tingkat Kementerian Keuangan kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan Proses Manajemen Risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas Kementerian Keuangan.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Kementerian antara lain Kementerian dan Lembaga lain, organisasi kemasyarakatan, rekanan, kontraktor, DPR, Presiden, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Kementerian adalah seluruh unit Eselon I dan seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Untuk Manajemen Risiko tingkat Eselon I dan II, penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya disesuaikan dengan lingkup organisasi masing-masing.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan baik di tingkat Kementerian, Eselon I maupun Eselon II pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi pada tingkat Kementerian bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Kementerian, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan, baik unit Eselon I maupun unit Eselon II.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Komunikasi dan konsultasi di tingkat Kementerian dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut antara lain dilakukan dengan:

- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Kementerian;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

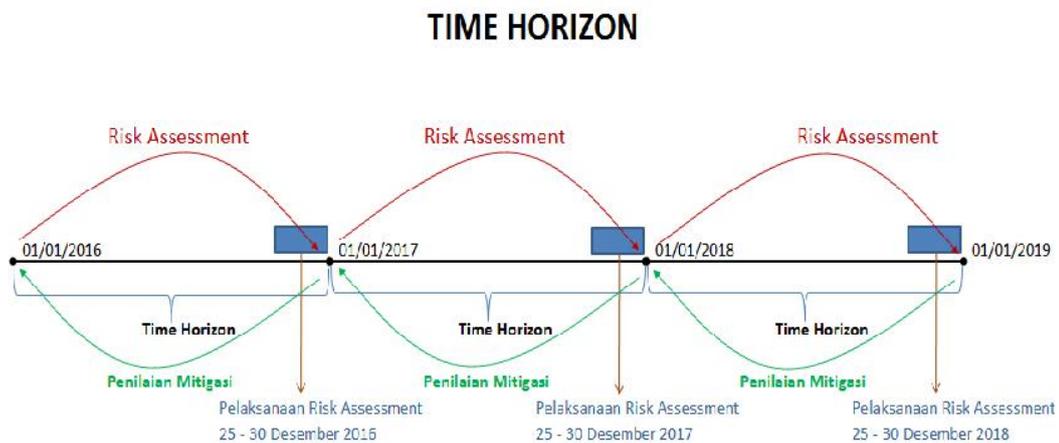
Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi Kementerian. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kementerian dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Kementerian.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Kementerian, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Kementerian. *Risk assessment* dilakukan oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time*

horizon untuk dibahas dan ditetapkan. Profil Risiko Kunci Kementerian ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

Time horizon merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level Risiko serta menjalankan penanganan atas Risiko. Di tingkat Kementerian, sebagai contoh *time horizon* dapat diilustrasikan pada gambar II.1.



Gambar II.1: *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah:

- 1) Rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Desember, Maret, Juni, dan September;
- 2) Rapat dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Pelaksana;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah:

- 1) Rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli, dan Oktober;
- 2) Untuk rapat yang bersifat menetapkan/memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Eksekutif;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

Dalam hal terdapat permintaan dari Menteri Keuangan atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan antara lain untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan oleh Komite Eksekutif. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Kementerian dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat Kementerian Keuangan bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Kementerian, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Kementerian dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Kementerian. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Eksekutif dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Kementerian melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Kementerian dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Kementerian. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan Kementerian Keuangan, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Kementerian menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di tingkat Kementerian Keuangan.

Konteks Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Kementerian. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC), dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis Kementerian Keuangan. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Kementerian adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Kementerian Keuangan
Tujuan atau sasaran Kementerian menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Kementerian menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.
- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko
Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:
 - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Periode *time horizon*;
 - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.
- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Kementerian
Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Kementerian yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan.
- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Kementerian
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.
- e. Menetapkan kriteria Risiko
Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan kriteria Risiko yang berlaku di Kementerian.
- f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko
Matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan ini.

g. Menetapkan selera Risiko

Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Komite Eksekutif menetapkan selera Risiko yang berlaku di Kementerian.

h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) Kementerian.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Kementerian. Piagam Manajemen Risiko Kementerian menjadi patokan dan pertimbangan bagi Komite Manajemen Risiko Eselon I dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko unit Eselon I.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Kementerian dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko Kementerian.

Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Kementerian ini didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko pada tingkat Kementerian bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan Kementerian Keuangan. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Kementerian Keuangan, identifikasi Risiko dilakukan oleh Komite Pelaksana yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon I serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*. Hasil identifikasi Risiko disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan identifikasi Risiko tingkat Kementerian secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Hasil identifikasi Risiko ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik *tertentu* yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat Kementerian. Identifikasi Risiko di tingkat Kementerian dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai di tingkat Kementerian. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC), dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Pada tingkat Kementerian, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci Kementerian.

Dalam *tahapan* identifikasi Risiko, Risiko Kunci didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Kementerian antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan Kementerian Keuangan dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

- b. Analisis sasaran-sasaran strategis Kementerian berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Kementerian terkait dengan pencapaian sasaran strategis Kementerian dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Kementerian.
- c. Berdasarkan kategori Risiko
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Kementerian.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Kementerian adalah:

- a. Memahami sasaran strategis Kementerian berikut dengan proses bisnis yang dijalankan
Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Kementerian Keuangan akan berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat. Komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis tingkat Kementerian.
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis tingkat Kementerian
Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Kementerian. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.
- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko
Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi Risiko yang tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal Kementerian.

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu Risiko bagi Kementerian. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Kementerian.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi Risiko adalah Profil Risiko Kunci Kementerian yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan Risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

Komite Pelaksana harus menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kementerian kepada seluruh unit Eselon I (dalam hal ini Komite Manajemen Risiko Eselon I) paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon I. Selanjutnya, Komite Manajemen Risiko Eselon I diharapkan merumuskan Risiko Kunci Eselon I yang berbeda dengan Risiko Kunci Kementerian.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Kementerian Keuangan. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Kementerian Keuangan. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat Kementerian dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Kementerian yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Kejadian yang merupakan Risiko (*event*)
Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis tingkat Kementerian.
- b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko
Berisi hal-hal yang menjadi pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat Kementerian.
- c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko
Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh Kementerian apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan
Analisis Risiko pada tingkat Kementerian bertujuan untuk mengetahui level Risiko tingkat Kementerian dan menyajikan peta Risiko Kementerian.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan
Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon I terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon I dan para *stakeholder*, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil analisis Risiko.
3. Jadwal Pelaksanaan
Komite Pelaksana melakukan analisis Risiko tingkat Kementerian secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil analisis Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi level Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan level dampak dari suatu Risiko. Estimasi level kemungkinan dan level dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

Level Risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level Risiko Kementerian beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel II.1 di bawah ini.

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

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| 2 | Rendah | 17 | 9 | |
| | | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| 1 | Sangat Rendah | 22 | 4 | |
| | | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

Tabel II.1: Matriks Analisis Risiko

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level Risiko di Kementerian Keuangan. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni level kemungkinan dan level dampak menggunakan lima tingkatan (level) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Hasil kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada tabel II.1. Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan level dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa

pengawasan melekat, reuiu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.

b. Mengestimasi level kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem *pengendalian* yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.2.

| LEVEL KEMUNGKINAN | KRITERIA KEMUNGKINAN |
|-----------------------------|--|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun) ➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Jarang Terjadi (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d. 10 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d. 10% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Kadang Terjadi (3) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d. 18 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d. 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d. 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d. 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |

Tabel II.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi level dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai

dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan level dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria dampak Risiko sebagaimana terdapat pada tabel II.3.

| Level Dampak | Area Dampak | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| | Kerugian Negara | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp. 10 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 Juta s.d. 50 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d. 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d. 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 s.d. 15 kali dalam satu periode |
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 Juta s.d. 100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d. 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d. 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 s.d. 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 Juta s.d. 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d. 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d. 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 s.d. 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja ≤ 25% | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

