MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 105/KMK.01/2022

TENTANG

PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO
PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 7 ayat (9), Pasal 8 ayat (13), Pasal 9 ayat (3), Pasal 10 ayat (3), Pasal 13 ayat (6), dan Pasal 15 ayat (3) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 4286);

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 4355);

3. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 4916);

4. 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);

5. Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2020 tentang Kementerian Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 98);

6. Keputusan Presiden Nomor 113/P Tahun 2019;

7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1031);

8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1526);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA.

PERTAMA : Menetapkan petunjuk pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara yang digunakan sebagai acuan bagi Kementerian Keuangan dalam melaksanakan manajemen risiko dalam lingkup pengelolaan keuangan negara.

KEDUA : Manajemen risiko pengelolaan keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA dibangun dan dikembangkan dengan memperhatikan tujuan, manfaat dan prinsip, dengan penjabaran sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KETIGA : Petunjuk pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA terdiri atas:

a. mekanisme pelaksanaan tugas struktur manajemen risiko;
b. mekanisme pelaksanaan proses manajemen risiko;
c. mekanisme administrasi dan pelaporan manajemen risiko;
d. pengembangan budaya sadar risiko; dan
e. penentuan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko.

KEEMPAT : Pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA dilakukan untuk 2 (dua) klasifikasi manajemen risiko sebagai berikut:

a. risiko organisasi, yang meliputi kategori risiko kebijakan, risiko reputasi, risiko *fraud*, risiko *legal*, risiko kepatuhan, dan risiko operasional; dan

b. risiko Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Kontinjensi, dan Neraca yang selanjutnya disebut Risiko AKN, yang meliputi kategori risiko ekonomi makro, risiko kewajiban kontinjensi, risiko program dan implementasi kebijakan, dan risiko neraca konsolidasi sektor publik.

KELIMA : Pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara untuk risiko organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf a dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

a. mekanisme pelaksanaan tugas struktur manajemen risiko organisasi mengacu pada:
   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf B; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf A,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

b. mekanisme pelaksanaan proses manajemen risiko organisasi mengacu pada:
   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf C; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf B,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

c. mekanisme administrasi dan pelaporan manajemen risiko organisasi mengacu pada:
   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf D; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf C,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini; dan

d. pengembangan budaya sadar risiko mengacu pada:
   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf E; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf D,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEENAM : Dalam rangka pelaksanaan manajemen risiko organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA, dibentuk Tim Koordinasi Pengelolaan Risiko di Kementerian Keuangan dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Tim Koordinasi Pengelolaan Risiko di Kementerian Keuangan ditetapkan oleh Menteri Keuangan;

b. kewenangan penetapan Tim sebagaimana dimaksud pada huruf a dilimpahkan dalam bentuk mandat kepada Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan; dan

c. pembentukan Tim sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, berdasarkan arahan pimpinan dapat dilakukan secara bersamaan dan/atau digabungkan dengan Tim yang bertugas melakukan koordinasi terkait manajemen kinerja dan/atau anggaran.

KETUJUH : Pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara untuk Risiko AKN sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf b dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

a. mekanisme pelaksanaan tugas struktur manajemen Risiko AKN mengacu pada:

   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf B; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran III huruf A,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

b. mekanisme pelaksanaan proses manajemen Risiko AKN mengacu pada:

   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf C; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran III huruf B,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini;

c. mekanisme administrasi dan pelaporan manajemen Risiko AKN mengacu pada:

   1. ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf D; dan
   2. ketentuan teknis sebagaimana tercantum dalam Lampiran III huruf C,

   yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini; dan

d. pengembangan budaya sadar risiko mengacu pada ketentuan umum sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf E yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDELAPAN : Strategi pengelolaan risiko keuangan negara untuk melaksanakan proses manajemen Risiko AKN sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUH huruf b ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan.

KESEMBILAN : Dalam rangka pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara untuk Risiko AKN sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUH, dibentuk Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN ditetapkan oleh Menteri Keuangan; dan
b. kewenangan penetapan Kelompok Kerja sebagaimana dimaksud pada huruf a dilimpahkan dalam bentuk mandat kepada Sekretaris Jenderal untuk dan atas nama Menteri Keuangan.

KESEPULUH : Terhadap mekanisme pelaksanaan tugas struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMA huruf a dan/atau Diktum KETUJUH huruf a, berlaku ketentuan sebagai berikut:

a. untuk manajemen risiko organisasi dan Risiko AKN, dalam hal ketentuan organisasi dan tata kerja tidak mengatur keberadaan unit kepatuhan internal, Pimpinan Unit Pengelola Risiko (UPR) dapat menugaskan unit dan/atau pejabat tertentu untuk menjalankan fungsi Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) dengan keputusan/penugasan pimpinan UPR atau pejabat yang lebih tinggi; dan
b. untuk manajemen risiko organisasi, dalam hal tidak terdapat pejabat yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko, Pimpinan UPR dapat menetapkan struktur UPR dengan Keputusan Pimpinan UPR.

KESEBELAS : Penentuan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf e dilaksanakan sesuai dengan ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf F yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUABELAS : Dalam hal diperlukan, Unit Eselon I dan Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan dapat menetapkan petunjuk teknis pelaksanaan manajemen risiko pada unit masing-masing dalam Keputusan Pimpinan Unit Eselon I dan Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Keuangan ini.

KETIGABELAS : Petunjuk teknis sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUABELAS ditetapkan setelah terlebih dahulu berkoordinasi dengan:

a. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal sebagai Sekretaris I Komite Manajemen Risiko Kementerian Keuangan; dan
b. Direktur Pengelolaan Risiko Keuangan Negara Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko sebagai Sekretaris II Komite Manajemen Risiko Kementerian Keuangan,

sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen risiko pengelolaan keuangan negara.

KEEMPATBELAS : Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku:

a. proses manajemen risiko yang telah dilakukan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan dilakukan penyesuaian sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Keputusan Menteri ini; dan
b. selama Keputusan Menteri Keuangan mengenai strategi pengelolaan risiko keuangan negara sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN belum ditetapkan, maka strategi pengelolaan risiko keuangan negara dapat ditentukan oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko c.q. Direktorat Pengelolaan Risiko Keuangan Negara dengan memperhatikan ketentuan dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KELIMABELAS : Pada saat Keputusan Menteri ini mulai berlaku, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 577/KMK.01/2019 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

KEENAMBELAS : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

1. Wakil Menteri Keuangan;
2. Sekretaris Jenderal, para Direktur Jenderal, Inspektur Jenderal, pada Kepala Badan di Lingkungan Kementerian Keuangan;
3. Kepala Lembaga *National Single Window;*
4. Para Staf Ahli di Lingkungan Kementerian Keuangan;
5. Kepala Biro Hukum, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan;
6. Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan;
7. Direktur Pengelolaan Risiko Keuangan Negara; dan
8. Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggungjawab kepada Menteri Keuangan melalui Pimpinan Unit Eselon I.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Maret 2022

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian

BIRO UMUM

ANDRIANSYAH
NIP 19730213 199703 1 001

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN I
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 105/KMK.01/2022 TENTANG PETUNJUK
PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN
KEUANGAN NEGARA

PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

A. TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

Kementerian Keuangan selaku pengelola keuangan negara, menghadapi kondisi internal dan eksternal yang penuh ketidakpastian dan dapat mempengaruhi pencapaian visi dan misi. Dalam menghadapi ketidakpastian, Kementerian Keuangan perlu menerapkan manajemen risiko yang efektif, sehingga dapat meminimalkan ancaman dan mampu memanfaatkan peluang.

1. Tujuan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara

   Tujuan penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

   a. menjaga kondisi proyeksi fiskal, postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara, serta aset dan kewajiban negara yang terkendali dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang; dan
   b. mengoptimalkan pencapaian visi, misi, sasaran, dan peningkatan kinerja.

2. Manfaat Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara

   Penerapan manajemen risiko memberikan manfaat bagi Kementerian Keuangan antara lain:

   a. Mendukung tercapainya sasaran

      Manajemen risiko diarahkan untuk menunjang pencapaian visi, misi, sasaran, dan peningkatan kinerja melalui:

      1) Penilaian risiko yang meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang tepat dalam rangka pencapaian sasaran; dan
      2) Mitigasi risiko yang efektif untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level risiko.

   b. Mengurangi kejutan (*surprises*)

      Kejutan merupakan kejadian yang muncul tanpa diperkirakan sebelumnya sehingga Kementerian Keuangan tidak dapat melakukan antisipasi yang tepat untuk mengurangi dampak negatif. Penerapan manajemen risiko meningkatkan kemampuan Kementerian Keuangan dalam memprediksi dan melakukan antisipasi kejadian risiko sehingga mengurangi kejutan.

   c. Meningkatkan kesempatan dalam memanfaatkan peluang

      Manajemen risiko membantu dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan potensi/peluang untuk pencapaian sasaran yang lebih baik.

   d. Meningkatkan kepatuhan pada peraturan

      Manajemen risiko mencakup pengelolaan risiko kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan sehingga mendorong peningkatan kepatuhan.

e. Meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan

Proses manajemen risiko melibatkan pemangku kepentingan terutama dalam penyusunan konteks untuk memahami lingkup risiko dikaitkan dengan harapan dan masukan dari pemangku kepentingan. Interaksi berkenaan memberikan landasan suatu hubungan baik yang memberikan manfaat dalam jangka panjang.

f. Memperluas pertimbangan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, dan penggunaan sumber daya organisasi

Dengan adanya integrasi antara manajemen risiko dengan keseluruhan proses bisnis organisasi, maka setiap tahapan pelaksanaan tugas dan fungsi akan mendapatkan informasi yang relevan dan andal untuk pengambilan keputusan, perencanaan dan penggunaan sumber daya organisasi.

g. Mendorong manajemen lebih proaktif dan antisipatif terhadap perubahan organisasi dan lingkungan

Manajemen risiko memberikan informasi yang memadai untuk mengantisipasi hambatan/gangguan, dan memanfaatkan peluang dalam pencapaian sasaran. Manajemen dapat menggunakan informasi tersebut untuk lebih proaktif dan antisipatif terhadap perubahan.

h. Meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja

Manajemen risiko yang terintegrasi dengan proses perencanaan dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja Kementerian Keuangan.

i. Meningkatkan reputasi organisasi

Penerapan manajemen risiko mampu meningkatkan reputasi organisasi di hadapan seluruh pemangku kepentingan. Peningkatan reputasi tersebut diperoleh dari keberhasilan pencapaian sasaran organisasi yang didukung oleh pengelolaan risiko yang optimal.

j. Meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi

Manajemen risiko dapat menjaga tata kelola yang baik dan meningkatkan akuntabilitas melalui pengendalian risiko yang terintegrasi dalam proses bisnis organisasi.

k. Menciptakan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai

Manajemen risiko memberikan kemampuan terhadap pimpinan untuk mengelola risiko dan mempertanggungjawabkan pengambilan keputusan sehingga menciptakan keamanan dan kenyamanan seluruh pegawai dalam menjalankan tugas.

3. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara

Manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip yang menjadi acuan pembangunan dan penerapan manajemen risiko. Prinsip-prinsip tersebut terdiri atas:

a. Terintegrasi

Manajemen risiko harus terintegrasi pada seluruh proses bisnis dalam pencapaian sasaran dan tujuan Kementerian Keuangan, yang dilaksanakan oleh pimpinan dan seluruh pegawai secara aktif dengan kesadaran atas risiko. Manajemen risiko akan membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan yang efektif dan efisien, serta mendorong pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan lebih baik.

b. Terstruktur dan komprehensif

Penerapan manajemen risiko dilakukan dengan pendekatan yang menyeluruh dari berbagai perspektif yang sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangan organisasi berdasarkan praktik terbaik (*best practice*) sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen risiko memiliki proses terstruktur mulai dari perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, hingga pemantauan dan reviu. Selain itu, dalam setiap tahapan tersebut juga dilakukan proses komunikasi dan konsultasi.

c. Adaptif

Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi serta mampu menghadapi dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

d. Inklusif

Manajemen risiko bersifat inklusif yaitu melibatkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi pemangku kepentingan. Manajemen risiko terbuka untuk menerima masukan dan aspirasi dari pemangku kepentingan dalam rangka perumusan konteks risiko.

e. Dinamis

Risiko dapat muncul, berubah, atau menghilang mengikuti dinamika perubahan yang dapat terjadi sewaktu-waktu pada lingkungan internal dan eksternal dan internal organisasi. Manajemen risiko akan kehilangan kemampuannya melindungi dan mengoptimalkan pencapaian sasaran organisasi jika bersifat pasif dan statis di tengah perubahan tersebut. Manajemen risiko harus bersifat dinamis dengan mampu mengantisipasi, mendeteksi, mengenali, dan merespons perubahan tersebut secara cepat dan tepat.

f. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Manajemen risiko menggunakan berbagai informasi dalam setiap tahapan prosesnya seperti data historis, data terkini dan proyeksi di masa yang akan datang. Dalam hal terdapat keterbatasan informasi yang tersedia, manajemen risiko berusaha menggunakan informasi terbaik.

g. Memperhatikan sumber daya manusia dan budaya

Penerapan manajemen risiko harus memperhatikan kondisi sumber daya manusia dan budaya organisasi yang sangat berpengaruh terhadap seluruh proses manajemen risiko.

h. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan dan penyempurnaan manajemen risiko merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam upaya peningkatan efektivitas proses manajemen risiko. Penerapan manajemen risiko menghasilkan informasi dan pengalaman yang menjadi media pembelajaran dalam pengendalian risiko dan perbaikan organisasi ke depan. Pembangunan kapasitas sumber daya manusia dan teknologi juga harus terus dilakukan untuk menyempurnakan sistem manajemen risiko sesuai dengan perkembangan teknologi dan praktik terbaik.

B. MEKANISME PELAKSANAAN TUGAS STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

Dalam pelaksanaan tugas struktur Manajemen Risiko, mekanisme yang digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Ruang lingkup tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite
   a. Komite Manajemen Risiko memiliki Sekretaris yang terdiri atas:
      1) Sekretaris I
         a) Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal melaksanakan tugas sebagai Sekretaris I.
         b) Ruang lingkup tugas dan tanggung jawab Sekretaris I meliputi klasifikasi risiko organisasi yang terdiri atas risiko kebijakan, risiko reputasi, risiko *fraud*, risiko legal, risiko kepatuhan, dan risiko operasional.
      2) Sekretaris II
         a) Direktur Pengelolaan Risiko Keuangan Negara Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko melaksanakan tugas sebagai Sekretaris II.
         b) Ruang lingkup tugas dan tanggung jawab Sekretaris II meliputi klasifikasi risiko APBN, Kontinjensi, dan Neraca (AKN) yang terdiri atas risiko ekonomi makro, risiko kewajiban kontinjensi, risiko program dan kebijakan pemerintah, serta risiko neraca konsolidasi sektor publik.
   b. Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite meliputi:
      1) membantu Komite Pelaksana dalam penyusunan konsep kebijakan manajemen risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
      2) membantu Komite Pelaksana melakukan konsolidasi konsep profil dan rencana mitigasi risiko di tingkat Kementerian Keuangan;
      3) membantu Komite Pelaksana melakukan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko di tingkat Kementerian Keuangan;
      4) menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pengelola risiko;
      5) menatausahakan dokumen proses manajemen risiko; dan
      6) mengoordinasikan tindak lanjut hasil reviu dan audit manajemen risiko.

2. Mekanisme Penyusunan Kebijakan Operasional, Profil, Rencana Mitigasi dan Laporan Pemantauan Manajemen Risiko pada Komite Manajemen Risiko

   Penyusunan kebijakan operasional, profil, rencana mitigasi dan laporan pemantauan manajemen risiko pada Komite Manajemen Risiko dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

   a. Sekretaris I dan Sekretaris II menyusun konsep:
      1) profil dan rencana mitigasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun;

2) laporan pemantauan manajemen risiko sesuai periode pelaporan dan kebutuhan; dan
3) kebijakan operasional manajemen risiko sesuai hasil evaluasi dan/atau arahan pimpinan,

sesuai dengan ruang lingkup tugas masing-masing sekretaris.

b. Berdasarkan hasil penyusunan profil, rencana mitigasi, laporan pemantauan, dan kebijakan operasional manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a, Sekretaris I dan Sekretaris II melakukan konsolidasi dan/atau koordinasi.

c. Hasil konsolidasi dan/atau koordinasi sebagaimana dimaksud pada huruf b disampaikan kepada Komite Pelaksana untuk dilakukan pembahasan.

d. Hasil pembahasan sebagaimana dimaksud pada huruf c dilakukan pemrosesan sebagai berikut:
   1. Hasil pembahasan profil, rencana mitigasi dan laporan pemantauan manajemen risiko disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk disetujui yang selanjutnya disampaikan kepada Menteri Keuangan untuk ditetapkan;
   2. Hasil pembahasan kebijakan operasional manajemen risiko oleh Komite Pelaksana disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk disetujui dan/atau ditetapkan; dan
   3. Dalam hal kebijakan manajemen risiko berbentuk peraturan perundang-undangan, konsep kebijakan dilakukan pemrosesan sesuai mekanisme dan ketentuan yang berlaku.

3. Mekanisme Pengawasan dan Evaluasi atas Efektivitas Penerapan Manajemen Risiko serta Edukasi dan/atau Sosialisasi Manajemen Risiko pada Komite Manajemen Risiko

Pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko serta edukasi dan/atau sosialisasi Manajemen Risiko pada Komite Manajemen Risiko dilaksanakan dengan mekanisme sebagai berikut:

a. Sekretaris I dan Sekretaris II secara bersama-sama menyusun rencana pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko serta edukasi dan/atau sosialisasi manajemen risiko.

b. Berdasarkan hasil penyusunan sebagaimana dimaksud pada huruf a, Sekretaris I menyampaikan rencana pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko serta edukasi dan/atau sosialisasi manajemen risiko kepada Komite Pelaksana untuk mendapatkan persetujuan.

c. Berdasarkan persetujuan sebagaimana dimaksud pada huruf b, Sekretaris I dan Sekretaris II melaksanakan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko serta edukasi dan/atau sosialisasi manajemen risiko.

d. Sekretaris I dan Sekretaris II secara bersama-sama menyusun laporan pelaksanaan pengawasan dan evaluasi atas efektivitas penerapan manajemen risiko serta edukasi dan/atau sosialisasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada huruf c.

e. Berdasarkan hasil penyusunan laporan sebagaimana dimaksud pada huruf d, Sekretaris I menyampaikan laporan berkenaan kepada Komite Pelaksana untuk mendapatkan arahan.

4. Mekanisme Pelaksanaan Tugas Unit Pemilik Risiko (UPR)

Dalam melaksanakan tugasnya, UPR menggunakan mekanisme sebagai berikut:

a. Pelaksanaan proses manajemen risiko pada UPR menjadi tanggung jawab bersama seluruh pegawai dalam organisasi;

b. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, telah dibentuk struktur UPR yang terdiri dari pimpinan UPR, Koordinator Risiko, dan Administrator Risiko;

c. Dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas struktur UPR sebagaimana dimaksud pada huruf b, manajemen risiko juga dilaksanakan oleh seluruh pemilik proses bisnis di lingkungan UPR berkenaan; dan

d. Pemilik proses bisnis sebagaimana dimaksud pada huruf c di lingkungan risiko organisasi yaitu unit 1 (satu) level dibawah pimpinan UPR berkenaan, sedangkan pemilik proses bisnis di lingkungan risiko AKN yaitu UPR-*Two* di lingkungan UPR-*One* yang bertanggung jawab terhadap risiko AKN.

e. Detil pelaksanaan proses manajemen risiko UPR untuk:

1) Risiko organisasi mengacu pada ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf A; dan

2) Risiko AKN mengacu pada ketentuan sebagaimana tercantum pada dalam lampiran III huruf A,

yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

5. Mekanisme pelaksanaan proses Manajemen Risiko pada UPR-*One* yang memiliki Risiko organisasi dan Risiko AKN.

Dalam menjalankan proses manajemen risiko, bagi UPR-*One* yang memiliki risiko organisasi dan risiko AKN menggunakan mekanisme sebagai berikut:

a. UPR-*Two* menyusun:

1) Konsep profil risiko dengan melakukan:

a. identifikasi, analisis, evaluasi risiko organisasi sesuai dengan ruang lingkupnya serta mempertimbangkan sinergi antar pemilik proses bisnis lainnya; dan

b. identifikasi, analisis, evaluasi risiko AKN sesuai dengan tugas dan fungsi terkait AKN;

2) Konsep rencana mitigasi risiko; dan

3) Konsep laporan pemantauan risiko secara periodik dan sesuai kebutuhan.

b. UPR-*Two* menyampaikan dokumen pada huruf a kepada:
   1) Koordinator Risiko UPR-*One* terkait risiko organisasi; dan
   2) Kelompok Kerja terkait risiko AKN.

c. Koordinator Risiko UPR-*One* melakukan konsolidasi dan pembahasan terkait dengan risiko organisasi, sedangkan Kelompok Kerja melakukan konsolidasi dan pembahasan terkait risiko AKN.

d. Hasil pembahasan pada Koordinator Risiko UPR-*One* dan Kelompok Kerja disampaikan kepada Eksekutif Manajer Risiko.

e. Dokumen sebagaimana dimaksud pada huruf a yang telah disetujui Eksekutif Manajer Risiko, disampaikan kepada Sekretaris I dan II.

f. Proses mekanisme penyusunan kebijakan, profil, rencana Mitigasi dan laporan pemantauan manajemen risiko pada Komite Manajemen Risiko mengacu pada ketentuan sebagaimana tercantum dalam huruf B angka 2.

6. Mekanisme Penunjukan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR)
   a. Mekanisme penunjukan UKMR memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
      1) Agar implementasi manajemen risiko dapat berjalan efektif, Pimpinan UPR atau pejabat yang lebih tinggi perlu mempertimbangkan pemisahan unit yang mengelola risiko UPR dan unit yang berfungsi sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko.
      2) Dalam hal Pimpinan UPR tidak menugaskan unit dan/atau pejabat tertentu untuk menjalankan fungsi Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dan UPR tidak dapat dipisahkan dengan unit kepatuhan manajemen risiko maka UKMR 1 (satu) tingkat atau lebih di atas Unit Pemilik Risiko (UPR) dapat membantu pelaksanaan tugas UKMR pada UPR.
   b. Tugas dan tanggung jawab UKMR meliputi:
      1) melaksanakan pemantauan atas kepatuhan penyusunan profil dan rencana mitigasi risiko UPR bersangkutan;
      2) melaksanakan pemantauan atas kepatuhan pelaksanaan rencana mitigasi risiko UPR; dan
      3) memantau tindak lanjut hasil reviu dan/atau audit manajemen risiko.

C. MEKANISME PELAKSANAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

1. Perumusan Konteks

   Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan manajemen risiko. Perumusan konteks dapat mencakup konteks internal dan eksternal organisasi.

2. Identifikasi Risiko

   Identifikasi risiko merupakan suatu proses untuk mengenali risiko dengan tujuan untuk menentukan semua risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran. Risiko mencakup kejadian, penyebab, dan dampak risiko.

3. Analisis Risiko

   Analisis risiko bertujuan untuk memahami sifat risiko, karakteristik, dan level risiko. Analisis risiko merupakan tahapan menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko. Tahapan berkenaan dilaksanakan dengan cara menentukan level kemungkinan dan level dampak terjadinya risiko berdasarkan Kriteria risiko, setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada pada UPR.

4. Evaluasi Risiko

   Evaluasi risiko merupakan dasar pengambilan keputusan perlu tidaknya dilakukan upaya mitigasi risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas mitigasinya.

5. Mitigasi Risiko

   Mitigasi risiko merupakan tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga Besaran dan/atau Level Risiko Utama hingga mencapai Risiko Residual Harapan. Penyusunan mitigasi risiko memperhatikan dampak, penyebab, dan akar masalah dari suatu risiko yang telah diidentifikasi.

6. Pemantauan dan Reviu

   Pemantauan dan reviu bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi Manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko. Pemantauan dan reviu risiko dilaksanakan terhadap seluruh tahapan Proses Manajemen.

7. Komunikasi dan Konsultasi

   a. Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk membantu pemangku kepentingan yang relevan dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan, dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan.
   b. Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman risiko, sedangkan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.
   c. Koordinasi erat di antara keduanya akan memfasilitasi pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dipahami, dengan mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi, dan juga hak privasi individu.

d. Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat sebaiknya berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:
   1) menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses manajemen risiko;
   2) memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
   3) memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan; dan
   4) membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

8. Detil mekanisme pelaksanaan proses manajemen risiko organisasi mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud dalam lampiran II huruf B yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
9. Sedangkan detil mekanisme pelaksanaan proses manajemen risiko AKN mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud dalam lampiran III huruf B yang menjadi bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

D. MEKANISME ADMINISTRASI DAN PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

Dalam rangka menjaga proses manajemen risiko yang efektif, akuntabel, dan transparan, UPR menyusun dan menyampaikan dokumen manajemen risiko antara lain sebagaimana berikut:

1. Piagam Manajemen Risiko

   Piagam Manajemen Risiko paling sedikit memuat pernyataan pimpinan UPR, daftar kejadian Risiko, level Risiko awal periode, dan residual harapan.

2. Dokumen Pendukung Piagam Manajemen Risiko

   Dokumen pendukung Piagam Manajemen Risiko paling sedikit terdiri atas:

   a. Profil Risiko

      Profil manajemen risiko sedikit memuat informasi daftar kejadian, penyebab, dampak risiko, level kemungkinan keterjadian risiko, dan level dampak risiko.

   b. Rencana Mitigasi Risiko

      Rencana mitigasi risiko paling sedikit memuat informasi daftar kejadian risiko, rencana mitigasi, periode pelaksanaan, dan penanggungjawab.

3. Laporan Manajemen Risiko

   Laporan manajemen risiko paling sedikit memuat informasi pemantauan berkala dan insidentil.

4. *Loss Event Database* (LED)

   LED merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang terjadi pada tahun berjalan maupun tahun-tahun sebelumnya baik yang telah diidentifikasi dalam profil risiko maupun belum teridentifikasi. LED paling sedikit memuat informasi daftar kejadian risiko, waktu kejadian, dampak yang ditimbulkan dan mitigasi yang dilakukan.

Untuk level Kementerian dan UPR-*One* yang memiliki klasifikasi risiko organisasi dan AKN, dokumen manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1 sampai dengan angka 4, mencakup kedua klasifikasi risiko untuk ditetapkan oleh Menteri Keuangan atau Eksekutif Manajer Risiko.

E. PENGEMBANGAN BUDAYA SADAR RISIKO

Pengembangan budaya sadar risiko dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan untuk mencapai sasaran. Pengembangan budaya sadar risiko diwujudkan dalam bentuk:

1. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan.
2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up*.
3. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik.
4. Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi.

F. PENENTUAN TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Seluruh pimpinan unit Eselon I dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko ke tingkatan yang lebih baik secara terus-menerus. Hal berkenaan merupakan implementasi dari prinsip penerapan manajemen risiko "perbaikan berkesinambungan". Perbaikan berkesinambungan tersebut dilakukan baik pada perencanaan, kapabilitas penerapan, maupun hasil penerapan manajemen risiko. Model kematangan penerapan manajemen risiko berikut diadopsi dari Pedoman Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terintegrasi Pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang dikeluarkan oleh BPKP, namun disesuaikan dengan kondisi Kementerian Keuangan.

1. Tingkatan Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

   Tingkatan kematangan penerapan manajemen risiko dan karakteristiknya ditetapkan sebagai berikut:

   a. Level 1: = *Risk Naïve*

      Tingkat kematangan risk *naïve* dalam penerapan manajemen risiko menunjukkan bahwa organisasi belum mampu mendefinisikan risiko dan mitigasinya, termasuk strategi pengelolaan risiko.

   b. Level 2: = *Risk Aware*

      Tingkat kematangan *risk aware* dalam penerapan manajemen risiko menunjukkan bahwa organisasi mulai mendefinisikan risiko, mitigasi masih sebatas pemenuhan dan strategi pengelolaan risiko mulai dibangun.

   c. Level 3: = *Risk Defined*

      Tingkat kematangan *risk defined* dalam penerapan manajemen risiko menunjukkan bahwa organisasi telah mampu mendefinisikan risiko dengan cukup baik, mitigasi telah dilaksanakan namun belum efektif, dan strategi pengelolaan risiko terbangun dan mulai terintegrasi.

   d. Level 4: = *Risk Managed*

      Tingkat kematangan risk managed dalam penerapan manajemen risiko menunjukkan bahwa organisasi telah mampu mendefinisikan risiko dengan baik, mitigasi telah dilaksanakan dengan efektif, dan strategi pengelolaan risiko telah terintegrasi, namun manajemen risiko belum adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

   e. Level 5: = *Risk Enabled*

      Tingkat kematangan *risk enabled* dalam penerapan manajemen risiko menunjukkan bahwa organisasi telah mampu mendefinisikan risiko dengan baik, mitigasi telah dilaksanakan dengan efektif, strategi pengelolaan risiko telah terintegrasi, dan manajemen risiko telah adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Karakteristik dari masing-masing-masing tingkatan dapat diringkas sebagai berikut:

Tingkat kematangan	**Pendefinisian risiko**	**Mitigasi Risiko**	**Strategi pengelolaan Risiko**	**Adaptif terhadap perubahan lingkungan**
Level 1 *Risk Naïve*	Risiko Belum didefinisikan	Tidak ada mitigasi risiko	Tidak ada strategi pengelolaan risiko	Tidak adaptif
Level 2 *Risk Aware*	Risiko mulai didefinisikan	Mitigasi mulai dibuat, namun belum komprehensif dan sebatas pemenuhan	strategi pengelolaan risiko mulai dibuat, namun belum komprehensif	Tidak adaptif
Level 3 *Risk Defined*	Risiko didefinisikan dengan cukup baik	Mitigasi telah dibuat, komprehensif, namun belum cukup efektif	strategi pengelolaan risiko cukup komprehensif, dan mulai terintegrasi	Tidak adaptif
Level 4 *Risk Managed*	Risiko didefinisikan dengan baik	Mitigasi komprehensif dan telah efektif	Strategi pengelolaan risiko komprehensif dan telah terintegrasi	Tidak adaptif
Level 5 *Risk enabled*	Risiko didefinisikan dengan baik	Mitigasi komprehensif dan telah efektif	Strategi pengelolaan risiko komprehensif dan telah terintegrasi	Adaptif

2. Komponen/Area Dan Parameter Penilaian

Dalam penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko, komponen/area yang dinilai berserta bobotnya ditetapkan sebagai berikut:

No	Komponen/Area	Bobot Komponen	Bobot Area
1	Perencanaan	30%	
	Kualitas Perencanaan		30,00%
2	Kapabilitas	50%	
	a. Kepemimpinan		15,00%
	b. Kebijakan manajemen risiko		7,50%
	c. Sumber daya manusia		5,00%
	d. Kemitraan		2,50%
	e. Proses manajemen risiko		20,00%
3	Hasil	20%	

No	Komponen/Area	Bobot Komponen	Bobot Area
	a. Aktivitas mitigasi risiko		12,5%
	b. *outcomes*		7,5%
	Total	100%	100,00%

Pada model penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko, parameter penilaian dikelompokkan menjadi 8 (delapan) area dalam 3 (tiga) komponen utama yaitu:

a. Perencanaan

Penilaian atas komponen perencanaan dilakukan untuk menilai kualitas penetapan tujuan yang meliputi penilaian keselarasan, ketepatan indikator, kelayakan target kinerja sasaran strategis, program, dan kegiatan.

b. Kapabilitas

Penilaian atas komponen kapabilitas dilakukan untuk menilai kualitas dari kapabilitas penerapan manajemen risiko yang meliputi 5 (lima) area yaitu kepemimpinan, kebijakan manajemen risiko, sumber daya manusia, kemitraan dan proses manajemen risiko.

