



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 845 /KMK.01/2016

TENTANG

PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 14 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171 /PMK.01/2016 tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan perlu disusun petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- Mengingat : 1. Keputusan Presiden Nomor 83/P Tahun 2016;
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1926);
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171 /PMK.01/2016 tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Keuangan

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.
- PERTAMA : Menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan yang selanjutnya disebut Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko untuk digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan Proses Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana tercantum dalam huruf A Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA dilaksanakan melalui tahapan berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- a. komunikasi dan konsultasi, bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi terkait penerapan Manajemen Risiko sehingga terdapat kesamaan persepsi pada seluruh pihak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya;
- b. penetapan konteks, bertujuan untuk memahami dan menetapkan lingkungan dan batasan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko pada masing-masing UPR;
- c. penilaian Risiko yang terdiri dari:
 1. identifikasi Risiko, bertujuan untuk menentukan dan menetapkan semua Risiko yang berpotensi menyebabkan tidak tercapainya sasaran organisasi;
 2. analisis Risiko, bertujuan untuk menentukan Level Risiko;
 3. evaluasi Risiko, bertujuan untuk mengambil keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan Risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya;
- d. penanganan Risiko, bertujuan untuk menurunkan Level Risiko;
- e. pemantauan dan reviu, bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi Manajemen Risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi organisasi dalam mencapai sasarnya serta penyempurnaan sistem Manajemen Risiko;

KETIGA : Komunikasi dan konsultasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf a dilaksanakan sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko pada seluruh tahapan Proses Manajemen Risiko lainnya, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf B Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

KEEMPAT : Penetapan konteks sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf b dilaksanakan dengan cara menjabarkan sasaran serta mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf C Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

KELIMA : Identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf c angka 1 dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian sasaran organisasi, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf D angka 1 Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

- KEENAM : Analisis Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf c angka 2 dilaksanakan dengan cara menentukan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak terjadinya Risiko berdasarkan Kriteria Risiko, setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf D angka 2 Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;
- KETUJUH : Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf c angka 3 dilaksanakan dengan cara menetapkan Risiko Utama dan Indikator Risiko Utama yang selanjutnya disingkat IRU, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf D angka 3 Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;
- KEDELAPAN : Penanganan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf d dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi dan memilih opsi penanganan Risiko yang terbaik, menyusun rencana penanganan Risiko, dan melaksanakan rencana penanganan tersebut, sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf E Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;
- KESEMBILAN : Pemantauan dan reviu sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA huruf e dilaksanakan terhadap seluruh tahapan dari Proses Manajemen Risiko sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf F Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;
- KESEPULUH : Pelaksanaan proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA dituangkan dalam Piagam Manajemen Risiko sebagaimana tercantum pada huruf F angka 2 Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KESEBELAS : Piagam Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEPULUH ditetapkan oleh Pemilik Risiko paling lambat tanggal 31 Januari tahun berjalan.
- KEDUABELAS : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

1. Wakil Menteri Keuangan;
2. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, para Direktur Jenderal/Kepala Badan di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Staf Ahli dan Tenaga Pengkaji di Lingkungan Kementerian Keuangan;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

4. Kepala Biro Hukum, Kementerian Keuangan;
5. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Kementerian Keuangan;
6. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, Kementerian Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 22 November 2016

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

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



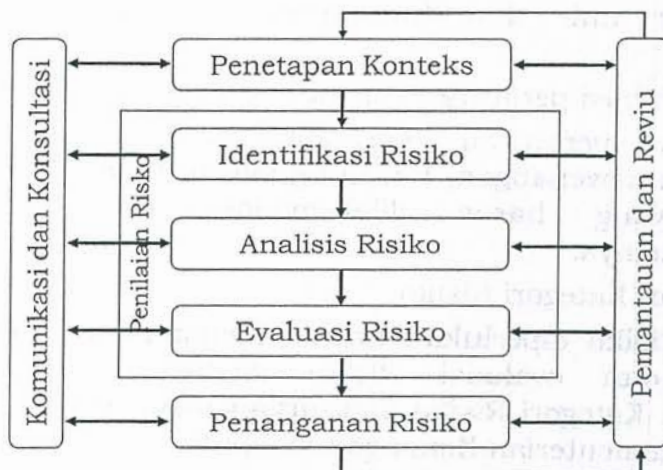
ARIF BINTARTO YUWONO
NIP 197109121997031001



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

A. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



B. Komunikasi dan Konsultasi

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. rapat berkala;
2. rapat insidental;
3. *focused group discussion*; dan
4. forum pengelola Risiko.