Tabel II.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan level Risiko

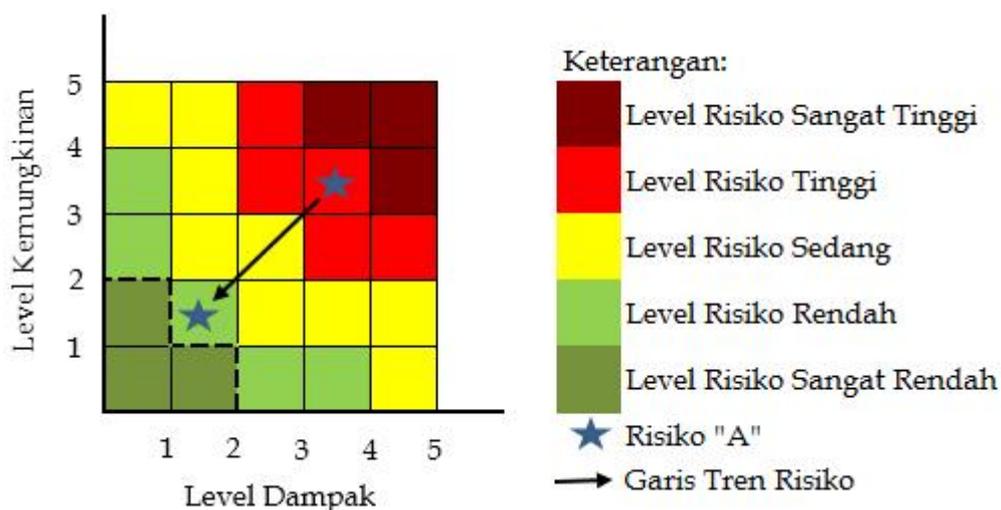
Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan Risiko dengan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel II.1.

e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Kementerian

Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per-Risiko atau perkategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat Kementerian adalah Profil Risiko Kunci Kementerian. Profil Risiko Kunci Kementerian terdiri dari rincian Risiko berikut dengan levelnya dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar II.2.



Gambar II.2: Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Kementerian Keuangan. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Kementerian Keuangan. Dokumentasi atas

kegiatan analisis Risiko di tingkat Kementerian dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Kementerian yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya

Merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko.

- b. Level Risiko

Merupakan estimasi level Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak.

- c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah *chart*.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan levelnya dan peta Risiko.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat Kementerian bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Kunci dan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat Kementerian.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi Risiko, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan evaluasi Risiko tingkat Kementerian secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil evaluasi Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Evaluasi Risiko di tingkat Kementerian dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko Kunci yang berada di tingkat Kementerian. Di lingkup Kementerian, semua Risiko Kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan. Langkah proses dalam evaluasi Risiko di tingkat Kementerian adalah:

- a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel II.1.

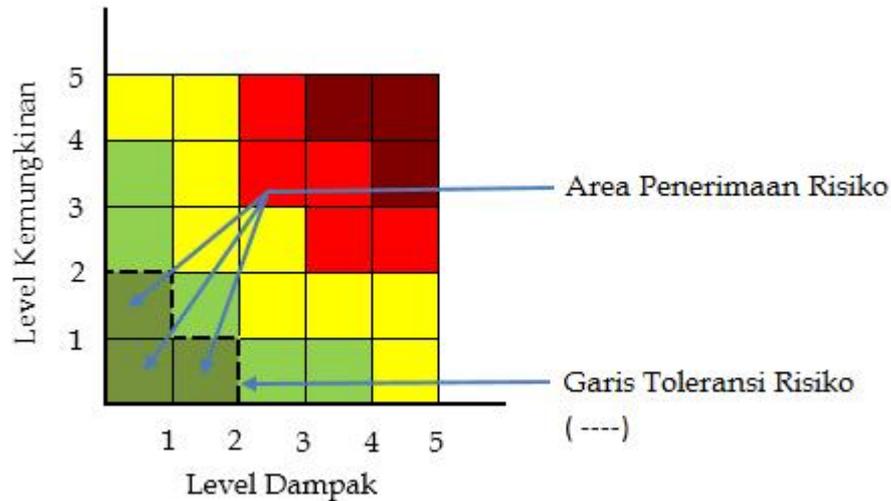
Angka pada area level Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi. Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif untuk menentukan prioritas Risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritisasi Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan Level Risiko;
- 2) Pertimbangan Level Dampak;
- 3) Pertimbangan Level Kemungkinan;
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif.

- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut

Apabila suatu Risiko Kunci memiliki level Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko organisasi, maka atas Risiko Kunci tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk Risiko Kunci dengan level Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko organisasi

harus dimitigasi. Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar II.3.



Gambar II.3: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Kementerian adalah Profil Risiko Kunci Kementerian. Dalam Profil Risiko Kunci Kementerian antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Kementerian dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Kementerian yang mencakup informasi sebagai berikut:
 - a. Prioritas Risiko;
 - b. Keputusan penanganan Risiko.Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan levelnya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat Kementerian ditujukan untuk menurunkan level Risiko Kementerian hingga

berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi Risiko di tingkat Kementerian yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon I dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan, menyampaikan rencana mitigasi Risiko Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada seluruh unit Eselon I yang terkait melalui Komite Manajemen Risiko Eselon I, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Kementerian.

Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Kementerian yang akan dijalankan sepanjang periode *time horizon*.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Kementerian sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana menyusun rencana mitigasi Risiko tingkat Kementerian secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Kementerian paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Mitigasi Risiko Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I yang relevan dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Kementerian adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan

Anggaran (RKA) Kementerian Keuangan. Komite Manajemen Risiko Kementerian harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi tersebut ditetapkan setelah DIPA Kementerian disahkan, rencana mitigasi tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DIPA Kementerian.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Kementerian dapat dilaksanakan oleh Kementerian, unit Eselon I, unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV terkait. Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat Kementerian Keuangan mencakup:

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

Penentuan opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan dilakukan setelah mempertimbangkan alternatif opsi mitigasi Risiko yang tersedia. Penentuan opsi mitigasi Risiko harus mempertimbangkan berbagai faktor antara lain kondisi Risiko, sumber daya organisasi, dan kemungkinan bagi pelaksanaannya. Opsi mitigasi Risiko yang mungkin dilakukan meliputi:

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
- 2) Menurunkan dampak suatu Risiko;
- 3) Membagi atau mengalihkan Risiko;
- 4) Menerima Risiko; dan
- 5) Menghindari Risiko.

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat Kementerian. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:

- 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi Risiko.

Komite Eksekutif dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa langkah mitigasi Risiko kepada unit Eselon I, unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV terkait.

c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Komite Eksekutif menetapkan target penurunan level Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level Risiko tersebut dinyatakan dalam Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan level Risiko.

d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.

e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko

Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Kementerian harus dilakukan oleh Komite Pelaksana.

f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.

6. *Dokumentasi*

Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Kementerian Keuangan. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko dilakukan antara lain terhadap Laporan Mitigasi Risiko Kunci yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
- b. Rencana mitigasi Risiko; dan
- c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat Kementerian ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko

dilakukan secara terus-menerus oleh Komite Pelaksana. Secara berkala, Komite Pelaksana menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Eksekutif melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dilaksanakan dengan jalan:

a. Pelaksanaan *risk assessment*

Komite Pelaksana memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Komite Pelaksana memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)

Komite Pelaksana secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan, perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci Kementerian tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Kementerian Keuangan.

c. Pemantauan dan reviu berkala

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan.

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Kementerian untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian Keuangan.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Jenderal sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Kementerian untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (output) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan.

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dilakukan terhadap:

1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian

Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Komite Pelaksana untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan

dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Kementerian Keuangan.

2) Kondisi Profil Risiko Kunci Kementerian Keuangan

Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Komite Pelaksana. Validitas level Risiko juga perlu senantiasa dipantau.

3) Mitigasi Risiko

Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Pelaksana. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Kementerian, unit Eselon I, unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi Risiko, keberhasilan menurunkan level Risiko, dan gambaran tren Risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian Keuangan. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci;
- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko;
- c. Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko;
- d. Laporan Hasil Audit Proses Manajemen Risiko.

Secara teknis tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko ini didokumentasikan di dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci dan Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan upaya untuk menyajikan informasi terkait dengan pengelolaan Risiko kepada para pemangku kepentingan. Pelaporan ini berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan yang terbaik. Dengan demikian, pelaporan Manajemen Risiko penting artinya untuk menggambarkan proses yang telah dijalankan dan menyediakan data yang berharga bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pelaporan ini juga berfungsi sebagai umpan balik bagi pengembangan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian Keuangan dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif serta meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian
 - a. Profil Risiko Kunci Kementerian merupakan kumpulan Risiko Kunci Kementerian Keuangan yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para *stakeholder*.
 - b. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*.
 - c. Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
 - d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon I.
 - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian
 - a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Eselon I dan para stakeholder dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.
 - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
 - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kementerian yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time ho*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
 - e. *Format* laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian
 - a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I

setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan.

- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kementerian yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada Compliance Office for Risk Management paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.
4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
- a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Menteri Keuangan.
 - b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - 1) Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Menteri Keuangan;
 - 2) Apabila ada permintaan dari Menteri Keuangan berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
 - c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

BAB III

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT ESELON I

A. Komunikasi dan Konsultasi

Seluruh unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, sebagai sebuah unit yang menerapkan Manajemen Risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I. Komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon I kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan Proses Manajemen Risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas unit Eselon I.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I antara lain Menteri Keuangan, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, DPR, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat unit Eselon I adalah seluruh unit Eselon II dan seluruh pegawai di lingkungan unit Eselon I yang bersangkutan. Untuk Manajemen Risiko tingkat Eselon II, penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya disesuaikan dengan lingkup organisasinya masing-masing.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan baik di tingkat Eselon I maupun Eselon II pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon I bertujuan untuk mendapatkan dan menyebar informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat unit Eselon I, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan unit Eselon II dan berhubungan dengan Komite Manajemen Risiko Kementerian dalam pelaksanaannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon I dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan dengan:

- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat unit Eselon I;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Manajemen Risiko Eselon I;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Manajemen Risiko Eselon I.

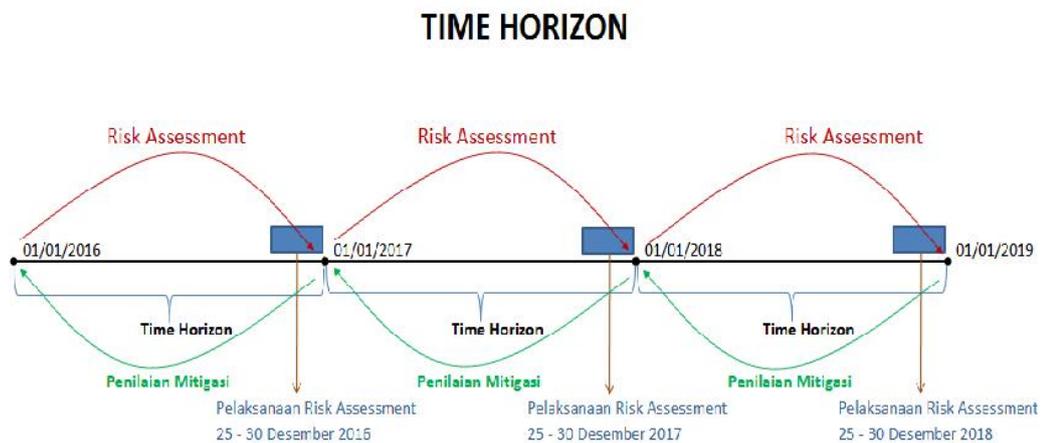
Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing unit Eselon I. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Eselon I dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon I.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat unit Eselon I, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Eselon I. *Risk assessment* dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dan hasilnya disampaikan kepada

Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

Time horizon merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level Risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko. Di tingkat unit Eselon I, sebagai contoh *time horizon* dapat diilustrasikan pada gambar III.1.



Gambar III.1: *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Manajemen Risiko Eselon I

Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di unit Eselon I.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Manajemen Risiko Eselon I adalah sebagai berikut:

- 1) Rapat berkala Komite Manajemen Risiko Eselon I dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
- 2) Rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Manajemen Risiko Eselon I;

- 3) Untuk rapat yang bersifat menetapkan/memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Komite Manajemen Risiko Eselon I;
- 4) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Manajemen Risiko Eselon I

Dalam hal terdapat permintaan dari Pemimpin Unit Eselon I atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Manajemen Risiko Eselon I.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi antara lain ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon I dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Manajemen Risiko Eselon I.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat unit Eselon I bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat unit Eselon I, penyusunan dan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I menyusun, menetapkan, dan menyampaikan penetapan konteks Manajemen Risiko tingkat unit Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling

lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Eselon I. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko di unitnya masing-masing melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat unit Eselon I dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat unit Eselon I. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan unit Eselon I, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat unit Eselon I akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di setiap unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat unit Eselon I. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC), dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis unit Eselon I. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat unit Eselon I adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat unit Eselon I
Tujuan atau sasaran unit Eselon I menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan unit Eselon I menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Eselon I.
- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko
Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:

- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Periode *time horizon*;
 - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.
- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Eselon I
Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Eselon I dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Eselon I yang ditetapkan dengan Keputusan Pemimpin Unit Eselon I.
- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan unit Eselon I
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Eselon I.
- e. Menetapkan kriteria Risiko
Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria Risiko untuk tingkat Eselon I mengacu pada kriteria Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.
- f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko
Matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan ini.
- g. Menetapkan selera Risiko
Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera Risiko harus mengacu pada selera Risiko yang ditetapkan di tingkat Kementerian oleh Komite Eksekutif.
- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) unit Eselon I.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) unit Eselon I. Piagam Manajemen Risiko Kementerian dan unit Eselon I menjadi patokan dan pertimbangan bagi unit Eselon II dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko unit Eselon II.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh setiap unit Eselon I. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di lingkungan unit Eselon I. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Eselon I dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko unit Eselon I.

Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Eselon I didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat unit Eselon I, identifikasi Risiko dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon II yang berada di bawahnya serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan identifikasi Risiko tingkat Eselon I dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil identifikasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Pelaksana

dan unit Eselon II serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*. Identifikasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Komite Manajemen Risiko Eselon I. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat mengubah dan menyesuaikan Risiko unit Eselon I melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat unit Eselon I. Identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh setiap unit Eselon I. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis unit Eselon I, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) unit Eselon I, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya untuk tingkat unit Eselon I. Pada tingkat unit Eselon I, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci di tingkat unit Eselon I.

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat unit Eselon I antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap unit Eselon I dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

b. Analisis sasaran-sasaran strategis unit Eselon I berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Eselon I terkait dengan pencapaian sasaran strategis unit Eselon I dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I.

c. Berdasarkan kategori Risiko

Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I adalah:

a. Memahami sasaran strategis unit Eselon I berikut dengan proses bisnis yang dijalankan

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat unit Eselon I berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis unit Eselon I.

b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis unit Eselon I

Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan unit Eselon I. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.

c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko

Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung perumusan mitigasi Risiko yang tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal unit Eselon I.

d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) suatu Risiko bagi unit Eselon I. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi

akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Eselon I.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi Risiko adalah Profil Risiko Kunci Eselon I yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan Risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

Komite Manajemen Risiko Eselon I harus menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Eselon I dan Kementerian kepada seluruh unit Eselon II yang terkait sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Eselon II. Selanjutnya Pemimpin Unit Eselon II diharapkan merumuskan Risiko Kunci Eselon II yang berbeda dengan Risiko Kunci Eselon I dan Kementerian.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat unit Eselon I. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran unit Eselon I. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon I yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Kejadian yang merupakan Risiko (*event*)

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis unit Eselon I.

- b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat unit Eselon I.

- c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko
Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh unit Eselon I apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

Analisis Risiko di tingkat unit Eselon I bertujuan untuk mengetahui level Risiko dan menyajikan peta Risiko unit Eselon I.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon II terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan analisis Risiko tingkat Eselon I dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil analisis Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*. Analisis Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Komite Manajemen Risiko Eselon I. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat mengubah dan menyesuaikan level Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi level Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan level dampak dari suatu Risiko. Estimasi level kemungkinan dan level dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem

pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

Level Risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level Risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel III.1 di bawah ini.

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

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

Tabel III.1. Matriks Analisis Risiko

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level Risiko. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni level kemungkinan dan level dampak menggunakan lima tingkatan (level) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Hasil kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada tabel III.1. Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan level dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, rewiu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.

