

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN  
NOMOR KEP- 252 /PB/2022

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN  
KEUANGAN NEGARA UNTUK RISIKO ORGANISASI DI LINGKUNGAN DIREKTORAT  
JENDERAL PERBENDAHARAAN

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan, telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
- b. bahwa berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, Pimpinan Unit Eselon I dapat menetapkan petunjuk teknis pelaksanaan Manajemen Risiko pada unit masing-masing dalam Keputusan Pimpinan Unit Eselon I;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, maka perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara untuk Risiko Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
- Mengingat : 1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 30);
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1031) sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 141/PMK.01/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 954);
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1526);
4. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
5. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-20/PB/2016 tentang Tata Kelola Pelaksanaan Tugas Unit Kepatuhan Internal di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN TENTANG PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA UNTUK RISIKO ORGANISASI DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN.
- Tujuan penetapan KEP 252**
- PERTAMA : Menetapkan petunjuk teknis pelaksanaan Manajemen Risiko pengelolaan keuangan negara untuk risiko organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebagai acuan bagi unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam melaksanakan Manajemen Risiko organisasi.
- KEDUA : Manajemen Risiko organisasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA dibangun dan dikembangkan dengan memperhatikan tujuan, manfaat dan prinsip sebagaimana dijelaskan dalam Lampiran Bab I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KETIGA : Penerapan Manajemen Risiko organisasi dilakukan melalui:
- a. pembentukan struktur Manajemen Risiko;
  - b. perumusan dan pelaksanaan kerangka kerja Manajemen Risiko; dan
  - c. pengembangan budaya sadar Risiko.
- KEEMPAT : Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf a terdiri atas:
- a. Unit Pemilik Risiko (UPR);
  - b. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR).
- KELIMA : UPR sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf a terdiri atas:
- a. UPR-*One*, yaitu UPR pada tingkat Unit Eselon I Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan;
  - b. UPR-*Two*, yaitu UPR pada tingkat:
    1. Unit Eselon II pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
    2. Unit Organisasi Non Eselon yang bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan melalui Direktur Jenderal Perbendaharaan.
  - c. UPR-*Three*, yaitu UPR pada tingkat Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN).

KEENAM

- : UPR-*One* sebagaimana dimaksud pada Diktum KELIMA huruf a memiliki tingkatan struktur sebagai berikut:
- a. Eksekutif Manajer Risiko, merupakan pimpinan UPR-*One* yang bertanggung jawab terhadap seluruh Manajemen Risiko pada UPR-*One*;
  - b. Koordinator Risiko UPR-*One*, merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Risiko, yang bertanggung jawab membantu Eksekutif Manajer Risiko dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pemantauan Manajemen Risiko pada UPR-*One*;
  - c. Anggota Koordinator Risiko UPR-*One*, merupakan seluruh pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Eksekutif Manajer Risiko, yang bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pemantauan Manajemen Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya.
  - d. Administrator Risiko UPR-*One*, merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Koordinator Risiko UPR-*One*, yang bertugas membantu Koordinator Risiko UPR-*One* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*One*.
  - e. Sub Administrator Risiko UPR-*One*, merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Administrator Risiko UPR-*One*, yang bertugas membantu Administrator Risiko UPR-*One* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*One*.
  - f. Staf Administrator Risiko UPR-*One*, merupakan pejabat atau pegawai di bawah Administrator Risiko UPR-*One*, yang bertugas membantu Administrator Risiko UPR-*One* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*One*.

dengan rincian tugas dan tanggung jawab sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KETUJUHU

- : UPR-*Two* sebagaimana dimaksud pada Diktum KELIMA huruf b memiliki tingkatan struktur sebagai berikut:
- a. Manajer Risiko merupakan pimpinan UPR-*Two* yang bertanggung jawab terhadap seluruh Manajemen Risiko pada UPR-*Two*.
  - b. Koordinator Risiko UPR-*Two* merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Risiko, yang bertanggung jawab membantu Manajer Risiko dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pemantauan Manajemen Risiko pada UPR-*Two*.
  - c. Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two*, merupakan seluruh pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Manajer Risiko, yang bertanggung jawab dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pemantauan Manajemen Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya.

- d. Administrator Risiko UPR-*Two* merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Koordinator Risiko UPR-*Two*, yang bertugas membantu Koordinator Risiko UPR-*Two* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*Two*.
- e. Staf Administrator Risiko UPR-*Two*, merupakan pegawai di bawah Administrator Risiko UPR-*Two*, yang bertugas membantu Administrator Risiko UPR-*Two* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*Two*.

dengan rincian tugas dan tanggung jawab sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KEDELAPAN

: UPR-*Three* sebagaimana dimaksud pada Diktum KELIMA huruf c memiliki tingkatan struktur sebagai berikut:

- a. Sub Manajer Risiko merupakan pimpinan UPR-*Three* yang bertanggung jawab terhadap seluruh Manajemen Risiko pada UPR-*Three*; dan
- b. Administrator Risiko UPR-*Three* merupakan pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Sub Manajer Risiko, yang bertugas membantu Sub Manajer Risiko dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan, dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*Three*.
- c. Anggota Administrator Risiko UPR-*Three*, merupakan seluruh pejabat 1 (satu) tingkat di bawah Sub Manajer Risiko, yang bertugas dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, dan pemantauan Manajemen Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya.
- d. Staf Administrator Risiko UPR-*Three*, merupakan pegawai di bawah Administrator Risiko UPR-*Three*, yang bertugas membantu Administrator Risiko UPR-*Three* dalam melakukan perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada UPR-*Three*.

dengan rincian tugas dan tanggung jawab sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

KESEMBILAN

: Struktur UPR ditetapkan dalam bentuk Keputusan Pimpinan UPR pada kesempatan pertama sejak keputusan ini ditetapkan atau terdapat perubahan pejabat/pegawai dalam Struktur UPR.

KESEPULUH

: UKMR sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT huruf b dilaksanakan oleh unit yang menjalankan tugas dan fungsi kepatuhan internal atau unit yang memiliki tugas dan fungsi yang selaras pada struktur Unit Organisasi Non Eselon, dengan tugas dan tanggung jawab sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.

- KESEBELAS : **Kerangka kerja Manajemen Risiko** sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf b meliputi tahapan sebagai berikut:
- a. penyusunan sistem Manajemen Risiko;
  - b. proses Manajemen Risiko; dan
  - c. evaluasi sistem Manajemen Risiko.
- KEDUABELAS : Sistem Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS huruf a merupakan kebijakan, prosedur, dan praktik Manajemen Risiko Organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang bersifat sistematis sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KETIGABELAS : Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS huruf b dilakukan melalui komunikasi dan konsultasi dengan pihak terkait pada setiap tahapan sebagai berikut:
- a. perumusan konteks;
  - b. identifikasi Risiko;
  - c. analisis Risiko;
  - d. evaluasi Risiko;
  - e. mitigasi Risiko; dan
  - f. pemantauan dan reuiu.
- sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KEEMPATBELAS : Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS huruf b dituangkan dalam dokumen yang meliputi:
- a. profil Risiko;
  - b. laporan Manajemen Risiko; dan
  - c. dokumen pendukung lainnya.
- yang penyusunan dan penyampaiannya dilaksanakan sesuai ketentuan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab IV yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KELIMABELAS : Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS huruf b merupakan bagian tidak terpisahkan dari:
- a. proses bisnis organisasi;
  - b. proses manajemen Direktorat Jenderal Perbendaharaan secara keseluruhan; dan
  - c. budaya organisasi.
- KEENAMBELAS : Evaluasi sistem Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESEBELAS huruf c merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas penerapan sistem Manajemen Risiko yang dilaksanakan oleh UPR dan UKMR dengan mengacu pada peraturan terkait dengan penilaian penerapan Manajemen Risiko yang berlaku.