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

C. Penetapan Konteks

1. Tahapan penetapan konteks meliputi:

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

b. Menetapkan sasaran organisasi

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

c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

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

l



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

d. Mengidentifikasi *stakeholder*

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

e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait

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

f. Menetapkan Kategori Risiko

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

Kategori Risiko	Definisi
Risiko fiskal	Risiko yang disebabkan oleh segala sesuatu yang dapat menimbulkan tekanan fiskal terhadap APBN, baik yang berasal dari deviasi APBN maupun kewajiban kontinjensi pemerintah pusat atau sumber risiko fiskal sebagaimana dinyatakan dalam Nota Keuangan.
Risiko kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang ber dampak langsung terhadap organisasi.
Risiko kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
Risiko <i>legal</i>	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko <i>fraud</i>	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
Risiko reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.
Risiko operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.

2



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

g. Menetapkan Kriteria Risiko

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

1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)

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

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

- (d) Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

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

2) Kriteria Dampak (*consequences*)

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

- (a) Area dampak yang terdapat di Kementerian Keuangan, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

(1) Beban keuangan negara

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

i. *fraud*

Pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak.

ii. *non fraud*.

Pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana/aset yang dikelola oleh unit tersebut, misalnya Direktorat Jenderal Pajak terhadap target pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terhadap target penerimaan bea masuk, cukai dan bea keluar, Direktorat Jenderal Perbendaharaan terhadap Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga yang dikelola, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara terhadap kekayaan negara/lelang/piutang yang dikelola.

(2) Penurunan reputasi

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

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

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

(4) Kecelakaan Kerja

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

(5) Gangguan terhadap layanan organisasi

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

(6) Penurunan kinerja

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

(b) Level Kriteria Dampak bagi setiap UPR ditetapkan sebagai berikut:

✓



Level Kriteria Dampak

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	KK	-	-	-	Rp 100 juta $\leq x <$ Rp 1M	$x \geq$ Rp 1M
	Es. I	-	-	-	Rp 10 juta $\leq x <$ Rp 100 juta	$x \geq$ Rp 100 juta
	Es. II	-	-	-	Rp 1 juta $\leq x <$ Rp 10 juta	$x \geq$ Rp 10 juta
	Es. III	-	-	-	$x <$ Rp 1 juta	$x \geq$ Rp 1 juta
Non fraud	KK, Es. I, Es. II, Es. III	0,01 permil $\geq x$	0,01 permil $< x \leq$ 0,1 permil	0,1 permil $< x \leq$ 1 permil	1 permil $< x \leq$ 10 permil	$>$ 10 permil
	Penurunan Reputasi	KK & Es. I	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi ≤ 10 Tingkat kepercayaan stakeholder / investor sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,5 < x \leq 5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi > 10 Tingkat kepercayaan stakeholder / investor baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4,5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media sosial Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan stakeholder / investor sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 < x \leq 4,25$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepercayaan stakeholder / investor rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 < x \leq 4$ (skala 5)

2



Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	Es. II & III	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi ≤ 3 Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,5 < x \leq 5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5 Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4,5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 5 Pemberitaan negatif di media sosial yang sesuai fakta Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 < x \leq 4$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan ≤ 3,5 (skala 5)
	KK	-	-	Administratif: terganggu adalah Pimpinan Eselon I, II, atau pejabat yang setara	Pidana: $4 < x \leq 5$ th Perdata: $75M < x \leq 100M$ Administratif: terganggu adalah Menteri	Pidana > 5 th Perdata > 100 M
	Es. I	-	-	Administratif: terganggu adalah Pimpinan Eselon II, Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara	Pidana: $3 < x \leq 4$ Perdata: $50M < x \leq 75M$ Administratif: terganggu adalah Pimpinan Eselon I	Pidana > 4 th Perdata > 75 M
	Es. II	-	-	Administratif: terganggu adalah Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara	Pidana: $2 < x \leq 3$ th Perdata: $25M < x \leq 50M$ Administratif: terganggu adalah Pimpinan	Pidana > 3 th Perdata > 50 M