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komitmen pimpinan terkait pertimbangan risiko dalam pengambilan keputusan dan dalam pelaksanaan rapat manajemen risiko, komunikasi berkelanjutan mengenai pentingnya manajemen risiko, pemberian penghargaan atas penerapan manajemen risiko, dan pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi, termasuk pengalokasian sumber daya untuk penerapan manajemen risiko.

2) Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko merupakan panduan bagi organisasi dalam menerapkan manajemen risiko di lingkungan kerjanya, termasuk prosedur/tata kerja manajemen risiko.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan dukungan dari sisi kesadaran, kompetensi, dan keterampilan terkait manajemen risiko.

4) Kemitraan

Kemitraan terkait dengan bagaimana organisasi mengelola risiko yang berhubungan dengan mitra kerja.

5) Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko merupakan langkah yang dilakukan organisasi dalam mengelola risiko yang meliputi perumusan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, pemantauan dan reviu serta komunikasi dan konsultasi manajemen risiko.

c. Hasil

Penilaian atas komponen hasil dilakukan untuk menilai kualitas dari hasil pengelolaan risiko dan pencapaian tujuan organisasi. Penilaian atas komponen hasil terbagi ke dalam 2 (dua) area, sebagai berikut:

1) Aktivitas mitigasi Risiko

Aktivitas mitigasi risiko terkait mitigasi risiko yang dijalankan oleh organisasi dan keberhasilan mitigasi risiko dalam menurunkan level risiko.

2) Outcome

Outcome terkait kontribusi penerapan manajemen risiko pada pencapaian kinerja dan tujuan organisasi.

3. Metodologi Penilaian

Penilaian dilakukan atas komponen/area/parameter tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. Pelaksanaannya dilakukan dengan teknik wawancara, analisis dokumen, dan/atau observasi. Hasil penilaian atas masing-masing komponen/area/parameter dihitung dengan rerata tertimbang sesuai bobot, dan hasilnya berupa skor dengan interval 1,00 s.d. 5,00.

Dalam rangka penilaian maturitas penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), skor tingkat kematangan berkenaan dapat digunakan untuk menentukan tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP. Interval skor tingkat kematangan penerapan manajemen risiko sebagaimana tercantum pada tabel di bawah:

No	Tingkat kematangan	Interval skor
1	Level 1: = *Risk Naïve*	1,00 ≤ Skor < 2,00
2	Level 2: = *Risk Aware*	2,00 ≤ Skor < 3,00
3	Level 3: = *Risk Defined*	3,00 ≤ Skor < 4,00
4	Level 4: = *Risk Managed*	4,00 ≤ Skor < 4,50
5	Level 5: = *Risk Enabled*	Skor ≥ 4,50

4. Tim Penilaian

Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dilakukan oleh tim dari Inspektorat Jenderal sesuai dengan ketentuan mengenai pedoman teknis penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) yang dilaksanakan oleh UKI dapat melaksanakan penilaian mandiri sesuai dengan lingkup tugasnya, dengan berdasarkan pada ketentuan mengenai pedoman teknis penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.

Dalam hal UPR telah dilakukan penilaian mandiri, Inspektorat Jenderal melakukan penjaminan kualitas atas pelaksanaan penilaian mandiri, sesuai pertimbangan risiko.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian

BIRO UMUM

ANDRIANSYAH
NIP 19730213 199703 1 001

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN II
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 105/KMK.01/2022 TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

A. MEKANISME PELAKSANAAN TUGAS STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Dalam menjalankan pelaksanaan struktur Manajemen Risiko Organisasi mekanisme yang digunakan antara lain sebagai berikut:

1. Mekanisme penetapan struktur UPR

   Mekanisme penetapan struktur UPR memperhatikan hal sebagai berikut:

   a. Struktur UPR dijalankan oleh pejabat yang mempunyai tugas dan fungsi terkait manajemen risiko atau pejabat lain berdasarkan penetapan Pimpinan UPR dalam hal tidak terdapat pejabat yang memiliki tugas dan fungsi terkait manajemen risiko.

   b. Selain struktur jabatan yang telah ditetapkan pada Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen risiko pengelolaan keuangan negara, UPR dapat menambahkan jabatan/pegawai tertentu untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko dalam UPR, misalnya sebagai *Person in Charge* (PIC), dan operator aplikasi.

2. Mekanisme pelaksanaan proses manajemen risiko pada UPR

   a. Pemilik proses bisnis menyusun:

      1) Konsep profil risiko dengan melakukan identifikasi, analisis, evaluasi risiko sesuai dengan ruang lingkupnya serta mempertimbangkan sinergi antar pemilik proses bisnis lainnya;

      2) Konsep rencana mitigasi risiko; dan

      3) Konsep laporan pemantauan risiko secara periodik dan sesuai kebutuhan.

   b. Pemilik proses bisnis menyampaikan dokumen sebagaimana dimaksud pada huruf a angka 1) kepada Koordinator Risiko untuk selanjutnya dilakukan konsolidasi dan pembahasan bersama.

   c. Hasil konsolidasi dan pembahasan kemudian disampaikan oleh Koordinator Risiko kepada Pimpinan UPR.

   d. Pimpinan UPR melakukan reviu, melakukan pembahasan bersama, dan menetapkan piagam manajemen risiko, dokumen pendukung, dan atau perubahannya.

   e. Pimpinan UPR memimpin pemantauan manajemen risiko secara periodik dan sesuai kebutuhan bersama Koordinator dan Administrator Risiko, serta pemilik bisnis proses.

   f. Pimpinan UPR menyampaikan piagam manajemen risiko, dokumen pendukung, dan laporan pemantauan kepada UPR di atasnya, yang dapat dilakukan melalui Koordinator Risiko.

3. Bentuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab UKMR dapat meliputi:
   a. memantau perumusan profil risiko, pelaksanaan mitigasi dan perkembangan IRU yang dilakukan oleh UPR;
   b. melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas aktivitas pengendalian internal dalam tahap analisis risiko, jika diperlukan oleh UPR;
   c. memantau dan melakukan reviu secara periodik terhadap pelaksanaan manajemen risiko dalam bentuk antara lain reviu atas profil risiko yang sudah disusun, efektivitas atas mitigasi yang dilaksanakan, proses pemantauan yang dilakukan UPR, pemanfaatan informasi risiko dalam pengambilan keputusan, dan optimalisasi pembangunan/ pengembangan budaya sadar risiko;
   d. memberikan masukan solusi atas permasalahan yang terjadi pada setiap proses manajemen risiko; dan
   e. memantau tindak lanjut hasil reviu/audit manajemen risiko melalui evaluasi bukti pendukung atau penggalian informasi dari UPR.

B. MEKANISME PELAKSANAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Proses manajemen risiko terdiri dari perumusan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, serta pemantauan dan reviu. Pada setiap tahapan tersebut dilakukan proses komunikasi dan konsultasi, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Perumusan Konteks
   a. Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan manajemen risiko pada setiap UPR**.** Perumusan konteks merupakan tahapan awal yang penting untuk memastikan keseluruhan tahapan berikutnya dilaksanakan sesuai dengan lingkungan dan batasan organisasi. Dengan perumusan konteks yang tepat dapat memberikan:
      1) cakupan risiko yang dihadapi organisasi dari setiap kewenangan dan kewajiban sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi;
      2) cakupan risiko terkait pelaksanaan layanan dan harapan setiap pemangku kepentingan;
      3) kejelasan pihak-pihak dalam UPR yang terlibat langsung dalam proses manajemen risiko; dan
      4) informasi periode pelaksanaan manajemen risiko.
   b. Perumusan konteks dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
      1) Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko.
         a) Ruang lingkup penerapan manajemen risiko

            Ruang lingkup penerapan manajemen risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat dimana manajemen risiko akan diterapkan**.** Penentuan ruang lingkup tugas dan fungsi UPR memperhatikan hal sebagai berikut:

            (1) Tugas, fungsi dan/atau mandat sesuai dengan peraturan mengenai organisasi dan tata kerja.

            (2) Dalam hal terdapat tugas, fungsi dan/atau mandat lain di luar yang diatur dalam peraturan mengenai organisasi dan tata kerja maka UPR menambahkan peraturan/keputusan dan pasal/diktum yang menjadi dasar hukum penetapan tugas, fungsi, dan/atau mandat tersebut.

         b) Periode penerapan manajemen risiko.

            Periode penerapan manajemen risiko merupakan kurun waktu penerapan manajemen risiko. Periode penerapan diisi dengan periode penerapan manajemen risiko. Contoh formulir Konteks manajemen risiko sebagai berikut:

FORMULIR KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

Unit Organisasi	:	Kementerian Keuangan
Ruang Lingkup Penerapan Ruang lingkup diisi penjabaran tusi dan peran UPR tersebut.	:	1. Tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara dan kekayaan negara untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara (PMK-118/PMK.01/2021) 2. Fungsi a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran, pajak, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan, kekayaan negara, perimbangan keuangan, dan pengelolaan pembiayaan dan risiko; b. …….. (PMK-118/PMK.01/2021) 3. Mandat a. Melaksanakan fungsi Bendahara Umum Negara/BUN (Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004) b. ……..; dan c. Melaksanakan tugas-tugas lain di bidang pengelolaan fiskal berdasarkan ketentuan Undang-Undang.
Periode Penerapan	:	1 Januari s.d. 31 Desember tahun 2022

2) Menetapkan Sasaran Organisasi (SO)

Penetapan SO dilakukan dengan mengacu pada sasaran strategis dalam peta strategi unit organisasi. SO merupakan Sasaran Strategis sebagaimana tercantum dalam peta strategi UPR.

Contoh SO sebagai berikut:

1. Sasaran Organisasi

No.	Sasaran Organisasi	Keterangan
1.	Penerimaan negara yang optimal	Penerimaan negara yang optimal adalah kemampuan pemerintah dalam mengumpulkan penerimaan negara yang meliputi pajak, bea dan cukai, serta PNBP
2.	Belanja negara yang berkualitas	Belanja negara yang berkualitas adalah kemampuan satuan kerja pada Kementerian Negara/Lembaga dalam mengelola belanja secara efektif dan efisien dalam mencapai output dan outcome yang sesuai dengan tujuan prioritas pembangunan.
3.	Dst…	

3) Mengidentifikasi pemangku kepentingan

Identifikasi pemangku kepentingan mencakup:

1) Pihak yang menjadi pemangku kepentingan

Pihak yang menjadi pemangku kepentingan yaitu pihak yang berinteraksi dan berkepentingan terhadap *output* dan/atau *outcome* organisasi. Dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan, UPR memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) Pemangku kepentingan merupakan pihak yang berkepentingan terhadap *outcome/output* UPR, menerima layanan UPR secara langsung atau tidak langsung dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

b) Pemangku kepentingan sesuai dengan pemangku kepentingan pada perspektif *Stakeholder* dan/atau *Customer* yang telah ditetapkan pada Peta Strategi;

c) Identifikasi *stakeholder* mencakup internal maupun eksternal UPR, namun dalam perumusan konteks cukup dicantumkan *stakeholder* eksternal saja.

2) Deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran organisasi

Deskripsi merupakan penjelasan hubungan antara pemangku kepentingan dan UPR terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi UPR baik dari segi bentuk pelayanan yang diberikan, kemitraan dalam pelaksanaan tugas maupun pertanggungjawaban. Kejelasan hubungan dengan pemangku kepentingan membantu proses identifikasi risiko dengan memberikan gambaran posisi UPR dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Contoh daftar pemangku kepentingan sebagaimana gambar berikut:

2. Daftar Pemangku Kepentingan (*stakeholders*)

No.	*Stakeholder*	Hubungan
1.	Presiden	Presiden selaku Kepala Pemerintahan memegang kekuasaan pengelolaan keuangan negara sebagai bagian dari kekuasaan pemerintahan.
2.	DPR	DPR melakukan Pembahasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Perubahan (APBN/P) bersama dengan pemerintah dan menetapkan APBN/P.
3.	BPK	BPK melaksanakan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara
4.	Masyarakat/Pelaku Ekonomi	Pihak yang mendapatkan layanan langsung dari Kementerian Keuangan meliputi wajib pajak, pengguna jasa kepabeanan, pengusaha kena cukai, dsb.
5.	*Bondholders*	Pihak yang memberikan pinjaman kepada pemerintah berupa pinjaman bilateral, pinjaman dari lembaga multilateral.

4) Menetapkan Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Struktur UPR mengacu pada ketentuan organisasi dan tata kerja yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan. Struktur UPR merupakan struktur jabatan yang memiliki tugas dan tanggung jawab terkait manajemen risiko dalam UPR yang terdiri dari :

1) Eksekutif Manajer Risiko, Koordinator Risiko, Administrator Risiko untuk UPR-*One*

2) Manajer Risiko, Koordinator Risiko, Administrator Risiko untuk UPR-*Two*

3) Submanajer Risiko dan Administrator Risiko untuk UPR-*Three*

Pengisian struktur UPR dilakukan sesuai contoh sebagai berikut:

Struktur UPR-*One*	Jabatan
Eksekutif Manajer Risiko	Direktur Jenderal Kekayaan Negara
Koordinator Risiko UPR-*One*	Sekretaris Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
Administrator Risiko UPR-*One*	Kepala Bagian Organisasi dan Kepatuhan Internal

Struktur UPR-*Two* (Pusat)	Jabatan
Manajer Risiko	Direktur Barang Milik Negara
Koordinator Risiko UPR-*Two*	Kepala Subdirektorat Barang Milik Negara III
Administrator Risiko UPR-*Two*	Kepala Seksi Barang Milik Negara III A

Struktur UPR-*Two* (Vertikal)	Jabatan
Manajer Risiko	Kepala Kantor Wilayah DJKN DKI Jakarta
Koordinator Risiko UPR-*Two*	Kepala Bagian Kepatuhan Internal, Hukum, dan Informasi
Administrator Risiko UPR-*Two*	Kepala Seksi Kepatuhan Internal

Struktur UPR-*Three*	Jabatan
Sub Manajer Risiko	Kepala KPKNL Jakarta I
Administrator Risiko UPR-*Three*	Kepala Seksi Kepatuhan Internal

5) Menuangkan hasil perumusan konteks manajemen risiko

Hasil perumusan konteks manajemen risiko dituangkan dalam Formulir Konteks manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

2. Identifikasi Risiko

Risiko merupakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian SO. Hal berkenaan menunjukkan bahwa risiko sesuatu peristiwa yang belum terjadi saat ini dan berpotensi untuk terjadi di masa yang akan datang. Peristiwa tersebut dapat juga pernah terjadi di masa lalu dan mungkin dapat terjadi kembali di masa depan. Risiko dapat diuraikan ke dalam beberapa unsur yakni kejadian, penyebab dan dampak.

Dalam menentukan risiko, dasar utama yang menjadi acuan yaitu SO. Jika suatu peristiwa terjadi dan tidak menimbulkan dampak terhadap SO maka peristiwa berkenaan bukanlah risiko.

Risiko dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis berdasarkan pengaruhnya terhadap pencapaian SO yaitu:

a. *Downside Risk*

Downside risk merupakan risiko yang berdampak negatif terhadap pencapaian SO. *Downside risk* dapat berupa peristiwa/keadaan yang berpotensi menggagalkan, menunda, menghambat atau tidak mengoptimalkan pencapaian SO. Semakin tinggi besaran/level *downside risk* maka semakin besar pengaruh negatif/hambatan dalam pencapaian SO.

b. *Upside Risk*

Upside risk merupakan risiko yang berdampak positif terhadap pencapaian SO. *Upside risk* dapat berupa kesempatan atau peluang yang meningkatkan keberhasilan pencapaian SO. Semakin tinggi besaran/level *upside risk* maka semakin besar dampak positifnya terhadap pencapaian SO.

Downside risk dan *upside risk* ditentukan dalam tahap identifikasi risiko. Identifikasi risiko merupakan suatu proses untuk mengenali risiko dengan tujuan untuk menentukan semua Risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian SO. Identifikasi risiko mencakup semua unsur risiko yaitu kejadian risiko, penyebab risiko, dan dampak risiko.

Tahapan identifikasi harus dilaksanakan secara cermat dan komprehensif dengan melibatkan seluruh unit terkait, pemangku kepentingan internal dan eksternal dan pendapat pakar jika diperlukan. Dalam proses identifikasi, risiko diuraikan secara detail sebagaimana berikut:

a. Kejadian Risiko/*Risk Event*

Kejadian risiko merupakan pernyataan kondisional atas peristiwa/keadaan yang berpotensi menimbulkan dampak positif (*upside risk*) atau negatif (*downside risk*) terhadap pencapaian SO. Uraian peristiwa/keadaan tersebut memberikan gambaran yang jelas dan lengkap atas kondisi yang terjadi serta pihak yang terlibat dalam peristiwa tersebut (jika diperlukan).

Dalam melakukan identifikasi kejadian risiko perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Setiap SO diidentifikasi minimal satu risiko *downside risk* dan dapat ditambahkan *upside risk*;
2) Kejadian risiko yang sama hanya dapat digunakan pada satu SO;
3) Kejadian risiko bukan merupakan negasi (lawan) dari SO;

Contoh:

Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko	
	Negasi Sasaran	Seharusnya
Kepatuhan wajib pajak yang tinggi	Rendahnya kepatuhan wajib pajak	Wajib Pajak tidak membayar pajak sesuai ketentuan

4) Identifikasi kejadian risiko dapat mengacu kepada hal-hal yang mendorong atau menghambat pencapaian IKU yang minimal memiliki validitas *proxy* (bukan negasi IKU);

Contoh:

Sasaran Organisasi	IKU	Kejadian Risiko	
		Negasi IKU	Seharusnya
Birokrasi dan layanan publik yang *agil*, efektif, dan efisien	Nilai evaluasi Reformasi Birokrasi	Nilai evaluasi Reformasi Birokrasi tidak mencapai target	Program RB Kemenkeu tidak selaras dengan 8 area perubahan RB nasional

5) Kejadian risiko ditulis dalam bentuk pernyataan kondisi peristiwa, dan tidak perlu menyebutkan penyebab dan/atau dampaknya;

Contoh:

Kejadian Risiko	
Dengan menyebut penyebab dan dampak	Seharusnya
Ketidaksesuaian tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN dengan rekomendasinya, yang menyebabkan LK BUN tidak mendapatkan opini WTP	Ketidaksesuaian tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN dengan rekomendasinya

6) Pernyataan kejadian risiko tidak normatif namun harus spesifik dalam menyingkap peristiwanya walaupun belum pernah terjadi atau sudah tidak terjadi.

Contoh:

Kejadian Risiko	
Normatif	Spesifik
Pengadaan barang dan jasa yang optimal	Pengadaan barang dan jasa mendapatkan harga yang paling kompetitif

b. Penyebab Risiko

Penyebab risiko merupakan peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung dari kejadian risiko yang diidentifikasi. Penyebab risiko dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari internal maupun eksternal UPR.

Penyebab risiko diidentifikasi dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Setiap kejadian risiko diidentifikasi minimal satu penyebab risiko;
2) Dalam hal penyebab langsung suatu risiko lebih dari satu, penyebab risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai penyebab kejadian.
3) Jumlah penyebab risiko yang dicatat pada profil risiko ditentukan berdasarkan *judgement* obyektif pimpinan UPR.
4) Agar lebih fokus pada penyebab dominan, jumlah penyebab pada satu risiko diharapkan paling banyak 5.

Penyebab risiko yang telah diidentifikasi menjadi salah satu acuan dalam menyusun rencana mitigasi dan penentuan Indikator Risiko Utama (IRU).

c. Dampak Risiko

Dampak risiko merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi. Dampak dapat berupa hal-hal yang positif yang mendorong pencapaian sasaran atau hal-hal negatif yang menghambat pencapaian sasaran.

Dampak risiko diidentifikasi dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Setiap kejadian risiko diidentifikasi dampak risiko yang relevan;
2) Dalam hal dampak langsung lebih dari satu, dampak risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai dampak risiko; dan
3) Jumlah dampak risiko yang dicatat pada profil risiko ditentukan berdasarkan *judgement* obyektif pimpinan UPR.

Contoh identifikasi risiko dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Sasaran : Penguatan fungsi TIK yang kolaboratif			
Jenis Risiko	Kejadian	Penyebab	Dampak
Downside risk	Kegagalan sistem IT	1. Perangkat Pendukung TIK di *Data Center* tidak berfungsi 2. Gangguan /kerusakan jaringan pada *Data Center*	Terganggunya layanan/aplikasi yang beroperasi di *Data Center*
Upside risk	Otomasi sistem dari proses bisnis yang dilaksanakan secara manual	Terdapat proses bisnis yang dilaksanakan secara manual dan berpotensi dilaksanakan secara otomasi	Peningkatan kepuasan pengguna layanan

d. Proses identifikasi Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Identifikasi risiko UPR dari SO dan/atau risiko UPR tingkat lebih tinggi (*top-down*)

Dalam merumuskan dan menetapkan SO dan/atau risiko, UPR harus mengacu dan mengadopsi seluruh SO dan risiko UPR tingkat lebih tinggi. SO dan/atau risiko dimaksud, selanjutnya disesuaikan dengan lingkup tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya.

Di sisi lain, UPR tingkat lebih tinggi dapat memandatorikan atau merekomendasikan SO atau risiko pada profil risiko UPR, dengan pertimbangan kesesuaian lingkup tugas dan fungsi UPR, serta keselarasan seluruh UPR dalam mengelola risiko untuk pencapaian SO.

Adopsi SO dan/atau risiko dari UPR yang lebih tinggi dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu:

a) Adopsi sepenuhnya

Adopsi sepenuhnya yaitu mengadopsi secara utuh dalam rumusan kalimat dan konteks pada SO serta risiko. Hal berkenaan dilakukan apabila sasaran organisasi dan risiko UPR tingkat lebih tinggi relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya.

Contoh adopsi sepenuhnya dapat dilihat pada tabel berikut:

	Kemenkeu	Setjen
SO	Pengelolaan Keuangan dan BMN yang optimal	Pengelolaan Keuangan dan BMN yang optimal
Risiko	Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset idle	Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset idle

b) Adopsi sebagian

Adopsi sebagian yaitu mengambil sebagian rumusan kalimat dan konteks pada SO dan/atau risiko. Hal berkenaan dilakukan apabila sasaran organisasi UPR tingkat lebih tinggi tidak relevan, namun risikonya relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya.

Hal berkenaan dapat dimaknai bahwa tugas dan fungsi pada UPR lebih rendah cenderung detil atau lebih spesifik dibandingkan dengan UPR di atasnya.

Contoh adopsi sebagian berupa SO berbeda namun risikonya sama sebagai berikut:

	Kemenkeu	ITJEN
SO	Penguatan pengawasan pengendalian internal yang efektif	Penguatan integritas, pengendalian dan pengawasan intern yang bernilai tambah
Risiko	Adanya tangkap tangan, pungli, dan Tindakan korupsi yang dideteksi oleh Aparat Penegak Hukum	

Contoh adopsi sebagian berupa SO sama namun risikonya berbeda sebagai berikut:

	Kemenkeu	DJBC
SO	Transformasi proses bisnis dan penggalian potensi penerimaan yang optimal	
Risiko	Kegagalan penyusunan sistem pendukung transformasi proses bisnis perpajakan	Pengembangan dan implementasi *National Logistic Ecosystem* (NLE) yang berjalan sesuai harapan

2) Identifikasi Risiko berdasarkan SO UPR yang bersangkutan

Terdapat berbagai metode dalam menggali secara mendalam atas risiko-risiko yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Beberapa metode tersebut antara lain:

a) Analisis Data Historis

Identifikasi risiko dilakukan dengan menyusun suatu daftar yang berisi kejadian risiko yang pernah terjadi berdasarkan sumber data internal dan eksternal antara lain sebagai berikut:

(1) Laporan hasil audit/evaluasi/reviu yang dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko, pengelola risiko, Itjen, dan/atau pihak lainnya. Peristiwa dalam laporan hasil audit/evaluasi/reviu yang dirumuskan menjadi risiko yaitu peristiwa yang berpotensi memiliki Level Kemungkinan (LK) dan Level Dampak (LD) berpengaruh signifikan terhadap pencapaian SO berdasarkan *judgement* UPR.

(2) Laporan *Loss Event Database* (LED) merupakan dokumen dinamis yang berisi akumulasi catatan kejadian kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan maupun kesempatan atau peluang yang pernah terjadi baik pada tahun berjalan maupun tahun-tahun sebelumnya. Peristiwa dalam catatan LED yang berpotensi memiliki pengaruh signifikan (dilihat dari frekuensi keterjadian dan dampak) terhadap pencapaian SO berdasarkan *judgement* UPR, dirumuskan menjadi risiko.

(3) Laporan Pemantauan Pengendalian Internal yang dilakukan Oleh Unit Kepatuhan Internal khususnya terkait temuan-temuan dari ketidakefektifan pengendalian utama dan proses bisnis dari Evaluasi Pengendalian Internal Tingkat Entitas (EPITE) dan Pemantauan Pengendalian Intern Tingkat Aktivitas (PPITA) yang dikategorikan signifikan dan material.

(4) Arahan pimpinan dan hasil pembahasan isu organisasi serta risiko proses bisnis yang bersifat strategis.

(5) Profil risiko UPR di bawahnya yang memiliki risiko dengan dampak signifikan.

(6) Hasil pertemuan forum pemangku kepentingan/pengguna layanan yang berisi masukan dan harapan dari pemangku kepentingan.

(7) Laporan dari lembaga yang memberikan gambaran kondisi saat ini dan prediksi ke depan atas hal-hal yang relevan dengan organisasi.

(8) Informasi dari berbagai media yang telah diverifikasi kebenarannya terkait dengan hal-hal negatif dan positif tentang organisasi.

(9) Sumber data lainnya yang relevan dan andal.

b) Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Identifikasi risiko dilakukan dengan mengembangkan diskusi bebas yang mendorong peserta diskusi untuk mengembangkan pemikiran dan imajinasi untuk mengenali kejadian risiko baik yang pernah terjadi atau belum pernah terjadi sebelumnya.

Daftar risiko yang sudah disusun berdasarkan analisis data historis dapat menjadi salah satu bahan diskusi disamping bahan atau konsep yang disiapkan peserta diskusi. Daftar risiko tersebut sebaiknya telah memuat identifikasi proses bisnis atas risiko yang terkait UPR dapat melibatkan pengelola risiko, pemilik proses bisnis terkait dan pegawai yang terlibat sebagai peserta diskusi. Hasil curah pendapat selanjutnya melengkapi daftar risiko yang sudah disusun.

c) Analisis Penyebab dan Dampak Risiko

Berdasarkan daftar risiko yang disusun sebagai hasil analisis data historis dan curah pendapat maka UPR dapat melakukan analisis yang lebih mendalam untuk menggali penyebab dan dampak risiko. Beberapa Teknik yang dapat digunakan antara lain:

(1) Analisis skenario

Analisis skenario merupakan suatu teknik deskriptif untuk melakukan proyeksi atas dampak kejadian risiko di masa yang akan datang. Sebagaimana lazimnya suatu proyeksi maka dalam menyusun skenario diperlukan asumsi-asumsi untuk memprediksi masa depan. Beberapa skenario dapat disusun dengan mempertimbangkan segala kemungkinan yang terjadi seperti skenario terburuk dan skenario terbaik. Berdasarkan seluruh skenario tersebut dapat diperoleh skenario harapan yang merupakan skenario setelah memperhitungkan probabilitas dan dampak dari seluruh skenario.