- KETUJUHBELAS** : Pengembangan budaya sadar Risiko sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf c dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan untuk mencapai sasaran organisasi, yang diwujudkan dalam bentuk:
- komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
  - komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up*;
  - penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
  - pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses bisnis organisasi;
- sebagaimana dijelaskan dalam Lampiran Bab V yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Direktur Jenderal ini.
- KEDELAPANBELAS** : Implementasi atas Manajemen Risiko organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dilaksanakan dengan menggunakan sistem aplikasi berbasis teknologi informasi.
- KESEMBILANBELAS** : Pada saat Keputusan Direktur Jenderal ini mulai berlaku, Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-796/PB/2016 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- KEDUAPULUH** : Keputusan Direktur Jenderal ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.
- Salinan Keputusan Direktur Jenderal ini disampaikan kepada:
- Menteri Keuangan;
  - Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
  - Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan;
  - Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
  - Para Direktur lingkup Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
  - Para Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan;
  - Para Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 20 Oktober 2022

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,



LAMPIRAN

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN  
NOMOR KEP-~~252~~/PB/2022 TENTANG PETUNJUK TEKNIS  
PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PENGELOLAAN  
KEUANGAN NEGARA UNTUK RISIKO ORGANISASI DI  
LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL  
PERBENDAHARAAN

**PETUNJUK TEKNIS PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO  
PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA UNTUK RISIKO  
ORGANISASI DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL  
PERBENDAHARAAN**

2

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	2
BAB I .....	4
KETENTUAN UMUM .....	4
A. Definisi.....	4
B. Tujuan Manajemen Risiko .....	5
C. Manfaat Manajemen Risiko.....	5
D. Prinsip Manajemen Risiko .....	7
BAB II .....	9
STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN.....	9
A. Unit Pemilik Risiko (UPR) .....	9
1. UPR- <i>One</i> .....	9
2. UPR- <i>Two</i> .....	11
3. UPR- <i>Three</i> .....	13
B. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) .....	16
BAB III.....	18
PROSES MANAJEMEN RISIKO.....	18
A. Perumusan Konteks .....	18
1. Ruang Lingkup dan Periode Penerapan Manajemen Risiko ..	18
2. Sasaran Organisasi (SO).....	19
3. Identifikasi Pemangku Kepentingan.....	20
4. Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR) .....	20
B. Identifikasi Risiko.....	20
1. Unsur Identifikasi Risiko (Kejadian Risiko, Penyebab, Dampak, dan Kategori).....	21
2. Tahapan Identifikasi Risiko .....	24
3. Metode Identifikasi Risiko.....	26
4. Ilustrasi (Contoh) Identifikasi Risiko .....	29
C. Analisis Risiko .....	31
1. Sistem Pengendalian Internal .....	31
2. Estimasi Level Kemungkinan Risiko .....	31
3. Estimasi Level Dampak Risiko.....	35
4. Penentuan Besaran Risiko dan Level Risiko.....	43
D. Evaluasi Risiko.....	45
1. Prioritas Risiko.....	45
2. Keputusan Mitigasi Risiko .....	46
3. Besaran/ Level Risiko Residual Harapan .....	47
4. Indikator Risiko Utama .....	47
5. Menentukan Nilai Ambang Batas .....	52
6. Hasil Evaluasi Risiko.....	52

7.	Peta Risiko .....	52
E.	Mitigasi Risiko .....	52
1.	Opsis Mitigasi Risiko.....	52
2.	Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko .....	55
F.	Pemantauan dan Reviu.....	56
1.	Pemantauan Risiko .....	56
2.	Reviu.....	58
G.	Komunikasi dan Konsultasi.....	59
BAB IV	.....	60
TATA KELOLA PROSES MANAJEMEN RISIKO	.....	60
A.	Piagam Manajemen Risiko .....	60
B.	Dokumen pendukung Piagam Manajemen Risiko.....	61
C.	Laporan Manajemen Risiko .....	66
D.	Perubahan Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung	71
E.	Mekanisme Penomoran.....	73
F.	Penggunaan Sistem Informasi Manajemen Risiko .....	78
BAB V	.....	80
BUDAYA SADAR RISIKO	.....	80

## BAB I

### KETENTUAN UMUM

#### A. Definisi

Dalam Keputusan Direktur Jenderal ini yang dimaksud dengan:

1. Sasaran Organisasi yang selanjutnya disebut SO adalah pernyataan atas suatu hal atau kondisi yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan dan/atau dicapai oleh organisasi.
2. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian sasaran.
3. Manajemen Risiko adalah proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar Risiko untuk mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian sasaran.
4. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, perumusan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko serta pemantauan dan reviu.
5. Kategori Risiko adalah klasifikasi Risiko berdasarkan domain dari kejadian Risiko yang akan menggambarkan seluruh jenis Risiko yang terdapat pada organisasi.
6. Kriteria Risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak atas suatu Risiko.
7. Kriteria Dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang dapat ditimbulkan dari akibat terjadinya suatu Risiko.
8. Kriteria Kemungkinan adalah ukuran besar kecilnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi.
9. Level Risiko adalah tingkatan Risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.
10. Matriks Analisis Risiko adalah matriks yang menggambarkan kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan serta memuat nilai besaran Risiko berdasarkan kombinasi unsur level dampak dan level kemungkinan.
11. Selera Risiko adalah level Risiko yang secara umum dapat diterima oleh manajemen dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
12. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disebut UPR adalah unit pemilik peta strategi atau unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan proses Manajemen Risiko atas sasaran organisasi sesuai tugas dan fungsi unit.
13. Unit Kepatuhan Internal yang selanjutnya disebut UKI adalah unit kerja pada Kantor Pusat dan instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang melaksanakan tugas kepatuhan internal.
14. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko yang selanjutnya disebut UKMR adalah unit yang bertanggung jawab melaksanakan pemantauan atas kepatuhan proses Manajemen Risiko.
15. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang selanjutnya disebut Kantor Wilayah adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal

Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan.

16. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang selanjutnya disebut KPPN adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah.
17. Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal yang selanjutnya disebut Bidang SKKI adalah salah satu bidang pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang salah satu tugas dan fungsinya terkait kepatuhan internal.
18. Indikator Risiko Utama yang selanjutnya disebut IRU adalah suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran Risiko pada Risiko utama.

## **B. Tujuan Manajemen Risiko**

Tujuan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan untuk:

1. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja;
2. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif;
3. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
4. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
5. Meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi;
6. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
7. Meningkatkan ketahanan organisasi.

## **C. Manfaat Manajemen Risiko**

Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan memiliki manfaat sebagai berikut:

### **1. Mendukung tercapainya sasaran**

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

- a. Penilaian Risiko yang meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko yang tepat dalam rangka pencapaian sasaran; dan
- b. Mitigasi Risiko yang efektif untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level Risiko.

### **2. Mengurangi kejutan (*surprises*)**

Kejutan merupakan kejadian yang muncul tanpa diperkirakan sebelumnya sehingga organisasi tidak dapat melakukan antisipasi yang tepat untuk mengurangi dampak negatif. Penerapan Manajemen Risiko meningkatkan kemampuan organisasi dalam memprediksi dan melakukan antisipasi kejadian Risiko sehingga mengurangi kejutan.

### **3. Meningkatkan kesempatan dalam memanfaatkan peluang**

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

**4. Meningkatkan kepatuhan pada peraturan**

Manajemen Risiko mencakup pengelolaan Risiko kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan sehingga mendorong peningkatan kepatuhan.

**5. 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.

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

Penerapan Manajemen Risiko dilakukan dengan pendekatan metode secara sistematis dan terukur yang didukung oleh data dan informasi terbaik yang tersedia melalui integrasi antara Manajemen Risiko dengan keseluruhan proses bisnis organisasi. Sehingga setiap tahapan pelaksanaan tugas dan fungsi akan mendapatkan informasi yang relevan dan andal untuk pengambilan keputusan, perencanaan dan penggunaan sumber daya organisasi.

**7. Mendorong manajemen lebih proaktif dan antisipatif terhadap perubahan organisasi dan lingkungan**

Manajemen Risiko dapat 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.

**8. Meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja**

Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan proses perencanaan dapat meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

**9. 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.

**10. Meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi**

Manajemen Risiko dapat memberikan informasi terkait ketidakpastian dalam organisasi secara lebih luas sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan menjaga tata kelola organisasi yang baik melalui pengendalian Risiko yang terintegrasi dalam proses bisnis organisasi.

**11. Menciptakan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai**

Penerapan Manajemen Risiko mampu menciptakan sistem pengendalian internal yang optimal sehingga memberikan kemampuan kepada pimpinan untuk mengelola Risiko dan mempertanggungjawabkan pengambilan keputusan untuk memberikan rasa aman dan nyaman kepada seluruh pegawai dalam menjalankan tugas.



## **D. Prinsip Manajemen Risiko**

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

### **1. Terintegrasi**

Manajemen Risiko harus terintegrasi pada seluruh proses bisnis dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, 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 tugas dengan lebih baik.

### **2. 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 dilakukan proses komunikasi dan konsultasi.

### **3. Adaptif**

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

### **4. Inklusif**

Penerapan Manajemen Risiko melibatkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi seluruh pemangku kepentingan. Manajemen Risiko terbuka untuk menerima masukan dan aspirasi dari pemangku kepentingan dalam rangka perumusan konteks Risiko.