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
					Eselon II	
	Es. III	-	-	Administratif: tergugat adalah Pejabat Eselon IV, pelaksana, atau pejabat yang setara	Pidana: $x \leq 2$ th Perdata: $5M < x \leq 25M$ Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon II	Pidana > 2 th Perdata > 25 M
Kecelakaan Kerja	KK, Es. I, Es. II, Es. III	Ancaman psikis	Cedera fisik dan mental ringan	Cedera fisik dan mental sedang	Cedera fisik dan mental berat	Kematian
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	KK	$x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 75\%$ dari jam operasional layanan harian	$75\% \leq x < 90\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 90\%$ dari jam operasional layanan harian
	Es. I	$x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 40\%$ dari jam operasional layanan harian	$40\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$65\% \leq x < 80\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 80\%$ dari jam operasional layanan harian
	Es. II	$x < 10\%$ dari jam operasional layanan harian	$10\% \leq x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 65\%$ dari jam operasional layanan harian



Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Kinerja	Es. III	x < 5% dari jam operasional layanan harian	5% ≤ x < 15% dari jam operasional layanan harian	15% ≤ x < 35% dari jam operasional layanan harian	35% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 50% dari jam operasional layanan harian
	KK, Es. I, Es. II, Es. III	X ≥ 95%	90% ≤ x < 95%	80% ≤ x < 90%	75% ≤ x < 80%	x < 75%



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

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

Matriks Analisis 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	9	15	14	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20

Level Risiko

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

i. Menetapkan Selera Risiko

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



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

- (c) Selera Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf (a) dan (b) digambarkan sebagai berikut:

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	9	15	19	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20

Area penerimaan risiko

Area risiko yang dimitigasi

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

Formulir Konteks Manajemen Risiko

Unit Organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>
 Ruang Lingkup Penerapan : <isi dengan tugas dan fungsi unit pemilik Risiko>
 Periode Penerapan : <isi dengan tahun penerapan profil Risiko>

1. Sasaran Organisasi

No.	Daftar Sasaran	Keterangan
1.	<isi dengan nama sasaran>	<isi dengan penjelasan singkat tentang sasaran tersebut>
dst.		

2. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko Tingkat Kementerian Keuangan/Direktorat Jenderal/Direktorat

Pemilik Risiko :
 Koordinator Risiko :
 Pelaksana Harian Koordinator Risiko :
 Pengelola Risiko :

3. Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholder)

No.	Stakeholder	Hubungan
1.	<isi dengan nama stakeholder>	<isi dengan hubungan antara unit dengan stakeholder tersebut>
dst.		

4. Daftar Peraturan Perundang-undangan yang Terkait

No.	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan yang Terkait Unit
1.	<isi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis>	<isi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tugas dan fungsi unit tersebut>
dst.		

5. Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

LEVEL KEMUNGKINAN	
1 Hampir Tidak Terjadi	<diisi berdasarkan Kriteria Kemungkinan pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam Keputusan ini>
2 Jarang Terjadi	
3 Kadang-kadang Terjadi	
4 Sering Terjadi	
5 Hampir Pasti Terjadi	

B. Kriteria Dampak

LEVEL DAMPAK	AREA DAMPAK RISIKO
1 Tidak signifikan	<diisi berdasarkan Kriteria Dampak pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam Keputusan ini>
2 Minor	
3 Moderat	
4 Signifikan	
5 Sangat Signifikan	

6. Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko
 <diisi sesuai dengan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko yang ditetapkan dalam Keputusan ini>

7. Selera Risiko
 <diisi sesuai dengan Selera Risiko yang ditetapkan dalam Keputusan ini>



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

D. Penilaian Risiko

1. Identifikasi Risiko

a. Tahapan identifikasi risiko meliputi:

- 1) Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*). Profil Risiko pada Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan Unit Eselon III mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
- 2) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:
 - a) Memahami sasaran organisasi
Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi UPR dan sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis Kementerian Keuangan, diantaranya Kebijakan Strategis Kementerian Keuangan (KSKK), Rencana Strategis (Renstra), Renja dan inisiatif strategis.
 - b) Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)
Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana tercatat dalam *loss event database* (LED). Format LED sebagaimana tercantum dalam huruf F angka 2 huruf b angka 2 huruf c).
 - c) Mencari penyebab
Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram*.
 - d) Menentukan dampak
Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada Kriteria Dampak.
 - e) Menentukan Kategori Risiko
Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap UPR wajib memiliki Kategori Risiko.

l



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

3) Identifikasi Risiko berdasarkan *input* dari konsep profil Risiko UPR di level di bawahnya (*bottom-up*).