(2) Analisis Akar Penyebab

Analisis akar penyebab merupakan suatu teknik untuk mendapatkan penyebab dari kejadian risiko. Beberapa teknik yang dapat digunakan seperti analisis pohon kesalahan (*fault tree analysis*), analisis pohon kejadian (*event tree analysis*), analisis kegagalan dan dampak (*failure mode and effect analysis*), diagram tulang ikan (*fishbone diagram*), serta teknik lainnya.

d) Pendapat ahli (*Expert judgement*)

Dalam menggali kejadian, penyebab dan dampak risiko, UPR dapat menggunakan referensi dari pendapat atau hasil penelitian dari para ahli/akademisi baik secara diskusi langsung maupun studi literatur. Pelaksanaan diskusi dapat dilakukan antara lain dalam format *Focus Group Discussion* dengan pakar dari berbagai disiplin ilmu.

e) Data Pembanding (*Benchmarking*)

Data pembanding (*Benchmark data*), yaitu data terkait risiko tertentu dari UPR atau organisasi lain yang relevan. Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi pembanding (*benchmarking data*) serta studi banding. Studi banding dapat dilakukan pada UPR lain dengan lingkup tugas dan fungsi sejenis atau institusi di luar Kementerian Keuangan yang menerapkan *best practice* manajemen risiko.

3) Identifikasi Risiko berdasarkan masukan atau profil risiko UPR level di bawahnya (*bottom-up*)

UPR dapat mengusulkan suatu risiko dinaikkan menjadi risiko pada UPR yang lebih tinggi, apabila risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel dan/atau risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

Pengusulan risiko yang akan dinaikkan menjadi risiko pada UPR yang lebih tinggi (*bottom-up*), dengan tahapan sebagai berikut:

a) Pimpinan UPR mengusulkan risiko yang akan dinaikkan kepada Koordinator Risiko UPR yang lebih tinggi.

b) Koordinator Risiko UPR yang lebih tinggi menyampaikan analisis untuk pertimbangan penetapan risiko tersebut oleh Pimpinan UPR.

c) Pimpinan UPR menetapkan diterima atau tidaknya usulan tersebut.

Contoh:

	Setjen		Kemenkeu
SO	Pengelolaan Keuangan dan BMN yang optimal	⇨	Pengelolaan Keuangan dan BMN yang optimal
Risiko	Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset idle		Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset idle

4) Identifikasi risiko berdasarkan proses bisnis organisasi

Dalam pencapaian sasaran organisasi, UPR melaksanakan proses bisnis yang di dalamnya melekat risiko yang perlu dikelola. Risiko pada proses bisnis tersebut, pada umumnya terjadi pada level UPR-*Three,* karena pada level berkenaan merupakan pelaksana teknis dari kebijakan. Untuk mengelola risiko tersebut, UPR perlu

mengidentifikasi risiko khususnya berdasarkan proses bisnis inti organisasi.

Langkah-langkah dalam identifikasi risiko berdasarkan proses bisnis sebagai berikut:

a) Menentukan proses bisnis inti yang menjadi dasar identifikasi;
b) Mengaitkan proses bisnis inti dengan sasaran organisasi yang relevan;
c) Melakukan identifikasi kejadian risiko berdasarkan proses bisnis inti tersebut.

5) Identifikasi risiko terkait inisiatif strategis atau proyek

Bagi UPR yang memiliki inisiatif/kegiatan dan/atau program/proyek/kegiatan yang bersifat strategis dan perlu menerapkan proses manajemen risiko, maka *outcome/output* atau sasaran keberhasilannya menjadi dasar dalam identifikasi risiko. Risiko yang diidentifikasi menjadi bagian dari risiko pada SO yang terkait langsung dengan tujuan/sasaran inisiatif strategis tersebut.

Teknik identifikasi risiko terkait pelaksanaan inisiatif strategis (IS) pada dasarnya sama dengan risiko terkait sasaran organisasi. Risiko yang diidentifikasi dituangkan dalam sasaran organisasi yang terkait dengan tujuan inisiatif strategis.

Beberapa aspek spesifik yang perlu diperhatikan dalam melakukan identifikasi risiko terkait insiatif strategis/proyek sebagai berikut:

a) Aspek spesifikasi *output*

Output dapat diuraikan dalam setiap tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan. Dalam hal ini, risiko yang perlu dipertimbangkan terkait adanya kemungkinan bahwa *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan spesifikasi awal yang diharapkan.

b) Aspek jadwal penyelesaian

Pelaksanaan IS selalu berdasarkan jadwal penyelesaian yang telah ditentukan. Dalam hal ini, risiko yang perlu dipertimbangkan terkait adanya kemungkinan keterlambatan/percepatan pelaksanaan IS dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

c) Aspek anggaran

Dalam penghitungan kebutuhan anggaran IS/proyek, perlu memperhatikan kondisi keuangan negara dan perubahan valas bagi IS/proyek yang dibiayai dari dana pinjaman luar negeri. Identifikasi risiko dilakukan dengan menentukan faktor-faktor yang dapat menghambat pelaksanaan IS/proyek dikarenakan anggaran tidak mencukupi untuk penyelesaian IS/proyek.

d) Aspek teknis dan non teknis

Dalam pelaksanaan IS/proyek terdapat aspek teknis (sistem, SOP, dan teknologi) dan non teknis (kebijakan dan *force majeure*) yang perlu diidentifikasi risikonya. Hal berkenaan diperlukan karena adanya kemungkinan perubahan teknis di tengah pelaksanaan IS/proyek tersebut. Contoh pada proyek pembangunan aplikasi anggaran, aspek teknis misalnya perubahan dalam *coding* mata anggaran, dan aspek non teknisnya terdapat kebijakan realokasi anggaran.

Identifikasi risiko terkait inisiatif strategis atau proyek dilakukan sesuai lingkup dan durasi pelaksanaan dengan mekanisme sebagai berikut:

a) Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi kurang dari 1 (satu) tahun, risiko diidentifikasi sesuai rencana pelaksanaan dalam periode tersebut.

b) Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi lebih dari 1 (satu) tahun (*multi years*), risiko diidentifikasi setiap tahun sesuai rencana pelaksanaan tahunan.

c) Risiko atas inisiatif strategis atau proyek yang berdurasi paling sedikit 6 (enam) bulan dituangkan dalam profil risiko UPR;

d) Risiko yang berdurasi kurang dari 6 (enam) bulan dapat tidak dituangkan dalam profil risiko UPR, namun harus tetap dikelola oleh unit pelaksana inisiatif strategis/proyek terkait.

6) Identifikasi Risiko berdasarkan kategori

Untuk melengkapi proses identifikasi risiko dan mendapatkan risiko yang komprehensif maka dapat dilakukan pendekatan identifikasi risiko berdasarkan kategori risiko. Risiko yang berhasil diidentifikasi selanjutnya dikaitkan dengan sasaran organisasi yang relevan.

Langkah-langkah dalam identifikasi risiko berdasarkan kategori risiko sebagai berikut:

1) Menentukan kategori risiko yang menjadi dasar identifikasi;
2) Melakukan identifikasi kejadian risiko yang mungkin terjadi berdasarkan kategori tersebut;
3) Mengaitkan risiko yang diidentifikasi dengan sasaran organisasi yang relevan.

7) Keterkaitan dengan profil risiko periode sebelumnya

Proses manajemen risiko merupakan proses yang berkelanjutan dan dinamis untuk menyesuaikan perubahan pada lingkungan internal dan eksternal UPR. Dalam kaitannya dengan identifikasi risiko maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a) Hasil *monitoring* dan reviu pada triwulan IV tahun sebelumnya menjadi dasar dalam melakukan penyusunan profil risiko periode berikutnya;

b) Dalam hal risiko tahun sebelumnya masih relevan, terutama pada area risiko yang perlu dimitigasi, maka risiko tersebut harus dilakukan analisis kembali untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi terbaru serta dicantumkan dalam profil risiko tahun berjalan.

e. Kategori Risiko

Kategori risiko merupakan klasifikasi risiko berdasarkan domain dari kejadian risiko. Penyusunan Kategori risiko tersebut bertujuan untuk:

1) Menggambarkan seluruh jenis risiko yang terdapat pada organisasi;
2) Menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif; dan
3) Menentukan mitigasi yang tepat.

Kategori risiko yang telah diurutkan sesuai dengan urutan prioritas sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Kategori Risiko

Kategori	Definisi
Risiko kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal organisasi.
Risiko reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.
Risiko f*raud*	Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/ harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di lingkungan organisasi.
Risiko legal	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan.
Risiko kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan organisasi atau pihak eksternal, seperti wajib pajak atau Kementerian/Lembaga, terhadap peraturan perundang-undangan, kesepakatan internasional, atau ketentuan lain yang berlaku.

Kategori	Definisi
Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan tidak berfungsinya proses bisnis organisasi, sistem informasi, atau keselamatan kerja individu.

Dalam menentukan kategori risiko, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Kategori risiko berlaku untuk *upside risk* maupun *downside risk*.
2) Urutan kategori risiko sebagaimana di atas menunjukkan prioritas dalam mitigasi risiko.
3) Kategori risiko ditetapkan berdasarkan kejadian risiko (*Risk Event*) bukan berdasarkan penyebab dan/atau dampak risiko.
4) Setiap risiko memiliki satu kategori risiko.
5) Untuk mengoptimalkan proses identifikasi risiko maka level Kementerian dan setiap UPR harus memenuhi syarat minimal jumlah kategori risiko yang diidentifikasi dengan rincian:
   a) Kementerian : 5 (lima) kategori risiko;
   b) UPR-*One* : 4 (empat) kategori risiko; dan
   c) UPR-*Two* dan *Three* : 3 (tiga) kategori risiko.
6) Kategori risiko *fraud* merupakan kategori yang wajib ada untuk seluruh UPR dan menjadi bagian dari penghitungan jumlah minimal kategori risiko sebagaimana dimaksud pada angka 5).
7) Kategori risiko operasional merupakan kategori yang wajib ada untuk UPR-*Two* dan UPR-*Three* dengan memperhatikan risiko proses bisnis yang strategis hasil koordinasi dengan UKI dan pemilik proses bisnis.

Contoh penentuan kategori risiko sebagaimana tabel sebagai berikut:

Kategori	Kejadian Risiko
Risiko kebijakan	Kebijakan insentif pajak tidak tepat sasaran
Risiko reputasi	Persepsi negatif masyarakat atas pemberitaan di media massa dan media sosial
Risiko *fraud*	Tangkap tangan, pungli, dan tindakan korupsi yang dideteksi oleh Aparat Penegak Hukum
Risiko legal	Perlawanan hukum atas kegiatan pengawasan dan penegakan hukum perpajakan
Risiko kepatuhan	Penurunan kepatuhan Wajib Pajak
Risiko operasional	Kegagalan Sistem IT

3. Analisis Risiko

Analisis risiko bertujuan untuk menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko. Analisis risiko dilaksanakan dengan cara menentukan level kemungkinan dan level dampak terjadinya risiko berdasarkan kriteria risiko, setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada (yang dilaksanakan UPR).

Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi, dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait manajemen risiko. Tahapan dalam melakukan analisis risiko sebagai berikut:

a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan

Sistem pengendalian internal dalam kerangka manajemen risiko mencakup perangkat manajemen yang bertujuan menurunkan Besaran Risiko dan/atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi.

Untuk melakukan inventarisasi sistem pengendalian internal maka dilakukan tahapan sebagai berikut:

1) Pendataan/inventarisasi aktivitas pengendalian internal yang dapat mencegah risiko. Pengendalian internal juga mencakup mitigasi risiko yang dilaksanakan secara rutin.
2) Memastikan aktivitas pengendalian internal tersebut dilaksanakan. Dalam hal diperlukan, Unit Kepatuhan Internal (UKI) dapat melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal.
3) Mencatat aktivitas pengendalian internal yang dilaksanakan dalam kolom sistem pengendalian yang dilaksanakan. Aktivitas pengendalian internal dapat berupa:
   a) reviu atas kinerja Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
   b) pembinaan sumber daya manusia;
   c) pengendalian atas pengelolaan sistem informasi;
   d) pengendalian fisik atas aset;
   e) penetapan dan reviu atas indikator dan ukuran kinerja;
   f) pemisahan fungsi;
   g) otorisasi atas transaksi dan kejadian yang penting;
   h) pencatatan yang akurat dan tepat waktu atas transaksi dan kejadian;
   i) pembatasan akses atas sumber daya dan pencatatannya;
   j) akuntabilitas terhadap sumber daya dan pencatatannya; dan
   k) dokumentasi yang baik atas Sistem Pengendalian Internal serta transaksi dan kejadian penting.

b. Menetapkan Level Kemungkinan Risiko

Penentuan level kemungkinan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif berbasis data pengamatan kejadian risiko, penyebab risiko dan melibatkan pertimbangan pimpinan UPR berdasarkan pengalaman dan pertimbangan yang cermat.

Untuk menghasilkan estimasi level kemungkinan yang lebih akurat dan bersifat *forward looking*, maka penentuan level kemungkinan juga memperhitungkan kondisi penyebab terjadinya risiko atau Indikator Risiko Utama jika sudah ada.

Penentuan level kemungkinan dapat menggunakan tabel kriteria level kemungkinan sebagaimana tabel sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Kriteria Level Kemungkinan

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan		
	Kemungkinan terjadinya *non low frequency event* dalam 1 periode analisis		*Low Frequency Event*
	Probabilitas	Jumlah frekuensi	
1	2	3	4
Hampir tidak terjadi (1)	p ≤ 1%	< 2 kali dalam 12 bulan terakhir	≤1 kejadian dalam lebih dari 60 bulan terakhir
Jarang terjadi (2)	1% < p ≤ 10%	2 kali s.d. 5 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 60 bulan terakhir
Kadang terjadi (3)	10% < p ≤ 20%	6 s.d. 9 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 36 bulan terakhir
Sering terjadi (4)	20% < p ≤ 50%	10 kali s.d. 12 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 24 bulan terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	p > 50%	> 12 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 12 bulan terakhir

Dalam hal diperlukan kriteria level kemungkinan yang lebih sesuai dengan karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, UPR bersangkutan dapat membuat kriteria level kemungkinan yang lebih sesuai dan menyampaikan kepada UPR-*One* dan/atau Sekretaris I Komite Manajemen Risiko.

Dalam tabel kriteria kemungkinan terbagi dalam dua bagian yakni kriteria kemungkinan *low frequency event* dan *non low frequency event* dengan penjelasan sebagai berikut:

1) *Low frequency event*

Low frequency event merupakan kejadian yang memiliki intensitas yang sangat rendah dalam rentang waktu satu tahun atau lebih pada satu unit kerja. Pengertian *low frequency event* mencakup hal-hal sebagai berikut:

a) Risiko secara sifatnya jarang terjadi namun memiliki dampak besar baik secara positif maupun negatif. Contoh krisis ekonomi/keuangan, *booming* harga komoditi, kecelakaan kerja yang berakibat fatal, bencana alam, dan kebakaran gedung. Jenis

kejadian risiko berkenaan biasanya terjadi dalam periode yang lebih panjang dari satu tahun.

b) Kejadian risiko merupakan suatu hal yang kejadiannya tidak dapat ditoleransi oleh organisasi seperti korupsi, pelanggaran disiplin pegawai dan sebagainya.

2) *Non low frequency event*

Non low frequency event merupakan kejadian yang memiliki intensitas yang sedang atau tinggi dalam rentang waktu satu tahun atau lebih pada satu unit kerja dan umumnya dapat ditoleransi untuk terjadi pada tingkat dan rentang waktu tertentu.

Contoh *non low frequency event* misalnya: kegagalan sistem IT, keterlambatan layanan, persepsi negatif masyarakat. Jenis kejadian risiko berkenaan biasanya terjadi dalam periode satu tahun.

Terdapat dua pendekatan dalam menentukan level kemungkinan yaitu pendekatan frekuensi dan pendekatan probabilitas. Penjelasan atas kedua pendekatan tersebut sebagai berikut:

1) Pendekatan frekuensi

Estimasi level kemungkinan dilakukan secara sederhana dengan menghitung frekuensi kejadian risiko pada periode pengamatan yang ditetapkan. Selanjutnya dengan tabel matriks level kemungkinan ditentukan level kemungkinan yang sesuai. Terdapat dua ukuran pada tabel yakni untuk kejadian risiko *non low frequency event* dan *low frequency event.*

Pendekatan frekuensi dipilih jika terdapat kondisi sebagai berikut:

a) Kejadian risiko termasuk dalam risiko *non low frequency event* namun data populasi yang menggambarkan seluruh peristiwa yang memiliki potensi menjadi peristiwa kejadian risiko tidak tersedia atau sulit untuk diestimasi.

b) Kejadian risiko termasuk dalam risiko *low frequency event.*

2) Pendekatan probabilitas

Pendekatan probabilitas merupakan pendekatan penentuan level kemungkinan berdasarkan perhitungan tingkat keterjadian dalam satu periode tertentu. Perhitungan tingkat keterjadian dilakukan dengan formula :

$$Tingkat\ Keterjadian = \frac{Jumlah\ Kejadian\ Risiko}{Populasi\ Kejadian}$$

Pendekatan berkenaan dipilih jika terpenuhi kondisi sebagai berikut:

a) Kejadian risiko termasuk *non low frequency event,* dan

b) Tersedia data populasi atau estimasi data populasi yang menggambarkan keseluruhan peristiwa yang berpotensi menjadi peristiwa kejadian risiko.

Tahapan penentuan level kemungkinan risiko sebagai berikut:

1) Pendefinisian kejadian risiko

Kejadian risiko yang akan diamati sesuai dengan definisi yang telah ditentukan dalam tahap identifikasi risiko.

2) Pengumpulan data kejadian risiko

Pengumpulan data kejadian risiko dari LED atau sumber informasi lainnya dalam periode waktu sepanjang mungkin yang relevan sesuai dengan data yang tersedia. Data mencakup tanggal kejadian dan jumlah kejadian risiko yang disusun dalam bentuk data urutan waktu (*time series*). Satuan waktu bisa berupa per hari/minggu/bulan/tahun.

3) Penentuan pendekatan frekuensi atau probabilitas

Berdasarkan definisi dan data kejadian risiko maka dapat ditentukan pendekatan frekuensi atau pendekatan probabilitas untuk menentukan level kemungkinan kejadian risiko.

4) Menentukan periode pengamatan

Periode pengamatan data untuk risiko *non low frequency event* dilakukan untuk jangka waktu satu tahun (12 bulan terakhir) dan untuk *low frequency event* dilakukan untuk jangka waktu 5 tahun (60 bulan terakhir). Periode pengamatan dapat disesuaikan dengan pola dan ketersediaan data.

5) Perkiraan level kemungkinan risiko

Perkiraan level kemungkinan risiko dilakukan dengan menggunakan data historis kejadian risiko yang dinilai dengan kriteria level kemungkinan risiko pada tabel 2.2 dan mempertimbangkan penyebab risiko atau Indikator Risiko Utama (IRU) (jika sudah tersedia). Hal-hal yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut:

a) Level kemungkinan risiko menggunakan data historis kejadian risiko yang dinilai dengan kriteria level kemungkinan risiko pada tabel 2.2, jika penyebab risiko atau IRU menunjukkan kondisi normal atau aman.

b) UPR dapat menaikkan level kemungkinan lebih tinggi dari hasil perkiraan berdasar data historis, jika:

(1) Penyebab risiko menunjukkan potensi sedang/kuat akan terjadinya risiko; atau

(2) Indikator risiko Utama menunjukkan status waspada/awas.

6) Keputusan level kemungkinan risiko

Hasil perkiraan level kemungkinan risiko selanjutnya menjadi bahan pertimbangan UPR untuk mengambil keputusan level kemungkinan risiko. Dalam memutuskan level kemungkinan risiko UPR dapat menggunakan pengalaman dan pertimbangan lainnya yang sesuai untuk memutuskan level kemungkinan lebih tinggi atau lebih rendah dari hasil perkiraan. Contoh pertimbangan yang dapat digunakan diantaranya hasil pemantauan UKI atas efektivitas pengendalian internal.

Contoh penentuan level kemungkinan risiko dengan pendekatan frekuensi sebagai berikut :

1) Definisi kejadian risiko

Definisi kejadian risiko: kejadian tangkap tangan yang melibatkan penegak hukum mencakup seluruh operasi tangkap tangan terhadap pegawai yang pelaksanaannya melibatkan aparat penegak hukum yaitu Kepolisian/Kejaksaan/Komisi Pemberantasan Korupsi.

2) Pengumpulan data kejadian risiko

Berdasarkan catatan pada unit terkait diperoleh data kejadian risiko dari tahun 2016-2021 (72 bulan) seperti dalam tabel di bawah (data rekaan semata).

	Frekuensi Kejadian Risiko					
Bulan	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Januari	-	-	-	-	-	-
Februari	-	1	-	-	-	-
Maret	-	-	-	-	-	-
April	1	-	-	-	-	-
Mei	-	1	-	1	-	-
Juni	1	-	1	-	-	-
Juli	-	-	-	1	-	-
Agustus	1	-	-	-	-	-
September	-	1	-	-	1	-
Oktober	1	-	1	-	1	-
November	-	-	-	-	-	-
Desember	-	-	-	-	-	-
Jumlah	4	3	2	2	2	0

3) Penentuan pendekatan frekuensi atau probabilitas

Sesuai definisi maka kejadian risiko tangkap tangan termasuk kejadian *low frequency event*, karena merupakan bentuk pelanggaran disiplin yang tidak dapat ditoleransi dengan frekuensi kecil. Pendekatan frekuensi dilakukan untuk memperkirakan level risiko dengan menggunakan tabel 2.2 kriteria kemungkinan kolom 4.

4) Menentukan periode pengamatan

Periode pengamatan ditentukan sepanjang 5 tahun (60 bulan terakhir), dari tahun 2017 sampai dengan 2021. Terdapat 60 jumlah observasi data sebagaimana pada tabel dibawah.

Frekuensi Kejadian Risiko					
Bulan	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Januari	-	-	-	-	-
Februari	1	-	-	-	-
Maret	-	-	-	-	-
April	-	-	-	-	-
Mei	1	-	1	-	-
Juni	-	1	-	-	-
Juli	-	-	1	-	-
Agustus	-	-	-	-	-
September	1	-	-	1	-
Oktober	-	1	-	1	-
November	-	-	-	-	-
Desember	-	-	-	-	-
Jumlah	3	2	2	2	0

5) Perkiraan level kemungkinan risiko

a) Perkiraan risiko dilakukan berdasarkan kriteria pada tabel 2. 2 kriteria kemungkinan kolom 4 sebagai berikut:

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	[redacted]	*Low Frequency Event*
1		4
Hampir tidak terjadi (1)		≤1 kejadian dalam lebih dari 60 bulan terakhir
Jarang terjadi (2)		Minimal 1 kejadian dalam 60 bulan terakhir
Kadang terjadi (3)		Minimal 1 kejadian dalam 36 bulan terakhir
Sering terjadi (4)		Minimal 1 kejadian dalam 24 bulan terakhir
Hampir pasti terjadi (5)		Minimal 1 kejadian dalam 12 bulan terakhir

Selanjutnya perkiraan risiko dilakukan berdasarkan kriteria di atas dengan cara sebagai berikut:

Level Kemungkinan	Kriteria *low frequency Event*	Pemenuhan kriteria
Hampir tidak terjadi (1)	≤1 kejadian dalam lebih dari 5 tahun terakhir	Tidak terpenuhi
Jarang terjadi (2)	Minimal 1 kejadian dalam 5 tahun terakhir	Terpenuhi
Kadang terjadi (3)	Minimal 1 kejadian dalam 3 tahun terakhir	Terpenuhi
Sering terjadi (4)	Minimal 1 kejadian dalam 2 tahun terakhir	Terpenuhi
Hampir pasti terjadi (5)	Minimal 1 kejadian dalam 1 tahun terakhir	Tidak terpenuhi

Berdasarkan tabel di atas, terdapat tiga kondisi yang terpenuhi, yaitu jarang terjadi, kadang terjadi, dan sering terjadi. Penentuan level risiko tangkap tangan menggunakan level kemungkinan yang tertinggi yang terpenuhi yaitu Sering terjadi (4).

b) Berdasarkan data Indikator Risiko Utama yang sudah tersedia yaitu banyaknya pengaduan yang masuk menunjukkan angka di bawah batas aman status risiko tangkap tangan adalah aman yang menunjukkan potensi terjadinya Risiko rendah.

Mempertimbangkan hal tersebut maka level kemungkinan ditetapkan sesuai perkiraan dengan data historis yakni level 4 (sering terjadi).

6) Keputusan level kemungkinan risiko

Mempertimbangkan hasil perkiraan level kemungkinan risiko tangkap tangan maka pimpinan UPR memutuskan level kemungkinan risiko tangkap tangan pada level 4 (sering terjadi).

Contoh Penentuan level kemungkinan risiko dengan pendekatan probabilitas sebagai berikut :

1) Pendefinisian kejadian risiko

Definisi kejadian risiko: Kejadian keterlambatan layanan merupakan setiap pelaksanaan layanan yang melampaui janji waktu pemenuhan layanan.

2) Pengumpulan data kejadian risiko

Data kejadian risiko keterlambatan layanan di suatu UPR disajikan setiap bulan untuk tahun 2020-2021 seperti dalam tabel sebagai berikut:

Bulan	Kejadian risiko	Jumlah layanan
Jan/2020	5	150
Feb/2020	7	160
Mar/2020	6	180
Apr/2020	8	180
May/2020	10	190
Jun/2020	12	185
Jul/2020	9	200
Agus/2020	12	195
Sept/2020	14	210
Okt/2020	13	208
Nop/2020	15	240
Des/2020	16	250
Jan/2021	3	155
Feb/2021	6	165
Mar/2021	6	185
Apr/2021	7	185
May/2021	8	195
Jun/2021	9	190
Jul/2021	9	205
Agus/2021	10	200
Sept/2021	9	215
Okt/2021	10	213
Nop/2021	10	245
Des/2021	11	255

3) Penentuan pendekatan frekuensi atau probabilitas

Dalam contoh berkenaan, kejadian risiko keterlambatan layanan memenuhi kejadian risiko *non low frequency event* dan memiliki data populasi yang relevan yakni jumlah seluruh layanan. Sehingga untuk melakukan perkiraan level kemungkinan dapat menggunakan pendekatan probabilitas dengan tabel 2.2 kriteria kemungkinan risiko pada kolom 2.

4) Menentukan periode pengamatan

Data pengamatan yang digunakan merupakan data pada periode tahun 2021 sebagai berikut:

Bulan	Kejadian risiko	Jumlah layanan
Januari	3	155
Februari	6	165
Maret	6	185
April	7	185

Bulan	Kejadian risiko	Jumlah layanan
Mei	8	195
Juni	9	190
Juli	9	205
Agustus	10	200
September	9	215
Oktober	10	213
November	10	245
Desember	11	255
jumlah	98	2408

5) Perkiraan level kemungkinan risiko

Level kemungkinan risiko diperkirakan dengan menghitung tingkat keterjadian risiko yaitu jumlah kejadian risiko dibagi populasi kejadian = 98/2408 = 0.041 = 4%.

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan
	Kemungkinan terjadinya *non low frequency event* dalam 1 periode analisis
	Probabilitas
1	2
Hampir tidak terjadi (1)	p ≤ 1%
Jarang terjadi (2)	1% < p ≤ 10%
Kadang terjadi (3)	10% < p ≤ 20%
Sering terjadi (4)	20% < p ≤ 50%
Hampir pasti terjadi (5)	p > 50%

Sesuai kriteria tabel pada kolom 2 maka Probabilitas 4 % berada pada rentang 1% < x ≤ 10% sehingga level kemungkinan pada level 2 (jarang terjadi).

Selanjutnya dengan mempertimbangkan penyebab risiko dari sisi eksternal yakni kenaikan permintaan layanan diperkirakan normal, maka level kemungkinan ditetapkan sama dengan hasil analisis data historis yaitu 2 (jarang terjadi).

6) Keputusan level kemungkinan risiko

Selanjutnya pimpinan UPR dengan mempertimbangkan hasil pemantauan efektifitas kendali internal terkait memutuskan menentukan level kemungkinan sesuai hasil perkiraan yakni level kemungkinan 2 (jarang terjadi).

Dalam hal UPR tidak dapat melakukan estimasi level kemungkinan karena data tidak memadai atau kendala kapasitas maka pimpinan UPR dapat menentukan level kemungkinan risiko melalui beberapa pendekatan sebagai berikut:

1) Pendapat ahli (*Expert judgement*)

UPR dapat menggunakan referensi dari pendapat atau hasil penelitian dari para ahli/akademisi baik secara diskusi langsung maupun studi literatur. Pelaksanaan diskusi dapat dilakukan antara lain dalam format *Focus Group Discussion* dengan pakar yang memiliki keahlian sesuai dengan area risiko yang sedang dianalisis.

2) Data Pembanding (*Benchmarking*)

UPR juga dapat menentukan level kemungkinan risiko berdasarkan hasil estimasi dari UPR atau organisasi lain yang memiliki risiko identik (*Benchmarking*). Jika diperlukan *benchmarking* dapat dilakukan pada institusi di luar Kementerian Keuangan yang menerapkan *best practice* manajemen risiko.

3) Konsensus pemilik proses bisnis, pengelola risiko dan pimpinan UPR

Dalam hal seluruh metode estimasi level kemungkinan risiko tidak dapat dilakukan maka pimpinan UPR dapat menetapkan level kemungkinan risiko berdasarkan konsensus bersama antara pimpinan UPR, pemilik proses bisnis dan pengelola risiko. Keputusan yang diambil dilakukan dengan pertimbangan cermat sesuai pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki serta mengutamakan kehati-hatian/konservatif.

c. Menetapkan Level Dampak (LD) Risiko

Level dampak menunjukkan tingkat konsekuensi yang mungkin terjadi atas kejadian risiko terhadap pencapaian sasaran baik secara positif maupun negatif. Sesuai definisi risiko yang menunjukkan sesuatu yang terjadi di masa yang akan datang maka pengukuran level dampak risiko juga memiliki arti mengukur kemungkinan dampak yang dapat terjadi di masa yang akan datang. Atau dalam kalimat lain mengukur level dampak suatu risiko berarti melakukan proyeksi atas konsekuensi yang mungkin terjadi di masa depan jika terjadi kejadian risiko.