### **5. Dinamis**

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

### **6. Berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia**

Manajemen Risiko didasarkan pada berbagai sumber informasi seperti data historis, data terkini, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan atau proyeksi di masa yang akan datang serta pertimbangan ahli. Informasi disajikan secara tepat waktu, jelas, dan sesuai kebutuhan pemangku kepentingan. Dalam hal terdapat keterbatasan informasi yang tersedia, Manajemen Risiko diusahakan menggunakan informasi terbaik.

### **7. 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.



**8. Perbaikan berkesinambungan**

Perbaikan dan penyempurnaan Manajemen Risiko merupakan suatu proses yang berkelanjutan dalam upaya peningkatan efektifitas 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 dapat menyempurnakan sistem Manajemen Risiko sesuai dengan perkembangan teknologi dan praktik terbaik.

*d*

## BAB II

### STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN

#### A. Unit Pemilik Risiko (UPR)

Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan mencakup seluruh pengelolaan Risiko pada tingkat Eselon I Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Unit Eselon II, Unit Organisasi Non Eselon dan KPPN. Pola pengelolaan Risiko bersifat terpadu dan saling terkait antar level pada seluruh tahapan Manajemen Risiko.

Implementasi Manajemen Risiko yang efektif perlu didukung dengan struktur Manajemen Risiko yang memadai. Struktur Manajemen Risiko Direktorat Jenderal Perbendaharaan terdiri atas UPR yang berjenjang meliputi UPR-*One*, UPR-*Two* dan UPR-*Three* dan UKMR.

#### 1. UPR-*One*

Manajemen Risiko di lingkungan UPR-*One* dikelola oleh struktur yang terdiri dari Eksekutif Manajer Risiko, Koordinator Risiko UPR-*One*, Anggota Koordinator Risiko UPR-*One*, Administrator Risiko UPR-*One*, Sub Administrator Risiko UPR-*One* dan Staf Administrator Risiko UPR-*One*.

##### a. Tugas masing-masing tingkatan struktur UPR-*One*

###### 1) Eksekutif Manajer Risiko

Tugas dan tanggung jawab Eksekutif Manajer Risiko meliputi:

- a) Menetapkan profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One*;
- b) Melaksanakan pemantauan atas proses Manajemen Risiko UPR-*One* dan melaporkan hasil pemantauan tersebut kepada Menteri Keuangan dan/atau Komite Manajemen Risiko; dan
- c) Melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan sistem Manajemen Risiko dalam lingkup UPR-*One* yang bersangkutan.

###### 2) Koordinator Risiko UPR-*One*

Tugas dan tanggung jawab Koordinator Risiko UPR-*One* meliputi:

- a) Menyusun konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One*;
- b) Menyusun laporan Manajemen Risiko UPR-*One* dan menyampaikan kepada Eksekutif Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko di UPR-*One*;
- d) Menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- e) Verifikasi dan pengiriman laporan Manajemen Risiko pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko kepada Eksekutif Manajer Risiko.

###### 3) Anggota Koordinator Risiko UPR-*One*

Tugas dan tanggung jawab Anggota Koordinator Risiko UPR-*One* meliputi:

- a) Memberikan usulan atas profil Risiko dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One* kepada Koordinator Risiko UPR-*One*; dan

- b) Menyusun laporan Manajemen Risiko UPR-*One* dan menyampaikan kepada Eksekutif Manajer Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya melalui Koordinator Risiko.

**4) Administrator Risiko UPR-*One***

Tugas dan tanggung jawab Administrator Risiko UPR-*One* meliputi:

- a) Membantu Koordinator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One*;
- b) Membantu Koordinator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*One* dan penyampaian kepada Eksekutif Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Membantu Koordinator UPR-*One* dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- e) Membantu Koordinator Risiko UPR-*One* dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- f) Memantau perekaman dan pengiriman laporan Manajemen Risiko UPR-*One* pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko.

**5) Sub Administrator Risiko UPR-*One***

Tugas dan tanggung jawab Sub Administrator Risiko UPR-*One* meliputi:

- a) Membantu Administrator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One*;
- b) Membantu Administrator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*One* dan penyampaian kepada Eksekutif Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Membantu Administrator UPR-*One* dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- e) Membantu Administrator Risiko UPR-*One* dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko;

**6) Staf Administrator Risiko UPR-*One***

Tugas dan tanggung jawab Staf Administrator Risiko UPR-*One* meliputi:

- a) Membantu Sub Administrator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One*;
- b) Membantu Sub Administrator Risiko UPR-*One* dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*One* dan penyampaian kepada Eksekutif Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Membantu Sub Administrator UPR-*One* dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- d) Membantu Sub Administrator UPR-*One* dalam menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*One*;
- e) Membantu Sub Administrator Risiko UPR-*One* dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan



- f) Berperan sebagai Operator untuk melakukan perekaman dan pengiriman laporan Manajemen Risiko UPR-*One* pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko.

#### **b. Mekanisme pelaksanaan proses Manajemen Risiko UPR-*One***

Proses Manajemen Risiko pada UPR-*One* dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Anggota Koordinator Risiko UPR-*One* sebagai pemilik proses bisnis menyusun usulan atas profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*One* dan laporan Manajemen Risiko UPR-*One* sesuai lingkup tugas dan fungsinya kepada Eksekutif Manajer Risiko melalui Koordinator Risiko UPR-*One*.
- 2) Anggota Koordinator Risiko UPR-*One* menyampaikan dokumen dimaksud kepada Koordinator Risiko UPR-*One* untuk selanjutnya dilakukan konsolidasi dan pembahasan bersama.
- 3) Hasil konsolidasi dan pembahasan kemudian disampaikan kepada Eksekutif Manajer Risiko selaku Pimpinan UPR.
- 4) Eksekutif Manajer Risiko melakukan reviu, melakukan pembahasan bersama dan menetapkan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan/atau perubahannya.
- 5) Eksekutif Manajer Risiko memimpin pemantauan Manajemen Risiko secara berkala dan sesuai kebutuhan bersama Koordinator dan Administrator Risiko serta pemilik proses bisnis.
- 6) Eksekutif Manajer Risiko menyampaikan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan laporan pemantauan kepada Menteri Keuangan dan/atau Komite Manajemen Risiko.

## **2. UPR-*Two***

Manajemen Risiko di lingkungan UPR-*Two* dikelola oleh struktur yang terdiri dari Manajer Risiko, Koordinator Risiko UPR-*Two*, Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two*, Administrator Risiko UPR-*Two* dan Staf Administrator Risiko UPR-*Two*.

### **a. Tugas masing-masing tingkatan struktur UPR-*Two***

#### **1) Manajer Risiko**

Tugas dan tanggung jawab Manajer Risiko meliputi:

- a) Menetapkan profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two*;
- b) Melaksanakan pemantauan atas proses Manajemen Risiko UPR-*Two* dan melaporkan hasil pemantauan tersebut kepada Direktur Jenderal Perbendaharaan u.p. Sekretaris Direktorat Jenderal; dan
- c) Melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan sistem Manajemen Risiko dalam lingkup UPR-*Two* yang bersangkutan.

#### **2) Koordinator Risiko UPR-*Two***

Tugas dan tanggung jawab Koordinator Risiko UPR-*Two* meliputi:

- a) Menyusun konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two*;
- b) Menyusun laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* dan menyampaikan kepada Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko di UPR-*Two*;

- d) Menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- e) Verifikasi dan pengiriman laporan Manajemen Risiko pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko kepada Manajer Risiko.

**3) Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two***

Tugas dan tanggung jawab Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two* meliputi:

- a) Memberikan usulan atas profil Risiko dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two* kepada Koordinator Risiko UPR-*Two*; dan
- b) Menyusun laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* dan menyampaikan kepada Manajer Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya melalui Koordinator Risiko UPR-*Two*.

**4) Administrator Risiko UPR-*Two***

Tugas dan tanggung jawab Administrator Risiko UPR-*Two* meliputi:

- a) Membantu Koordinator Risiko UPR-*Two* dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two*;
- b) Membantu Koordinator Risiko UPR-*Two* dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* dan penyampaian kepada Eksekutif Manajemen Risiko melalui Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Membantu Koordinator UPR-*Two* dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-*Two*;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*Two*;
- e) Membantu Koordinator Risiko UPR-*Two* dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- f) Memantau perekaman dan pengiriman laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko.

**5) Staf Administrator Risiko UPR-*Two***

Tugas dan tanggung jawab Staf Administrator Risiko UPR-*Two* meliputi:

- a) Membantu Administrator Risiko UPR-*Two* dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two*;
- b) Membantu Administrator Risiko UPR-*Two* dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* dan menyampaikan kepada Eksekutif Manajemen Risiko melalui Manajer Risiko yang bersangkutan;
- c) Membantu Administrator UPR-*Two* dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-*Two*;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*Two*;
- e) Membantu Administrator Risiko UPR-*Two* dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- f) Berperan sebagai Operator untuk melakukan perekaman dan pengiriman laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko.