UPR dapat mengusulkan agar suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila:

- a. Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel; dan/atau
- b. Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

b. Tahapan identifikasi Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko, sebagai berikut:

Formulir Profil dan Peta Risiko

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

A. Profil Risiko

Sasaran Organisasi	Risiko				Kategori Risiko	Sistem Pengendalian Yang Dilaksanakan	Kemungkinan		Dampak		Level Risiko	Besaran Risiko	Prioritas Risiko	Keputusan Penanganan	Indikator Risiko Utama (IRU)	
	No.	Kejadian	Penyebab	Dampak			Level	Penjelasan	Level	Penjelasan					Nama	Batasan Nilai
<isi dengan nama sasaran>	<isi dengan nama kejadian Risiko>	<isi dengan penyebab terjadinya kejadian Risiko>	<isi dengan dampak Risiko sesuai area dampak yang ada>	<isi dengan Kategori Risiko>	<isi dengan nama peraturan, SOP, aplikasi dll yang berfungsi sebagai sistem pengendalian>	<isi dengan LK Risiko>	<isi dengan alasan penentuan LK Risiko>	<isi dengan LD Risiko>	<isi dengan alasan penentuan LD Risiko>	<isi dengan LR>	<isi dengan Besaran Risiko sesuai Matriks Analisis Risiko>	<isi dengan prioritas Risiko berdasarkan pengurutan Risiko>	<isi dengan Ya dan Tidak jika dibandingkan dengan Sefera Risiko>	<isi dengan nama Indikator Risiko Utama untuk Risiko kunci>	<isi dengan nilai batas aman, batas atas, dan batas bawah IRU>	

Keterangan:
 LK : Level kemungkinan; LD: Level dampak; LR: Level Risiko

B. Peta 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	0	2	3	23	25
	4 Sering Terjadi	6	15	12	24	24
	3 Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2 Jarang Terjadi	2	7	11	15	21
	1 Hampir Tidak terjadi	1	3	5	8	20

Keterangan: ☆ menunjukkan urutan prioritas Risiko

2. Analisis Risiko

a. Tahapan analisis Risiko meliputi:

1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan

a) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya Risiko atau level dampak.

b) Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure (SOP)*, pengawasan melekat, rewiu berjenjang, regulasi, dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

- 2) Mengestimasi level kemungkinan Risiko.
 - a) Estimasi level kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
 - b) Level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.
 - 3) Mengestimasi level dampak Risiko
 - a) Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi level dampak Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
 - b) Level dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak Risiko dengan Kriteria Dampak Risiko.
 - 4) Menentukan besaran Risiko dan Level Risiko
 - a) Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan level kemungkinan dan level dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko.
 - b) Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).
 - 5) Menyusun peta Risiko

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per Kategori Risiko.

 - b. Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.
3. Evaluasi Risiko
- a. Tahapan evaluasi Risiko meliputi:
 - 1) Menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan:
 - a) Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
 - b) Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

c) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.

d) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik Risiko.

2) Menentukan Risiko utama

a) Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan Risiko utama. Jika Level Risiko berada pada area penerimaan Risiko, maka Risiko tersebut tidak perlu ditangani.

b) Setiap Risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko yang disebut Indikator Risiko Utama (IRU).

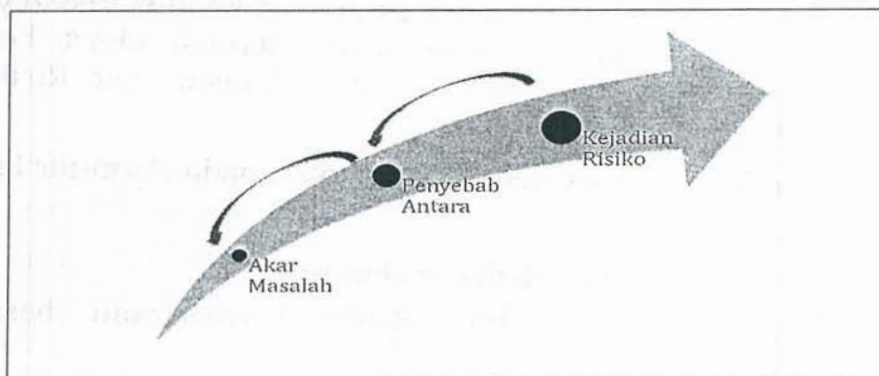
3) Menetapkan IRU

Penyusunan IRU dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

a) Analisis penyebab antara dan akar masalah Risiko

(1) Untuk memprediksi munculnya suatu kejadian Risiko, perlu diidentifikasi berbagai penyebab yang berpotensi menimbulkan kejadian Risiko. Berdasarkan penyebab Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan analisis untuk mendapatkan urutan kejadian yang menyebabkan Risiko terjadi (*chain of events*).