- b. Mengestimasikan level kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasikan nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel III.2.

| LEVEL KEMUNGKINAN | KRITERIA KEMUNGKINAN |
|-----------------------------|--|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun) ➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Jarang Terjadi (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d. 10 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d. 10% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Kadang Terjadi (3) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d. 18 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d. 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d. 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d. 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |

Tabel III.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi level dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan bagi unit Eselon I. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan level dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria dampak Risiko sebagaimana terdapat tabel III.3.

| Level Dampak | Area Dampak | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| | Kerugian Negara | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp. 10 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 Juta s.d. 50 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d. 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d. 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 s.d. 15 kali dalam satu periode |
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 Juta s.d. 100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d. 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d. 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 s.d. 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 Juta s.d. 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d. 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d. 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 s.d. 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja ≤ 25% | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

Tabel III.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan level Risiko

Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan Risiko dan level dampak Risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel III.1.

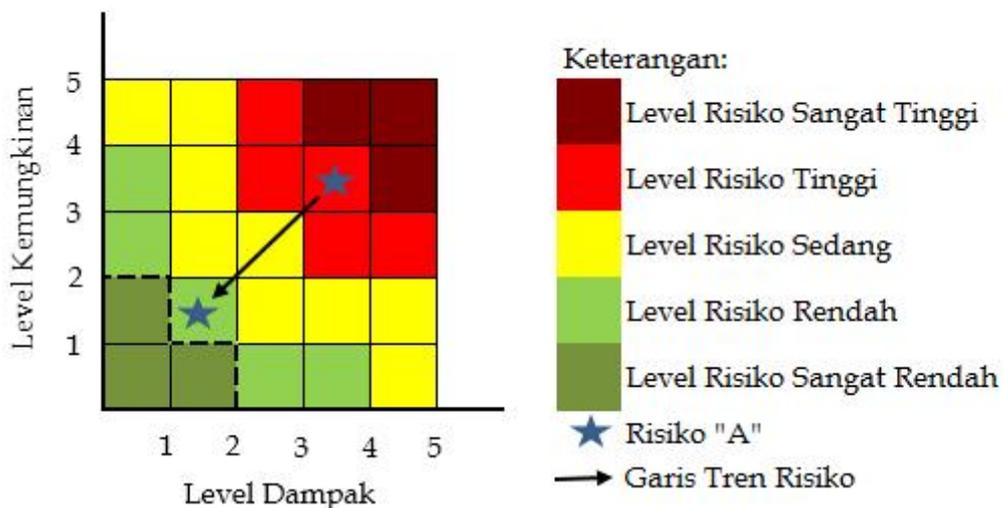
e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko unit Eselon I

Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per-Risiko atau perkategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

f. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci.

5. Keluaran (output) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat unit Eselon I adalah Profil Risiko Kunci Eselon I. Profil Risiko Kunci Eselon I terdiri dari rincian Risiko berikut dengan levelnya dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar III.2.



Gambar III.2: Contoh Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di setiap unit Eselon I. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran unit Eselon I. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon I yang mencakup informasi sebagai berikut:

a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya

Merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko.

b. Level Risiko

Merupakan estimasi level Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak.

c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah *chart*.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan levelnya dan peta Risiko.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon I bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Kunci dan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat unit Eselon I.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan evaluasi Risiko tingkat Eselon I dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil evaluasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*. Evaluasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Komite Manajemen Risiko Eselon I. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat mengubah dan menyesuaikan prioritas Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko Kunci yang berada di unit Eselon I. Di lingkup unit Eselon I, semua Risiko Kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang

relevan. Langkah proses dalam evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon I adalah:

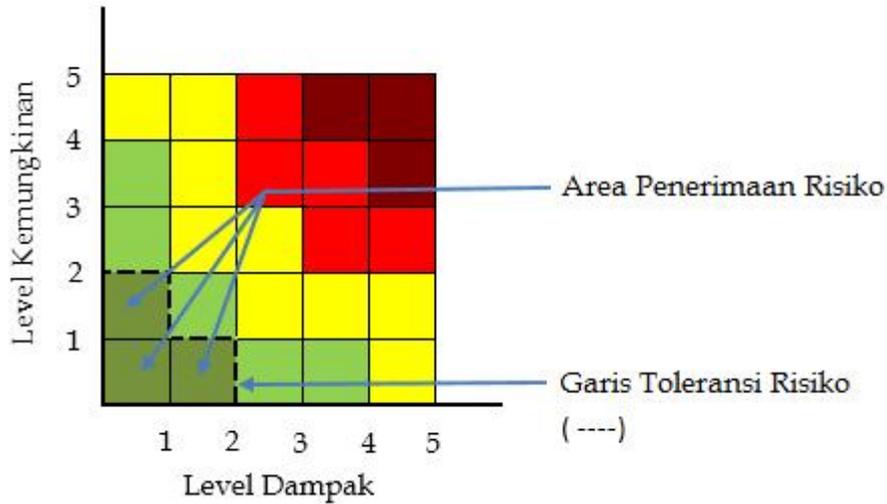
- a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko
Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel III.1.

Angka pada area level Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi. Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I untuk menentukan prioritas Risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritas Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan level Risiko;
- 2) Pertimbangan level dampak;
- 3) Pertimbangan level kemungkinan;
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I.

- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut

Apabila suatu Risiko Kunci memiliki level Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko organisasi, maka atas Risiko Kunci tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk Risiko Kunci dengan level Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko organisasi harus dimitigasi. Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar III.3.



Gambar III.3: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2.
- 5. Keluaran (*output*) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon I adalah Profil Risiko Kunci Eselon I. Dalam Profil Risiko Kunci Eselon I antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
- 6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon I yang mencakup informasi sebagai berikut:
 - a. Prioritas Risiko;
 - b. Keputusan penanganan Risiko.

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan levelnya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

F. Mitigasi Risiko

- 1. Tujuan
Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat unit Eselon I ditujukan untuk menurunkan level Risiko unit Eselon I hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Eselon I yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Unit Eselon II dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit Eselon II yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Eselon I.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Eselon I sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Komite Manajemen Risiko Eselon I menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Eselon I secara berkala. Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat unit Eselon I adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) unit Eselon I. Komite Manajemen Risiko Eselon I harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi Risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi Risiko tersebut ditetapkan setelah DIPA unit Eselon I disahkan, rencana mitigasi Risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DIPA unit Eselon I.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi

Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Eselon I dapat dilaksanakan oleh unit Eselon I, unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV terkait. Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat unit Eselon I mencakup:

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

Penentuan opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan dilakukan setelah mempertimbangkan alternatif opsi mitigasi Risiko yang tersedia. Penentuan opsi mitigasi Risiko harus mempertimbangkan berbagai faktor antara lain kondisi Risiko, sumber daya organisasi, dan kemungkinan bagi pelaksanaannya. Opsi mitigasi Risiko yang mungkin dilakukan meliputi:

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
- 2) Menurunkan dampak suatu Risiko;
- 3) Membagi atau mengalihkan Risiko;
- 4) Menerima Risiko; dan
- 5) Menghindari Risiko.

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Manajemen Risiko Eselon I merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat unit Eselon I. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:

- 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi Risiko.

Komite Manajemen Risiko Eselon I dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa rencana mitigasi Risiko kepada unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV terkait.

c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Komite Manajemen Risiko Eselon I menetapkan target penurunan level Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level Risiko tersebut dinyatakan dalam Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan level Risiko.

d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.

e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko

Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat unit Eselon I harus dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I.

f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Eselon I. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko mencakup:

a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;

- b. Rencana mitigasi Risiko; dan
- c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci. Uraian mengenai opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko terwadahi dalam formulir ini.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat Eselon I ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon I telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Manajemen Risiko Eselon I melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus-menerus oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I. Secara berkala, Komite Manajemen Risiko Eselon I menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Pelaksana melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Pelaksana paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dan hasilnya disampaikan kepada Komite

Pelaksana paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I dilaksanakan dengan jalan:

a. Pelaksanaan *risk assessment*

Komite Manajemen Risiko Eselon I memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Komite Manajemen Risiko Eselon I memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)

Komite Manajemen Risiko Eselon I secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan, perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci unit Eselon I tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan unit Eselon I.

c. Pemantauan dan reviu berkala

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Pelaksana paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dan hasilnya disampaikan kepada Komite Pelaksana paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir

melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

- d. **Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko**
Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I.
- e. **Audit atas Proses Manajemen Risiko**
Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Jenderal sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan unit Eselon I.