**b. Mekanisme pelaksanaan proses Manajemen Risiko UPR-*Two***

- 1) Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two* sebagai pemilik proses bisnis menyusun usulan atas profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Two* dan laporan Manajemen Risiko UPR-*Two* sesuai lingkup tugas dan fungsinya kepada Manajer Risiko melalui Koordinator Risiko UPR-*Two*.
- 2) Anggota Koordinator Risiko UPR-*Two* menyampaikan dokumen dimaksud kepada Koordinator Risiko UPR-*Two* untuk selanjutnya dilakukan konsolidasi dan pembahasan bersama.
- 3) Hasil konsolidasi dan pembahasan kemudian disampaikan kepada Manajer Risiko selaku Pimpinan UPR.
- 4) Manajer Risiko melakukan reviu, melakukan pembahasan bersama, dan menetapkan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan/atau perubahannya.
- 5) Manajer Risiko memimpin pemantauan Manajemen Risiko secara berkala dan sesuai kebutuhan bersama Koordinator dan Administrator Risiko serta pemilik proses bisnis.
- 6) Manajer Risiko menyampaikan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan laporan pemantauan kepada UPR di atasnya.

**3. UPR-*Three***

UPR-*Three* merupakan UPR pada tingkat Unit Eselon III Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) yang bertanggung jawab kepada UPR-*Two* Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan bersangkutan. Adapun Manajemen Risiko di lingkungan UPR *Three* dikelola oleh struktur yang terdiri dari Sub Manajer Risiko, Administrator Risiko UPR-*Three*, Anggota Administrator Risiko UPR-*Three* dan Staf Administrator Risiko UPR-*Three*.

**a. Tugas masing-masing tingkatan struktur UPR-*Three***

**1) Sub Manajer Risiko**

Tugas dan tanggung jawab Sub Manajer Risiko meliputi:

- a) Menetapkan profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Three*;
- b) Melaksanakan pemantauan atas proses Manajemen Risiko UPR-*Three* dan melaporkan hasil pemantauan tersebut kepada Kepala Kantor Wilayah u.p. Kepala Bidang SKKI; dan
- c) Melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan sistem Manajemen Risiko dalam lingkup UPR-*Three* yang bersangkutan.

**2) Administrator Risiko UPR-*Three***

Tugas dan tanggung jawab Administrator Risiko UPR-*Three* meliputi:

- a) Membantu Sub Manajer Risiko dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-*Three*;
- b) Membantu Sub Manajer Risiko dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-*Three*;
- c) Membantu Sub Manajer Risiko dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko di UPR-*Three*;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-*Three*;
- e) Membantu Sub Manajer Risiko dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- f) Verifikasi dan pengiriman laporan Manajemen Risiko pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko kepada Manajer Risiko.

**3) Anggota Administrator Risiko UPR-Three**

Tugas dan tanggung jawab Anggota Administrator Risiko UPR-Three meliputi:

- a) Memberikan usulan atas profil Risiko dan rencana mitigasi Risiko UPR-Three kepada Administrator Risiko UPR-Three; dan
- b) Menyusun laporan Manajemen Risiko UPR-Three dan menyampaikan kepada Sub Manajer Risiko sesuai lingkup tugas dan fungsinya melalui Administrator Risiko UPR-Three.

**4) Staf Administrator Risiko UPR-Three**

Tugas dan tanggung jawab Staf Administrator Risiko UPR-Three meliputi:

- a) Membantu Administrator Risiko UPR-Three dalam penyusunan konsep profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-Three;
- b) Membantu Administrator Risiko UPR-Three dalam penyusunan laporan Manajemen Risiko UPR-Three dan penyampaian kepada Manajer Risiko dari Sub Manajer Risiko yang bersangkutan
- c) Membantu Administrator UPR-Three dalam memfasilitasi dan mengoordinasikan proses Manajemen Risiko UPR-Three;
- d) Menatausahakan dokumen proses Manajemen Risiko UPR-Three;
- e) Membantu Administrator Risiko UPR-Three dalam menyelenggarakan edukasi dan/atau sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko; dan
- f) Berperan sebagai Operator untuk melakukan perekaman dan pengiriman laporan Manajemen Risiko UPR-Three pada Sistem Aplikasi Manajemen Risiko.

**b. Mekanisme pelaksanaan proses Manajemen Risiko UPR-Three**

- 1) Anggota Administrator Risiko UPR-Three sebagai pemilik proses bisnis menyusun usulan atas profil dan rencana mitigasi Risiko UPR-Three dan laporan Manajemen Risiko UPR-Three sesuai lingkup tugas dan fungsinya.
- 2) Anggota Administrator Risiko UPR-Three menyampaikan dokumen dimaksud kepada Sub Manajer Risiko UPR-Three untuk selanjutnya dilakukan konsolidasi dan pembahasan bersama.
- 3) Hasil konsolidasi dan pembahasan kemudian disampaikan kepada Sub Manajer Risiko selaku Pimpinan UPR.
- 4) Sub Manajer Risiko melakukan reuiu, melakukan pembahasan bersama, dan menetapkan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan/atau perubahannya.
- 5) Sub Manajer Risiko memimpin pemantauan Manajemen Risiko secara berkala dan sesuai kebutuhan bersama Administrator Risiko serta pemilik proses bisnis.
- 6) Sub Manajer Risiko menyampaikan piagam Manajemen Risiko, dokumen pendukung dan laporan pemantauan kepada UPR di atasnya.

**Tabel 2.1 Struktur UPR Direktorat Jenderal Perbendaharaan  
UPR Eselon I, II dan Non Eselon**

UPR-One						
Tingkat	Pimpinan UPR	Koordinator Risiko	Anggota Koordinator Risiko	Administrator Risiko	Sub Administrator Risiko	Staf Administrator Risiko
Unit Eselon I/ UPR-One	Direktur Jenderal Perbendaharaan sebagai <b>Eksekutif Manajer Risiko</b>	Sekretaris Direktorat Jenderal Perbendaharaan	1. Sesditjen dan Para Direktur lingkup Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan 2. Para Dirut pada unit non-eselon	Kepala Bagian Kepatuhan Internal	Kepala Sub Bagian Manajemen Risiko Bagian KI	Pelaksana pada Subbagian Manajemen Risiko Bagian KI
UPR-Two						
Tingkat	Pimpinan UPR	Koordinator Risiko	Anggota Koordinator Risiko	Administrator Risiko	Staf Administrator Risiko	
Unit Eselon II/UPR-Two	Pimpinan Unit Eselon II (Sekretaris Ditjen, Direktur dan Kepala Kantor Wilayah) sebagai <b>Manajer Risiko</b>	Kantor Pusat: Pejabat Eselon III yang ditunjuk oleh Pimpinan Unit Eselon II bersangkutan  Kantor Wilayah: Kepala Bidang Supervisi KPPN dan Kepatuhan Internal	Para Pejabat Eselon III selain Koordinator Risiko	Kantor Pusat: Pejabat Eselon IV yang ditunjuk oleh Pimpinan Unit Eselon II bersangkutan  Kantor Wilayah: Kepala Seksi Kepatuhan Internal	Pelaksana di bawah Administrator Risiko	
Non Eselon/ UPR-Two	Direktur Utama sebagai <b>Manajer Risiko</b>	Direktur yang ditunjuk atau memiliki tugas dan fungsi pengelolaan Risiko	Para Direktur selain Direktur yang ditunjuk sebagai Koordinator Risiko	Kepala Divisi Manajemen Risiko	Staf di bawah Administrator Risiko	

**Tabel 2.2 Struktur UPR Direktorat Jenderal Perbendaharaan UPR Eselon III**

Tingkat	Pimpinan UPR	Administrator Risiko	Anggota Administrator Risiko	Staf Administrator Risiko
Unit Eselon III/UPR-Three	Kepala KPPN sebagai <b>Sub Manajer Risiko</b>	<p>KPPN Tipe A1 dan KPPN Khusus Pinjaman dan Hibah: Kepala Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal</p> <p>KPPN Tipe A2 dan KPPN Khusus Investasi: Kepala Seksi Verifikasi Akuntansi dan Kepatuhan Internal</p> <p>KPPN Khusus Penerimaan: Kepala Seksi Pelaporan dan Kepatuhan Internal</p>	Para Pejabat Eselon IV selain Administrator Risiko	Pelaksana di bawah Administrator Risiko

**B. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR)**

Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) dilaksanakan oleh unit yang menjalankan tugas dan fungsi kepatuhan internal (UKI) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. UKI tingkat Eselon I (UKI-E1) yang dilaksanakan oleh Bagian Kepatuhan Internal Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan merupakan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dengan ruang lingkup unit Eselon I dan unit Eselon II Kantor Pusat.
2. UKI tingkat Kantor Wilayah (UKI-W) yang dilaksanakan oleh Bidang SKKI merupakan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dengan ruang lingkup Kantor Wilayah berkenaan.
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko bagi Unit Organisasi Non Eselon dilaksanakan oleh Unit yang memiliki tugas dan fungsi kepatuhan internal yang melekat dalam struktur Unit Organisasi Non Eselon dan ditetapkan oleh Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon terkait.
4. UKI tingkat KPPN (UKI-P) yang dilaksanakan oleh:
  - a. Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal pada KPPN Tipe A1 dan KPPN Khusus Pinjaman dan Hibah;
  - b. Seksi Verifikasi Akuntansi dan Kepatuhan Internal pada KPPN Tipe A2 dan KPPN Khusus Investasi;
  - c. Seksi Pelaporan dan Kepatuhan Internal pada KPPN Khusus Penerimaan;
 merupakan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dengan ruang lingkup KPPN berkenaan.