(2) Urutan kejadian penyebab Risiko dimulai dari kejadian penyebab antara sampai dengan akar masalah. Penyebab antara merupakan kejadian yang berpotensi menimbulkan suatu penyebab Risiko yang bermula dari munculnya suatu akar masalah. Urutan kejadian penyebab risiko dapat dilihat pada gambar berikut:



b) Memilih IRU

(1) IRU dapat ditetapkan dari penyebab antara atau akar masalah. Setiap penyebab antara atau akar masalah memiliki 1 (satu) IRU. Apabila setiap penyebab antara atau akar masalah memiliki lebih dari 1 (satu) opsi IRU, maka dilakukan pemilihan

l




MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

IRU berdasarkan indikator yang paling dini memberikan informasi kemungkinan terjadinya Risiko.

- (2) Pemilihan IRU mempertimbangkan hal sebagai berikut:
 - (a) Indikator dapat memberikan informasi yang signifikan terhadap kejadian Risiko secara dini.
 - (b) Indikator dapat diukur dan tersedia data/informasi yang relevan.
 - (c) Manfaat informasi yang diperoleh lebih tinggi dari biaya pengukurannya.
- c) Menentukan batasan nilai IRU
 - (1) Setiap IRU mempunyai batasan nilai sesuai karakteristiknya. Batasan ini digunakan untuk menentukan status kemungkinan terjadinya Risiko sesuai nilai aktual IRU. Batasan IRU terdiri dari:
 - (a) Batas aman
Merupakan nilai yang diharapkan dan menunjukkan bahwa indikator tersebut masih dalam kondisi normal. Seluruh IRU harus memiliki batas aman.
 - (b) Batas atas
Merupakan nilai maksimal yang dapat diterima atas indikator tersebut.
 - (c) Batas bawah
Merupakan nilai minimal yang dapat diterima atas indikator tersebut.

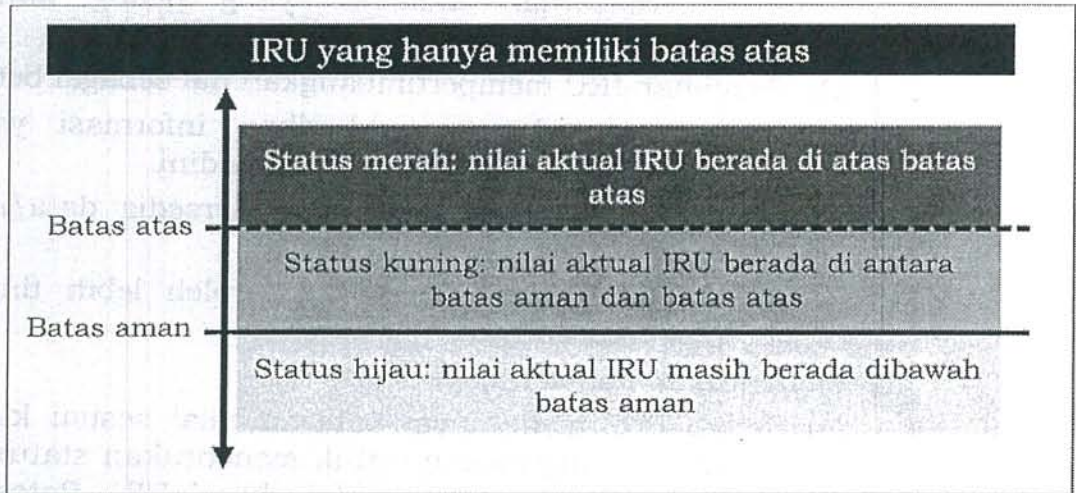
Penetapan batasan IRU berdasarkan karakteristik IRU dan Risikonya dengan mempertimbangkan Level Risiko yang dapat ditoleransi. Batasan tersebut bersifat kuantitatif yang dikembangkan berdasarkan pengetahuan dan pertimbangan profesional oleh pemilik Risiko.