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon I dilakukan terhadap:

- a. **Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I**
Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal unit Eselon I.
- b. **Kondisi Profil Risiko Kunci unit Eselon I**
Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I. Validitas level Risiko juga perlu senantiasa dipantau.
- c. **Mitigasi Risiko**
Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Manajemen Risiko Eselon I. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa

rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat unit Eselon I, unit Eselon II, dan unit Eselon III/IV. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon I.

d. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi Risiko, keberhasilan menurunkan level Risiko, dan gambaran tren Risiko.

e. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

- 1) Laporan Mitigasi Risiko Kunci;
- 2) Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko;
- 3) Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko;
- 4) Laporan Hasil Audit Proses Manajemen Risiko.

Secara teknis tahapan ini didokumentasikan di dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci dan Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan upaya untuk menyajikan informasi terkait dengan pengelolaan Risiko kepada para pemangku kepentingan di masing-masing unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaporan ini berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan yang terbaik, baik bagi Pemimpin Unit Eselon I maupun para pihak yang berkepentingan. Dengan demikian, pelaporan

Manajemen Risiko penting artinya untuk menggambarkan proses yang telah dijalankan dan menyediakan data yang berharga bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pelaporan ini juga berfungsi sebagai umpan balik bagi pengembangan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I.

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I
 - a. Profil Risiko Kunci Eselon I merupakan kumpulan Risiko Kunci Eselon I yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*.
 - b. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I.
 - c. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon I disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada Compliance Office for Risk Management paling lambat pada minggu III di awal periode time horizon.
 - d. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I
 - a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan oleh unit Eselon I.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I dibuat oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon II dan para *stakeholder*.
 - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

- d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon I yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I secara triwulanan kepada Komite Pelaksana serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
 - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I
 - a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I disusun dan ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.
 - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon I disampaikan oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I kepada Komite Pelaksana dan unit Eselon II terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.
 4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
 - a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Manajemen Risiko Eselon I (dalam hal ini disusun tanpa keterlibatan Ketua Komite Manajemen Risiko Eselon I) dan ditujukan kepada Pemimpin Unit Eselon I.
 - b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - 1) Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Pemimpin Unit Eselon I;
 - 2) Apabila ada permintaan dari Pemimpin Unit Eselon I berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.

- c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

BAB IV PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT ESELON II

A. Komunikasi dan Konsultasi

Unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan, sebagai sebuah unit yang menerapkan Manajemen Risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh setiap unit Eselon II. Komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon II kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan Proses Manajemen Risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas unit Eselon II.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II antara lain Menteri Keuangan, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, Pemimpin Unit Eselon I, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat unit Eselon II adalah seluruh unit Eselon III/IV dan seluruh pegawai di lingkungan unit Eselon II yang bersangkutan.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan di tingkat Eselon II pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon II bertujuan untuk mendapatkan dan menyebar informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat unit Eselon II, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Pemimpin Unit Eselon II dengan melibatkan seluruh unit

Eselon III/IV di lingkungannya masing-masing dan berhubungan dengan Komite Manajemen Risiko Eselon I.

3. Jadwal Pelaksanaan

Unit Eselon II melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Komunikasi dan konsultasi di tingkat Eselon II dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan dengan:

- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat unit Eselon II;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko unit Eselon II;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko unit Eselon II.

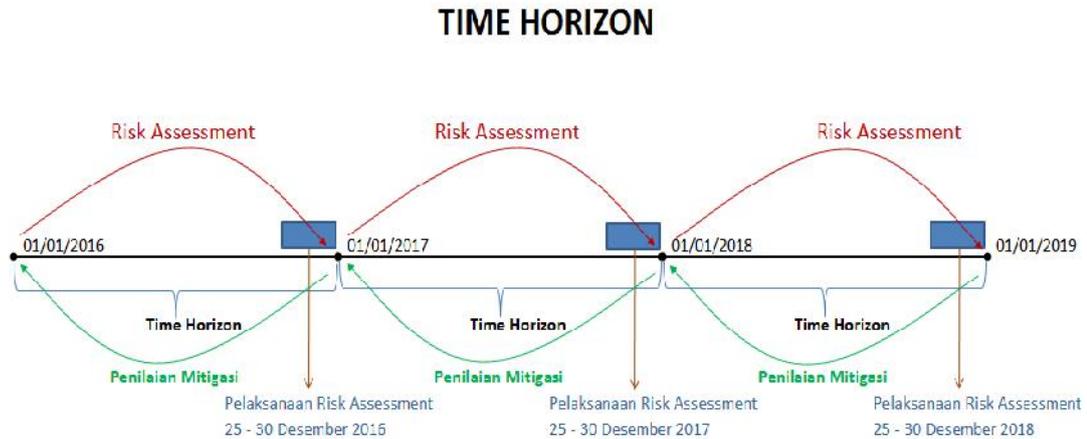
Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing unit Eselon II. Sekretariat Manajemen Risiko unit Eselon II dapat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon II.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat unit Eselon II, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Eselon II. *Risk assessment* dilakukan oleh unit Eselon II dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

Time horizon merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level Risiko serta

menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko. Contoh *time horizon* di tingkat unit Eselon II diilustrasikan pada gambar IV.1.



Gambar IV.1: *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Manajemen Risiko unit Eselon II
Rapat berkala yang dilakukan oleh unit Eselon II merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko unit Eselon II adalah:

- 1) Rapat berkala dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
- 2) Rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Pemimpin Unit Eselon II;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh perwakilan dari setiap unit Eselon III di bawahnya.

Dalam rapat ini, pejabat/pegawai unit Eselon II melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, seperti penyusunan Profil Risiko Kunci, rencana mitigasi, dan pemantauan Profil Risiko Kunci beserta dengan mitigasinya.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko unit Eselon II

Dalam hal terdapat permintaan dari Pemimpin Unit Eselon II atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Pemimpin Unit Eselon II dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi adalah berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Pemimpin Unit Eselon II.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan dari pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dilaksanakan oleh unit Eselon II. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat unit Eselon II dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Pemimpin Unit Eselon II.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat unit Eselon II bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat unit Eselon II, penyusunan dan penetapan konteks dilakukan oleh Pemimpin Unit Eselon II, dengan melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon III/IV di bawahnya.

3. Jadwal Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II menyusun, menetapkan, dan menyampaikan penetapan konteks Manajemen Risiko tingkat unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Eselon II. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Pemimpin Unit Eselon II dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko di unitnya masing-masing melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat unit Eselon II dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat unit Eselon II. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan unit Eselon II, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat unit Eselon II akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di setiap unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan.

Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat unit Eselon II. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC), dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis unit Eselon II. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat unit Eselon II adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat unit Eselon II
Tujuan atau sasaran unit Eselon II menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan unit Eselon II menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Eselon II.
- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko
Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:
 - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Periode *time horizon*;
 - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.

Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Eselon II

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Eselon II, Pemimpin Unit Eselon II dapat membentuk struktur Manajemen Risiko tingkat Eselon II.

- c. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan unit Eselon II masing-masing
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Eselon II.
 - d. Menetapkan kriteria Risiko
Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria Risiko untuk tingkat Eselon II mengacu pada kriteria Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.
 - e. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko
Matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan ini.
 - f. Menetapkan selera Risiko
Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera Risiko harus mengacu pada selera Risiko yang ditetapkan di tingkat Kementerian oleh Komite Eksekutif.
 - g. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) unit Eselon II.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) unit Eselon II.
 6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko

yang dilakukan oleh setiap unit Eselon II. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di lingkungan unit Eselon II. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Eselon II dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko unit Eselon II. Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Eselon II didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II bertujuan untuk mendaftarkan semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat unit Eselon II, identifikasi Risiko dilakukan oleh Pemimpin Unit Eselon II yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon III yang berada di bawahnya serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*. Setiap Pemimpin Unit Eselon II bertanggung jawab atas Risiko berikut dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya. Setiap Pemimpin Unit Eselon III/IV bertanggung jawab atas Risiko beserta dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya.

3. Jadwal Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II melakukan identifikasi Risiko tingkat Eselon II dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil identifikasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Identifikasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat

Insidental Manajemen Risiko unit Eselon II. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Pemimpin Unit Eselon II dapat mengubah dan menyesuaikan Risiko unit Eselon II melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat unit Eselon II. Identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh setiap unit Eselon II. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis unit Eselon II, sistem pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) unit Eselon II, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya untuk tingkat unit Eselon II. Pada tingkat unit Eselon II, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci di tingkat unit Eselon II.