Untuk membantu penentuan level dampak dan pengelompokan risiko berdasarkan dampaknya maka area dampak untuk *downside risk* dibagi dalam beberapa kelompok yang diurutkan dari bobot tertinggi sampai dengan terendah sebagai berikut:

1) Beban keuangan negara

   Dampak risiko berupa (i) tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk: uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang, serta (ii) potensi kerugian/kehilangan penerimaan dan aset negara.

2) Penurunan reputasi

   Dampak risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian Keuangan yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun atau tidak meningkat.

3) Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

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

4) Kecelakaan dan penyakit akibat kerja

   Dampak risiko berupa kematian, cedera dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

5) Gangguan terhadap layanan organisasi

   Dampak risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan.

6) Inisiatif Strategis (IS)/Proyek

   Dampak berupa (i) deviasi *output* penyelesaian, (ii) kelebihan anggaran dari perencanaan, dan (iii) keterlambatan penyelesaian IS/proyek.

7) Penurunan kinerja

   Dampak risiko berupa tidak tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya.

Untuk *upside risk*, kriteria dampak dibagi dalam empat area dampak sebagai berikut:

1) Keuangan negara

   Dampak risiko berupa (i) peningkatan efisiensi di dalam pengelolaan keuangan negara, (ii) peningkatan penerimaan negara yang melampaui target, serta (iii) penambahan jumlah, nilai, dan utilisasi aset. Pengukuran dampak risiko berdasarkan pada area dampak keuangan negara *non fraud* yang dikelola oleh unit tersebut.

2) Peningkatan reputasi

   Dampak risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian Keuangan yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat meningkat.

3) Peningkatan layanan organisasi

Dampak risiko berupa adanya peningkatan dari standar layanan yang ditetapkan.

4) Peningkatan kinerja

Dampak risiko berupa peningkatan/percepatan tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya.

Metode untuk melakukan estimasi level dampak antara lain sebagai berikut:

1) Analisis Data

Estimasi level dampak dilakukan berdasarkan dokumentasi uraian dampak yang terjadi pada kejadian risiko di masa lalu. Sumber dokumen yang dapat digunakan antara lain:

a) Laporan hasil audit/evaluasi/reviu

Laporan hasil audit/evaluasi/reviu dapat digunakan sebagai dasar analisis level dampak seperti untuk unsur kerugian keuangan negara atau dampak lainnya sebagaimana tertuang dalam laporan.

b) Laporan *Loss Event Database* (LED)

Uraian dampak kejadian risiko yang pernah terjadi sebagaimana tercatat dalam laporan LED dapat dijadikan sumber data untuk estimasi level dampak.

c) Laporan/Dokumen lainnya

Laporan/dokumen lainnya yang memuat detail dari dampak kejadian risiko dapat digunakan sebagai sumber analisis data.

Pendekatan statistik dapat digunakan untuk mengolah data dalam menentukan level dampak seperti penggunaan standar deviasi, koefisien varian dan *Value at Risk* (VaR).

2) Simulasi/proyeksi

Estimasi level dampak juga dapat dilakukan berdasarkan simulasi/proyeksi kejadian risiko dengan menggunakan asumsi-asumsi logis yang dapat dipertanggungjawabkan.

3) Pendekatan statistik

Level dampak dapat diukur dengan pendekatan statistik seperti standar deviasi, koefisien varian, value at risk. Pendekatan tersebut dapat digunakan untuk mengukur nilai penyimpangan dari angka rata-rata atau angka harapan/target yang menjadi ukuran nilai dampak. Standar deviasi menunjukkan nilai absolut penyimpangan dari nilai tengah atau dari nilai harapan.

Sedangkan koefisien varian menunjukkan rasio nilai penyimpangan dari nilai rata-ratanya atau dari nilai harapannya. *Value at risk* merupakan ukuran standar deviasi yang telah mempertimbangkan rentang keyakinan dengan asumsi data memiliki distribusi normal.

Dalam hal UPR tidak dapat melakukan estimasi level dampak karena data tidak memadai atau kendala kapasitas maka pimpinan UPR dapat menentukan level dampak risiko melalui beberapa pendekatan sebagai berikut:

1) Pendapat ahli (*Expert judgement*)

   UPR dapat menggunakan referensi dari pendapat atau hasil penelitian dari para ahli/akademisi baik secara diskusi langsung maupun studi literatur untuk mengestimasi level dampak.

2) Data Pembanding (*Benchmarking*)

   UPR juga dapat mengestimasi level dampak risiko berdasarkan hasil estimasi dari UPR atau organisasi lain yang memiliki risiko identik (*Benchmarking*). Jika diperlukan benchmarking dapat dilakukan pada institusi di luar Kementerian Keuangan yang menerapkan best practice manajemen risiko.

3) Konsensus pemilik proses bisnis, pengelola Risiko dan pimpinan UPR

   Dalam hal seluruh metode estimasi level dampak risiko tidak dapat dilakukan maka pimpinan UPR dapat menetapkan level dampak risiko berdasarkan konsensus bersama antara pimpinan UPR, pemilik proses bisnis dan pengelola risiko. Keputusan yang diambil dilakukan dengan pertimbangan cermat sesuai pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki serta mengutamakan kehati-hatian/konservatif.

Penentuan level dampak mengacu pada tabel 2.3 untuk *downside risk* dan tabel 2.4 untuk *upside risk*. Dalam hal diperlukan area dan/atau kriteria dampak yang lebih sesuai dengan karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, UPR bersangkutan dapat membuat area dan/atau kriteria pengukuran level dampak yang lebih sesuai dan menyampaikan kepada UPR-*One* dan/atau Sekretaris I Komite Manajemen Risiko.

Hasil estimasi yang dilakukan dengan berbagai metode tersebut menjadi input untuk menentukan level dampak sesuai dengan tabel.

Tahapan dalam menentukan level dampak sebagai berikut:

1) Menentukan area dampak

   Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi tentukan area dampak yang tepat sesuai tabel kriteria level dampak.

2) Melakukan estimasi level dampak

   Estimasi level dampak dilakukan dengan metode yang diuraikan sebelumnya dengan mempertimbangkan efektivitas pengendalian internal yang dilaksanakan untuk mengurangi dampak risiko;

3) Menentukan kriteria level dampak

   Kriteria level dampak ditentukan dengan memilih rentang dampak pada tabel level dampak yang sesuai.

4) Menentukan level dampak risiko

   Level dampak diketahui dengan melihat kolom level dampak pada tabel Kriteria Level Dampak sebagai berikut:

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Tabel 2. 3 Kriteria Level Dampak *Downside Risk*

Area Dampak		Level	Level Dampak				
			Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	*Fraud*	K-*Wide*	x ≤ Rp10 juta	Rp10 juta < x ≤ Rp100 juta	Rp100 juta < x ≤ Rp1 M	Rp1M < x ≤ Rp10 M	x > Rp10 M
		K-*One*	x ≤ Rp1 juta	Rp1 juta < x ≤ Rp10 juta	Rp10 juta < x ≤ Rp100 juta	Rp100 juta < x ≤ Rp1 M	x > Rp1 M
		K-*Two*	-	x ≤ Rp1 juta	Rp1 juta < x ≤ Rp10 juta	Rp10 juta < x ≤ Rp100 juta	x > Rp100 juta
		K-*Three*	-	-	x ≤ Rp1 juta	Rp1 juta < x ≤ Rp10 juta	x > Rp10 juta
	Non Fraud Penerimaan atau Pembiayaan	K-*Wide-One-Two-Three*	x ≤ 0,1% dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	0,1% < x ≤ 0,5% dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	0,5% < x ≤ 1% dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	1% < x ≤ 2% dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	x > 2% dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR
	Non Fraud Lainnya	K-*Wide-One-Two-Three*	x ≤ 0,05% dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	0,05% < x ≤ 0,25% dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	0,25% < x ≤ 0,5% dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	0,5% < x ≤ 1% dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	x > 1% dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Reputasi	K-*Wide-One*	▪ Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi ≤10 ▪ Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor sangat baik ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 4,25 ≤ x ≤ 5 (skala 5)	▪ Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi >10 ▪ Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor baik ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 4 ≤ x < 4,25 (skala 5)	▪ Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan *opinion leader* ▪ Pemberitaan negatif di media massa lokal ▪ Tingkat kepercayaan stakeholder/investor sedang ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 3,75 ≤ x < 4 (skala 5)	▪ Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari *opinion leader* ▪ Pemberitaan negatif di media massa nasional ▪ Tingkat kepercayaan stakeholder/investor rendah ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 3,5 ≤ x < 3,75 (skala 5)	▪ Tingkat kepercayaan *stakeholder*/ investor sangat rendah ▪ Pemberitaan negatif di media massa internasional ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan < 3,5 (skala 5)
	K-*Two-Three*	▪ Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi ≤ 3 ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan	▪ Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5 ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan	▪ Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi >5 ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 3,75 ≤ x < 4 (skala 5)	▪ Pemberitaan negatif di media massa lokal ▪ Pemberitaan negatif yang masif di media sosial ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan	▪ Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional ▪ Tingkat kepuasan pengguna layanan < 3,5 (skala 5)

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
		sebesar 4,25 ≤ x ≤ 5 (skala 5)	sebesar 4 ≤ x < 4,25 (skala 5)		sebesar 3,5 ≤ x < 3,75 (skala 5)	
Sanksi perdata, pidana dan/atau administratif	K-*Wide*	▪ Perdata:x ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III,IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum	▪ Perdata:100juta < x ≤ 1M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Pidana:x ≤ 1 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata:1M< x ≤ 10M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara.	Pidana: 1< x ≤ 5 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara Perdata: 10M < x ≤ 100M Administratif: tergugat merupakan Menteri	Pidana:x > 5 tahun atau tersangka/terdakwa: Menteri/Wakil Menteri Perdata: x > 100M
	K-*One*	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Perdata:x ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara	Pidana: x ≤ 1 tahun Atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: 100juta < x ≤ 1M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Pidana: 1 < x ≤ 2 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II, III atau pejabat yang setara Perdata: 1M < x ≤ 10M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I	Pidana: x > 2 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I Perdata: > 10M

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	K-*Two*	-	-	Perdata: x ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: x ≤ 1tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: 100juta < x ≤ 1M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	Pidana: x > 1tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II Perdata: x > 1M
	K-*Three*	-	-	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: x ≤ 1 tahun Perdata: ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III	Pidana: x > 1 tahun Atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III Perdata > 100juta
Kecelakaan dan penyakit akibat kerja	K-*Wide-One-Two-Three*	Ancaman fisik dan/atau psikis	▪ Cedera fisik ringan ▪ Gangguan kesehatan fisik ringan ▪ Gangguan kesehatan mental ringan	▪ Cedera fisik sedang ▪ Gangguan kesehatan fisik sedang ▪ Gangguan kesehatan mental sedang	▪ Cedera fisik berat ▪ Gangguan kesehatan fisik berat ▪ Gangguan kesehatan mental berat	Kematian

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Gangguan Layanan Organisasi	K-*Wide*	x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50% ≤ x < 75% dari jam operasional layanan harian	75 % ≤ x < 90% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 90 % dari jam operasional layanan harian
	K-*One*	x < 15% dari jam operasional layanan harian	15% ≤ x < 40% dari jam operasional layanan harian	40% ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	65% ≤ x < 80% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 80 % dari jam operasional layanan harian
	K-*Two*	x < 10% dari jam operasional layanan harian	10% ≤ x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50 % ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 65 % dari jam operasional layanan harian
	K-*Three*	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
Proyek/Inisiatif Strategis	UPR-*K-Wide-One-Two-Three*	▪ Deviasi *Output* < 1% ▪ Over budget <1% ▪ Keterlambatan Penyelesaian <5%	• Deviasi *Output* 1% ≤ x < 5% • *Over budget* 1% ≤ x < 5% • Keterlambatan Penyelesaian 5% ≤ x < 10%	• Deviasi *Output* 5% ≤ x < 10% • Over budget 5% ≤ x < 10% • Keterlambatan Penyelesaian 10% ≤ x < 15%	• Deviasi *Output* 10% ≤ x < 20 • Over budget 10% ≤ x < 20% • Keterlambatan Penyelesaian 15% ≤ x < 25%	• Deviasi *Output* x ≥ 20% • Over budget x ≥ 20% • Keterlambatan Penyelesaian x ≥ 25%

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan kinerja	K-*Wide-One-Two-Three*	x ≤ 5% dari target kinerja	5% < x ≤ 10% dari target kinerja	10% < x ≤ 20% dari target kinerja	20% < x ≤ 25% dari target kinerja	x > 25% dari target kinerja

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Tabel 2. 4 Kriteria Level Dampak *Upside Risk*

Area Dampak		Level	Level Dampak				
			Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Keuangan Negara	Penerimaan atau Pembiayaan	K-*Wide-One-Two-Three*	x ≤ 0,1% di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	0,1% < x ≤ 0,5% di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	0,5% < x ≤ 1% di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	1% < x ≤ 2% di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	x > 2% di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR
	Belanja, aset atau Lainnya	K-*Wide-One-Two-Three*	▪ x ≤ 0,05% dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR ▪ Efisiensi belanja < 5%	▪ 0,05% < x ≤ 0,25% dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR ▪ Efisiensi belanja 5% < x ≤ 10%	▪ 0,25% < x ≤ 0,5% dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR ▪ Efisiensi belanja 10% < x ≤ 15%	▪ 0,5% < x ≤ 1% dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR ▪ Efisiensi belanja 15% < x ≤ 20%	▪ x > 1% dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR ▪ Efisiensi belanja > 20%
Peningkatan Reputasi		K-*Wide dan UPR yang tidak memilik fungsi pengawasan dan penegakan hukum*	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan < 2% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 2% ≤ x < 4% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 4% ≤ x < 6% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 6% ≤ x < 8% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan ≥ 8% dari target

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	UPR yang memiliki fungsi pengawasan dan penegakan hukum	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan < 1% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 1% ≤ x < 2% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 2% ≤ x < 3% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan 3% ≤ x < 4% dari target	▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan ≥ 4% dari target
Peningkatan Layanan Organisasi	K-*Wide*	x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50% ≤ x < 75% dari jam operasional layanan harian	75 % ≤ x < 90% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 90 % dari jam operasional layanan harian
	K-*One*	x < 15% dari jam operasional layanan harian	15% ≤ x < 40% dari jam operasional layanan harian	40% ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	65% ≤ x < 80% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 80 % dari jam operasional layanan harian
	K-*Two*	x < 10% dari jam operasional layanan harian	10% ≤ x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50 % ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 65 % dari jam operasional layanan harian
	K-*Three*	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

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Peningkatan kinerja	K-*Wide-One-Two-Three*	x ≤ 5% dari target kinerja	5% < x ≤ 10% dari target kinerja	10% < x ≤ 20% dari target kinerja	20% < x ≤ 25% dari target kinerja	x > 25% dari target kinerja

5) Memilih area dampak

Dalam hal terdapat beberapa area dampak, maka penetapan level dan area dampak ditentukan sebagai berikut:

a) Jika besaran level dampak berbeda, maka dipilih level dampak yang paling tinggi;

b) Jika besaran level dampak sama, maka area dampak yang dipilih merupakan yang memiliki urutan bobot tertinggi.

Contoh penetapan level dampak dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

No	Langkah	Kejadian risiko: Tangkap tangan terhadap pegawai Kemenkeu oleh aparat penegak hukum Dampak: 1. Menurunkan reputasi dan kepercayaan publik atas pengelolaan keuangan negara 2. Terjadi kerugian negara atas *mark up* pengadaan barang	
1	Menentukan area dampak	Penurunan reputasi	Beban keuangan negara *fraud*
2	Melakukan estimasi level dampak	Analisis data historis menunjukkan kejadian risiko adanya tangkap tangan yang dideteksi oleh aparat penegak hukum mengakibatkan pemberitaan negatif di media massa nasional	Proyeksi kerugian negara pada proses pengadaan barang dilihat dari komparasi harga wajar di pasar yang mengakibatkan nilai pembelian diperkirakan Rp5M lebih mahal
3	Menentukan kriteria Level Dampak	Pemberitaan negatif di media massa nasional	Rp1M < x ≤ Rp10 M
4	menentukan Level Dampak	Signifikan (4)	Signifikan (4)
5	Penentuan area dampak	Dipilih area dampak yang memiliki urutan bobot tertinggi: Beban keuangan negara *fraud*	

d. Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko

Besaran dan level risiko pada *downside* dan *upside risk* ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko. Besaran risiko dari kombinasi tersebut dapat dilihat melalui Matriks Analisis risiko sebagaimana diatur dalam gambar 2.1. Penentuan besaran risiko pada matriks analisis risiko tersebut bukan merupakan perkalian besaran level kemungkinan dan level dampak. Namun ditentukan dengan mempertimbangkan pemberian bobot yang lebih tinggi pada besaran level dampak.

Gambar 2. 1 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	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	16	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

Berdasarkan pemetaan di atas diperoleh level risiko sebagai berikut:

Gambar 2. 2 *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

Contoh Penentuan Besaran dan Level Risiko dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

No.	Nama Risiko	LK	LD	Besaran Risiko	Level Risiko
1	Tangkap tangan yang dideteksi oleh aparat penegak hukum	4	4	19	Tinggi (4)
2	Risiko keterlambatan layanan	2	3	11	Rendah (2)

4. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko bertujuan untuk menentukan prioritas risiko, Besaran/Level Risiko Residual Harapan, keputusan mitigasi risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU)

a. Prioritas Risiko

Prioritas risiko dilakukan untuk menentukan urutan tingkat kepentingan mitigasi seluruh risiko yang telah diidentifikasi oleh UPR. Urutan prioritas risiko menjadi acuan dalam fokus mitigasi dan alokasi sumber daya untuk mengelola setiap risiko.

Urutan prioritas risiko disusun sesuai tahapan berikut:

1) Prioritas risiko diurutkan berdasarkan besaran risiko dari yang tertinggi hingga terendah.

2) Dalam hal terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak risiko dari bobot yang tertinggi hingga terendah, sebagai berikut:

Area Dampak	Nomor Urut Prioritas
Beban Keuangan Negara/ Keuangan Negara	1
Penurunan Reputasi/Peningkatan Reputasi	2
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	3
Kecelakaan dan penyakit akibat kerja	4
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi/Peningkatan Layanan Organisasi	5
Inisiatif Strategis/Proyek	6
Penurunan kinerja/Peningkatan Kinerja	7

3) Dalam hal terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko dan area dampak risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan prioritas kategori risiko, sebagai berikut:

Kategori Risiko	Nomor Urut Prioritas
Risiko kebijakan	1
Risiko reputasi	2

Kategori Risiko	Nomor Urut Prioritas
Risiko *fraud*	3
Risiko *legal*	4
Risiko kepatuhan	5
Risiko operasional	6

4) Dalam hal terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko, area dampak risiko, dan kategori risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR.

Contoh penentuan prioritas risiko sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 2. 5 Contoh Penentuan Prioritas

Risiko	LK	LD	Area Dampak	Kategori	Besaran	Prioritas
Tangkap tangan pegawai Kemenkeu yang dideteksi oleh aparat penegak hukum	4	4	Penurunan Reputasi	*Fraud*	19	1
Kegagalan Sistem IT	4	4	Gangguan terhadap Layanan Organisasi	Operasional	19	2
Pemberitaan Positif atas prestasi Kemenkeu	2	4	Peningkatan Reputasi	Reputasi	16	4
Persepsi negatif masyarakat atas pemberitaan di media massa dan media sosial	2	4	Penurunan Reputasi	Reputasi	16	3

Urutan prioritas pada tabel di atas didasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1) Tangkap tangan pegawai Kemenkeu yang dideteksi oleh aparat penegak hukum dan Kegagalan Sistem IT memiliki besaran yang sama, prioritas ditetapkan berdasarkan bobot area dampak yang lebih tinggi sehingga tangkap tangan pegawai Kemenkeu yang dideteksi oleh aparat penegak hukum memiliki peringkat prioritas lebih tinggi.
2) Pemberitaan Positif atas prestasi Kemenkeu dan Persepsi negatif masyarakat atas pemberitaan di media massa dan media sosial memiliki besaran, area dampak dan kategori yang sama, penentuan prioritas risiko ditentukan dengan penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR.

b. Keputusan Mitigasi Risiko

Keputusan mitigasi risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidak dilakukan upaya mitigasi risiko dikaitkan dengan selera risiko. Tahapan dalam mengambil keputusan mitigasi risiko sebagai berikut:

1) Menetapkan Selera Risiko

Selera risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan dan Level Dampak risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria risiko.

Selera risiko ditetapkan sebagai berikut:

a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah merupakan risiko yang berada dalam area penerimaan risiko dan tidak perlu dilakukan mitigasi risiko;

b) Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi disebut sebagai risiko utama yang harus memiliki Indikator Risiko Utama (IRU) serta dilakukan mitigasi untuk menurunkan besaran risiko dan/atau level risikonya.

Selera risiko tersebut dapat dilihat seperti pada gambar berikut:

Gambar 2. 3 Selera 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	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	16	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

Area risiko yang dimitigasi

Area Penerimaan risiko

2) Menetapkan mitigasi risiko

Penetapan mitigasi risiko dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

a) Mitigasi risiko dilakukan terhadap seluruh risiko utama, baik risiko yang merupakan hasil penurunan/*mandatory* dari UPR tingkat lebih tinggi maupun risiko UPR yang bersangkutan.

b) Risiko yang bukan risiko utama tidak harus dilakukan mitigasi. Namun demikian, dalam hal sesuai hasil pemantauan terdapat peningkatan besaran risiko yang melampaui area penerimaan risiko maka risiko perlu dilakukan mitigasi.

c. Besaran/level risiko Residual harapan

Besaran/level risiko Residual Harapan merupakan target besaran/level risiko pada akhir periode penerapan proses Manajemen risiko. Penentuan besaran/level risiko residual harapan dilakukan dengan mempertimbangkan:

1) Selera risiko organisasi;
2) *Judgement* pimpinan UPR dengan memperhatikan efektivitas SPI dan rencana mitigasi risiko yang akan dijalankan;
3) Lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi.

d. Menyusun Indikator Risiko Utama

Indikator Risiko Utama (IRU) merupakan suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan atau penurunan besaran risiko. Ketentuan dalam penyusunan IRU sebagai berikut:

1) Setiap risiko utama memiliki paling sedikit 1 (satu) IRU.
2) Selain risiko utama, IRU juga dapat diberikan untuk risiko yang berdasarkan pertimbangan UPR perlu untuk terus dipantau dan risiko tersebut memiliki level dampak minimal moderat.
3) Tujuan penetapan IRU berbeda dengan Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU merupakan indikator yang mengukur kinerja pencapaian sasaran strategis, sedangkan IRU merupakan indikator yang mengukur adanya peningkatan atau penurunan besaran risiko dari penyebab yang berpengaruh terhadap pencapaian SO.
4) Indikator Risiko Utama (IRU) harus memiliki nilai ambang batas yang digunakan untuk menetapkan status IRU, terdiri dari:

a) Batas aman

Batas aman yaitu rentang nilai yang diharapkan dan menunjukkan bahwa IRU tersebut masih dalam kondisi normal.

b) Batas atas

Batas atas yaitu nilai batas tertinggi IRU yang ditoleransi.

c) Batas bawah

Batas bawah yaitu nilai batas terendah IRU yang dapat ditoleransi.

5) Ambang batas Indikator Risiko Utama (IRU) bersifat kuantitatif dan ditentukan berdasarkan analisis terhadap data historis, *benchmarking*, pendapat *expert*, penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR atau metode lainnya.

6) Berdasarkan ambang batas, Indikator Risiko Utama (IRU) dapat dibedakan menjadi:

a) IRU yang hanya memiliki batas aman dan batas atas.

Indikator Risiko Utama (IRU) jenis berkenaan memiliki nilai aktual yang diharapkan semakin rendah (polarisasi *minimize*).

b) IRU yang hanya memiliki batas aman dan batas bawah.

Indikator Risiko Utama (IRU) jenis berkenaan diharapkan memiliki nilai aktual yang diharapkan semakin tinggi (polarisasi *maximize*).

c) IRU yang memiliki batas aman, batas atas, dan batas bawah

Indikator Risiko Utama (IRU) jenis berkenaan diharapkan memiliki nilai aktual yang berada pada rentang nilai tertentu dalam batas aman (polarisasi *stabilize*).

7) Status IRU memberikan informasi dini tentang adanya peningkatan atau penurunan besaran risiko, yang terdiri atas:

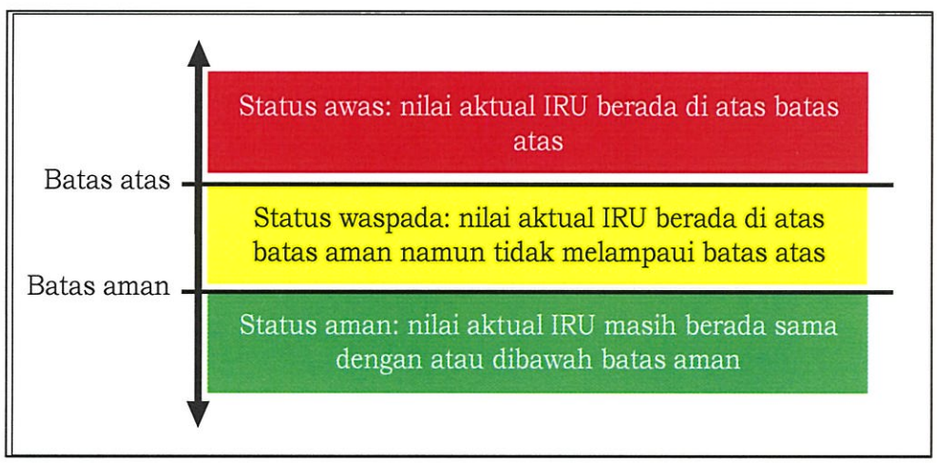
a) Status aman, menunjukan tidak terdapat potensi peningkatan atau kemungkinan terjadinya risiko rendah.

b) Status waspada, menunjukan kemungkinan terjadinya risiko sedang.

c) Status awas, menunjukan kemungkinan terjadinya risiko tinggi

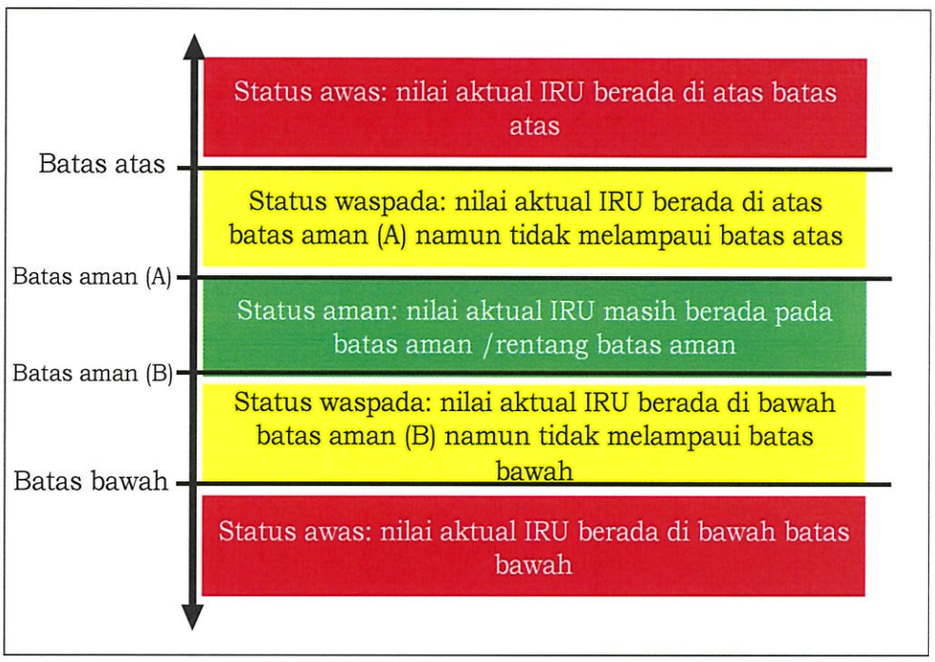
Penentuan status untuk setiap jenis IRU dapat dilihat sebagai gambar berikut:

Gambar 2. 4 IRU yang memiliki Batas Aman dan Batas Atas



Gambar 2. 5 IRU yang memiliki Batas Aman dan Batas Bawah

Gambar 2. 6 Status IRU yang memiliki Batas Atas, Batas Aman, dan Batas Bawah



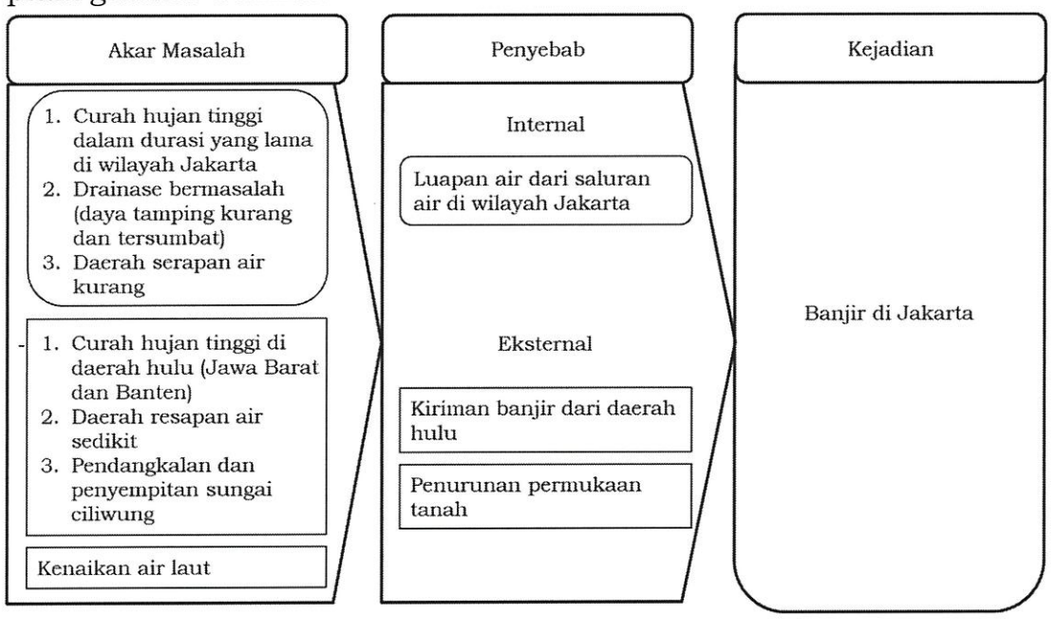
8) Setiap IRU harus memiliki manual Indikator Risiko Utama (IRU).