Tugas dan tanggung jawab UKMR dalam Manajemen Risiko meliputi:

1. Melaksanakan pemantauan atas kepatuhan penyusunan profil dan rencana mitigasi Risiko UPR bersangkutan.
2. Melaksanakan pemantauan atas kepatuhan pelaksanaan rencana mitigasi Risiko UPR.

7

3. Memantau tindak lanjut reviu dan/atau audit Manajemen Risiko.

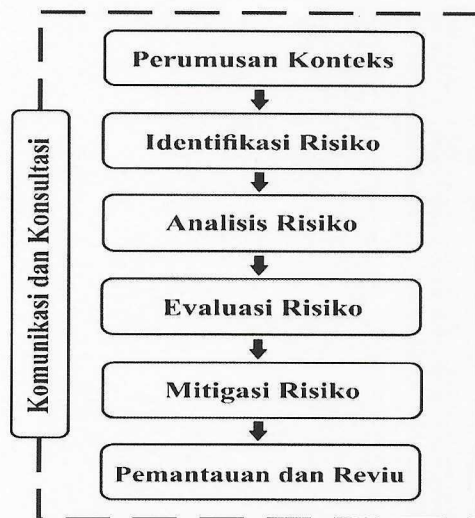
Bentuk pelaksanaan tugas dan tanggung jawab UKMR dapat meliputi:

1. Memantau perumusan profil Risiko, pelaksanaan mitigasi dan perkembangan IRU yang dilakukan oleh UPR;
2. Melakukan penilaian kecukupan dan efektivitas aktivitas pengendalian internal dalam analisis Risiko, jika diperlukan UPR;
3. Memantau dan melakukan reviu secara berkala 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;
4. Memberikan masukan solusi atas permasalahan yang terjadi pada setiap proses Manajemen Risiko; dan
5. Memantau tindak lanjut hasil reviu/audit Manajemen Risiko melalui evaluasi bukti pendukung atau penggalian informasi dari UPR.

### BAB III

## PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko merupakan bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, khususnya perencanaan strategis, manajemen kinerja, penganggaran dan sistem pengendalian internal, serta menyatu dalam budaya dan proses bisnis organisasi. Proses Manajemen Risiko terdiri dari perumusan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, pemantauan dan reuiu serta komunikasi dan konsultasi yang dilakukan pada setiap tahapan proses Manajemen Risiko. Proses Manajemen Risiko sebagaimana gambar 3.1 sebagai berikut:



### A. Perumusan Konteks

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. 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.

Tahapan Perumusan Konteks terdiri dari penentuan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko, penetapan Sasaran Organisasi (SO), identifikasi pemangku kepentingan, penetapan Struktur Unit Pemilik Risiko, serta penuangan hasil perumusan konteks Manajemen Risiko di dalam Formulir Konteks Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran Bab V Huruf B.1.

#### 1. Ruang Lingkup dan Periode Penerapan Manajemen Risiko

Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat di mana Manajemen Risiko akan diterapkan. Penentuan ruang lingkup tugas dan fungsi UPR memperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Tugas, fungsi, dan/atau mandat sesuai dengan peraturan mengenai organisasi dan tata kerja.

- b. 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.

Perumusan konteks pada tahapan ini juga mencantumkan Periode penerapan Manajemen Risiko, yaitu periode di mana kurun waktu Manajemen Risiko diterapkan. Contoh pengisian ruang lingkup dan periode penerapan pada formulir perumusan konteks sebagai berikut:

FORMULIR KONTEKS MANAJEMEN RISIKO	
Unit Organisasi	: Direktorat Jenderal Perbendaharaan
Ruang Lingkup Penerapan	: 1. Tugas Menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (PMK-118/PMK.02/2021)
	: 2. Fungsi a. Perumusan kebijakan di bidang perbendaharaan negara; b. Pelaksanaan kebijakan di bidang perbendaharaan negara; c. Penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perbendaharaan negara; d. Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang perbendaharaan negara; e. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang perbendaharaan negara; f. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan; g. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri Keuangan. (PMK-118/PMK.02/2021)
	: 3. Mandat Melaksanakan tugas sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (Kuasa BUN) (Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004)
Periode Penerapan	: 1 Januari s.d. 31 Desember 2022

## 2. 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 penetapan SO dapat dilihat sebagai berikut:

1. Sasaran Organisasi		
No.	Sasaran Organisasi	Keterangan
1.	Pengelolaan <i>treasury</i> pemerintah yang modern, prudent, produktif, inovatif, dan akuntabel secara terintegrasi	Pengelolaan <i>treasury</i> merupakan keseluruhan rangkaian aktivitas pengelolaan kas meliputi perencanaan kas, pengelolaan kas, dan pemanfaatan <i>idle cash</i> . Hal tersebut dilaksanakan secara aktif ( <i>active cash management</i> ) untuk menjamin ketersediaan kas dalam rangka membiayai belanja pemerintah. Pengelolaan <i>treasury</i> yang modern dan prudent memiliki arti bahwa dalam melaksanakan fungsi tersebut, DJPb bersifat adaptif dengan sistem pengelolaan keuangan yang berlaku saat ini, namun tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian agar pelaksanaan fungsi tersebut tidak melanggar ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
2.	Birokrasi dan layanan publik yang <i>agile</i> , efektif, dan efisien	Pelayanan publik adalah serangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai peraturan atas barang/jasa/pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara negara. Dalam rangka mendapatkan penyelenggara negara yang mampu melayani masyarakat dan mampu meletakkan pondasi yang diperlukan bangsa untuk memenangkan persaingan global, diperlukan birokrasi yang <i>agile</i> , efisien, dan efektif, yaitu yang fleksibel, lincah dan cepat dalam merespon perubahan, serta mampu menggunakan sumber daya yang tersedia dengan seminimal mungkin untuk mendapatkan target/output yang telah ditetapkan secara optimal.
3.	Dst.	

d

### 3. Identifikasi Pemangku Kepentingan

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

- a. Mengidentifikasi pemangku kepentingan atau pihak yang berkepentingan terhadap *outcome/output* UPR, menerima layanan UPR secara langsung atau tidak langsung dan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian sasaran organisasi;
- b. Mengidentifikasi pemangku kepentingan yang disesuaikan dengan pemangku kepentingan pada perspektif *Stakeholder* dan/atau *Customer* yang telah ditetapkan pada Peta Strategi;
- c. Mengidentifikasi pemangku kepentingan yang mencakup internal maupun eksternal UPR, namun dalam perumusan konteks cukup mencantumkan pemangku kepentingan eksternal saja;
- d. Mendeskripsikan pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran organisasi, yaitu uraian atau penjelasan yang lebih rinci 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 dapat membantu proses identifikasi Risiko secara komprehensif dengan memberikan gambaran posisi UPR dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Contoh daftar pemangku kepentingan dapat dilihat sebagai berikut:

No.	<i>Stakeholders</i>	Hubungan
1.	Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	BPK melaksanakan pemeriksaan atas pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara
2.	Itjen Kementerian Keuangan	Itjen selaku Aparat Pengawasan Internal
3.	Setjen Kementerian Keuangan	Setjen berperan dalam rangka koordinasi pelaksanaan tugas perbendaharaan
4.	Ditjen Anggaran	Adanya pelimpahan tugas DJA ke Kanwil Ditjen Perbendaharaan
5.	Direktorat lingkup Kantor Pusat DJPb	Instansi Ditjen Perbendaharaan di lingkungan kantor pusat
6.	Kantor Wilayah DJPb	Instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di daerah (tingkat wilayah)
7.	KPPN	Instansi vertikal Ditjen Perbendaharaan di daerah (kantor pelayanan)

### 4. Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Tahapan Perumusan Konteks setelah mengidentifikasi pemangku kepentingan adalah 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 sebagaimana telah dijelaskan dalam Lampiran Bab II.