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat unit Eselon II antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap unit Eselon II dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

b. Analisis sasaran-sasaran strategis unit Eselon II berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Eselon II terkait dengan pencapaian sasaran strategis unit Eselon II dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II.

c. Berdasarkan kategori Risiko

Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II.

- d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis

Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap unit Eselon II, termasuk di dalamnya proses bisnis unit Eselon III di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan mencermati SOP yang dijalankan baik oleh unit Eselon II maupun oleh unit Eselon III di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II adalah:

- a. Memahami sasaran strategis unit Eselon II dan unit yang berada di bawahnya berikut dengan proses bisnis yang dijalankan

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat unit Eselon II dan unit Eselon III/IV berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis unit Eselon II dan unit Eselon III/IV.

- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis unit Eselon II

Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan unit Eselon II. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko. Di tingkat unit Eselon II, identifikasi kejadian ini meliputi kejadian di tataran semua unit Eselon III/IV di bawahnya.

- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko

Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung perumusan mitigasi Risiko yang

tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal unit Eselon II.

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) suatu Risiko bagi unit Eselon II. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Eselon II.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi Risiko adalah Profil Risiko Kunci Eselon II yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan Risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat unit Eselon II. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran unit Eselon II. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat unit Eselon II dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon II yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Kejadian yang merupakan Risiko

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis unit Eselon II.

- b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat unit Eselon II.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko

Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh unit Eselon II apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

Analisis Risiko di tingkat unit Eselon II bertujuan untuk mengetahui level Risiko dan menyajikan peta Risiko unit Eselon II.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon III terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*.

3. Jadwal Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II melakukan analisis Risiko tingkat Eselon II dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil analisis Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Analisis Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko unit Eselon II. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Pemimpin Unit Eselon I dapat mengubah dan menyesuaikan level Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi level Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan level dampak dari suatu Risiko. Estimasi level kemungkinan dan level dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang

berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

Level Risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level Risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel IV.1 di bawah ini.

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

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

Tabel IV.1. Matriks Analisis Risiko

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level Risiko di tingkat unit Eselon II. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni kemungkinan dan dampak menggunakan lima tingkatan (*grade*) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Hasil kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada tabel IV.1. Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan level dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, rewiu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.

- b. Mengestimasi level kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel IV.2.

| LEVEL KEMUNGKINAN | KRITERIA KEMUNGKINAN |
|-----------------------------|--|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun) ➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Jarang Terjadi (2) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d. 10 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d. 10% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Kadang Terjadi (3) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d. 18 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d. 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d. 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d. 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun). ➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode. |

Tabel IV.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi level dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan bagi unit Eselon II. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan level dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Kementerian. Contoh kriteria dampak Risiko sebagaimana terdapat tabel IV.3.

| Level Dampak | Area Dampak | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| | Kerugian Negara | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp. 10 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 Juta s.d. 50 Juta | Keluhan <i>stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d. 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d. 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 s.d. 15 kali dalam satu periode |
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 Juta s.d. 100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d. 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d. 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 s.d. 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 Juta s.d. 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d. 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d. 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 s.d. 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja ≤ 25% | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

Tabel IV.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan Level Risiko

Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan Risiko dan level dampak Risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel IV.1.

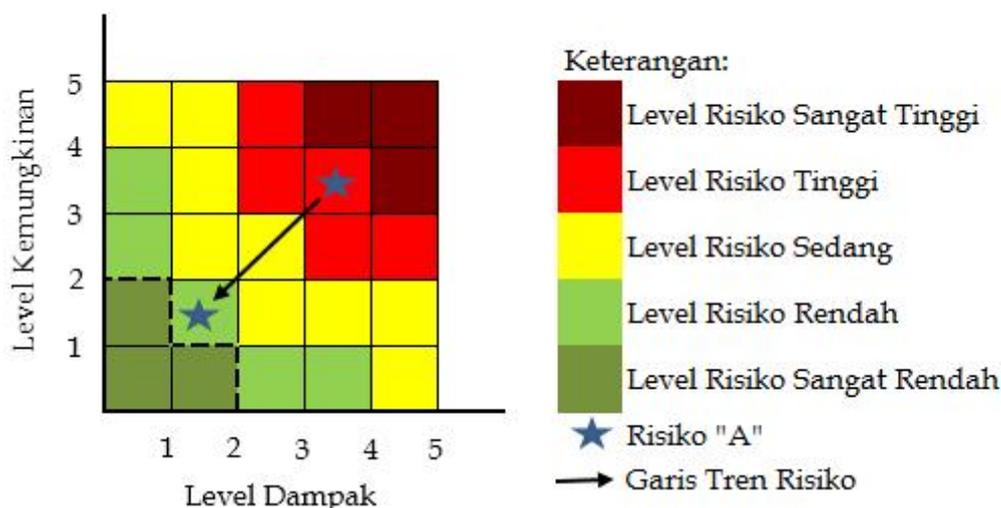
e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko unit Eselon II

Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per-Risiko atau perkategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

f. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam formulir 2.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat unit Eselon II adalah Profil Risiko Kunci Eselon II. Profil Risiko Kunci Eselon II terdiri dari rincian Risiko berikut dengan levelnya dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar IV.2.



Gambar IV.2: Contoh Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem database Risiko yang terpadu dan andal di setiap unit Eselon II. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran unit Eselon II. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat unit Eselon II dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon II yang mencakup informasi sebagai berikut:

a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya

Berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan level Risiko untuk tingkat unit Eselon II.

b. Level Risiko

Merupakan estimasi level Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak pada tingkat unit Eselon II.

c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan levelnya.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon II bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko dan Risiko-Risiko yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat unit Eselon II.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II melakukan evaluasi Risiko tingkat Eselon II dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil evaluasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Evaluasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko unit Eselon II. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Pemimpin Unit Eselon II dapat mengubah dan menyesuaikan prioritas Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

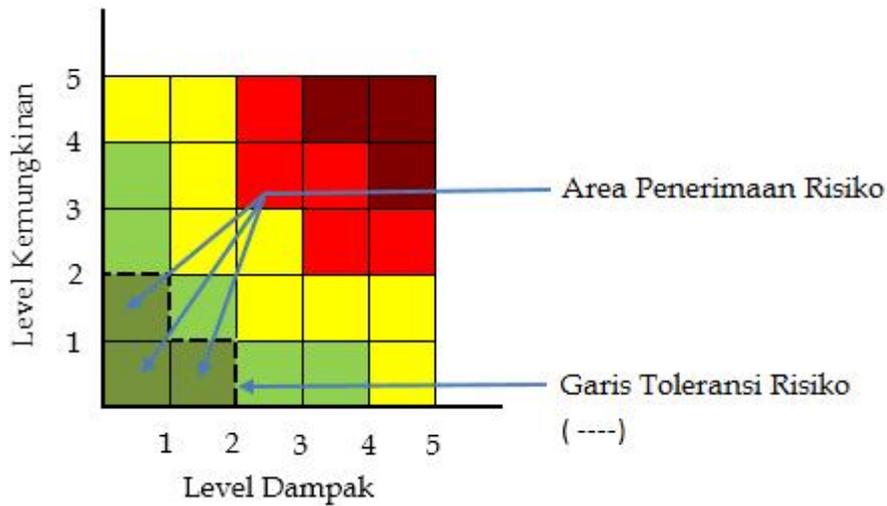
Evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon II dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko Kunci yang berada di unit Eselon II. Di lingkup unit Eselon II, semua Risiko Kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang

relevan. Langkah proses dalam evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon II adalah:

- a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko
Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel IV.1.

Angka pada area level Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi. Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Pemimpin Unit Eselon II untuk menentukan prioritas Risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritasasi Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan Level Risiko;
 - 2) Pertimbangan Level Dampak;
 - 3) Pertimbangan Level Kemungkinan;
 - 4) Pertimbangan tambahan oleh Pemimpin Unit Eselon II.
- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut
Apabila suatu Risiko Kunci memiliki level Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko organisasi, maka atas Risiko Kunci tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk Risiko Kunci dengan level Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko organisasi harus dimitigasi. Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar IV.3.