Manual IRU merupakan penjelasan rinci yang mencakup definisi IRU, batasan nilai, formula, satuan pengukuran, jenis konsolidasi periode, polarisasi, penanggung jawab, penyedia data, sumber data, periode pelaporan, dan data aktual IRU. Manual IRU menjadi acuan dalam menyusun dan melaporkan aktual IRU serta dituangkan dalam format sebagaimana dalam lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

Tahapan dalam menentukan IRU sebagai berikut:

1) Melakukan identifikasi urutan sebab akibat kejadian risiko (*chain of events*).
   a) Suatu kejadian risiko diakibatkan oleh peristiwa yang disebut penyebab risiko, yang berasal dari internal maupun eksternal UPR.
   b) Suatu penyebab risiko diakibatkan oleh peristiwa yang muncul lebih awal yang disebut akar masalah.
   c) Akar masalah dan penyebab disajikan dalam urutan secara kronologis.

   Contoh identifikasi urutan sebab akibat kejadian risiko dapat di lihat pada gambar berikut:



2) Menentukan alternatif IRU.

   Alternatif IRU ditentukan dengan mencari indikator yang mengukur atau mendeteksi baik pada setiap penyebab maupun akar masalah yang diidentifikasi sebagaimana dimaksud pada butir 1).

3) Memilih IRU.

   Dari alternatif IRU yang tersedia kemudian dipilih IRU dengan kriteria dan pertimbangan sebagai berikut:
   a) Indikator diutamakan dari penyebab atau akar masalah yang paling dominan, yaitu yang paling mempengaruhi terjadinya risiko;
   b) Indikator Risiko Utama (IRU) memenuhi kriteria *ProActive, yaitu:*
      (1) *Projective*: dapat memberikan peringatan dini akan potensi terjadinya risiko di masa mendatang;
      (2) *Accountable:* dapat diukur secara kuantitatif misalnya dengan ukuran: jumlah, persentase;
      (3) *Trackable:* dapat menggambarkan tren risiko;

(4) *Informative*: memberikan informasi tentang status risiko yang relevan dengan kejadian risiko.

c) Memperhatikan manfaat informasi yang lebih tinggi daripada biaya pengukuran;

d) Memiliki periode pemantauan paling lama kuartalan. Dalam hal tidak dapat ditetapkan IRU dengan periode kuartalan maka dapat ditetapkan IRU yang memiliki periode pemantauan paling lama semesteran. Dalam rangka mendukung pemantauan risiko yang lebih efektif dan memberikan informasi yang lebih dini, IRU diutamakan menggunakan periode bulanan.

Dalam hal terdapat beberapa alternatif indikator yang ada bersifat saling melengkapi, maka dimungkinkan untuk memilih lebih dari 1 IRU atau membentuk suatu indikator komposit berdasarkan alternatif IRU.

4) Menentukan nilai ambang batas

Tahapan dalam menentukan nilai ambang batas sebagai berikut:

a) Menentukan batas aman

Penetapan batas aman dilakukan dengan mengacu pada nilai yang dapat diperoleh dari analisis terhadap data historis, *benchmarking*, pendapat *expert*, penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR atau metode lainnya dengan kriteria bahwa pada nilai IRU tersebut mencerminkan kondisi normal.

b) Menentukan batas atas dan batas bawah.

Penentuan batas atas dan batas bawah dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut:

(1) Pendekatan deviasi yang ditoleransi.

Deviasi merupakan nilai penyimpangan IRU dari batas aman. UPR menentukan deviasi yang masih dapat ditoleransi dengan mempertimbangkan pada rentang nilai IRU tersebut level risiko masih dapat dikendalikan pada level yang diinginkan. Nilai batas atas merupakan nilai batas aman ditambah deviasi yang ditoleransi. Nilai batas bawah merupakan nilai batas aman dikurangi deviasi.

(2) Pendekatan spesifik.

Nilai batas atas dan batas bawah diperoleh dengan melakukan analisis data histori, *benchmarking*, pendapat *expert* atau metode lainnya. Nilai batas atas dan batas bawah menunjukkan pada nilai IRU tersebut level risiko masih dapat dikendalikan.

Contoh penentuan IRU dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Kejadian Risiko	Penyebab		Akar Masalah		IRU	Ambang Batas		
	Uraian	Indikator	Uraian	Indikator		Aman	Atas	Bawah
Banjir di Jakarta	Internal 1. Luapan air dari saluran air di wilayah Jakarta	% daerah yang tergenang	1. Curah hujan tinggi dalam durasi yang lama di wilayah Jakarta	Tingkat curah hujan di daerah jakarta	Tingkat ketinggian air di pintu air katulampa	80 cm	150cm	-
			2. Drainase bermasalah (daya tampung kurang dan tersumbat)	Rasio Daya tampung drainase dengan debit air	Tingkat curah hujan di daerah jakarta	50mm/ hari	100mm/ hari	-
			3. Daerah serapan air kurang	Persentase daerah serapan air di daerah jakarta				
	Eksternal 2. Kiriman banjir dari daerah hulu	Tingkat ketinggian air di pintu air katulampa	4. Curah hujan tinggi di daerah hulu (Jawa Barat dan Banten)	Tingkat curah hujan di daerah hulu				

Kejadian Risiko	Penyebab		Akar Masalah		IRU	Ambang Batas		
	Uraian	Indikator	Uraian	Indikator		Aman	Atas	Bawah
			5. Daerah resapan air sedikit	Persentase daerah serapan air di daerah hulu				
			6. Pendangkalan dan penyempitan sungai ciliwung	Persentase panjang sungai yang mengalami pendangkalan dan penyempitan				
	3. Kenaikan air laut	Tingkat kenaikan air laut	7. Penurunan permukaan tanah	Tingkat penurunan tanah per tahun				
Temuan material atas LKPP dan LK BUN	1. Tindak lanjut temuan berulang yang signifikan yaitu BMN sebagai *underlying asset* SBSN belum mencerminkan	Persentase temuan berulang terkait BMN sebagai *underlying asset.*	Belum semua BMN sebagai *underlying asset* dilakukan revaluasi.	Persentase BMN sebagai *underlying asset* yang telah dilakukan revaluasi.	Persentase BMN sebagai *underlying asset yang* telah dilakukan revaluasi.	95%	-	80%

Kejadian Risiko	Penyebab		Akar Masalah		IRU	Ambang Batas		
	Uraian	Indikator	Uraian	Indikator		Aman	Atas	Bawah
	nilai wajar aset SBSN termutakhir dan berpotensi tidak mencukupi nilai SBSN yang diterbitkan							
	2. Penyajian dan pengungkapan PC PEN pada laporan LKKL dan LK BUN belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan	Persentase realisasi belanja pelaksanaan PC-PEN yang tidak menggunakan akun khusus penanganan pandemi Covid-19	Pemahaman pengelola keuangan terkait pelaksanaan anggaran PC-PEN belum memadai	Persentase pengelola keuangan yang mengikuti sosialisasi akun khusus penanganan pandemic covid-19	Persentase realisasi belanja pelaksanaan PC-PEN yang tidak menggunakan akun khusus penanganan pandemi Covid-19	30%	50%	-

e. Hasil Evaluasi Risiko

Hasil evaluasi risiko mencakup prioritas risiko, keputusan mitigasi risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU) dituangkan dalam Formulir Profil dan peta risiko sebagaimana tercantum Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

f. Menyusun Peta Risiko

Peta risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko yang dikelola oleh UPR dalam matriks analisis risiko. Posisi setiap risiko menunjukkan nomer risiko.

Dalam hal diperlukan, UPR dapat menyusun peta risiko yang lebih rinci per kategori risiko. Peta risiko per kategori risiko bertujuan untuk membantu pemantauan beberapa risiko yang spesifik dalam satu kategori, sehingga memerlukan perhatian khusus.

Tahapan penyusunan peta risiko sebagai berikut:

1) Menentukan nomor risiko

Penomoran risiko menggunakan nomor kejadian risiko sebagaimana diatur dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

2) Memetakan risiko dalam matriks analisis risiko

Setiap risiko dipetakan ke dalam matriks risiko dengan menempatkan nomor risiko pada besaran risiko yang sesuai.

3) Penuangan peta risiko

Peta risiko yang sudah disusun dituangkan dalam Formulir Profil dan peta risiko sebagaimana diatur dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

Contoh penetapan peta risiko berdasarkan risiko pada tabel 2.5 sebagai berikut:

No. Risiko	Risiko	Besaran
1.1	Tangkap tangan pegawai Kemenkeu yang dideteksi oleh aparat penegak hukum	19
2.1	Kegagalan Sistem IT	19
3.1	Pemberitaan Positif atas prestasi Kemenkeu	16
3.2	Persepsi negatif masyarakat atas pemberitaan di media massa dan media sosial	16

Berdasarkan data di atas, peta risiko dapat dilihat sebagaimana gambar 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	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	2.1 19 1.1	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	3.1 16 3.2	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

5. Mitigasi risiko

Mitigasi risiko merupakan tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level risiko Utama hingga mencapai Risiko Residual Harapan. Penyusunan mitigasi risiko memperhatikan dampak, penyebab, dan akar masalah dari suatu risiko yang telah diidentifikasi.

Mitigasi risiko dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi dan memilih opsi mitigasi risiko, menyusun rencana mitigasi risiko, dan melaksanakan rencana mitigasi tersebut, dengan tahapan sebagai berikut:

a. Memilih opsi mitigasi risiko

Opsi mitigasi *downside risk* sesuai dengan urutan prioritas opsi mitigasi risiko sebagai berikut:

1) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko

Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yaitu mitigasi terhadap penyebab risiko agar kemungkinan terjadinya risiko semakin kecil. Opsi berkenaan dipilih dalam hal UPR mampu mempengaruhi penyebab dan akar masalah kejadian risiko. Pemilihan opsi berkenaan juga memperhatikan level kemungkinan yang diharapkan sesuai besaran risiko residual harapan.

2) Mengurangi dampak risiko

Mengurangi dampak risiko yaitu mitigasi terhadap dampak risiko agar dampak risiko semakin kecil. Opsi berkenaan dipilih dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika risiko terjadi. Pemilihan opsi berkenaan juga memperhatikan level dampak yang diharapkan sesuai besaran risiko residual harapan.

3) Membagi (*sharing*) Risiko

Membagi (*sharing*) risiko yaitu mitigasi risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, kepada instansi/entitas lain. Opsi berkenaan diambil dalam hal:

a) instansi/entitas lain memiliki kompetensi/kemampuan menjalankan kegiatan dalam rangka menangani risiko tersebut;
b) proses membagi risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
c) penggunaan opsi berkenaan disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

4) Menghindari Risiko

Menghindari risiko yaitu mitigasi risiko dengan tidak melakukan atau menghentikan kegiatan yang akan menimbulkan risiko. Opsi berkenaan diambil dalam hal:

a) upaya penurunan besaran/level risiko di luar kemampuan UPR;
b) kegiatan yang tidak dilakukan atau dihentikan tersebut tidak menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan; dan
c) penggunaan opsi berkenaan disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

5) Menerima Risiko

Menerima risiko yaitu mitigasi risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko pada besaran/level risiko yang dapat diterima. Opsi berkenaan diambil apabila:

a) besaran/level risiko bukan merupakan risiko utama
b) upaya penurunan besaran/level risiko di luar kemampuan UPR; dan
c) penggunaan opsi berkenaan disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

Mitigasi *downside risk* dapat merupakan kombinasi dari beberapa opsi mitigasi. Sedangkan untuk *upside risk*, opsi mitigasi risiko tetap dapat mengacu kepada mitigasi *downside risk* dengan penyesuaian sebagai berikut:

1) Eksploitasi Risiko

Eksploitasi risiko merupakan upaya memanfaatkan peluang yang diperoleh dari kejadian *upside risk* melalui kegiatan yang dapat memberikan nilai tambah yang optimal bagi organisasi. Eksploitasi risiko dilakukan terhadap risiko dengan level sedang, tinggi dan sangat tinggi (risiko utama).

2) Menerima Risiko

Mitigasi risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko. Opsi berkenaan diambil apabila:

a) besaran/level risiko bukan merupakan risiko utama
b) upaya eksploitasi risiko di luar kemampuan UPR; dan
c) penggunaan opsi berkenaan disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

b. Menyusun rencana mitigasi risiko

Penyusunan rencana mitigasi risiko dilakukan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Rencana mitigasi risiko disusun berdasarkan opsi mitigasi risiko yang mencakup rencana mitigasi risiko yang diturunkan dari UPR yang lebih tinggi (*mandatory*) dan yang ditetapkan oleh UPR yang bersangkutan.
2) Kriteria rencana mitigasi risiko, yaitu:
   a) Rencana mitigasi risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan bukan merupakan bagian dari *Standard Operating Procedures* (SOP) yang berlaku.
   b) Rencana mitigasi risiko merupakan kegiatan terobosan dan bukan kegiatan rutin. Kegiatan terobosan wajib dirumuskan untuk risiko di luar area penerimaan yang target IKU dan/atau sasaran tidak pernah tercapai.
   c) Rencana mitigasi harus diupayakan mampu menurunkan besaran/level risiko awal tahun dan mencapai besaran/level risiko residual harapan;
   d) Pemilihan rencana mitigasi risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah.
   e) Rencana mitigasi risiko merupakan kegiatan yang berada pada kewenangan dan tanggung jawab UPR.
3) Rencana mitigasi risiko memuat informasi berikut:
   a) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi mitigasi yang dipilih;
   b) *output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
   c) target kuantitatif sesuai *output* yang telah ditetapkan;
   d) jadwal implementasi kegiatan mitigasi risiko;
   e) penanggung jawab yang berisi unit/pejabat yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan mitigasi risiko;
   f) sumber daya yang dibutuhkan, termasuk rencana kontingensi apabila risiko mengakibatkan kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi; dan
   g) kendala yang berpotensi menghambat pelaksanaan mitigasi.
4) Mitigasi risiko yang efektif menurunkan besaran/level risiko dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya.

5) Menuangkan rencana mitigasi risiko dan penetapan besaran/level risiko residual harapan dalam formulir mitigasi risiko sebagaimana Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
6) Menjalankan rencana mitigasi risiko dilaksanakan sesuai rencana dan target yang telah ditetapkan serta dilaporkan secara berkala melalui laporan pemantauan bulanan, kuartalan dan tahunan.
7) Memantau risiko residual aktual.
8) Melakukan analisis risiko lanjutan pada saat pemantauan atas risiko.

6. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan Reviu bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko. Pemantauan dan reviu risiko dilaksanakan terhadap seluruh tahapan Proses Manajemen, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Pemantauan

UPR melakukan pemantauan risiko dalam bentuk pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*) dan pemantauan berkala.

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

Pemantauan yang dilakukan secara terus menerus, tanpa periode waktu tertentu, atas perubahan kondisi lingkungan organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi risiko. Pemantauan berkelanjutan dilakukan terhadap seluruh risiko. Dalam pemantauan berkelanjutan UPR melakukan hal-hal sebagai berikut:

a) Pemantauan risiko sesuai profil

Pemantauan dilakukan terhadap risiko yang sudah diidentifikasi dan tercantum dalam profil risiko.

b) Pemantauan munculnya risiko baru

Selain memantau risiko yang sudah ada pada profil risiko, UPR juga melakukan pemantauan potensi kejadian risiko baru. Dalam hal UPR menemukan adanya risiko baru, maka UPR melakukan tahapan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko tersebut dan melakukan perubahan profil risiko.

c) Pemantauan kejadian risiko

Dalam hal risiko terjadi, baik yang sudah ada pada profil risiko maupun belum maka UPR melakukan hal-hal sebagai berikut:

(1) Melakukan mitigasi terhadap dampak risiko yang terjadi sesuai rencana.
(2) Mencatat detail kejadian, dampak, mitigasi yang dilakukan dan kondisi setelah mitigasi dalam *Loss Event Database* (LED)
(3) Melaporkan LED kepada UPR satu tingkat lebih tinggi pada pemantauan berkala. Dalam hal kejadian berdampak luar biasa, laporan disampaikan paling lambat satu hari setelah kejadian.

Format pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*) menjadi kewenangan UPR untuk menentukan sendiri sesuai dengan kebutuhannya atau dapat mengikuti format laporan berkala.

2) Pemantauan berkala

Pemantauan berkala bertujuan untuk melaporkan perkembangan risiko dalam periode yang sudah ditentukan yaitu secara bulanan atau kuartalan. Dalam pelaksanaan pemantauan risiko secara berkala perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

a) Pemantauan berkala dilakukan secara kuartalan dalam Dialog Kinerja Organisasi (DKO) ataupun forum lainnya.

b) Pemantauan berkala dapat dilakukan dalam periode yang lebih singkat seperti bulanan sesuai dengan kebutuhan UPR atau untuk penyelarasan dengan pelaporan kinerja atau lainnya.

c) Dalam pemantauan berkala dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1) Analisis Risiko Lanjutan

Analisis risiko lanjutan pada prinsipnya merupakan analisis untuk menentukan perubahan level risiko pada periode lanjutan dari pengamatan sebelumnya (tetap, naik atau turun). Analisis risiko lanjutan pada prinsipnya sama dengan analisis risiko di awal tahun dengan tambahan adanya pemutakhiran data untuk menentukan kembali level kemungkinan dan level dampak.

(a). Penentuan level kemungkinan

Data yang diperlukan untuk analisis level kemungkinan lanjutan antara lain:

(1) Data kejadian risiko sampai dengan periode terakhir sesuai LED;

(2) Data penyebab risiko atau IRU (jika ada) sampai dengan periode terakhir;

(b). Penentuan level dampak

Data yang digunakan untuk analisis level dampak lanjutan sebagai pertimbangan untuk menaikkan atau menurunkan level dampak antara lain:

(1) Tambahan mitigasi dampak risiko dari mitigasi yang sudah direncanakan pada periode sebelumnya. Jika terdapat mitigasi tersebut, maka dapat dipertimbangkan untuk menurunkan level dampak.

(2) Deskripsi level dampak kejadian risiko yang terjadi sesuai LED. Data berkenaan digunakan sebagai dasar untuk menaikkan atau menurunkan level dampak, jika dari deskripsi dampak kejadian risiko yang terjadi melebihi atau dibawah level sesuai analisis awal tahun.

(3) Kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi dampak. Perubahan kondisi internal dan eksternal dapat menaikkan atau menurunkan level dampak, jika kondisi tersebut berpengaruh langsung pada dampak pada saat risiko terjadi.

Contoh analisis risiko lanjutan:

Berdasarkan contoh pada proses analisis risiko tangkap tangan pada awal tahun, pada bulan februari 2022 dilakukan analisis kemungkinan dalam *monitoring* bulanan. Proses analisis risiko lanjutan sebagai berikut:

(a). Pengumpulan dan pemutakhiran data

Berdasarkan data Januari 2022, tidak terdapat kejadian risiko tangkap tangan yang melibatkan penegak hukum. Berdasarkan data terbaru tersebut, dilakukan pemutakhiran data sesuai dengan periode pengamatan yaitu 5 tahun (60 bulan terakhir). Pemutakhiran data dilakukan dengan memasukkan data terakhir yakni bulan Januari 2022. Jumlah observasi keseluruhan tetap 60 observasi yaitu dari 60 bulan terakhir dengan mengeluarkan observasi Januari 2017. Data pengamatan menjadi seperti tabel di bawah:

No.	Bulan/ Tahun	Frek	No.	Bulan/ Tahun	Frek	No.	Bulan/ Tahun	Frek	No.	Bulan/ Tahun	Frek	No.	Bulan/ Tahun	Frek
1	Feb-17	1	13	Feb-18	0	25	Feb-19	0	37	Feb-20	0	49	Feb-21	0
2	Mar-17	0	14	Mar-18	0	26	Mar-19	0	38	Mar-20	0	50	Mar-21	0
3	Apr-17	0	15	Apr-18	0	27	Apr-19	0	39	Apr-20	0	51	Apr-21	0
4	May-17	1	16	May-18	0	28	May-19	1	40	May-20	0	52	May-21	0
5	Jun-17	0	17	Jun-18	1	29	Jun-19	0	41	Jun-20	0	53	Jun-21	0
6	Jul-17	0	18	Jul-18	0	30	Jul-19	1	42	Jul-20	0	54	Jul-21	0
7	Aug-17	0	19	Aug-18	0	31	Aug-19	0	43	Aug-20	0	55	Aug-21	0
8	Sep-17	1	20	Sep-18	0	32	Sep-19	0	44	Sep-20	1	56	Sep-21	0
9	Oct-17	0	21	Oct-18	1	33	Oct-19	0	45	Oct-20	1	57	Oct-21	0
10	Nov-17	0	22	Nov-18	0	34	Nov-19	0	46	Nov-20	0	58	Nov-21	0
11	Dec-17	0	23	Dec-18	0	35	Dec-19	0	47	Dec-20	0	59	Dec-21	0
12	Jan-18	0	24	Jan-19	0	36	Jan-20	0	48	Jan-21	0	60	Jan-22	0
Jumlah		3	Jumlah		2	Jumlah		2	Jumlah		2	Jumlah		0

Keterangan

No. = nomor data observasi

Frek= frekuensi kejadian risiko

(b). Perkiraan Level Kemungkinan Risiko

(1) Perkiraan level kemungkinan risiko sama seperti pada awal tahun, dilakukan menggunakan pendekatan frekuensi untuk *low frequency event* berdasarkan kriteria pada tabel kriteria level kemungkinan risiko kolom 4. Level kemungkinan risiko yang sesuai yaitu minimal satu kejadian dalam 24 bulan terakhir (level 4).

(2) Berdasarkan data IRU jumlah pengaduan *fraud* terverifikasi yang berisiko menjadi sasaran tangkap tangan oleh APH menunjukkan angka sebesar 100. Angka tersebut berada di antara garis batas aman dan batas atas, sehingga status IRU waspada yang menunjukan kemungkinan terjadinya risiko sedang. Jika dibandingkan dengan periode sebelumnya, status IRU menunjukkan kenaikan dari potensi terjadinya risiko dari rendah ke sedang.

Berdasarkan informasi status IRU, maka level kemungkinan risiko dapat dinaikkan satu level dari level 4 sesuai perkiraan dengan data historis menjadi level 5 (hampir pasti terjadi). Selanjutnya pimpinan UPR memutuskan level kemungkinan risiko menjadi level 5 (hampir pasti terjadi).

(c). Perkiraan Level Dampak Risiko

Berdasarkan informasi tidak terdapat tambahan mitigasi risiko yang dapat mengurangi level dampak. UPR memutuskan level dampak ditetapkan sama dengan analisis awal tahun yaitu pada level dampak 4 (signifikan).

(d). Perkiraan Besaran dan Level Risiko

Berdasarkan perkiraan level kemungkinan dan dampak di atas, sesuai matriks analisis level risiko maka besaran risiko tangkap tangan yaitu 22 (LK 5 dan LD 4) masuk dalam level risiko 5 (sangat tinggi), naik dari besarannya sebelumnya yaitu 19 (LK 4 dan LD 4) masuk dalam level Risiko 4 (tinggi).

2) Penyusunan laporan pemantauan risiko

Laporan pemantauan risiko paling sedikit memuat tren besaran risiko, mitigasi risiko yang telah dilaksanakan, dan rencana mitigasi yang akan dilakukan pada periode selanjutnya. Contoh format laporan pemantauan berkala sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

3) Penyusunan LED

Penyusunan LED menggunakan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

d) Rapat pemantauan risiko dipimpin oleh pimpinan UPR dan dihadiri oleh Struktur UPR dan pejabat satu tingkat di bawah pemilik UPR

e) Hasil pemantauan berkala dilaporkan dengan menggunakan contoh format sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

b. Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

1) Reviu implementasi manajemen risiko

Reviu berkenaan bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan *output* seluruh proses manajemen risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu berkenaan dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) dan/atau Struktur UPR sesuai lingkup tugas dan kewenangannya.

2) Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) bertujuan menilai kualitas penerapan manajemen risiko. Penilaian dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan manajemen risiko, yaitu Kementerian, Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan unit Eselon III.

Penilaian berkenaan dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal dan/atau pihak lain yang memiliki kompetensi penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR). Pelaksanaan penilaian TKPMR dapat juga dilakukan secara mandiri oleh seluruh tingkatan unit penerapan manajemen risiko, yaitu Kementerian, Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan unit Eselon III, atau dibantu pihak/lembaga eksternal yang berkompeten. Penjelasan lebih detil mengenai TKPMR sebagaimana tercantum dalam Lampiran I huruf F yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

7. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi merupakan aktivitas penyampaian informasi dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman terhadap risiko. Komunikasi ditujukan kepada seluruh unit/pegawai dalam lingkungan internal UPR dan para pemangku kepentingan. Sedangkan konsultasi merupakan aktivitas untuk memperoleh informasi terkait risiko dengan tujuan mendapatkan umpan balik dalam rangka pengambilan keputusan.

Komunikasi dan konsultasi merupakan hal yang harus dilakukan UPR dalam keseluruhan tahapan pengelolaan risiko dan menjadi kunci sukses manajemen risiko secara keseluruhan. Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi dilaksanakan untuk mencapai kondisi sebagai berikut:

a. Keterbukaan dan rasa memiliki (*ownership*) semua pihak yang terkena dampak risiko.
b. Sinergi dari seluruh unit terkait dalam melaksanakan seluruh proses manajemen risiko.
c. Ketersediaan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pelaksanaan pengendalian risiko dan pengambilan keputusan.
d. Keterlibatan para pakar dari berbagai area keilmuan yang dibutuhkan.
e. Kelengkapan pertimbangan secara seksama dari berbagai sudut pandang dalam keseluruhan proses manajemen risiko.

Untuk dapat mewujudkan kondisi berkenaan, maka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi dilakukan secara sinergi dengan melibatkan seluruh unit internal UPR dan unit eksternal UPR yang terkena dampak risiko. Bentuk pelaksanaan komunikasi dan konsultasi dalam proses manajemen risiko antara lain :

a. Rapat berkala

   Rapat berkala dilaksanakan secara periodik paling sedikit setiap triwulan dalam Dialog Kinerja Organisasi (DKO) ataupun forum lainnya, dipimpin oleh Pimpinan UPR, dihadiri oleh seluruh pejabat satu level di bawah Pimpinan UPR. Pelaksanaan rapat dapat melibatkan unit eksternal jika dibutuhkan.

b. Rapat insidental

   Rapat insidental dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan arahan pimpinan UPR atau kondisi mendesak terkait risiko. Pelaksanaan rapat insidental dapat melibatkan unit eksternal dan dilakukan dalam setiap proses manajemen risiko.

c. Diskusi kelompok terarah (*focused group discussion*)

   Diskusi kelompok terarah (*focused group discussion*) bertujuan untuk menggali dan menganalisis informasi terkait risiko. Pelaksanaan diskusi dimaksud dapat melibatkan struktur UPR dan/atau pihak yang memiliki pengetahuan mendalam (*expert*) terkait informasi tersebut.

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi pada setiap tahap proses manajemen risiko melibatkan pimpinan UPR, Koordinator Risiko, Administrator Risiko, UKMR, pemilik proses bisnis, dan UPR di atas/bawahnya. Dalam hal diperlukan, pada setiap tahapan dapat ditambahkan pihak-pihak sebagai berikut:

Tahapan	Pihak yang dapat dilibatkan
Perumusan Konteks	Stakeholder/pemangku kepentingan
Identifikasi, Analisis dan Evaluasi	Mitra kerja dan/atau *expert*
Mitigasi	*Expert*
Pemantauan dan Reviu	Pihak/lembaga eksternal yang berkompeten

Dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi dan konsultasi, UPR juga dapat menyelenggarakan bentuk komunikasi dan konsultasi lainnya, seperti: wawancara, korespondensi, survei, dan/atau observasi. Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi perlu diupayakan secara komprehensif dan mengintegrasikan berbagai informasi tidak terbatas pada risiko namun juga meliputi informasi kinerja, keuangan dan informasi lain yang mendukung.

C. MEKANISME ADMINISTRASI DAN PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO ORGANISASI

Dalam rangka menjaga proses manajemen risiko yang efektif, akuntabel, dan transparan, UPR menyusun dan menyampaikan dokumen manajemen risiko sebagaimana berikut:

1. Piagam Manajemen Risiko
   a. Piagam Manajemen risiko merupakan dokumen pernyataan dan peneguhan atas konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana mitigasi terhadap risiko yang berdampak terhadap pencapaian sasaran organisasi UPR.
   b. Piagam Manajemen risiko pada awal tahun ditetapkan paling lambat tanggal 31 Januari tahun berjalan, dengan format sebagai berikut:

Gambar 2. 7 Format Piagam Manajemen Risiko

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

... <isi dengan nama UPR> ...

... <isi dengan nama satu level di atasnya, hanya untuk UPR level Eselon III> ...

... <isi dengan nama Unit Eselon I> ...

KEMENTERIAN KEUANGAN

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

NOMOR: <nomor urut unit sesuai nomenklatur UPR>/<Kode UPR di atasnya>/<diisi dengan tahun penerapan Manajemen Risiko >

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

1. Perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana mitigasi Risiko telah dilaksanakan sesuai ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.
2. Rencana mitigasi Risiko yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit yang saya pimpin.
3. Pemantauan dan *review* akan dilaksanakan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas Manajemen Risiko.