### B. Identifikasi Risiko

Risiko merupakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian SO. Risiko dalam pengertian lain adalah suatu

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.

Dasar utama yang menjadi acuan dalam menentukan Risiko yaitu SO. Jika suatu peristiwa terjadi dan tidak menimbulkan dampak terhadap SO maka peristiwa berkenaan bukanlah Risiko.

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

1. **Downside Risk**, yaitu 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.
2. **Upside Risk**, yaitu 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.

Identifikasi Risiko dirancang untuk membantu organisasi mengenali dan memahami potensi Risiko. Identifikasi Risiko bertujuan untuk mendokumentasikan dan mendaftarkan setiap Risiko yang berpotensi menghambat ataupun mendukung sasaran organisasi. Tahapan identifikasi harus dilaksanakan secara cermat dan komprehensif dengan melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal serta pendapat pakar jika diperlukan.

Identifikasi Risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*), penyebab, dampak, dan kategori Risiko dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, menunda maupun mendukung pencapaian sasaran organisasi.

## 1. Unsur Identifikasi Risiko (Kejadian Risiko, Penyebab, Dampak, dan Kategori)

### a. Kejadian Risiko

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;**
- 4) Identifikasi kejadian Risiko dapat mengacu kepada hal-hal yang mendorong atau menghambat proses pencapaian IKU yang minimal memiliki validitas *proxy* (**bukan negasi IKU**) seperti kegagalan suatu proses bisnis/prosedur/sistem;
- 5) Kejadian Risiko ditulis dalam bentuk pernyataan kondisi peristiwa, dan tidak perlu menyebutkan penyebab dan/atau dampaknya;

- 6) Kejadian Risiko bukan kelemahan sumber daya seperti kelemahan dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM), regulasi, dan Sistem Pengendalian Internal (SPI). Kelemahan tersebut lebih tepat dijadikan sebagai sumber penyebab Risiko;
- 7) Pernyataan kejadian Risiko tidak normatif namun harus spesifik dalam mengungkapkan peristiwanya walaupun belum pernah terjadi atau sudah tidak terjadi;
- 8) Pernyataan kejadian Risiko menggunakan kalimat yang lugas dan efektif serta tidak mengandung redundansi (berulang atau berlebihan);
- 9) UPR diupayakan dapat mengeksplorasi kejadian Risiko di luar referensi Risiko yang terdapat di sistem informasi Manajemen Risiko Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Namun demikian, UPR tetap dapat mengacu referensi Risiko sebagai bahan UPR dalam mengidentifikasi kejadian Risiko.

#### **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 dan maksimal 5 (lima) 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) Penyebab Risiko yang telah diidentifikasi menjadi salah satu acuan dalam menyusun rencana mitigasi dan penentuan IRU.

#### **c. Dampak Risiko**

Dampak Risiko merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Dampak dapat berupa hal-hal positif yang mendorong pencapaian sasaran (*upside risk*) atau hal-hal negatif yang menghambat pencapaian sasaran (*downside risk*). Dampak Risiko dapat diperkirakan dengan terlebih dahulu membayangkan hasil dari suatu peristiwa yang tidak diinginkan.

Dalam melakukan identifikasi dampak Risiko perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada kriteria dampak.
- 2) Dampak Risiko menjadi salah satu acuan dalam menyusun rencana mitigasi.

#### **d. Kategori Risiko**

Kategori Risiko dapat didefinisikan sebagai klasifikasi Risiko sesuai dengan jenis Risiko dan memberikan gambaran terstruktur tentang

Risiko yang mendasari dan Risiko potensial yang dihadapi oleh UPR. Risiko diklasifikasikan dalam kategori Risiko bertujuan untuk:

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

Kategori Risiko ditetapkan sesuai urutan prioritas sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Kategori Risiko**

No. Urut	Kategori Risiko	Definisi
1	Risiko kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal organisasi.
2	Risiko reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.
3	Risiko <i>fraud</i>	Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, menyembunyian 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.
4	Risiko <i>legal</i>	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan.
5	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.
6	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 setiap UPR harus memenuhi syarat minimal jumlah kategori Risiko yaitu:
- 6) UPR-*One* : 4 (empat) kategori Risiko;
- 7) UPR-*Two* dan UPR-*Three* : 3 (tiga) kategori Risiko.
- 8) Kategori Risiko *fraud* merupakan kategori yang wajib ada dan menjadi bagian dari penghitungan jumlah minimal kategori Risiko sebagaimana dimaksud pada angka 5.
- 9) 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.

## 2. Tahapan Identifikasi Risiko

Tahapan identifikasi Risiko bertujuan untuk mengembangkan daftar/ profil Risiko secara menyeluruh tentang kejadian Risiko (*risk event*), penyebab, dampak, dan kategori Risiko yang mempunyai pengaruh terhadap pencapaian sasaran UPR. Identifikasi Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi Risiko dari UPR tingkat lebih tinggi yang relevan untuk ditetapkan sebagai Risiko sesuai tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*). Identifikasi ini dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
  - 1) Apabila sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam profil Risiko UPR bersangkutan.
  - 2) Apabila sasaran organisasi UPR tingkat lebih tinggi tidak relevan, namun Risikonya relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam profil Risiko UPR bersangkutan.
- b. Mengidentifikasi Risiko berdasarkan sasaran organisasi UPR yang bersangkutan. Identifikasi ini dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
  - 1) Mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak Risiko dengan mengacu dan berdasarkan pertimbangan antara lain yaitu:
    - a) Laporan hasil audit/evaluasi/reviu, yaitu berkaitan dengan informasi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan pada suatu organisasi;
    - b) Laporan *Loss Event Database* (LED), yaitu dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang pernah terjadi baik pada tahun berjalan maupun tahun sebelumnya;
    - c) Pendapat ahli (*Expert judgement*), yaitu pandangan dari ahli terkait suatu Risiko;
    - d) Data pembandingan (*Benchmark data*), yaitu data terkait Risiko tertentu dari UPR atau organisasi lain yang relevan.

- 2) Mengidentifikasi setiap Sasaran Organisasi (SO) dengan ketentuan harus memiliki minimal 1 (satu) kejadian Risiko dan 1 (satu) kejadian Risiko hanya dapat digunakan pada satu Sasaran Organisasi (SO).
- 3) Mengidentifikasi Risiko berdasarkan masukan atau profil Risiko UPR level di bawahnya (*bottom-up*). Identifikasi ini dilakukan dengan dengan mekanisme sebagai berikut:
  - a) 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.
  - b) Pengusulan Risiko yang akan dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi (*bottom-up*) dengan kondisi sebagai berikut, yaitu:
    - (1) Pimpinan UPR mengusulkan Risiko yang akan dinaikkan kepada eksekutif Manajemen Risiko UPR yang lebih tinggi.
    - (2) Eksekutif Manajemen Risiko UPR yang lebih tinggi menyampaikan analisis untuk pertimbangan penetapan Risiko tersebut oleh Pimpinan UPR.
    - (3) Pimpinan UPR menetapkan diterima atau tidaknya usulan tersebut.
- 4) Mengidentifikasi 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.
  - e) Risiko terkait inisiatif strategis atau proyek dapat dihilangkan dari Profil Risiko apabila kegiatan terkait inisiatif strategis atau proyek telah selesai dilaksanakan dan Risiko sudah dapat dikendalikan.
- 5) Mengidentifikasi 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.
- 6) Mengidentifikasi Risiko berdasarkan proses bisnis organisasi. UPR melaksanakan proses bisnis yang di dalamnya melekat Risiko yang perlu dikelola dalam pencapaian sasaran organisasi. Risiko yang melekat pada proses bisnis tersebut pada umumnya terjadi pada level UPR-Three, karena pada level berkenaan merupakan pelaksana

teknis dari kebijakan. UPR perlu mengidentifikasi Risiko khususnya berdasarkan proses bisnis inti organisasi untuk mengelola Risiko tersebut.

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.
- 7) Mengidentifikasi Risiko berdasarkan kategori. Pendekatan identifikasi Risiko berdasarkan kategori Risiko untuk melengkapi proses identifikasi Risiko dan mendapatkan Risiko yang komprehensif. Risiko yang berhasil diidentifikasi selanjutnya dikaitkan dengan sasaran organisasi yang relevan.

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

- a) Menentukan kategori Risiko yang menjadi dasar identifikasi;
- b) Melakukan identifikasi kejadian Risiko yang mungkin terjadi berdasarkan kategori tersebut;
- c) Mengaitkan Risiko yang diidentifikasi dengan sasaran organisasi yang relevan.