Gambar IV.3: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil evaluasi Risiko ke dalam Formulir 2.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon II adalah Profil Risiko Kunci Eselon II. Dalam Profil Risiko Kunci Eselon II antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat unit Eselon II dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Eselon II yang mencakup informasi sebagai berikut:
 - a. Prioritas Risiko;
 - b. Keputusan penanganan Risiko.Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan levelnya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan
Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat unit Eselon II ditujukan untuk menurunkan level Risiko unit Eselon II hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Eselon II yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit Eselon III dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit Eselon III yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Eselon II.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Eselon II sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Pemimpin Unit Eselon II menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Eselon II secara berkala. Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan unit Eselon III/IV terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat unit Eselon II adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) unit Eselon II. Pemimpin Unit Eselon II harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi Risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi Risiko tersebut ditetapkan setelah DIPA unit Eselon II disahkan, rencana mitigasi Risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DIPA unit Eselon II.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Pemimpin Unit Eselon II harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Eselon II dapat dilaksanakan oleh unit Eselon II dan unit Eselon III/IV terkait. Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat unit Eselon II mencakup:

- a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan
Penentuan opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan dilakukan setelah mempertimbangkan alternatif opsi mitigasi Risiko yang tersedia. Penentuan opsi mitigasi Risiko harus mempertimbangkan berbagai faktor antara lain kondisi Risiko, sumber daya organisasi, dan kemungkinan bagi pelaksanaannya. Opsi mitigasi Risiko yang mungkin dilakukan meliputi:
 - 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
 - 2) Menurunkan dampak suatu Risiko;
 - 3) Membagi atau mengalihkan Risiko;
 - 4) Menerima Risiko; dan
 - 5) Menghindari Risiko.
- b. Menyusun rancangan mitigasi Risiko
Pemimpin Unit Eselon II merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat unit Eselon II. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:
 - 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
 - 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
 - 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
 - 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi Risiko.

Pemimpin Unit Eselon II dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa rencana mitigasi Risiko kepada unit Eselon III dan IV terkait.

- c. Menetapkan target penurunan level Risiko
Pemimpin Unit Eselon II menetapkan target penurunan level Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level Risiko tersebut dinyatakan dalam Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan level Risiko.
 - d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
 - e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko
Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat unit Eselon II harus dilakukan oleh Pemimpin Unit Eselon II.
 - f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
5. Keluaran (output) Kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.
 6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Eselon II. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko mencakup:
 - a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
 - b. Rancangan mitigasi Risiko yang disusun; dan
 - c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci. Uraian mengenai opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko terwadahi dalam formulir ini.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat Eselon II ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon II telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II.

3. Jadwal Pelaksanaan

Pemimpin Unit Eselon II melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus-menerus oleh Pemimpin Unit Eselon II. Secara berkala, Pemimpin Unit Eselon II menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Pemimpin Unit Eselon II terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Pemimpin Unit Eselon II dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I paling lambat pada minggu I setelah semester

tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II dilaksanakan dengan jalan:

a. Pelaksanaan *risk assessment*

Pemimpin Unit Eselon II memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Pemimpin Unit Eselon II memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)

Pemimpin Unit Eselon II secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan, perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci Eselon II tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan unit Eselon II.

c. Pemantauan dan reviu berkala

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Pemimpin Unit Eselon II terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Pemimpin Unit Eselon II dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I paling lambat pada minggu I setelah semester

tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

- d. **Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko**
Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Pemimpin Unit Eselon II untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II.
- e. **Audit atas Proses Manajemen Risiko**
Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Jenderal sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Pemimpin Unit Eselon II untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan unit Eselon II.

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon II dilakukan terhadap:

- a. **Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II**
Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Pemimpin Unit Eselon II untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal unit Eselon II.
- b. **Kondisi Profil Risiko Kunci Eselon I**
Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Pemimpin Unit Eselon II. Validitas level Risiko juga perlu senantiasa dipantau.
- c. **Mitigasi Risiko**
Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Pemimpin Unit Eselon II. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana

mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat unit Eselon II dan unit Eselon III/IV. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Eselon II.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit yang memuat informasi mengenai keberhasilan menurunkan level Risiko dan gambaran tren Risiko komposit. Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit di tingkat unit Eselon II merupakan gambaran hasil pengelolaan Risiko di tingkat unit Eselon II.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci;
- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko;
- c. Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko;
- d. Laporan Hasil Audit Proses Manajemen Risiko.

Secara teknis tahapan ini didokumentasikan di dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci dan Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan upaya untuk menyajikan informasi terkait dengan pengelolaan Risiko kepada para pemangku kepentingan di masing-masing unit Eselon II di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaporan ini berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan yang terbaik, baik bagi Pemimpin Unit Eselon II maupun para pihak yang berkepentingan. Dengan demikian, pelaporan Manajemen Risiko penting artinya untuk menggambarkan proses yang

telah dijalankan dan menyediakan data yang berharga bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pelaporan ini juga berfungsi sebagai umpan balik bagi pengembangan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon II.

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat unit Eselon I dilakukan oleh Pemimpin Unit Eselon II dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon II
 - a. Profil Risiko Kunci Eselon II merupakan kumpulan Risiko Kunci unit Eselon II yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* unit Eselon II yang melibatkan seluruh unit Eselon III di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*.
 - b. Laporan Profil Risiko Kunci Eselon II disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode time horizon.
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II
 - a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II dibuat oleh Pemimpin Unit Eselon II dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit Eselon III/IV dan para *stakeholder*.
 - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I dan unit Eselon III/IV terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
 - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Eselon II yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II secara triwulanan

kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

- e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II
- a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II disusun dan ditetapkan oleh Pemimpin Unit Eselon II berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.
 - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Eselon II disampaikan oleh Pemimpin Unit Eselon II kepada Komite Manajemen Risiko Eselon I serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.

BAB V

MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Secara terus-menerus, seluruh unit Eselon I harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Peningkatan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko menunjukkan adanya peningkatan dan perbaikan terhadap Proses Manajemen Risiko pada khususnya dan penerapan Manajemen Risiko pada umumnya.

Dalam Lampiran Keputusan Menteri Keuangan Nomor 183/KMK.01/2013 tentang Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2014-2024, target tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. tahun 2014: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- b. tahun 2019: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- c. tahun 2024: 5 (*Risk Enabled*) dari skala 5.

Secara rutin ataupun sewaktu-waktu, *Compliance Office for Risk Management* akan melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap ketiga tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yakni tingkat Kementerian, tingkat unit Eselon I dan tingkat unit Eselon II. Pelaporan atas hasil penilaian tersebut akan memberikan gambaran mengenai kondisi dan capaian penerapan Manajemen Risiko yang dimiliki oleh suatu organisasi. Rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko menjadi fokus utama dalam penilaian ini.

Model kematangan Manajemen Risiko (*risk management maturity model*) Kementerian Keuangan berikut dengan parameter yang digunakan dalam penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

| Tingkat Kematangan | Parameter Penilaian | | | |
|--|---|--|---|---|
| | Kepemimpinan | Proses Manajemen Risiko | Aktivitas Penanganan Risiko | Hasil Penerapan Manajemen Risiko |
| Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sangat rendah. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat rendah. |
| Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko rendah. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko rendah. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis rendah. |
| Risiko Ditetapkan (<i>Risk Defined</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sedang. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sedang. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang. |
| Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko tinggi. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi. |
| Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi. | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif. | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level Risiko sangat tinggi. | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi. |

Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko

1. Parameter Penerapan Manajemen Risiko

Unit Organisasi :

Ruang Lingkup Penerapan :

Periode *Time Horizon* :

Keluaran (Output) :

2. Sasaran Organisasi

| No. | Daftar Sasaran | Keterangan |
|-----|----------------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

3. Struktur Manajemen Risiko Tingkat Kementerian Keuangan/Unit Eselon I/Unit Eselon II

| No. | Nama | Jabatan |
|-----|------|---------|
| | | |
| | | |
| | | |

4. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

| No. | <i>Stakeholder</i> | Keterangan |
|-----|--------------------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

5. Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

| | LEVEL KEMUNGKINAN | PROBABILITAS | FREKUENSI |
|---|----------------------|--------------|-----------|
| 1 | Hampir Tidak Terjadi | | |
| 2 | Jarang Terjadi | | |
| 3 | Kadang Terjadi | | |
| 4 | Sering Terjadi | | |
| 5 | Hampir Pasti Terjadi | | |