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

<Jabatan pimpinan UPR>,

<ttd>

<Nama pimpinan UPR >

DAFTAR RISIKO
<isi dengan nama UPR>
TAHUN ... <diisi dengan tahun penerapan Manajemen risiko>

No.	Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko	Besaran Risiko	
			Awal Periode	Residual Harapan
1.	<Nama Sasaran Organisasi>	1.1. <nama Kejadian Risiko >	<Besaran Risiko sesuai Profil Risiko awal tahun>	<Besaran Risiko Residual Harapan setelah mempertimbangkan Rencana Mitigasi>
dst.	<sda.>	<sda.>	<sda.>	<sda.>

<...tempat...,... tanggal penetapan...>
<Jabatan pimpinan UPR>,

<ttd>

<Nama pimpinan UPR>

2. Dokumen pendukung Piagam Manajemen Risiko
Dokumen pendukung antara lain meliputi:
a. Perumusan Konteks;
Perumusan konteks dituangkan dalam formulir sebagai berikut:
Gambar 2. 8 Format Formulir Konteks Manajemen Risiko

Formulir Konteks Manajemen Risiko

Unit Organisasi : <isi dengan nama UPR>
Ruang Lingkup Penerapan : <isi dengan penjabaran tugas, fungsi, dan/atau mandat UPR>
Periode Penerapan : <isi dengan kurun waktu penerapan Manajemen Risiko>

1. Sasaran Organisasi

No.	Sasaran Organisasi	Keterangan
1.	<isi dengan nama Sasaran Organisasi>	<isi dengan penjelasan singkat tentang SO tersebut
dst.		

2. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)

No.	*Stakeholders*	Hubungan
1.	<isi dengan pihak yang menjadi *stakeholders*>	<isi dengan deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran organisasi>
dst.		

3. Struktur Unit Pemilik Risiko*)
Eksekutif Manajemen Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>
Koordinator Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>
Administrator Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>

*) Disesuaikan dengan struktur UPR pada setiap level

b. Profil Risiko
Profil risiko merupakan dokumen hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, dengan format sebagai berikut:

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Formulir Profil dan Peta Risiko

Unit Organisasi : <isi dengan nama UPR>

Periode Penerapan :<isi dengan tahun penerapan Profil Risiko>

1. Profil Risiko

Sasaran Organisasi	Risiko				Kategori Risiko	Sistem Pengendalian Yang Dilaksanakan	Kemungkinan		Dampak		Besaran Risiko	LR	Prioritas Risiko	Keputusan mitigasi	Risiko Residual Harapan			Indikator Risiko Utama (IRU)	
	No	Kejadian	Penyebab	Dampak			LK	Penjelasan	LD	Penjelasan					LK	LD	BR/LR	Nama	Batasan Nilai
<diisi dengan nama sasaran>	<diisi nomor kejadian risiko>	<diisi dengan nama kejadian Risiko>	<diisi dengan penyebab terjadinya kejadian Risiko>	<diisi dengan dampak Risiko dan area dampak>	<diisi dengan Kategori Risiko>	<diisi dengan nama aktivitas pengendalian atas risiko tersebut>	<diisi dengan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan penjelasan penentuan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan level dampak Risiko>	<diisi dengan penjelasan penentuan level dampak Risiko> <diisi dengan area dampak>	<diisi dengan besaran Risiko sesuai Matriks Analisis Risiko>	<diisi dengan Level Risiko>	<diisi dengan prioritas Risiko berdasar-kan pengurutan Risiko>	<diisi dengan Ya dan Tidak jika dibanding-kan dengan Selera Risiko>	<diisi dengan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan level dampak Risiko>	<diisi dengan besaran Risiko dan level Risiko>	<diisi dengan nama Indikator Risiko Utama>	<diisi dengan nilai batas aman, batas atas, dan batas bawah IRU

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

2. Peta Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak 1 Tidak Signifikan	2 Minor	3 Moderat	4 Signifikan	5 Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	7	12	17	22	25 1.1
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19 2.1	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18 4.2	23 4.1
	2	Jarang Terjadi	2	6	3.1 11 1.2	16	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

3. Peta Risiko – Kategori ..... (*dibuat per kategori risiko dan bersifat opsional apabila diperlukan)*

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak 1 Tidak Signifikan	2 Minor	3 Moderat	4 Signifikan	5 Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	7	12	17	22	25 1.1
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19 2.1	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18 4.2	23 4.1
	2	Jarang Terjadi	2	6	3.1 11 1.2	16	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

<...tempat...,... tanggal penetapan...>
<Jabatan pimpinan UPR>,
<ttd>
<Nama pimpinan UPR >

c. Manual Indikator Risiko Utama (IRU)

Manual Indikator Risiko Utama (IRU) disusun dengan format sebagai berikut:

Manual Indikator Risiko Utama (IRU)

Sasaran Organisasi : *(diisi dengan nama sasaran organisasi)*

Risiko : *(diisi dengan nama kejadian risiko)*

IRU : *(diisi dengan nama IRU)*

Deskripsi IRU : *(diisi definisi IRU yang meliputi pengertian dan ruang lingkup)*

Formula : *(diisi formula IRU)*

Satuan Pengukuran : *(diisi unit pengukuran yang digunakan untuk menunjukkan kuantitas IRU, misal %, Rp, USD, kali, buah, orang)*

Jenis konsolidasi periode : ( ) Tidak ada ( ) *Take last Known Value (TLK)*
(diisi dengan jenis konsolidasi periode IRU, definisi TLK mengikuti ketentuan manajemen kinerja)

Polarisasi : ( ) *Maximize* ( ) *Minimize* ( ) *Stabilize*
(diisi dengan jenis polarisasi IRU)

Unit Penanggung Jawab : *(diisi unit/Individu pada level dibawahnya yang bertanggung jawab terhadap pencapaian IRU tersebut)*

Unit Penyedia Data : *(diisi unit/Individu yang bertanggungjawab terhadap penyedia data)*

Sumber Data : *(diisi dengan nama dokumen, aplikasi atau sumber lainnya yang memuat informasi tentang realisasi IRU tersebut)*

Periode Pelaporan : ( ) Bulanan ( ) Triwulanan ( ) Semesteran
(diisi dengan periode pelaporan realisasi IRU)

Tabel Data :

Periode	Y-2				Y-1				Y		
	BM	BA	BB	Aktual	BM	BA	BB	Aktual	BM	BA	BB
Triwulan I											
Triwulan II											
Triwulan III											
Triwulan IV											

Keterangan: Batas Aman: BM; Batas Atas: BA; Batas Bawah: BB. Dalam hal IRU stabilize, BM diisi dengan batas aman (A) dan batas aman (B).

d. Mitigasi Risiko

Rencana mitigasi risiko dituangkan dalam format sebagai berikut:

Formulir Mitigasi Risiko

Unit Organisasi : <isi dengan nama UPR>

Periode Penerapan :<isi dengan tahun penerapan Profil Risiko>

No	Kejadian Risiko	Rencana mitigasi							
		Opsi mitigasi Risiko	Rencana Aksi mitigasi Risiko	*Output*	Target	Kendala	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab
<diisi dengan nomor Risiko pada lembar Formulir Profil dan Peta Risiko>	<diisi dengan *wording* kejadian Risiko>	<diisi dengan opsi mitigasi Risiko yang dipilih>	<diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan mitigasi Risiko>	<diisi dengan *output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan target sesuai *output* yang telah ditetapkan>	<kendala yang berpotensi menghambat pelaksanaan mitigasi>	<diisi sumber daya yang dibutuhkan seperti biaya, SDM, regulasi, atau fasilitas lainnya, termasuk rencana kontingensi apabila diperlukan>	<diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan mitigasi Risiko>

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

<Jabatan pimpinan UPR>,

<ttd>

<Nama pimpinan UPR >

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

3. Dokumen penyampaian usulan risiko dan mitigasi risiko

UPR dapat memberikan usulan risiko dan mitigasi risiko kepada UPR diatasnya dengan format sebagai berikut:

Usulan Risiko dan Mitigasi Risiko
(Unit di bawah UPR)

Sasaran Organisasi	Risiko				Kategori Risiko	Sistem Pengendalian Yang Dilaksanakan	Kemungkinan		Dampak		Besaran Risiko	LR	Prioritas Risiko	Risiko Residual Harapan			Keputusan mitigasi	Indikator Risiko Utama (IRU)	
	No	Kejadian	Penyebab	Dampak			LK	Penjelasan	LD	Penjelasan				LK	LD	LR		Nama	Batasan Nilai
<diisi dengan nama sasaran>	<diisi nomor kejadian risiko>	<diisi dengan nama kejadian Risiko>	<diisi dengan penyebab terjadinya kejadian Risiko>	<diisi dengan dampak Risiko dan area dampak>	<diisi dengan Kategori Risiko>	<diisi dengan nama aktivitas pengendalian atas risiko tersebut>	<diisi dengan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan alasan penentuan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan level dampak Risiko>	<diisi dengan alasan penentuan level dampak Risiko>	<diisi dengan besaran Risiko sesuai Matriks Analisis Risiko>	<diisi dengan Level Risiko>	<diisi dengan prioritas Risiko berdasar-kan pengurutan Risiko>	<diisi dengan level kemung-kinan Risiko>	<diisi dengan level dampak Risiko>	<diisi dengan Level Risiko>	<diisi dengan Ya dan Tidak jika dibanding-kan dengan Selera Risiko>	<diisi dengan nama Indikator Risiko Utama>	<diisi dengan nilai batas aman, batas atas, dan batas bawah IRU

No	Kejadian Risiko	Rencana mitigasi							
		Opsi mitigasi Risiko	Rencana Aksi mitigasi Risiko	*Output*	Target	Kendala	Sumber Daya yang Dibutuhkan	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab
<diisi dengan nomor Risiko pada lembar Formulir Profil dan Peta Risiko>	<diisi dengan *wording* kejadian Risiko>	<diisi dengan opsi mitigasi Risiko yang dipilih>	<diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan mitigasi Risiko>	<diisi dengan *output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan target sesuai *output* yang telah ditetapkan>	<kendala yang berpotensi menghambat pelaksanaan mitigasi>	<diisi sumber daya yang dibutuhkan seperti biaya, SDM, regulasi, atau fasilitas lainnya, termasuk rencana kontingensi apabila diperlukan>	<diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan mitigasi Risiko>

Disetujui oleh,

(Jabatan)
(Nama Pejabat)

4. Laporan Manajemen Risiko
   a. Laporan manajemen risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait perkembangan risiko dan pelaksanaan mitigasi risiko yang disusun oleh Pimpinan UPR dan dilaporkan kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi, untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen risiko.
   b. Bentuk-bentuk laporan manajemen risiko meliputi:
      1) Laporan manajemen risiko insidentil
         a) Laporan manajemen risiko insidentil disusun apabila:
            (1) terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai peristiwa kontingensi, yaitu kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi; dan
            (2) terdapat permintaan dari pimpinan UPR tingkat lebih tinggi untuk memberikan masukan berdasarkan analisis manajemen risiko dalam rangka pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.
         b) Bentuk dan isi laporan manajemen risiko insidentil disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.
      2) Laporan pemantauan berkala

         Laporan pemantauan berkala paling sedikit memuat informasi sebagai berikut:
         a) Peta risiko

            Peta risiko berisi pemetaan seluruh risiko berdasarkan analisis risiko lanjutan. Setiap risiko dipetakan ke dalam matriks analisis risiko dengan menempatkan nomor risiko pada besaran risiko yang sesuai. Contoh format peta risiko:

Peta Risiko <UPR>
s.d. Kuartal..... Tahun.....

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak 1 Tidak Signifikan	2 Minor	3 Moderat	4 Signifikan	5 Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti terjadi	7	12	17	22	25 (1.1)
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19 (2.1)	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23 (4.1, 4.2)
	2	Jarang Terjadi	2	6	11 (3.1, 1.2)	16	21
	1	Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

Peta Risiko diisi dengan dengan menempatkan nomor Risiko pada besaran Risiko yang sesuai berdasarkan analisis Risiko lanjutan

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

b) Ikhtisar perubahan besaran risiko

Ikhtisar perubahan besaran risiko berisi rincian besaran risiko awal tahun sesuai profil risiko dan besaran risiko sesuai analisis aktual pada periode pemantauan untuk seluruh kejadian risiko. Contoh format ikhtisar:

			a	b
Prioritas	Nomor Risiko	***Risk Event (RE)***	P<y>	Q<n>
SO <nomorSO>		<nama SO>		
XX	**<nomor Risiko>**	<nama *Risk Event*>	**XX**	**XX**
c			d	e

Keterangan:
a) y adalah tahun periode penerapan manajemen risiko;
b) n adalah kuartal periode pemantauan (untuk pemantauan kuartalan) atau bulan pemantauan (untuk pemantauan bulanan);
c) Nomor urutan prioritas risiko;
d) Besaran risiko pada awal periode (sebagaimana ditetapkan pada profil risiko);
e) Besaran risiko berdasarkan analisis data dan kondisi (setelah mempertimbangkan kejadian Risiko yang telah terjadi, mitigasi risiko, realisasi IRU dan pengendalian internal yang telah dilaksanakan).

Contoh:

Prioritas	Nomor Risiko	***Risk Event (RE)***	P18	Q1
SO 1		Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan guna mendukung masyarakat adil dan makmur		
2	**1.1**	Peningkatan defisit APBN melampaui nominal dana cadangan risiko fiskal	**23**	**23**

c) Penjelasan masing-masing risiko

Penjelasan setiap risiko dituangkan dalam contoh format dan substansi sebagai berikut:

Gambar 2. 9 Penjelasan Risiko Laporan Pemantauan Triwulan I, II, dan III

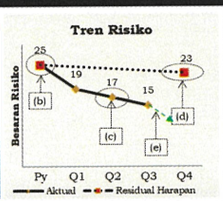
Laporan Pemantauan Triwulan .....<diisi dengan triwulan I, II atau III>

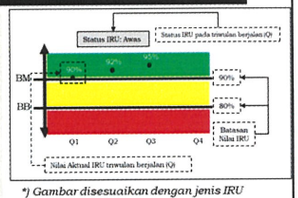
(a) **Sasaran** : <diisi nama Sasaran Organisasi> <nama unit>
Risiko : <diisi format: "kejadian risiko">

Penjelasan Besaran/Level Risiko Periode s.d. Triwulan XX

<diisi penjelasan narasi kualitatif dan kuantitatif besaran dan level Risiko yang ditentukan berdasarkan level kemungkinan dan level dampak Risiko sampai dengan periode pemantauan dengan mempertimbangkan kejadian Risiko yang telah terjadi, penyebab risiko/realisasi IRU, mitigasi risiko dan pengendalian internal yang telah dilaksanakan.>

Tren Risiko
<diisi penjelasan arah tren risiko (tetap, naik, turun) berdasarkan pertimbangan kualitatif atau kuantitatif dengan melihat perkembangan besaran risiko pada periode sebelumnya dan status IRU,





**) Gambar disesuaikan dengan jenis IRU*

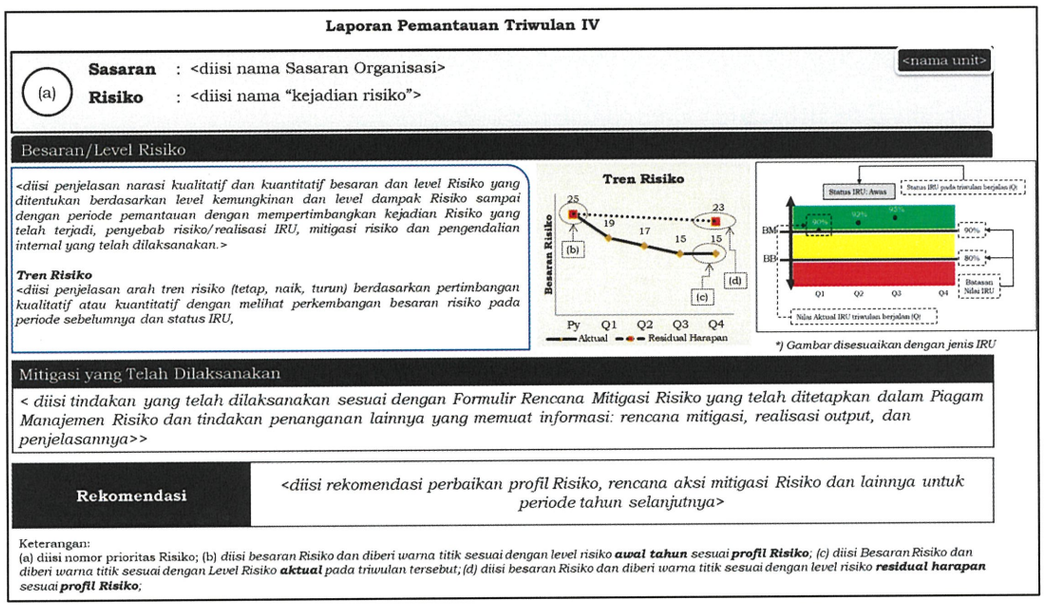
Mitigasi yang Telah Dilaksanakan

< diisi tindakan yang telah dilaksanakan sesuai dengan Formulir Rencana Mitigasi Risiko yang telah ditetapkan dalam Piagam Manajemen Risiko dan tindakan penanganan lainnya yang memuat informasi: rencana mitigasi, realisasi output, dan penjelasannya>>

Rencana Mitigasi	Penanggung jawab	Waktu Pelaksanaan
<diisi rencana mitigasi Risiko pada periode selanjutnya sesuai Formulir Rencana Mitigasi Risiko dan rencana penanganan tambahan lainnya>	*<diisi unit yang bertanggung jawab>*	*<diisi bulan memulai mitigasi hingga bulan menyelesaikannya>*

Keterangan:
(a) diisi nomor Risiko; (b) *diisi besaran Risiko dan diberi warna titik sesuai dengan level risiko **awal periode** sesuai **profil Risiko**; (c) diisi Besaran Risiko dan diberi warna titik sesuai dengan Level Risiko pada triwulan tersebut; (d) diisi besaran Risiko dan diberi warna titik sesuai dengan level risiko **residual harapan** sesuai **profil Risiko**; (e) diisi dengan tren risiko.*

Gambar 2. 10 Penjelasan Risiko Laporan Pemantauan Triwulan IV



3) Laporan *Loss Event Database* (LED)

a) LED merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian risiko yang terjadi pada tahun berjalan maupun tahun-tahun sebelumnya baik yang telah diidentifikasi dalam profil risiko maupun belum teridentifikasi.

b) Kejadian risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a) mencakup seluruh kejadian baik yang dampaknya tidak signifikan sampai yang berdampak sangat signifikan.

c) LED diperbarui setiap munculnya kejadian dan dilaporkan secara kuartalan.

d) Dalam hal terjadi kejadian yang berdampak luar biasa dan harus segera diinformasikan/mendapat keputusan Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi, maka LED harus dilaporkan paling lambat 1 hari setelah kejadian.

e) Laporan *Loss Event Database (LED)* dan kejadian luar biasa dituangkan dalam contoh format pada gambar sebagai berikut.

Gambar 2. 11 Format Laporan LED

<Nama UPR>
Periode Pelaporan : <Sampai dengan Triwulan ... Tahun ....>

Waktu	Lokasi	Kejadian	Penyebab	Dampak	Mitigasi	Kondisi Setelah Mitigasi
<diisi dengan tanggal dan waktu terjadinya Risiko>	<diisi dengan lokasi terjadinya Risiko>	<diisi dengan penjelasan singkat terjadinya Risiko>	<diisi dengan uraian penyebab yang menimbulkan terjadinya Risiko>	<diisi dengan uraian dari dampak yang ditimbulkan dari terjadinya Risiko>	<diisi dengan mitigasi yang dilakukan untuk mengurangi dampak Risiko>	<diisi dengan uraian kondisi setelah dilakukan mitigasi Risiko>

Contoh pengisian laporan LED sebagaimana gambar berikut:

Direktorat SITP DJPb
Periode Pelaporan : Sampai dengan Triwulan III Tahun XXXX

Waktu	Lokasi	Kejadian	Penyebab	Dampak	Mitigasi	Kondisi Setelah Mitigasi
3 Juli xxxx pukul 11.30 WITA	DRC Kemenkeu Balikpapan	Server HMC yang menopang Server Aplikasi SPAN pada DRC Kemenkeu tidak dapat hidup/power on. Hasil investigasi pada log mengindikasikan adanya gangguan listrik dari legrand ke rack server SPAN	Kerusakan pada *main board server*	Tidak terdapat *backup* aplikasi SPAN.	Dilakukan penggantian *board server* HMC pada tanggal 3 Juli xxxx pukul 16.00 WITA.	Server sudah berjalan tanpa kendala sejak tanggal 3 Juli xxxx pukul 16.30 WITA.

c. Mekanisme penyampaian dokumen manajemen risiko sebagaimana tabel sebagai berikut:

Tabel 2. 6 Mekanisme Penyampaian Dokumen

Dokumen	Periode Penyampaian	Keterangan
Piagam manajemen risiko dan dokumen pendukungnya	15 hari kerja setelah penandatanganan Piagam manajemen risiko	Dokumen disampaikan oleh Pimpinan UPR kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi u.p. Sekretariat Komite pada level Kementerian atau Koordiantor risiko UPR tingkat lebih tinggi
Laporan pemantauan Triwulanan/ Tahunan	1. Eselon I paling lambat tanggal 14 setiap bulan Januari, April, Juli, dan Oktober 2. Eselon II dan III ditetapkan oleh unit eselon I masing-masing	
Loss Event Database (LED)		
Laporan Insidentil	Paling lambat 5 hari kerja setelah terdapat kondisi abnormal atau sesuai batas waktu ditetapkan pimpinan	

5. Perubahan Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung
   a. Substansi perubahan
      1) Perubahan Piagam Manajemen Risiko dilakukan apabila perubahan berkaitan dengan perubahan Sasaran Organisasi, Kejadian Risiko, dan/atau Besaran Risiko Awal Periode dan/atau Risiko Residual Harapan pada akhir tahun.
      2) Perubahan dokumen pendukung dilakukan apabila perubahan berkaitan dengan hasil perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan/atau rencana mitigasi.
   b. Perubahan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung pada UPR dapat dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
      1) Apabila perubahan terkait dengan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung UPR tingkat lebih tinggi, dilakukan dengan tahapan:
         a) Pimpinan UPR mengajukan usulan kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi u.p. Komite Pelaksana pada level Kementerian atau Koordinator Risiko UPR tingkat lebih tinggi;
         b) Dalam hal Komite Pelaksana pada level Kementerian atau Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi menyetujui perubahan, dilakukan penetapan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung oleh Ketua Komite Pelaksana pada level Kementerian atau Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi;
         c) Komite Pelaksana pada level Kementerian atau Koordinator Risiko UPR tingkat lebih tinggi menyampaikan penetapan/perubahan tersebut sebagaimana dimaksud pada huruf b) kepada Pimpinan UPR di bawahnya paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana pada huruf b);
         d) Pimpinan UPR yang bersangkutan menetapkan Kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana huruf b); dan
         e) Dalam hal Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi tidak menyetujui perubahan, Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung tidak diubah.
      2) Apabila perubahan tersebut berkaitan dengan UPR di bawahnya, dilakukan dengan tahapan:
         a) Koordinator Risiko UPR yang bersangkutan menyampaikan perubahan tersebut kepada Pimpinan UPR di bawahnya paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana dimaksud pada angka 1) huruf d).
         b) Selanjutnya, Pimpinan UPR di bawahnya menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana dimaksud pada angka 1) huruf d);
      3) Apabila perubahan tidak terkait dengan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung UPR tingkat lebih tinggi, dilakukan dengan tahapan:

a) Pimpinan UPR menetapkan kembali piagam manajemen risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR.
b) Koordinator Risiko UPR yang bersangkutan menyampaikan perubahan tersebut kepada Sekretariat Komite level Kementerian atau Administrator Risiko UPR tingkat lebih tinggi paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir a).
c) Dalam hal perubahan tersebut berkaitan dengan UPR di bawahnya, Koordinator Risiko UPR yang bersangkutan menyampaikan perubahan tersebut kepada Pimpinan UPR di bawahnya paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana huruf a). Selanjutnya, Pimpinan UPR di bawahnya menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 (sepuluh) hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana huruf a).

4) Format Perubahan

Perubahan dilakukan dengan format sebagai berikut:

Gambar 2. 12 Format Adendum Piagam dan Data Dukung Manajemen Risiko

ADENDUM PIAGAM DAN DATA PENDUKUNG
MANAJEMEN RISIKO

... <isi dengan nama UPR> ...

... <isi dengan nama satu level di atasnya, hanya untuk UPR level Eselon III> ...

... <isi dengan nama Unit Eselon I> ...

KEMENTERIAN KEUANGAN

TAHUN ... <diisi dengan tahun penerapan manajemen risiko> ...

NOMOR: <nomor urut unit sesuai nomenklatur UPR> - <A-<nomor frekuensi adendum>/<Kode UPR di atasnya>/<diisi dengan tahun penerapan manajemen risiko>

Pada hari ini, telah disepakati adanya adendum <piagam manajemen risiko nomor .... dan/atau data pendukung manajemen risiko tahun ..... >, dengan rincian sebagai berikut:

a. Sebelum adendum
   .....
b. Setelah adendum
   .....

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

<Jabatan pimpinan UPR>,

<ttd>

<Nama pimpinan UPR >

6. Penomoran Piagam Risiko

Penomoran piagam risiko menggunakan format sebagai berikut:

Nomor Urut UPR	/	Kode UPR di atasnya	/	Tahun Piagam Risiko

dengan penjelasan:

a. Nomor Urut UPR ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi pada penomoran tata naskah dinas di Kementerian Keuangan.
b. Kode UPR di atasnya ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi di atas UPR yang bersangkutan secara berurutan dari level atas ke level bawah.

c. Tahun piagam risiko ditulis sesuai dengan tahun penerapan manajemen risiko bersangkutan.

Contoh penomoran piagam risiko sebagai berikut:

Nomor piagam Risiko	Keterangan UPR
4/MK/2020	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
2/BC/2020	Direktorat Teknis Kepabeanan DJBC
22/BC/2020	Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I
6/BC.22/2020	KPPBC Madya Tanjung Perak
8/BC.22/2020	KPPBC Madya Juanda

7. Penomoran Adendum Piagam Risiko dan Dokumen Pendukung
Penomoran adendum piagam risiko dan Dokumen Pendukung menggunakan format sebagai berikut:

Nomor Urut UPR	-	A<Nomor Frekuensi Adendum>	/	Kode UPR di atasnya	/	Tahun Adendum Piagam Risiko

dengan penjelasan:

a. Nomor Urut Unit UPR ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi pada penomoran tata naskah dinas di Kementerian Keuangan.
b. A<Nomor Frekuensi Adendum> ditulis urutan frekuensi adendum Piagam Risiko dan Data Pendukung.
c. Kode UPR di atasnya ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi di atas UPR yang bersangkutan secara berurutan dari level atas ke level bawah.
d. Tahun Adendum Piagam Risiko ditulis sesuai dengan tahun penerapan manajemen risiko bersangkutan.

Contoh Penomoran Adendum Piagam Risiko dan Dokumen Pendukung sebagai berikut:

Nomor piagam Risiko	Keterangan UPR
6- A1/MK/2020	Adendum pertama Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
6- A2/MK/2020	Adendum kedua Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
13- A3/KN/2020	Adendum ketiga Kantor Wilayah DJKN Aceh
1- A4/KN.13/2020	Adendum keempat KPKNL Banda Aceh
2- A5/KN.13/2020	Adendum kelima KPKNL Lhokseumawe

8. Penomoran Sasaran Organisasi (SO), Risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU)

Format lengkap penomoran SO, risiko, dan IRU sebagai berikut:

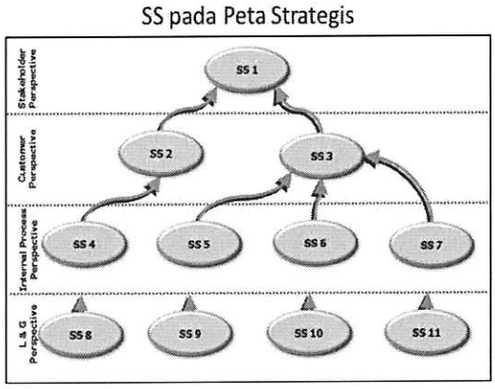
1	.	2	.	3
Kode Penomoran SO (dalam angka)	.	Kode Penomoran Risiko (dalam angka)	.	Kode Penomoran IRU (dalam huruf)

a. Kode Penomoran SO
Penentuan kode penomoran SO memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
1) Tidak terkait dengan penomoran SO pada profil risiko unit lebih tinggi;

2) Terkait dengan penomoran SS pada peta strategis unit bersangkutan;
3) Menggunakan angka dan dimulai dari angka 1; dan
4) Diurutkan sesuai dengan urutan nomor SS pada peta strategis.

Contoh:

SS pada Peta Strategis



Hubungan antara SS dan SO

SS pada peta strategis	SO pada Profil Risiko
SS 1	SO 1
SS 2	SO 2
SS 3	SO 3
Dst...	Dst...

b. Kode Penomoran Risiko
Penentuan kode penomoran risiko memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
1) Penomoran risiko pada UPR tidak terkait dengan penomoran risiko pada profil risiko UPR lebih tinggi;
2) Nomor risiko terdiri dari dua digit. Digit pertama adalah nomor SO dan digit kedua adalah nomor urut risiko;
3) Penomoran risiko menggunakan angka dan dimulai dari angka 1;
4) Diurutkan sesuai dengan urutan nomor risiko dalam profil risiko;
Contoh:

Nomor SO	Sasaran Organisasi	Nomor Risiko
1	Pengelolaan kekayaan negara yang akuntabel dan produktif	1.1 AAA
		1.2 BBB
2	Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang yang memenuhi harapan pengguna jasa	2.1 CCC
		2.2 DDD
Dst...		*Dst...*

5) Apabila terdapat adendum risiko berupa penambahan risiko maka penomoran risiko tersebut dilanjutkan setelah Nomor risiko yang terakhir; dan
Contoh:

Nomor SO	Sasaran Organisasi	Nomor Risiko
1	Pengelolaan kekayaan negara yang akuntabel dan produktif	1.1 AAA
		1.2 BBB
		1.3 EEE
2	Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang yang memenuhi harapan pengguna jasa	2.1 CCC
		2.2 DDD
Dst...		*Dst...*

Keterangan: Risiko Nomor 1.3 merupakan penambahan risiko yang berasal dari adendum

6) Apabila terdapat adendum risiko berupa penghapusan risiko maka Nomor risiko lainnya yang masih aktif tetap seperti sebelum adanya adendum.