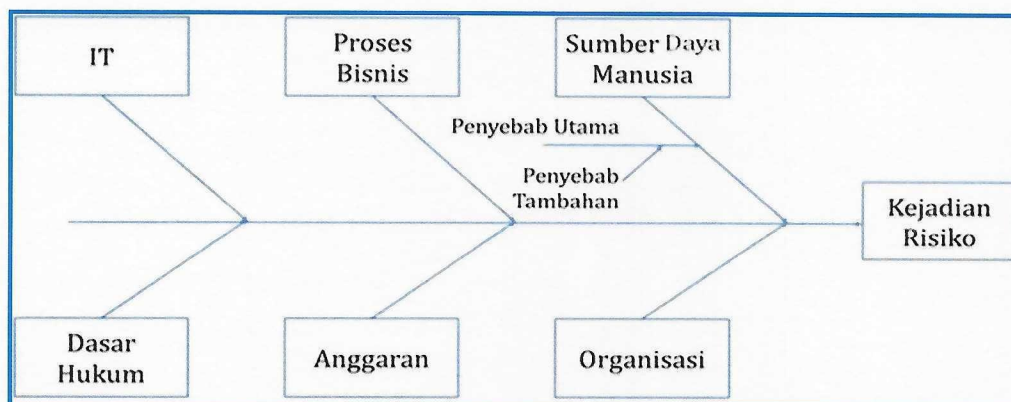
### 3. Metode Identifikasi Risiko

Perumusan kejadian, penyebab, dan dampak Risiko dapat menggunakan berbagai metode analisis masalah misalnya *fishbone diagram*, pohon masalah, dan metode lainnya.

- a. Metode *fishbone diagram*, yaitu metode diagram berbentuk seperti tulang ikan yang menggambarkan *logic model* yang memberikan alur kejadian Risiko, penyebabnya dan konsekuensinya sehingga dampak yang dapat berpotensi menggagalkan sasaran organisasi, dapat teridentifikasi dengan benar. Langkah-langkah dalam pembuatan *fishbone diagram*:
  - 1) Mengidentifikasi kategori-kategori penyebab berdasarkan kejadian Risiko. Kategori tersebut dapat berkaitan dengan sumber daya manusia, organisasi, proses bisnis, anggaran, IT dan dasar hukum. Selain kategori dimaksud, UPR dapat menggunakan kategori lain sesuai dengan karakteristik masing-masing UPR.
  - 2) Menemukan sebab-sebab potensial yang dimungkinkan dari masing-masing kategori. Setelah menemukan seluruh penyebab, setiap penyebab dimasukkan ke dalam masing-masing kategori. Penyebab utama ditandai dengan garis horizontal, sehingga terbentuk gambar "tulang" kecil keluar dari garis diagonal. Sedangkan penyebab tambahan ditandai dengan garis diagonal yang membentuk gambar "tulang" kecil keluar dari garis horizontal apabila penyebab utama tersebut masih dapat menguraikan pokok permasalahan yang baru untuk diketahui penyebabnya
  - 3) Melakukan validasi masing-masing penyebab untuk mengetahui seberapa besar kontribusi terhadap penyebab tersebut. Langkah ini dapat dilakukan melalui pengambilan data historis, laporan *Loss Event Database* (LED) maupun melalui kegiatan diskusi.

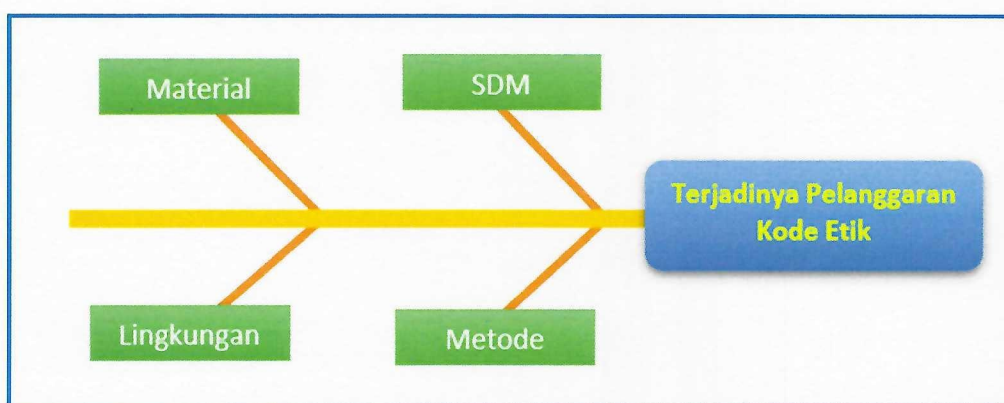
- 4) Menentukan satu penyebab yang paling memungkinkan dan berkontribusi besar terhadap suatu Risiko setelah melakukan validasi berdasarkan keseluruhan langkah di atas.

**Gambar 3.2 Fishbone Diagram**



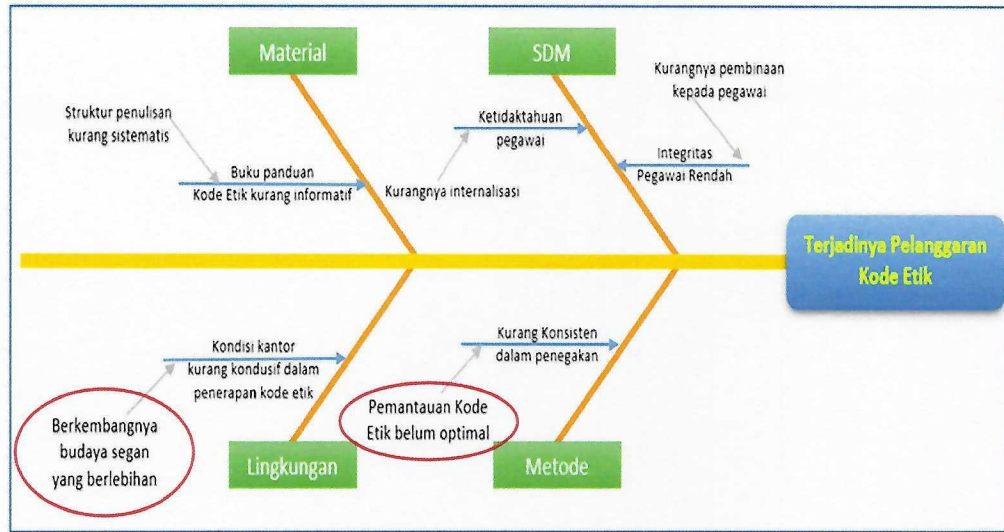
Berikut adalah contoh sederhana dalam menentukan penyebab dari keterjadian Risiko tabrakan mobil dengan menggunakan *fishbone diagram*:

- 1) Identifikasi beberapa kategori penyebab dari kejadian Risiko



Dari garis horizontal utama, garis diagonal yang menjadi beberapa cabang mewakili sebab utama berdasarkan kategori. Penentuan kategori di atas merupakan contoh dan dapat menggunakan kategori lain yang disesuaikan dengan kejadian Risikonya.

- 2) Menemukan sebab-sebab potensial yang dimungkinkan dari masing-masing kategori. Penyebab utama ditandai dengan garis horizontal, sehingga terbentuk gambar "tulang" kecil keluar dari garis diagonal. Sedangkan penyebab tambahan ditandai dengan garis diagonal yang membentuk gambar "tulang" kecil keluar dari garis horizontal.



Penyebab utama ditandai dengan garis horizontal, sehingga terbentuk gambar “tulang” kecil keluar dari garis diagonal. Sedangkan penyebab tambahan ditandai dengan garis diagonal yang membentuk gambar “tulang” kecil keluar dari garis horizontal.