6. Kriteria Dampak (contoh)

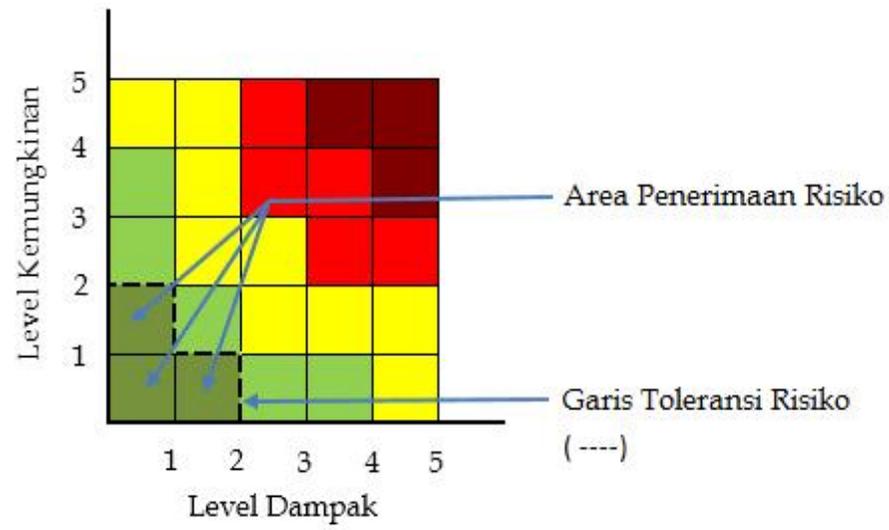
| LEVEL DAMPAK | | AREA DAMPAK RISIKO | | | | |
|--------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------|
| | | Kerugian Negara | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| 1 | Tidak Signifikan | | | | | |
| 2 | Minor | | | | | |
| 3 | Moderat | | | | | |
| 4 | Signifikan | | | | | |
| 5 | Sangat Signifikan | | | | | |

7. Matriks Analisis Risiko untuk Menentukan Level Risiko dan Prioritas Risiko

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

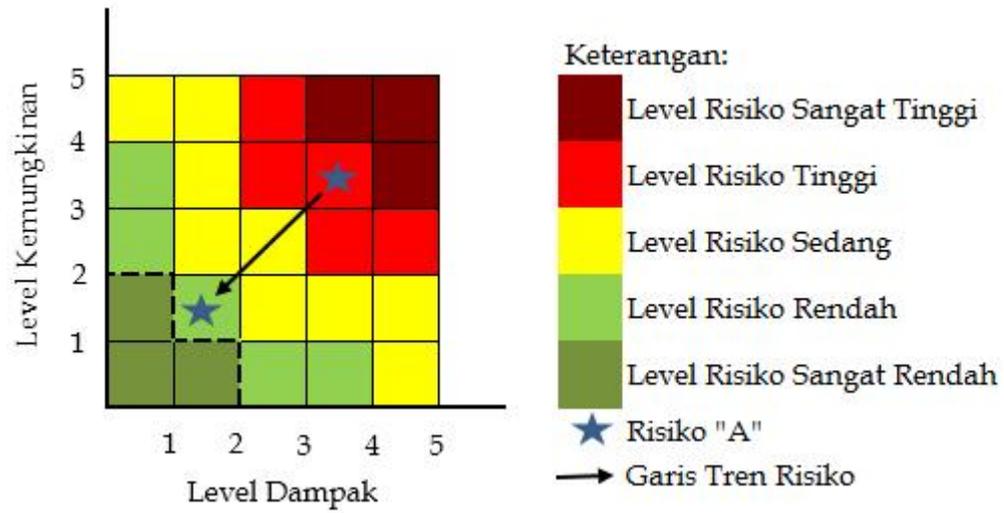
| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

8. Selera Risiko (contoh)



| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal: | Tanggal: | Tanggal: |

Peta Risiko (contoh)



| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal: | Tanggal: | Tanggal: |

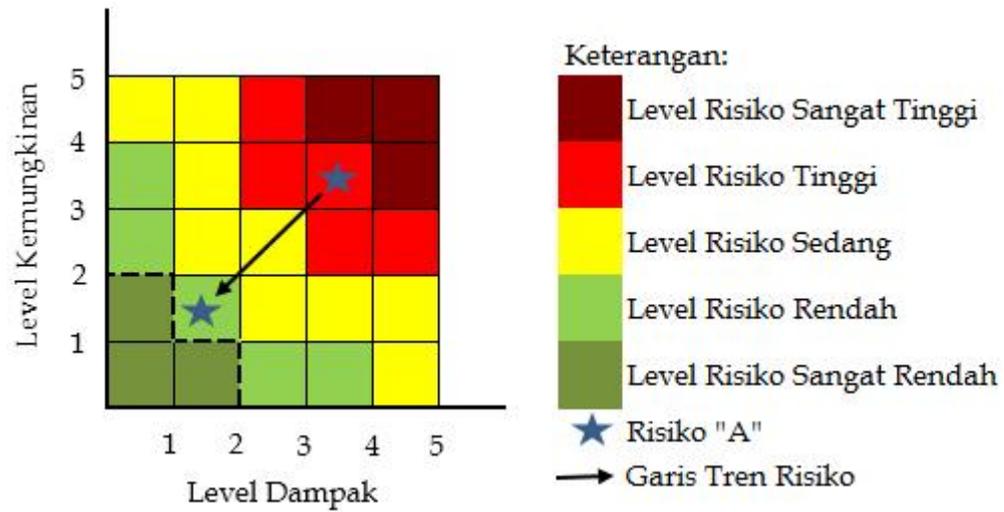
Form 3: Mitigasi Risiko Kunci

Unit Organisasi :
 Ruang Lingkup Penerapan :
 Periode *Time Horizon* :

| Prioritas Risiko | Nomor Risiko | Opsi Mitigasi Risiko | Rencana Mitigasi Risiko | | | | Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko | | | Realisasi Mitigasi Risiko | |
|------------------|--------------|----------------------|--|--------|---------------------|------------------|---|--------------|--------------|--|----------------|
| | | | Kegiatan/ Pengendalian Tambahhan | Target | Jadwal Implementasi | Penanggung Jawab | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Mitigasi Risiko Dilaksanakan? (Ya/Tidak) | Capaian Target |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal: | Tanggal: | Tanggal: |

B. Peta Hasil Mitigasi (contoh)

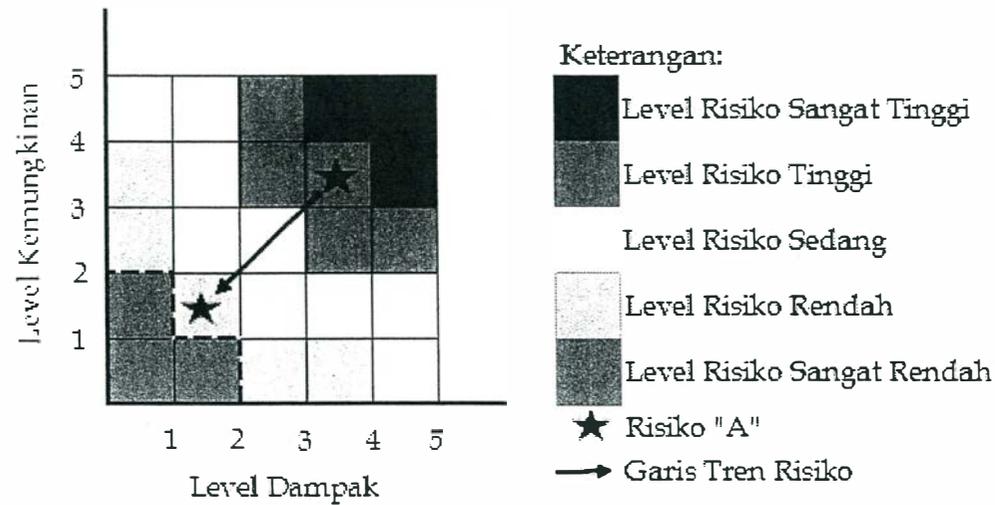


| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal: | Tanggal: | Tanggal: |

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

BAMBANG P. S. BRODJONEGORO

B. Peta Hasil Mitigasi (contoh)



| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal: | Tanggal: | Tanggal: |

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BAMBANG P. S. BRODJONEGORO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Kepala Bagian T.U. Kementerian

GIARTO
NIP 195904201984021001