Contoh:

Nomor SO	Sasaran Organisasi	Nomor Risiko
1	Pengelolaan kekayaan negara yang akuntabel dan produktif	1.1 AAA
		1.3 EEE
2	Pengelolaan Kekayaan Negara dan Lelang yang memenuhi harapan pengguna jasa	2.1 CCC
		2.2 DDD
Dst...		*Dst...*

Keterangan: Risiko Nomor 1.2 telah dihapus.

Untuk keperluan data historis maka risiko tersebut tetap dicantumkan dalam profil risiko/laporan pemantauan sampai dengan sebelum dihapus.

c. Kode Penomoran IRU;

Penentuan kode penomoran memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1) Tidak terkait dengan penomoran IRU pada profil risiko unit lebih tinggi;
2) Menggunakan abjad dan dimulai dari huruf a;
3) Pengkodean IRU berdasarkan urutan IRU dalam suatu risiko;
   Kode IRU terdiri dari nomor risiko dan urutan abjad IRU
4) Apabila dalam satu risiko terdapat lebih dari satu IRU maka penomoran diurutkan sesuai prioritas IRU yang dominan;

Contoh:

Risiko	IRU
1.1 AAA	IRU 1.1 a FFF
1.3 EEE	IRU 1.3 a GGG
	IRU 1.3 b HHH
2.1 CCC	IRU 2.1 a III
2.2 DDD	IRU 2.2 b JJJ
Dst...	*Dst...*

Keterangan: IRU 1.3 a dan 1.3 b berada dalam satu risiko dimana IRU 1.3 a lebih dominan dibandingkan IRU 1.3 b

5) Apabila dalam periode berjalan terdapat perubahan IRU, maka penomoran IRU tersebut dilanjutkan setelah Nomor IRU yang terakhir.

D. PENGEMBANGAN BUDAYA SADAR RISIKO ORGANISASI

Pengembangan budaya sadar risiko dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan untuk mencapai sasaran organisasi. Pengembangan budaya sadar risiko diwujudkan dalam bentuk:

1. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan

   Bentuk komitmen pimpinan dapat berupa antara lain:
   a. memimpin langsung proses *refinement* kinerja dan risiko unitnya;
   b. memimpin langsung pembahasan laporan pemantauan manajemen risiko triwulan dan/atau bulanan;
   c. memahami risiko yang tercantum dalam piagam manajemen risiko yang menjadi tanggung jawabnya;
   d. mempertimbangkan ketersediaan sumber daya yang mendukung penerapan manajemen risiko;
   e. memberikan panduan/arahan dalam bentuk formal maupun informal untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko;
   f. mempertimbangkan aspek risiko dalam pengambilan keputusan dan menetapkan suatu kebijakan untuk mengantisipasi permasalahan dalam implementasi keputusan/kebijakan; dan
   g. mendorong peningkatan kapasitas pegawai terkait manajemen risiko.

2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up.*

   Seluruh anggota organisasi juga melakukan komunikasi formal dan informal dengan pihak eksternal terkait. Bentuk-bentuk komunikasi manajemen risiko dapat berupa antara lain:
   a. komunikasi antara pemilik proses bisnis dengan struktur UPR;
   b. mengadakan kegiatan-kegiatan *knowledge sharing* untuk berbagi pengalaman kerja antar pegawai maupun hasil pelatihan;
   c. Pimpinan UPR/Koordinator/Administrator Risiko dapat memberikan edukasi/pelatihan kepada setiap pegawai di unitnya; dan
   d. penyebarluasan informasi terkait risiko berupa antara lain pamflet, buletin, atau media sosial.

3. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik.

   Pimpinan unit memberikan penghargaan bagi Unit Pemilik Risiko (UPR), Koordinator/Administrator Risiko di bawahnya, dan/atau pegawai yang melaksanakan manajemen risiko dengan baik dan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pemberian penghargaan diberikan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh UPR antara lain:
   a. tingkat kematangan penerapan manajemen risiko; dan
   b. Inovasi.

   Penghargaan dapat berupa, antara lain:
   a. pemberian tanda penghargaan seperti piagam, trofi, medali; dan
   b. rekomendasi pengembangan kapasitas.

4. Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi

   Bentuk pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi dapat berupa antara lain:

   a. setiap UPR menilai dan memitigasi risiko pada seluruh dan/atau sebagian proses bisnis inti pada pencapaian Sasaran Organisasi (SO) sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan keputusan pimpinan UPR;
   b. setiap UPR menilai dan memitigasi potensi risiko *fraud*;
   c. dalam penyusunan atau perubahan alur proses bisnis maupun pengembangan sistem informasi atas proses bisnis mempertimbangkan manajemen risiko; dan
   d. profil risiko tidak bersifat statis, namun perlu adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan yang berpotensi mengganggu/menghentikan pelaksanaan proses bisnis dalam pencapaian sasaran organisasi.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian

ANDRIANSYAH
NIP 19730213 199703 1 001

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN III
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 105/KMK.01/2022
TENTANG
PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO ANGGARAN PENDAPATAN BELANJA NEGARA (APBN), KONTINJENSI, DAN NERACA

A. MEKANISME PELAKSANAAN TUGAS STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO AKN

1. Tugas Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara untuk risiko APBN, Kontinjensi, dan Neraca yang selanjutnya disebut "Manajemen Risiko AKN" diperlukan mekanisme pelaksanaan tugas struktur Manajemen Risiko yang melibatkan UPR-*One*, UPR-*Two* AKN, Unit Eksternal Kementerian Keuangan, Kelompok Kerja Pengelola Risiko, dan Komite Manajemen Risiko serta Sekretariat Komite.

a. UPR

1) UPR-*One*

Unit Pemilik Risiko (UPR)-*One* merupakan unit pemilik peta strategi atau unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan proses manajemen risiko atas Sasaran sesuai tugas dan fungsi pada tingkat Unit Eselon I atau Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab UPR-*One* sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen risiko pengelolaan keuangan negara, UPR-*One* terkait risiko AKN memiliki tugas sebagai berikut:

a) memetakan sebaran risiko AKN dan mengagregasikannya di lingkungan UPR-*One*;
b) menetapkan profil dan rencana mitigasi risiko UPR-*One* termasuk pembaruan profil dan rencana mitigasi risiko;
c) melaksanakan pemantauan atas proses manajemen risiko UPR-*One* dan melaporkan hasil pemantauan tersebut kepada Menteri Keuangan dan/atau Komite Manajemen Risiko;
d) melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan sistem manajemen risiko dalam lingkup UPR-One yang bersangkutan;
e) melakukan pembahasan di Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN yang relevan;
f) menugaskan UPR-*Two* atau unit Eselon II di lingkungan UPR-One yang memiliki kesesuaian tugas dan fungsinya dengan area risiko AKN untuk mengelola risiko AKN; dan
g) melakukan *stress testing* asumsi makro terhadap postur APBN, kewajiban kontinjensi, kondisi keuangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dan neraca konsolidasi sektor publik.

2) UPR-*Two*

UPR-*Two* sebagai Manajer Risiko AKN, selanjutnya disebut UPR-*Two* AKN, merupakan unit eselon II teknis yang ditunjuk oleh pimpinan UPR-*One* sebagai penanggung jawab risiko AKN yang memiliki kesesuaian tugas dan fungsinya dengan area risiko AKN.

Dalam rangka melaksanakan tugas dan tanggung jawab UPR-*One* sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen risiko pengelolaan keuangan negara, UPR-*Two* AKN memiliki tugas:

a) melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, serta pemantauan dan reviu risiko AKN;
b) menyusun konsep profil risiko AKN dan rencana mitigasi risiko yang akan menjadi bagian dari profil dan rencana mitigasi risiko UPR-*One*;
c) melakukan pembaruan profil risiko AKN dan rencana mitigasi Risiko;
d) menyampaikan konsep profil risiko AKN dan rencana mitigasi Risiko dan/atau pembaruan profil risiko AKN dan rencana mitigasi risiko kepada UPR-*One* dan Kelompok Kerja Risiko AKN berkenaan;
e) melakukan pembahasan dan koordinasi dengan Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN berkenaan dan/atau forum *deputies* ALCO; dan
f) melakukan *stress testing* asumsi makro terhadap postur APBN, kewajiban kontinjensi, kondisi keuangan BUMN, dan neraca konsolidasi sektor publik.

3) Unit Eksternal Kementerian Keuangan

Unit Eksternal Kementerian Keuangan sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri ini merupakan unit di luar Kementerian Keuangan yang mendapatkan dukungan fiskal Pemerintah.

Unit Eksternal Kementerian Keuangan yang mendapatkan dukungan fiskal Pemerintah diantaranya terdiri atas Kementerian Negara/Lembaga, Lembaga Non Struktural, BUMN, Badan Layanan Umum, dan lembaga khusus yang didirikan dengan undang-undang.

Dalam rangka pelaksanaan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen risiko pengelolaan keuangan negara, Unit Eksternal Kementerian Keuangan memiliki tugas:

a) melakukan identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, serta pemantauan dan reviu risiko;
b) menyusun konsep profil dan rencana mitigasi risiko;
c) menyampaikan laporan manajemen risiko yang memuat paling sedikit informasi profil risiko tahun berjalan yang berisi *outlook* risiko, profil risiko, peta risiko, rencana dan pelaksanaan mitigasi risiko, beserta dokumen pendukungnya kepada UPR-*One* dan ditembuskan kepada Sekretaris II; dan
d) menyampaikan pembaruan atas konsep profil dan rencana mitigasi risiko serta laporan manajemen risiko kepada UPR-*One* dan ditembuskan kepada Sekretaris II.

b. Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN

Kelompok Kerja Pengelola Risiko AKN yang selanjutnya disebut Pokja Risiko AKN merupakan forum koordinasi lintas Unit Eselon I (UPR-*One*) yang dibentuk oleh Menteri Keuangan.

Pembentukan Pokja Risiko AKN mempertimbangkan keterkaitan tugas dan fungsi Unit Eselon I dengan area risiko AKN sehingga dapat memetakan dan merekomendasikan mitigasi risiko secara komprehensif.

1) Pokja Risiko AKN memiliki tugas antara lain sebagai berikut:
   a) Melakukan pembahasan terkait risiko yang menjadi area risiko dari masing-masing Pokja dengan ketentuan:
      (1) pembahasan risiko AKN dapat diadopsi oleh Pokja dalam hal area risiko yang dibahas sama dengan risiko yang dibahas dalam forum *Deputies Asset Liability Commitee* (ALCO); dan
      (2) dalam hal risiko AKN tidak dibahas di forum *Deputies* ALCO, maka pembahasan dilakukan di masing-masing Pokja.
   b) Melakukan koordinasi dengan Unit Pemilik Risiko (UPR)-*One* yang memiliki tugas dan fungsi yang terkait dengan pengelolaan risiko AKN dalam taksonomi /kategori risiko;
   c) Melakukan evaluasi profil risiko AKN yang disusun oleh UPR-*One* dan/atau UPR-*Two* AKN berkenaan;
   d) Memetakan sebaran Risiko AKN dan mengagregasikannya di lingkup Pokja Risiko AKN berkenaan;
   e) Menyusun dan menyampaikan rekomendasi kebijakan terkait mitigasi risiko kepada Komite Manajemen Risiko; dan
   f) Melakukan *stress testing* asumsi makro terhadap postur APBN, kewajiban kontinjensi, kondisi keuangan BUMN, dan neraca konsolidasi sektor publik.
2) Dalam melaksanakan tugasnya Pokja Risiko AKN memiliki wewenang antara lain sebagai berikut:
   a) meminta kelengkapan data dan informasi terkait unit internal Kemenkeu maupun eksternal yang mendapat dukungan fiskal melalui UPR-*One* dan/atau UPR-*Two* AKN berkenaan;
   b) meminta UPR-One dan/atau UPR-*Two* AKN untuk melakukan perbaikan profil risiko AKN; dan
   c) melakukan koordinasi dengan pihak terkait termasuk pihak luar yang memiliki keahlian.
3) Nomenklatur dan keanggotaan Pokja Risiko AKN akan ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan. Adapun susunan keanggotaan Pokja Risiko AKN melibatkan/terdiri dari UPR-*One* dan/atau UPR-*Two* AKN yang paling sedikit memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

POKJA RISIKO AKN	URAIAN TUSI UNIT TERKAIT
Pokja Risiko Ekonomi Makro dan	a. Perumusan Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran;

POKJA RISIKO AKN	URAIAN TUSI UNIT TERKAIT
Sektor Keuangan	c. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah; d. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang alokasi dan pengelolaan dana perimbangan dan transfer ke daerah lainnya, dan pajak daerah dan retribusi daerah; e. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; dan f. perumusan tata kelola, kerangka kerja, termasuk kriteria dan indikator, penilaian kondisi stabilitas sistem keuangan (Sekretariat KSSK)
Pokja Risiko Pendapatan	a. Perumusan Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak; c. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai; d. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran; e. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; dan f. perumusan rekomendasi dan/atau asesmen kondisi ekonomi makro dan fiskal yang berdampak pada pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Sekretariat ALCO).
Pokja Risiko Belanja	a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran, Perumusan Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang alokasi dan pengelolaan dana perimbangan dan transfer ke daerah lainnya, dan pajak daerah dan retribusi daerah; c. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah; d. penyelenggaraan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan; e. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; f. perumusan rekomendasi dan/atau assessment kondisi ekonomi makro dan fiskal yang berdampak pada pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (Sekretariat ALCO); dan g. perumusan kebijakan arahan dalam rangka pengawasan Kementerian Keuangan penyelenggaraan

POKJA RISIKO AKN	URAIAN TUSI UNIT TERKAIT
	asuransi/jaminan sosial dan pengelola dana masyarakat lainnya (Komwas PAJSPDL).
Pokja Risiko Pembiayaan dan Kas	a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran; c. Perumusan Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan; d. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang barang milik negara, kekayaan negara dan dipisahkan, kekayaan negara lain-lain, penilaian, piutang negara, dan lelang; e. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
Pokja Risiko Kontinjensi	a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran; c. Perumus Kebijakan Fiskal dan Sektor Keuangan; d. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang barang milik negara, kekayaan negara dan dipisahkan, kekayaan negara lain-lain, penilaian, piutang negara, dan lelang; e. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah.
Pokja Risiko BUMN dan Investasi	a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang barang milik negara, kekayaan negara dan dipisahkan, kekayaan negara lain-lain, penilaian, piutang negara, dan lelang; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; c. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah; d. perumusan kebijakan dan program kajian dan/atau analisis risiko Badan Usaha Milik Negara dan korporasi (Tim Risiko BUMN), dan e. perumusan kebijakan umum rencana strategis investasi pemerintah (Komite PIP).
Pokja Risiko Neraca Konsolidasi Sektor Publik (termasuk risiko Aset dan	a. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara, dan risiko keuangan; b. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelaksanaan anggaran, pengelolaan kas dan investasi, pembinaan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum, dan akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah;

POKJA RISIKO AKN	URAIAN TUSI UNIT TERKAIT
Kewajiban Pemerintah)	c. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang barang milik negara, kekayaan negara dan dipisahkan, kekayaan negara lain-lain, penilaian, piutang negara, dan lelang.

*: Unit Eselon I yang bertugas sebagai Koordinator Pokja Risiko AKN

4) Pembahasan di Pokja Risiko AKN melibatkan UPR-*Two* AKN dari UPR-*One* dan Sekretariat II serta unit eselon II teknis lainnya yang direkomendasikan oleh UPR-*Two* AKN. Dalam hal diperlukan, pembahasan dapat melibatkan Unit Eksternal Kementerian Keuangan dan pihak yang memiliki kompetensi dan keahlian tertentu sesuai dengan kebutuhan.

c. Sekretariat II

Dalam rangka melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, Sekretaris II juga memiliki tugas antara lain sebagai berikut:

1) mengorganisasikan fungsi dan kegiatan Komite Manajemen Risiko yang terkait Risiko AKN;
2) melakukan koordinasi dengan Pokja Risiko AKN, UPR-One dan/atau UPR-*Two* AKN dengan Sekretariat Komite ALCO;
3) melakukan analisis dan agregasi risiko AKN serta merekomendasikan kebijakan mitigasi risiko yang bersumber dari Pokja dan UPR-One dan/atau UPR-*Two* AKN;
4) menyusun profil risiko AKN di tingkat Kementerian Keuangan; dan
5) menyusun laporan pemantauan manajemen risiko.

2. Prosedur Kerja Struktur Manajemen Risiko AKN

Dalam melaksanakan manajemen risiko AKN terdapat risiko yang beririsan dan risiko yang tidak beririsan dengan pengelolaan *asset* dan *liability* oleh forum Deputies ALCO. Pelaksanaan manajemen risiko AKN dilakukan melalui pendekatan *top-down* dan/atau *bottom-up*.

a. Pendekatan *Top-Down*

1) Pendekatan *top-down* yaitu pendekatan pengelolaan atas suatu jenis risiko yang ditugaskan Menteri sebagai Ketua Komite Eksekutif kepada Komite Pelaksana dan/atau UPR-One terkait.
2) Dalam pendekatan *top-down*, proses pengelolaan risiko dibedakan berdasarkan subjek penerima penugasan Menteri, yaitu:
   a) Penugasan Menteri kepada Komite Pelaksana
      (1) Komite Pelaksana melakukan identifikasi tingkat urgensi dan area risiko serta menentukan Pokja Risiko AKN dan/atau UPR-One/UPR-*Two* AKN yang akan menangani risiko yang ditugaskan Komite Eksekutif.

(2) Menindaklanjuti hasil identifikasi Komite Pelaksana, Sekretariat II berkoordinasi dengan Pokja Risiko AKN, UPR-One/UPR-*Two* AKN, dan/atau Sekretariat ALCO yang menangani risiko tertentu berdasarkan kategori/taksonomi risiko.

(3) UPR-One/UPR-*Two* AKN yang tergabung dalam Pokja Risiko AKN melakukan identifikasi, analisis dan menyiapkan alternatif mitigasi risiko.

(4) UPR-One/UPR-*Two* AKN menyampaikan hasil identifikasi, analisis dan alternatif mitigasi risiko untuk dibahas di Pokja risiko AKN.

b) Penugasan Menteri kepada UPR-*One*

(1) UPR-*One* melakukan identifikasi tingkat urgensi, analisis dan mitigasi terhadap jenis risiko yang ditugaskan oleh Menteri.

(2) UPR-One melakukan identifikasi, analisis dan menyiapkan alternatif mitigasi risiko.

(3) UPR-*One* menyampaikan hasil identifikasi, analisis dan alternatif mitigasi risiko untuk dibahas di Pokja Risiko AKN.

3) Hasil pembahasan bersama Pokja Risiko AKN disampaikan kepada Komite Pelaksana melalui Sekretariat II.

4) Komite Pelaksana melakukan pembahasan dan memutuskan:

a) Dalam hal Komite Pelaksana menyetujui rekomendasi mitigasi dari Pokja Risiko AKN, maka rekomendasi disampaikan kepada Komite Eksekutif.

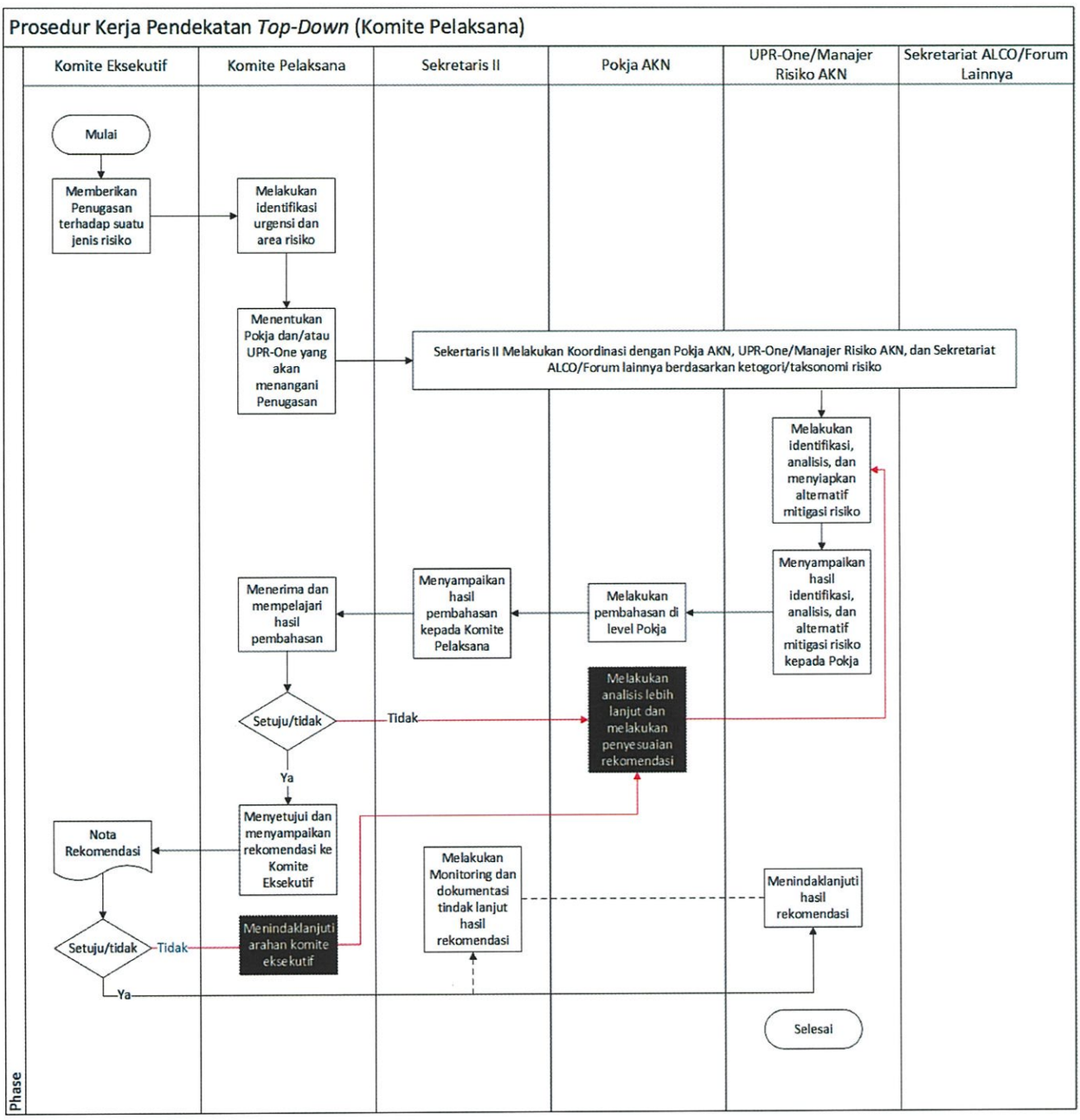
b) Dalam hal Komite Pelaksana tidak menyetujui hasil rekomendasi, Pokja Risiko AKN melakukan analisis lebih lanjut dan menyesuaikan rekomendasi sesuai arahan Komite Pelaksana.

5) Berdasarkan rekomendasi dari Komite Pelaksana, Komite Eksekutif memutuskan:

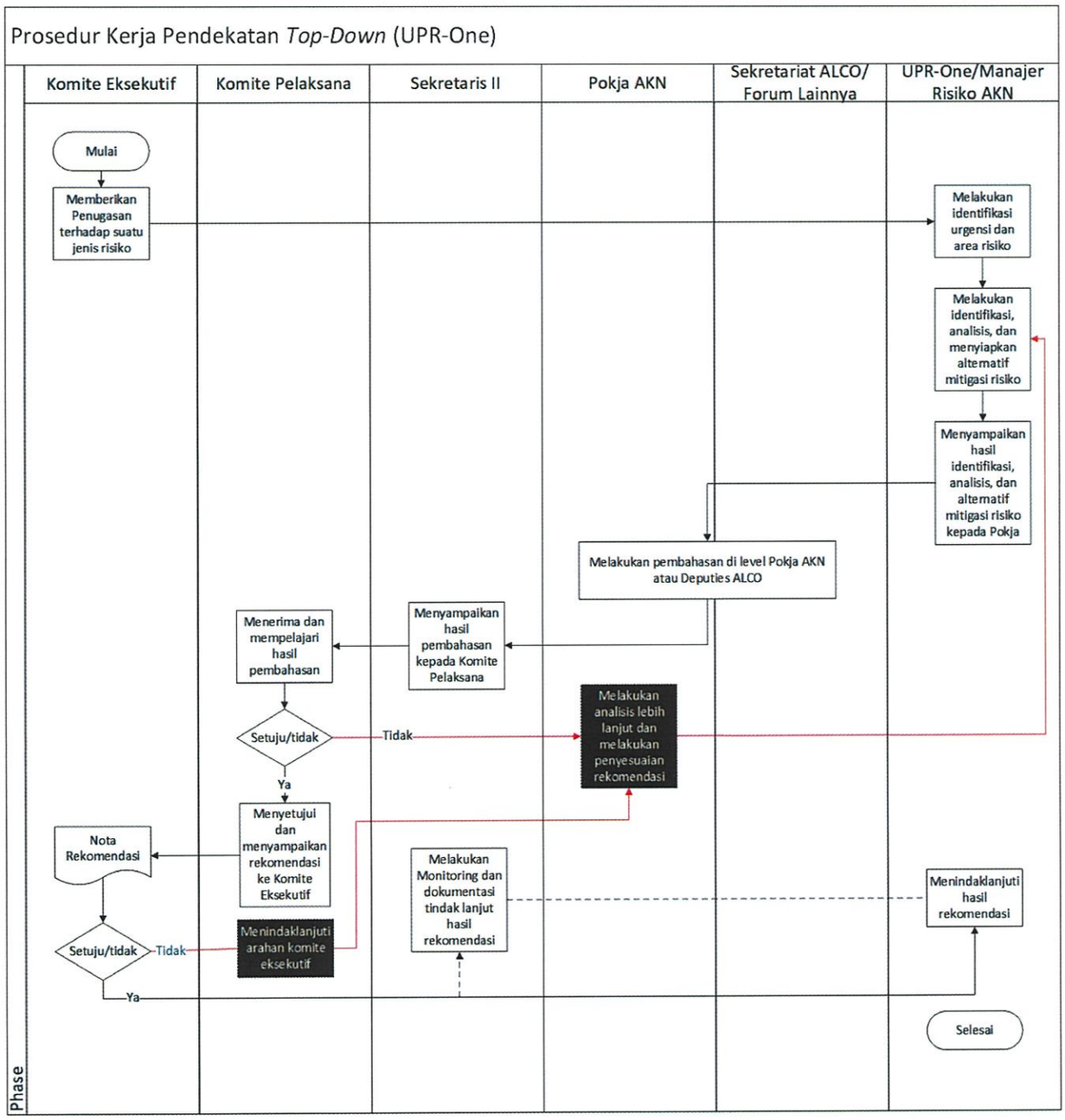
a) Dalam hal Komite Eksekutif menyetujui rekomendasi mitigasi dari Komite Pelaksana, maka rekomendasi disampaikan kembali kepada UPR-One untuk ditindaklanjuti.

b) Dalam hal Komite Eksekutif tidak menyetujui hasil rekomendasi dari Komite Pelaksana, Komite Pelaksana menindaklanjuti sesuai arahan Komite Eksekutif.

Gambar 3.1 Prosedur Kerja Pendekatan *Top-down* melalui Komite Pelaksana



Gambar 3. 2 Prosedur Kerja Pendekatan *Top-down* melalui UPR-*One*



b. Pendekatan *Bottom-Up*
   1) Pendekatan *bottom-up* yaitu pendekatan pengelolaan risiko yang dilakukan secara hierarkis sesuai struktur manajemen risiko.
   2) Dalam pendekatan bottom-up, proses pengelolaan risiko dimulai dari UPR internal dan Unit Eksternal Kementerian Keuangan yang dibedakan berdasarkan risiko yang beririsan dan risiko yang tidak beririsan dengan area risiko yang telah dibahas di dalam forum Deputies ALCO.