 - (2) Berdasarkan batasan yang ada, IRU dapat dibedakan atas:
 - (a) IRU yang hanya memiliki batas atas
 - i. IRU tersebut diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin rendah.
 - ii. Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut: 



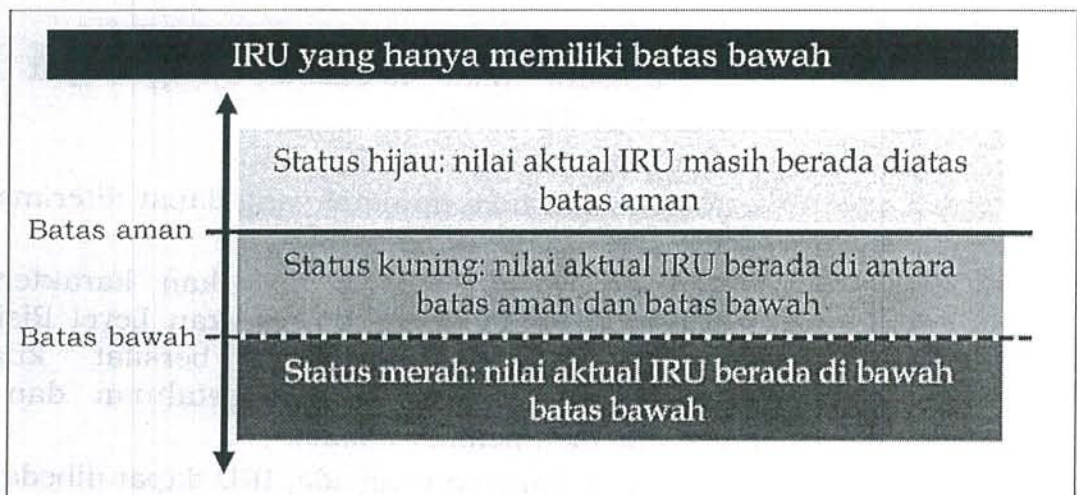
MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -



(b) IRU yang hanya memiliki batas bawah

- i. IRU tersebut diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin tinggi.
- ii. Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut:



(c) IRU yang memiliki batas atas dan batas bawah

- i. IRU tersebut diharapkan memiliki nilai aktual yang berada pada rentang nilai tertentu dalam batas aman.
- ii. Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -



(3) Status IRU memberikan informasi kemungkinan terjadinya Risiko sebagai berikut:

- (a) Status hijau menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko rendah.
- (b) Status kuning menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko sedang.
- (c) Status merah menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko tinggi.

d) Menyusun manual IRU

Manual IRU mendeskripsikan tentang IRU, definisi IRU, batasan nilai, formula, satuan pengukuran, penanggung jawab, penyedia data, sumber data dan data aktual IRU didokumentasikan dalam manual IRU. Manual tersebut menjadi acuan dalam menyusun dan melaporkan aktual IRU serta interpretasinya. Manual IRU dituangkan dalam format sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Manual Indikator Risiko Utama (IRU)

Nama Risiko :
Nama IRU :
Deskripsi IRU :
Batasan Nilai IRU : Batas aman:
Batas atas:
Batas bawah:
Formula :
Satuan Pengukuran :
Unit Penanggung Jawab :
Unit Penyedia Data :
Sumber Data :
Periode Pelaporan : () Triwulanan () Semesteran () Tahunan
Tabel Data :

Periode	Y-3				Y-2				Y-1			
	BM	BA	BB	Akt- ual	BM	BA	BB	Akt- ual	BM	BA	BB	Akt- ual
Triwulan I												
Triwulan II												
Triwulan III												
Triwulan IV												

Keterangan: Batas Aman: BM; Batas Atas: BA; Batas Bawah: BB

b. Tahapan evaluasi Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.

E. Penanganan Risiko

1. Tahapan penanganan risiko meliputi:

a. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan

Opsi penanganan Risiko dapat berupa:

- 1) mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kontrol internal UPR.
- 2) menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

- 3) mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - a) pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
 - b) proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
 - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - 4) menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
 - 5) menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.
- b. Menyusun rencana aksi penanganan Risiko
- 1) Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.
 - 2) Rencana aksi penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi penanganan Risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi penanganan Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
 - 3) Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut:
 - a) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
 - b) output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
 - c) target kuantitatif sesuai output yang telah ditetapkan;
 - d) jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
 - e) penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

- 4) Penanganan yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.
- 5) Selain rencana penanganan Risiko, suatu organisasi perlu merumuskan rencana kontinjensi. Hal ini berupa langkah kegiatan atau proses dalam mengatasi keadaan darurat yang mempunyai dampak luar biasa dan mengakibatkan keadaan kritis bagi organisasi.
- 6) Rencana kontinjensi secara umum terdiri atas 3 langkah yakni:
 - a) langkah dalam menangani krisis setelah bencana terjadi (tanggap darurat);
 - b) kegiatan atau proses pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat;
 - c) langkah atau proses pemulihan keadaan organisasi akibat krisis atau bencana yang terjadi ke tingkat normal.
- 7) Penetapan rencana kontinjensi dilakukan secara tahunan yang dituangkan dalam format sebagai berikut:

Format Rencana Kontinjensi

Rencana Kontinjensi

Jenis Bencana :

Uraian Kegiatan Tanggap Darurat (<i>penanganan krisis setelah Risiko terjadi</i>)	Penanggung Jawab

Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat	Penanggung Jawab

Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi ke tingkat normal	Penanggung Jawab

- c. Menetapkan Level Risiko residual harapan
Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.
- d. Menjalankan rencana aksi penanganan Risiko
Pelaksanaan rencana penanganan Risiko dituangkan serta capaian target output kegiatan tersebut.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 21 -

- e. Memantau Risiko tersisa
Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.
2. Tahapan proses penanganan Risiko dituangkan pada Formulir Penanganan Risiko sebagai berikut:



Formulir Penanganan Risiko

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

Prioritas Risiko	Rencana Penanganan					Risiko Residual Harapan			
	Opsid Penanganan Risiko	Rencana Aksi Penanganan Risiko	Output	Target	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab	LK	LD	LR
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani /Risiko utama sesuai formulir profil dan peta risiko>	<diisi dengan opsi penanganan Risiko yang dipilih>	<diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan penanganan Risiko>	<diisi dengan output yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan target sesuai output yang telah ditetapkan>	<diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko>	<diisi dengan level kemungkinan Risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan>	<diisi dengan level dampak Risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan>	<diisi dengan Level Risiko, terdiri atas sangat tinggi hingga sangat rendah apabila rencana penanganan telah dilaksanakan>

Keterangan: LK : Level kemungkinan; LD: Level dampak; LR: Level Risiko



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 23 -

F. Pemantauan dan Reviu

1. Bentuk pemantauan dan reviu terdiri atas:

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

- 1) Unit pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:
 - a) Konteks organisasi;
 - b) Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko;
 - c) Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

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

- 2) Perubahan besaran Risiko atau Level Risiko dipantau melalui tren Risiko. Tren Risiko dilihat berdasarkan perubahan status IRU dari periode sebelumnya yang terdiri dari tiga kategori, yaitu:
 - a) Tetap, status IRU sama dengan periode sebelumnya.
 - b) Naik, status IRU meningkat dari periode sebelumnya (dari hijau ke kuning, dari kuning ke merah, dan dari hijau ke merah).
 - c) Turun, status IRU menurun dari periode sebelumnya (dari kuning ke hijau, dari merah ke kuning, dan merah ke hijau).

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

b. Pemantauan berkala

- 1) Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko Utama serta tren perubahan besaran/Level Risiko.
- 2) Laporan pemantauan triwulan dan tahunan dituangkan pada format sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 24 -

Formulir Laporan Pemantauan Triwulan <diisi dengan triwulan I, II, III atau IV >

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

Prioritas Risiko	Penanganan Risiko						Indikator Risiko Utama (IRU)				Status Risiko	
	Aksi/Pengendalian	Output	Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	Nama	Batasan Nilai	Aktual	Status	Tren	Outlook Besar /Level Risiko
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu penanganan sesuai formulir profil dan peta risiko>	<diisi dengan nama kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang terpilih>	<diisi dengan output yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan rencana jumlah pelaksanaan kegiatan tersebut>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan rencana penanganan Risiko>	<diisi dengan waktu pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana penanganan >	<diisi dengan nama IRU sesuai formulir profil dan peta risiko>	<diisi dengan batas aman, batas bawah dan batas atas IRU tersebut>	<diisi dengan nilai aktual IRU>	<diisi dengan warna status IRU sesuai dengan nilai aktual IRU>	<diisi dengan tren Risiko>	<diisi dengan perkiraan nilai besaran Risiko dan Level Risiko>

2



Formulir Laporan Pemantauan Tahunan

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

A. Penilaian Efektivitas Penanganan

Prioritas Risiko	Level Risiko Sebelumnya		Risiko Residual Harapan		Level Risiko Aktual		Tren Risiko	Deviasi/ Kesenjangan	Rekomendasi
	LK	LD	LK	LD	LK	LD			
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani <Risiko utama> sesuai formulir profil dan peta risiko>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <diisi sesuai hasil evaluasi Risiko pada formulir profil dan peta risiko> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <diisi sesuai Risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan risiko> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <diisi berdasarkan hasil pengukuran Risiko aktual setelah rencana penanganan Risiko dijalankan pada akhir tahun> </div>		<diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan Level Risiko dari sebelumnya dengan aktual>	<diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan Level Risiko dari harapan dengan aktual>	<diisi dengan rekomendasi penanganan periode berikutnya>

Keterangan: LK : Level kemungkinan; LD: Level dampak; LR: Level Risiko

B. Peta Hasil Penanganan

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

Level Kemungkinan



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 26 -

- 3) Periode dan penanggung jawab pelaksanaan pemantauan di Kementerian Keuangan sebagaimana tabel berikut:

Periode Pelaksanaan Pemantauan

No	Tingkat	Periode	Peserta Rapat Pemantauan	Penanggung Jawab
1.	Kementerian	Triwulanan (Kuartalan)	Menteri Keuangan dan Pejabat Eselon I	Pelaksana harian koordinator Risiko Kementerian
2.	Eselon I	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II	Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon I
3.	Eselon II	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat Eselon III	Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon II
4.	Eselon III	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dengan Pejabat Eselon IV	Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon III

- 4) Jumlah koordinator Risiko yang wajib hadir pada setiap rapat pemantauan Risiko minimal 50% dari seluruh koordinator Risiko.

c. Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

- 1) Reviu implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh UKI dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya.

- 2) Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yaitu Kementerian, Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan unit Eselon III. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal.

d. Audit Manajemen Risiko

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



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 27 -

2. Dokumen Manajemen Risiko

a. Piagam Manajemen Risiko

- 1) Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan Manajemen Risiko yang dilampiri dengan Formulir konteks Manajemen Risiko, Formulir profil dan peta Risiko, dan Formulir penanganan Risiko.
- 2) Format piagam Manajemen Risiko sebagai berikut:

Format Piagam Manajemen Risiko

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

... <isi dengan nama unit pemilik Risiko>

KEMENTERIAN KEUANGAN

TAHUN ... <diisi dengan tahun penerapan profil Risiko>

Dalam rangka pencapaian sasaran pada unit ... <diisi dengan nama UPR> ..., saya menyatakan:

1. Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penguangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks Manajemen Risiko, profil dan peta Risiko, serta rencana penanganan Risiko.
2. Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh koordinator Risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.
3. Rencana penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.
4. Untuk mengingatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, akan dilakukan pemantauan dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.

< ... tempat ..., ... tanggal penetapan...>

Ditetapkan oleh:

<ttd pemilik Risiko>

<Jabatan pemilik Risiko>

b. Laporan Manajemen Risiko

- 1) Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 28 -

2) Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi:

a) Laporan pemantauan

Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan triwulanan (Formulir laporan pemantauan triwulanan) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir laporan pemantauan tahunan).

b) Laporan Manajemen Risiko insidental

(1) Laporan ini disusun apabila:

(a) terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi;

(b) terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

(2) Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya

c) *Loss Event Database (LED)*

(1) *LED* merupakan dokumen yang berisi catatan Risiko yang terjadi pada tahun berjalan baik yang telah diidentifikasi dalam profil Risiko maupun tidak.

(2) Informasi yang dimuat meliputi Risiko yang terjadi, dampak yang ditimbulkan dan upaya yang telah dilakukan. *LED* diperbaharui setiap munculnya kejadian dan dituangkan dalam format sebagai berikut:

Tanggal Pencatatan	Uraian Peristiwa/ <i>Events</i>	Waktu Terjadinya	Lokasi Kejadian	Analisis Penyebab	Deskripsi Dampak	Rincian Penanganan	Kondisi Setelah Penanganan
<diisi dengan tanggal pencatatan event>	<diisi dengan uraian peristiwa Risiko yang terjadi>	<diisi dengan waktu terjadinya Risiko>	<diisi dengan lokasi terjadinya Risiko>	<diisi dengan penyebab terjadinya Risiko tersebut>	<diisi dengan dampak terjadinya Risiko tersebut>	<diisi kegiatan penanganan yang dilakukan>	<diisi dengan kondisi setelah dilakukan penanganan tersebut>



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 29 -

- c. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut:

Tingkat	Periode Penyampaian	Keterangan
Kementerian	▪ Laporan Piagam Manajemen Risiko: 31 Januari ▪ Laporan pemantauan: triwulanan dan tahunan	Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko Kementerian kepada Inspektorat Jenderal
Eselon I		Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon I kepada Menteri Keuangan dengan tembusan Inspektorat Jenderal
Eselon II		Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon II dan Pimpinan Unit Eselon I
Eselon III		Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko Unit Eselon III kepada Pimpinan Unit Eselon II

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya

Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian T.U. Kementerian



ARIF BINTARTO YUWONO
NIP 197109121997031001