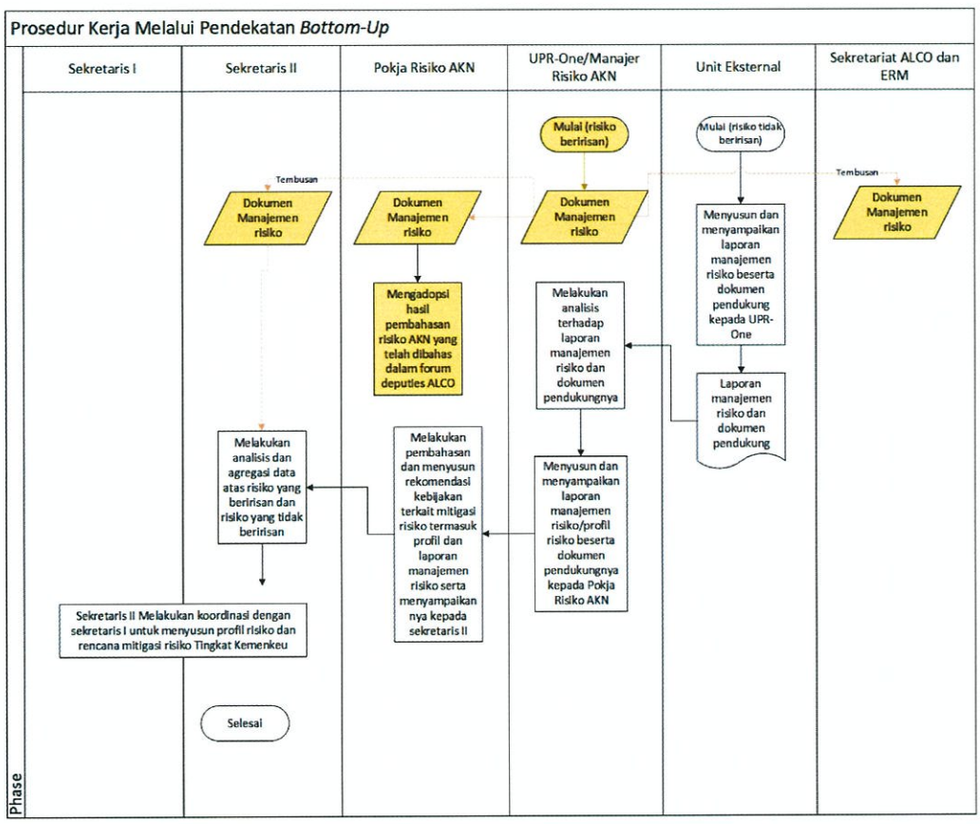
3) Pendekatan bottom-*up* terhadap risiko yang beririsan dengan area risiko yang telah dibahas di dalam forum *Deputies* ALCO dilakukan dengan:
   a) UPR-*One* dan/atau UPR-*Two* AKN menyampaikan dokumen manajemen risiko kepada Pokja Risiko AKN dan ditembuskan kepada Sekretariat II dan Sekretariat ALCO.
   b) Dokumen manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a) terdiri atas:
      (1) Laporan manajemen risiko/profil risiko awal tahun yang disampaikan paling lambat tanggal 15 (lima belas) bulan Januari tahun berjalan. Dalam hal tanggal 15 (lima belas) bulan Januari merupakan hari libur, maka profil risiko disampaikan pada hari kerja sebelumnya;
      (2) pembaruan laporan manajemen risiko/profil risiko triwulanan yang disampaikan paling lambat tanggal 15 (lima belas) bulan berikutnya setelah periode triwulanan berakhir; dan
      (3) dokumen pendukung lainnya.
   c) Pokja Risiko AKN mengadopsi hasil pembahasan risiko AKN yang telah dibahas dalam forum *Deputies* ALCO.
   d) Sekretaris II melakukan analisis dan agregasi atas dokumen manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada huruf b) dan hasil pembahasan risiko AKN dalam forum *Deputies* ALCO sebagaimana dimaksud pada huruf c).
4) Pendekatan *bottom-up* terhadap risiko yang tidak beririsan dengan area risiko yang telah dibahas di dalam forum *Deputies* ALCO, menggunakan mekanisme sebagai berikut:
   a) Unit Eksternal Kementerian Keuangan menyampaikan dokumen manajemen risiko kepada UPR-*One* terkait dan/atau UPR-*Two* AKN dan ditembuskan kepada Sekretaris II.
   b) Dokumen manajemen risiko terdiri atas:
      (1) Laporan manajemen risiko/profil risiko awal tahun yang disampaikan paling lambat tanggal 15 (lima belas) bulan Januari tahun berjalan. Dalam hal tanggal 15 (lima belas) bulan Januari merupakan hari libur, maka profil risiko disampaikan pada hari kerja sebelumnya;
      (2) pembaruan laporan manajemen risiko/profil risiko triwulanan yang disampaikan paling lambat tanggal 15 (lima belas) bulan berikutnya setelah periode triwulanan berakhir; dan
      (3) dokumen pendukung lainnya.
   c) Atas dasar dokumen manajemen risiko, UPR-*One* dan/atau UPR-*Two* AKN melakukan:
      (1) analisis terhadap dokumen manajemen risiko; dan
      (2) menyusun laporan manajemen risiko/profil risiko beserta dokumen pendukungnya untuk disampaikan kepada Pokja Risiko AKN.

d) Berdasarkan laporan manajemen risiko/profil risiko beserta dokumen pendukungnya sebagaimana dimaksud pada angka 4 huruf c), Pokja Risiko AKN melakukan pembahasan dan menyusun rekomendasi kebijakan terkait mitigasi risiko termasuk profil dan laporan manajemen risiko.

5) Sekretaris II melakukan analisis dan agregasi atas risiko yang beririsan dan yang tidak beririsan dengan forum *Deputies* ALCO.

6) Sekretaris II menyusun konsep laporan manajemen risiko dan profil risiko AKN yang akan dikonsolidasikan dengan risiko organisasi untuk menjadi profil risiko di tingkat Kementerian Keuangan.

Gambar 3.3 Prosedur Kerja melalui pendekatan *Bottom-Up*



7) Dokumen manajemen risiko disampaikan oleh unit internal dan eksternal kementerian keuangan melalui aplikasi risiko AKN atau sebagaimana format laporan terlampir yang akan dituangkan dalam periode risiko 1 tahun dan risiko menengah atau 5 tahun.

8) Tata cara penggunaan aplikasi risiko AKN akan dituangkan dalam manual aplikasi risiko AKN.

9) Laporan manajemen risiko/profil risiko disusun dengan format sebagai berikut:

Laporan Manajemen Risiko/Profil Risiko

Unit Pemilik Risiko : <Isi dengan nama UPR>

Horison Waktu : <isi dengan periode pengelolaan risiko kurang dari 1 tahun dan lebih dari 1 tahun hingga 5 tahun>

Kode	Tujuan	Kategori/taksonomi Risiko	Kejadian Risiko	Sumber Risiko	Deskripsi Dampak	Sebelum Mitigasi				Mitigasi		Setelah Mitigasi				Keterangan (catatan tambahan)
						Probabilitas	Dampak (Rp)	Inherent risk (Rp)	Level Risiko		Waktu Mitigasi	Probabilitas	Dampak	Residual Risk (Rp)	Level Risiko	
<isi oleh Sekretaris II>	<isi dengan tujuan pengelolaan jenis risiko yang ditangani>	<isi dengan salah satu kategori/taksonomi risiko AKN>	<isi dengan peristiwa/kejadian risiko>	<isi dengan faktor penyebab kejadian risiko>	<isi dengan penjelasan dampak/akibat dari kejadian risiko >	<isi dengan tingkat kemungkinan terjadinya kejadian risiko>	<isi dengan nominal/besaran dampak terjadinya kejadian risiko>	<isi dengan hasil perkalian antara probabilitas dengan dampak>	<isi dengan posisi risiko sesuai dengan peta risiko>	<isi dengan rencana mitigasi untuk mengurangi probabilitas dan dampak risiko>	<isi dengan periode atau waktu pelaksanaan mitigasi>	<isi dengan tingkat kemungkinan terjadinya kejadian risiko setelah mitigasi>	<isi dengan nominal/besaran dampak terjadinya kejadian risiko setelah mitigasi >	<isi dengan hasil perkalian antara probabilitas dengan dampak setelah mitigasi >	<isi dengan posisi risiko sesuai dengan peta risiko setelah mitigasi>	<isi oleh sekretaris II>

Keterangan:
Laporan manajemen risiko paling sedikit memuat informasi profil risiko sesuai periode pengelolaan risiko yang berisi *outlook* risiko, profil risiko, rencana dan pelaksanaan mitigasi risiko, beserta dokumen pendukungnya.

Laporan Manajemen Risiko/Profil Risiko

Unit Pemilik Risiko : Kementerian Keuangan
Horison Waktu : 1 tahun (31 Des tahun berjalan)

Kode	Tujuan	Jenis Risiko	Kejadian Risiko	Sumber Risiko	Deskripsi Dampak	Sebelum Mitigasi				Mitigasi		Setelah Mitigasi				Keterangan (catatan tambahan)
						Probabilitas	Dampak (Rp)	Inherent risk (Rp)	Level Risiko		Waktu Mitigasi	Probabilitas	Dampak	Residual Risk (Rp)	Level Risiko	
A1	Pembayaran bunga utang tidak melampaui target APBN	Risiko Ekonomi Makro	Peningkatan kewajiban pembayaran bunga utang obligasi Pemerintah Indonesia.	1. Peningkatan bagian utang dengan bunga floating 2. Peningkatan suku bunga acuan Bank Sentral domestik (BI) maupun global (The Fed, ECB, BoJ) 3. Peningkatan nilai tukar mata asing yang merupakan denominasi utang Indonesia (Dolar/Euro/ Yen)	Tambahan belanja negara bunga utang melampaui pagu dalam APBN	40%	23.866,998.090.907	9.546.799.236.360	Sangat Tinggi	**Reduce Risk:** 1. optimalisasi pendanaan utang dari sumber dalam negeri denominasi rupiah dalam rangka mengurangi eksposur currency risk dengan memperhatikan tingkat biaya dan risiko yang optimum 2. melakukan transaksi pembelian kembali (buyback) dan penukaran utang (debt switch) **Hedge Risk:** 3. Menyiapkan instrumen lindung nilai untuk mengendalikan fluktuasi pembayaran kewajiban utang, dan memperkuat koordinasi pengelolaan risiko utang	Selama tahun berjalan	40%	11.987,456.112.098	4.794.982.444.830	Tinggi	*Bukan penjaminan*

Laporan Manajemen Risiko/Profil Risiko

Unit Pemilik Risiko : BPJS Ketenagakerjaan

Horison Waktu : 1 tahun (31 Des tahun berjalan)

Kode	Tujuan	Jenis Risiko	Kejadian Risiko	Sumber Risiko	Deskripsi Dampak	Sebelum Mitigasi				Mitigasi	Waktu Mitigasi	Setelah Mitigasi				Keterangan (catatan tambahan)
						Probabilitas	Dampak	Inherent risk (Rp)	Level Risik (otomatis)			Probabilitas	Dampak	Residual Risk (Rp)	Level Risiko	
B1	Program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) memiliki ketahanan dana untuk memastikan sustainabilitas program.	Risiko Program/ Kebijakan	Dana Program JKP tidak mampu memenuhi kewajibannya *(insolvent)*. Kondisi ini tidak terjadi di 2022 tetapi dapat berlangsung di 2024	1. rekomposisi iuran program JKK & JKM yang tidak tercapai sesuai target dan 2. masifnya peserta ter-PHK sebagai dampak adanya pandemi Covid-19 dan penyebab lainnya	Perlu ada Intervensi dari APBN berupa tambahan belanja negara untuk menyehatkan Dana Program JKP.	5%	Di 2022 Rp0 Namun di 2024 Rp4.610.000.000.000	Di 2020: Rp0	Sangat Rendah	Reduce Risk: 1. BPJS Ketenagakerjaan mengoptimalkan mengembangkan dana awal dan iuran peserta program 2. rekomposisi iuran program JKK & JKM **3.** BPJK TK selektif melakukan pembayaran klaim program **JKP**	Selama tahun berjalan	5%	0	0	Sangat Rendah	*Bukan penjaminan*

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Laporan Manajemen Risiko/Profil Risiko

Unit Pemilik Risiko : PT KAI

Horison Waktu : 1 tahun (31 Des tahun berjalan)

Kode	Tujuan	Jenis Risiko	Kejadian Risiko	Sumber Risiko	Deskripsi Dampak	Sebelum Mitigasi				Mitigasi	Waktu Mitigasi	**Setelah Mitigasi**				**Keterangan (catatan tambahan)**
						Probabilitas	Dampak (Rp)	Inherent risk (Rp)	Level Risiko			Probabilitas	Dampak	Residual Risk (Rp)	Level Risiko	
C1	Jaminan pemerintah tidak terklaim	Risiko kontinjensi	Terganggunya operasional LRT Jabodebek pada masa garansi akibat kegagalan bangunan prasarana LRT Jabodebek.	Kegagalan bangunan prasarana yang dibangun oleh Adhi Karya	Operasional LRT akan terhenti sehingga tidak memperoleh pendapatan dan akan merusak reputasi PT KA	10%	98.184.520.000	9.818.452.000	Tinggi	**Reduce Risk:** PT Kereta Api Indonesia akan berkoordinasi dengan Kemenhub dan PT Adhi Karya untuk mengusulkan agar PT KAI diberikan akses dalam pemantauan pelaksanaan pekerjaan konstruksi LRT Jabodebek pada periode setelah diterbitkannya Perpres 49 tahun 2017, berupa laporan perkembangan pengawasan konstruksi LRT Jabodebek oleh konsultan pengawas yang ditunjuk Kemenhub	Selama tahun berjalan	10%	8.918.000.000	89.180.000.000	Sedang	2.638.184.616.293

B. MEKANISME PELAKSANAAN PROSES MANAJEMEN RISIKO AKN

Dalam rangka proses manajemen risiko untuk pengelolaan risiko AKN, struktur manajemen risiko AKN berpedoman pada dokumen strategi RKN yang bersifat jangka menengah maupun perubahannya. Disamping itu, *assessment* risiko AKN tidak memiliki keterkaitan dengan penyusunan Indikator Kinerja UPR.

Proses manajemen risiko AKN terdiri dari beberapa langkah yang merupakan tahapan yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan Konteks

   Perumusan konteks bertujuan untuk memahami tujuan penerapan manajemen risiko pengelolaan risiko AKN, dengan tahapan sebagai berikut:

   a. menetapkan dan/atau menentukan tujuan, ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko AKN;
   b. mengidentifikasi pemangku kepentingan mencakup internal Kementerian Keuangan serta pihak eksternal yang mendapatkan dukungan fiskal; dan
   c. menuangkan hasil perumusan konteks manajemen risiko dalam formulir risiko.

2. Identifikasi risiko
   a. Identifikasi risiko bertujuan untuk menghasilkan daftar lengkap risiko berdasarkan kejadian atau faktor eksternal yang mungkin menyebabkan, meningkatkan, mencegah, menurunkan, mempercepat atau menunda suatu pencapaian tujuan. Identifikasi risiko merupakan langkah penting dalam manajemen risiko, dimana risiko yang tidak teridentifikasi tidak menjadi pertimbangan di langkah selanjutnya.
   b. Dalam tahapan identifikasi risiko, Unit Eksternal Kementerian Keuangan, UPR-*One*, dan/atau Pokja Risiko AKN melakukan proses telaah dan analisis berdasarkan data dan informasi yang akurat. Data dan informasi yang akurat tersebut dapat berasal dari internal maupun eksternal Kementerian Keuangan. Data dan informasi internal dapat berupa laporan secara berkala baik bulanan, triwulanan, maupun tahunan sedangkan dari eksternal dapat berupa data yang berasal dari instansi atau lembaga yang resmi dari dalam maupun luar negeri.
   c. Untuk setiap jenis risiko harus dapat diidentifikasi dengan jelas seperti tujuan yang dipengaruhi oleh risiko, sumber risiko, dampak yang dihasilkan, kontrol yang ada saat ini untuk mengurangi kemungkinan atau konsekuensi risiko dan narasi yang menghubungkan dampak dari risiko yang dapat mempengaruhi keuangan negara sesuai dengan perundang-undangan. Dalam proses identifikasi, risiko yang memengaruhi keuangan negara dijelaskan sebagai berikut:
      1) Kejadian risiko

         Faktor-faktor dan/atau kejadian yang mempengaruhi proyeksi fiskal, postur APBN, dan/atau aset dan kewajiban negara dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

2) Penyebab risiko

Peristiwa/kejadian yang menjadi penyebab langsung dari kejadian risiko yang diidentifikasi. Penyebab risiko dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari internal maupun eksternal pemilik risiko. Dalam hal penyebab langsung suatu risiko lebih dari 1 (satu), penyebab risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai penyebab kejadian.

3) Dampak risiko

Akibat langsung dan tidak langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dalam hal ini, dampak yang ditimbulkan diukur dalam satuan moneter dan dapat ditransmisikan ke dalam proyeksi fiskal pada APBN atau diukur dalam indikator risiko tertentu yang berpotensi secara sistemik ke sektor keuangan dan perekonomian.

4) Teknik

Teknik yang diterapkan dalam identifikasi risiko sangat beragam disesuaikan dengan konteks, karakteristik, dan sumber risiko.

5) Kategori Risiko/Taksonomi Risiko AKN

Dalam proses identifikasi, perlu dilakukan pengkategorian/taksonomi risiko berdasarkan sumber dan sifat risiko. Pengkategorian/taksonomi dalam manajemen risiko AKN dapat mengacu pada ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri ini, arahan Menteri Keuangan dan/atau Keputusan Komite Pelaksana.

Taksonomi risiko terdiri dari empat kategori utama yaitu, risiko ekonomi makro, kewajiban kontinjensi, program dan kebijakan Pemerintah, dan neraca konsolidasi sektor publik yang masing-masing dapat diterjemahkan dalam beberapa dimensi/area risiko. Adapun kategori utama dan dimensi/area risiko tersebut bersifat dinamis dan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi terkini.

Keempat kategori utama tersebut dapat dijelaskan melalui uraian sebagai berikut.

a) Risiko Ekonomi Makro

Risiko yang berasal dari perubahan indikator fundamental makro ekonomi yang memengaruhi kondisi perekonomian domestik sehingga menyebabkan perubahan proyeksi fiskal dalam APBN, antara lain pendapatan dan/atau penerimaan, belanja dan/atau beban, dan pembiayaan Pemerintah; dan perubahan pada nilai aset dan kewajiban pada neraca.

b) Risiko Kewajiban Kontinjensi

Risiko yang timbul akibat adanya kewajiban dari perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berpotensi menjadi kewajiban Pemerintah apabila faktor atau keadaan risiko pemicunya terjadi.

c) Risiko Program dan Implementasi Kebijakan

Risiko yang timbul akibat diambilnya atau diputuskannya suatu kebijakan dan/atau program yang berpotensi menyebabkan tambahan beban APBN, antara lain menurunnya pendapatan/penerimaan dan/atau bertambahnya beban belanja dan pembiayaan Pemerintah.

d) Risiko Neraca Konsolidasi Sektor Publik

Risiko pada aset dan kewajiban publik secara agregasi di tingkat negara yang dipicu oleh perubahan kebijakan faktor ekonomi makro domestik dan internasional yang akan mengganggu kesinambungan keuangan negara.

Tabel Taksonomi Risiko

No	Kategori	Jenis Risiko
1	Risiko Ekonomi Makro	1. Risiko deviasi asumsi ekonomi makro 2. Risiko penambahan pembiayaan dari sumber utang akibat faktor *exchange rate* (*currency*), *interest rate, jatuh tempo* 3. Risiko perubahan kondisi pasar keuangan eksternal maupun domestik 4. Risiko perubahan kebijakan moneter dan fiskal dari negara G3 (Amerika Serikat, Eropa, dan China)
2	Risiko Kewajiban Kontinjensi	1. Risiko Penjaminan Penugasan BUMN 2. Risiko Tambahan Ekuitas (PMN ke BUMN) 3. Bencana alam 4. Risiko Utang 5. Risiko Jaminan PDAM 6. Risiko Jaminan Direct Lending 7. Risiko Jaminan Politik PSN 8. Risiko Jaminan Percepatan Infrastruktur Daerah 9. Risiko Jaminan KPBU 10. Risiko Jaminan Atas Program PEN 11. Risiko Kebutuhan Pendanaan JKN 12. Risiko Pendanaan Pensiun ASN 13. Risiko Tuntutan Hukum (inkracht) 14. Risiko Likuiditas Lembaga Keuangan Khusus 15. Risiko kekurangan modal minimum lembaga keuangan khusus 16. Risiko solvabilitas lembaga keuangan non-bank (LKNB) 17. Risiko BUMN non-Penugasan dan non-Penjaminan 18. Risiko tambahan ekuitas (PMN) ke BUMN unt. menunjang penugasan 19. Risiko tambahan ekuitas (PMN) ke BUMN unt. menunjang pelaksana PSO
3	Risiko Program dan Implementasi Kebijakan	1. Risiko deviasi target pendapatan negara: a. Pajak b. Bea Cukai c. PNBP 2. Risiko belanja negara a. Pusat b. Daerah 3. Risiko target pembiayaan anggaran a. Utang

No	Kategori	Jenis Risiko
		b. Investasi 4. Risiko Kebijakan penetapan harga/tarif BBM dan listrik (subsidi/kompensasi) 5. Risiko Pendanaan penyediaan perumahan MBR 6. Risiko Perubahan kebijakan perpajakan (pemberian fasilitas tarif, dll) 7. Risiko Jaminan Kehilangan Pekerjaan
4	Risiko Neraca konsolidasi sektor publik	Risiko terkait neraca konsolidasi entitas sektor publik (antara lain mencakup risiko terkait likuiditas valas dan *current account* defisit, *capital outflow*, nilai tukar, dan *sustainability*).

3. Analisis Risiko

Analisis risiko bertujuan untuk mengembangkan pemahaman tentang risiko. Pendekatan yang digunakan untuk menilai tingkat suatu risiko yaitu dengan mempertimbangkan penyebab, sumber, kemungkinan dan dampak suatu risiko yang dapat terjadi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Risiko dianalisis dengan menentukan dampak dan kemungkinannya yang salah satunya dapat menggunakan analisis *stress-testing* asumsi makro berdasarkan kriteria risiko setelah mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian dengan tahapan sebagai berikut:

a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan:
   1) Sistem pengendalian internal dalam kerangka pengelolaan risiko mencakup perangkat manajemen yang bertujuan menurunkan besaran risiko.
   2) Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standar Operating Procedure* (SOP), pengawasan regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait pengelolaan risiko.

b. Teknik Analisis

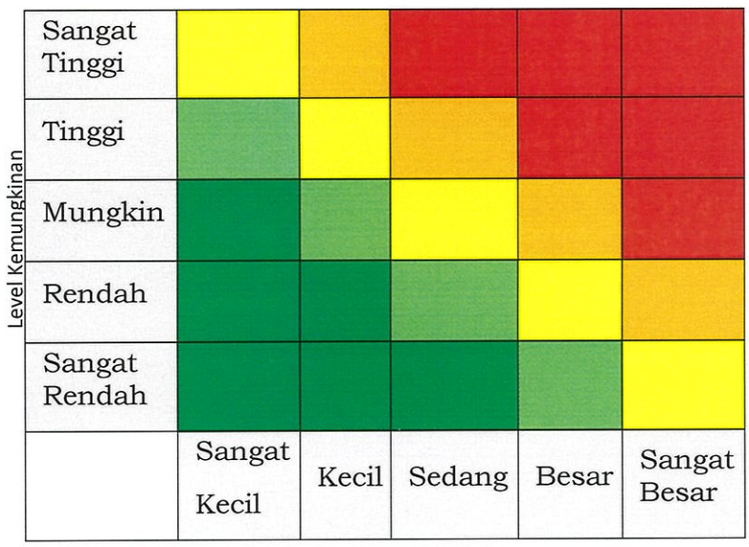
   Analisis dapat bersifat kualitatif, semi-kuantitatif atau kuantitatif, atau kombinasi dari semuanya, tergantung pada ketersediaan data dan informasi. Untuk menentukan skala (kriteria) yang digunakan dalam menilai dampak (*impact)* dan kemungkinan (*likelihood*), terdapat beberapa teknik analisis yang sering digunakan antara lain wawancara ahli, *assessment, macrostress-test,* analisis sensitivitas, simulasi, dan teknik-teknik lainnya yang disesuaikan dengan karakteristik risiko yang dikelola. Hasil analisis kemudian dikelompokkan berdasarkan *taxonomy* Risiko AKN.

c. Penilaian Risiko
   1) Setelah dilakukan analisis risiko dan dikelompokkan berdasarkan *taxonomy*, tahapan berikutnya adalah penilaian risiko. Hasil analisis risiko diagregasikan dan dituangkan dalam risk register dan risk mapping.
   2) Penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada angka 1) dilakukan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang risiko. Langkah tersebut, untuk menentukan apakah tingkat risiko yang diperoleh dengan analisis risiko, dapat diterima atau harus memiliki pengendalian tambahan. Penilaian risiko melibatkan perbandingan

tingkat risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan ketika konteksnya dipertimbangkan. Berdasarkan perbandingan tersebut, opsi penanganan akan disusun. Keputusan tentang opsi yang diambil harus mempertimbangkan konteks risiko yang lebih luas dan mencakup pertimbangan toleransi risiko yang ditanggung oleh pihak selain organisasi yang diuntungkan dari risiko tersebut. Keputusan harus dibuat sesuai dengan persyaratan hukum, peraturan dan lainnya.

3) Hasil penilaian risiko akan dituangkan pada peta risiko (*risk heat map*), sehingga dihasilkan visualisasi risiko berdasarkan dampak dan likelihood. Peta risiko berkenaan berfungsi sebagai *tools* membandingkan besaran dampak dan likelihood antar kejadian risiko yang dihadapi organisasi. Sehingga Unit Pengelola Risiko dapat memprioritaskan penanganan risiko. Pada Risiko AKN, digunakan peta risiko dengan matrix 5 x 5, sebagai berikut:

Peta Risiko



Keterangan:

Dampak 2022 (% terhadap PDB)	Level Dampak
<= 0,05%	Sangat Kecil
0,05% - 0,25%	Kecil
0,25% - 0,60%	Sedang
0,6% - 1,00%	Besar
> 1% PDB	Sangat Besar

Probabilitas	Level Kemungkinan
<10 %	Sangat Rendah
10≤ x < 25%	Rendah
25 ≤ x < 50%	Mungkin
50 ≤ x < 90%	Tinggi
>90%	Sangat Tinggi

4. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko bertujuan untuk menentukan prioritas risiko, besaran/level risiko residual harapan, keputusan mitigasi risiko dan indikator risiko utama terkait manajemen risiko AKN.

Prioritas risiko disusun sesuai tahapan sebagai berikut:

a. Prioritas risiko diurutkan berdasarkan besaran dampak dan level kemungkinan risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
b. Dalam hal terdapat risiko dengan besaran dampak dan level kemungkinan pada nilai yang sama, maka penetapan prioritas risiko ditetapkan oleh UPR atau Pokja terkait.
c. Penetapan prioritas risiko tidak terbatas pada besaran dampak dan level kemungkinan, tetapi dapat dipengaruhi juga oleh risiko yang sistemik atau non sistemik.

5. Mitigasi Risiko

Ketika penilaian risiko menentukan bahwa risiko tidak dapat ditoleransi dengan penanganan risiko saat ini maka diperlukan penanganan tambahan. Ketika memilih penanganan risiko, opsi yang dipilih harus mempertimbangkan manfaat dan biaya serta lingkungan eksternal, termasuk aspek hukum. Rencana penanganan risiko harus diprioritaskan sehingga cara penanganan risiko akan dapat diterapkan, baik secara berurutan atau bersamaan, dengan tahapan sebagai berikut:

a. Mitigasi risiko dilakukan terhadap seluruh risiko, baik risiko inherent maupun risiko residual.
b. Penanganan atas setiap jenis risiko yang termasuk dalam kategori risiko AKN dilaksanakan melalui proses:
    1) Risiko yang berpotensi memiliki dampak senilai di atas 0,025% terhadap PDB dibahas di level Menteri atau Komite Eksekutif;
    2) Risiko yang berpotensi memiliki dampak senilai lebih dari 0,01% hingga 0,025% terhadap PDB dibahas di level Komite Pelaksana; atau
    3) Risiko yang berpotensi memiliki dampak senilai kurang dari 0,01% terhadap PDB dibahas di level UPR-*One* dan/atau Kelompok Kerja Risiko AKN berkenaan.

6. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan Reviu adalah proses berkelanjutan dan komprehensif yang dapat mengidentifikasi kapan dan di mana tindakan diperlukan. Pemantauan dapat mendeteksi perubahan dalam konteks atau proses pengelolaan risiko yang diperlukan. Tujuan pemantauan dan reviu termasuk:

a. memastikan bahwa kontrol efektif dan efisien baik dalam desain maupun operasi;
b. memperoleh informasi lebih lanjut untuk meningkatkan penilaian risiko,
c. menganalisis dan mempelajari pelajaran dari peristiwa, perubahan, tren, kesuksesan dan kegagalan;
d. mendeteksi perubahan dalam konteks eksternal dan internal, termasuk perubahan untuk kriteria risiko dan risiko itu sendiri yang memerlukan revisi penanganan risiko dan prioritas; dan
e. mengidentifikasi risiko yang muncul.

C. MEKANISME ADMINISTRASI DAN PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO AKN

Sekretaris II melaporkan kepada Komite Eksekutif/Menteri Keuangan melalui Komite Pelaksana dan mengungkapkan kepada publik atas hasil analisis risiko AKN.

Tujuan utama pengungkapan risiko AKN kepada publik adalah untuk meningkatkan kesadaran pemangku kepentingan, wujud transparansi, dan akuntabilitas atas pengelolaan risiko AKN dengan mempertimbangkan aspek kerahasiaan negara/kepentingan negara, akuntabilitas, dan kemanfaatan.

Pengungkapan risiko AKN dilakukan melalui penyusunan:

a. Laporan risiko insidentil, yang memuat risiko yang perlu segera mendapatkan arahan komite eksekutif yang dapat berupa nota dinas atau kajian;
b. Narasi risiko fiskal, yang merupakan informasi terkait risiko fiskal yang timbul antara lain akibat perubahan kondisi ekonomi makro, kewajiban kontinjensi, program dan implementasi kebijakan, dan neraca konsolidasi sektor publik dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari kebijakan ekonomi makro pokok-pokok kebijakan fiskal dan nota keuangan;
c. Laporan analisis risiko *Sovereign Asset and Liability Management* (SALM), yang memuat analisis risiko berbasis neraca konsolidasi sektor publik (Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Bank Indonesia dan BUMN) yang memberikan gambaran holistik mengenai kondisi aset dan kewajiban negara secara agregat;
d. Laporan jangka menengah, yang merupakan laporan yang berisi evaluasi atas perkembangan risiko dan mitigasi yang telah dilakukan dan analisis risiko AKN yang berkelanjutan; dan
e. Dokumen risiko lainnya yang dipublikasikan secara resmi.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.
Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian

ANDRIANSYAH
NIP 19730213 199703 1 001