- 3) Melakukan validasi masing-masing penyebab untuk mengetahui seberapa besar kontribusi terhadap penyebab tersebut. Langkah ini dapat dilakukan melalui diskusi maupun dengan bukti/data pendukung yang ada. Contoh rangkuman diskusi pada Risiko di atas sebagai berikut:

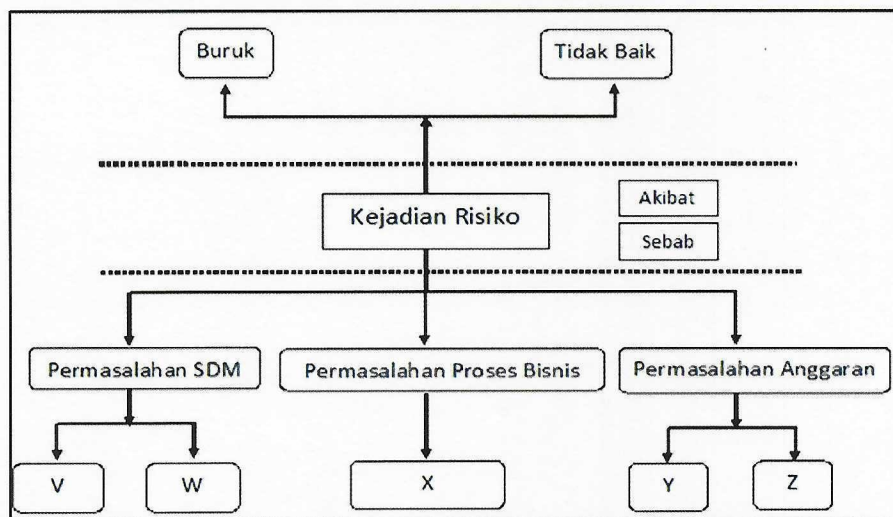
Kemungkinan Penyebab	Diskusi	Hasil
<b>Manusia</b>		
Integritas Pegawai rendah	Kurangnya pembinaan kepada pegawai	Ada potensi penyebab utama
Ketidaktahuan pegawai tentang kode etik	Struktur penulisan kurang sistematis	Tidak ada potensi penyebab kejadian
<b>Mesin/Material</b>		
Buku panduan Kode Etik kurang informatif	Struktur penulisan kurang sistematis	Tidak ada potensi penyebab kejadian
<b>Metode</b>		
Kurang konsisten dalam penegakan kode etik	Pemantauan kode etik belum optimal	Ada potensi penyebab utama
<b>Lingkungan</b>		
Kondisi kantor kurang kondusif dalam menerapkan kode etik	Berkembangnya budaya segan yang berlebihan	Ada potensi penyebab utama

- 4) Setelah melakukan validasi seluruh sebab-sebab potensial, selanjutnya adalah menentukan penyebab utama yang

berkontribusi besar serta memasukkan penyebab Risiko ke dalam profil Risiko untuk dilakukan rencana mitigasi Risiko tersebut.

- b. Metode analisis pohon masalah, yaitu suatu teknik untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah dengan menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat dari beberapa faktor yang saling terkait. Langkah-langkah dalam pembuatan pohon masalah hampir sama dengan pembuatan *fishbone diagram*, mulai dari mengidentifikasi kategori-kategori penyebab berdasarkan kejadian Risiko sampai dengan menentukan penyebab paling dominan.

**Gambar 3.3 Metode Analisis Pohon Masalah**



#### 4. Ilustrasi (Contoh) Identifikasi Risiko

##### Contoh Kejadian Risiko

- a. Kejadian Risiko bukan merupakan negasi (lawan) dari SO;

Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko	
	Negasi Sasaran	Seharusnya
Pembinaan pelaksanaan tugas khusus yang berkualitas	Kualitas pembinaan pelaksanaan tugas khusus rendah	Data monev KUR tidak akurat

- b. Identifikasi kejadian Risiko mengacu kepada hal-hal yang mendorong atau menghambat proses pencapaian IKU yang minimal memiliki validitas *proxy* (bukan negasi IKU) seperti kegagalan suatu proses bisnis/prosedur/sistem.

Sasaran Organisasi	IKU	Kejadian Risiko	
		Negasi IKU	Seharusnya
Birokrasi dan layanan publik yang <i>agile</i> , efektif, dan efisien	Indeks kepuasan satker terhadap layanan Kanwil DJPb	Nilai indeks kepuasan satker tidak mencapai target	Data monev KUR tidak akurat

- c. Kejadian Risiko ditulis dalam bentuk pernyataan kondisi peristiwa, dan tidak perlu menyebutkan penyebab dan/atau dampaknya.

Kejadian Risiko	
Dengan menyebut penyebab dan dampak	Seharusnya
Tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN tidak sesuai dengan rekomendasinya karena kewenangan tindak lanjut diluar kendali DJPb sehingga menurunkan kinerja	Tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN tidak sesuai dengan rekomendasinya

- d. Pernyataan kejadian Risiko tidak normatif namun harus spesifik dalam mengungkapkan peristiwanya walaupun belum pernah terjadi atau sudah tidak terjadi.

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

- e. Pernyataan kejadian Risiko menggunakan kalimat yang lugas dan efektif serta tidak mengandung redundansi (berulang atau berlebihan).

Kejadian Risiko	
Mengandung Redundansi	Seharusnya
Menerima gratifikasi demi mencari keuntungan pribadi dalam rangka pelayanan perbendaharaan	Menerima gratifikasi dalam rangka pelayanan konsultasi

**Contoh identifikasi dampak**

- a. Dampak Risiko *Downside risk*

Sasaran : Belanja negara yang berkualitas			
Jenis Risiko	Kejadian	Penyebab	Dampak
<i>Downside risk</i>	Target output dan penyerapan anggaran tidak tercapai	Keterlambatan/ kegagalan penyelesaian pekerjaan dan/atau pelaksanaan anggaran K/L	Penurunan kinerja kualitas pelaksanaan anggaran

b. Dampak Risiko *Upside risk*

<b>Sasaran : Pengelolaan <i>treasury</i> pemerintah yang <i>modern, prudent</i> produktif, inovatif, dan akuntabel secara terintegrasi</b>			
<b>Jenis Risiko</b>	<b>Kejadian</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Dampak</b>
<i>Upside risk</i>	Remunerasi dari optimalisasi kas meningkat	Peningkatan BI <i>7 days repo rate</i>	Peningkatan penerimaan negara

**C. Analisis Risiko**

Tahapan ini 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. Tahapan Analisis Risiko terdiri dari inventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan, estimasi Level Kemungkinan Risiko dan Level Dampak Risiko, serta penentuan Besaran Risiko dan Level Risiko.

**1. Sistem Pengendalian Internal**

Pengendalian internal merupakan rangkaian tindakan yang mencakup keseluruhan proses dalam organisasi yang bertujuan untuk menjamin dan memastikan tercapainya efektivitas dan efisiensi operasional, serta memenuhi kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang ada. Sistem pengendalian internal dalam kerangka Manajemen Risiko mencakup perangkat manajemen yang bertujuan menurunkan Besaran Risiko dan/atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi.

Inventarisasi sistem pengendalian internal perlu memperhatikan dan dilakukan sesuai dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Melakukan pendataan/inventarisasi aktivitas pengendalian internal yang dapat mencegah Risiko. Pengendalian internal juga mencakup mitigasi Risiko yang dilaksanakan secara rutin. Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure (SOP)*, pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi, dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Manajemen Risiko.
- b. Rencana mitigasi Risiko diluar pengendalian internal yang tercantum di dalam profil Risiko di tahun berjalan dan dinyatakan efektif dalam mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko maupun menurunkan dampak Risiko, rencana mitigasi Risiko tersebut perlu dipertimbangkan untuk masuk ke dalam inventarisasi aktivitas pengendalian internal di tahun berikutnya.
- c. Memastikan aktivitas pengendalian internal tersebut dilaksanakan. Unit Kepatuhan Internal (UKI) dalam hal diperlukan dapat melakukan penilaian atas kecukupan dan efektivitas pengendalian internal.

**2. Estimasi Level Kemungkinan Risiko**

Estimasi Level Kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data Risiko

yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam *Loss event Database (LED)*, *benchmarking data*, *expert judgement* yang dilakukan secara *focused group discussion* atau *facilitated group*.

Penentuan kriteria Level Kemungkinan terjadinya Risiko dapat menggunakan tabel kriteria level kemungkinan sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Kriteria Level Kemungkinan**

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

Tabel kriteria kemungkinan terdiri dari dua bagian yaitu kriteria kemungkinan *low frequency event* dan *non low frequency event* dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. *Low frequency event*, yaitu kejadian yang memiliki intensitas yang sangat rendah dalam rentang waktu satu tahun atau lebih pada satu unit kerja. *Low frequency event* mencakup hal-hal sebagai berikut:
  - 1) Kejadian Risiko yang secara sifatnya jarang terjadi namun memiliki dampak besar baik secara positif maupun negatif. Jenis kejadian Risiko ini biasanya terjadi dalam periode yang lebih panjang atau lebih dari satu tahun. Contohnya seperti krisis ekonomi/keuangan, krisis pangan, bencana alam, kebakaran gedung, wabah virus, pelimpahan tugas dari unit eselon lain, transformasi organisasi/teknologi informasi secara masif, dan sebagainya
  - 2) Kejadian Risiko yang tidak dapat ditoleransi oleh organisasi. Contohnya seperti gratifikasi, korupsi, pelanggaran kode etik dan disiplin pegawai, dan tindakan lainnya.
- b. *Non low frequency event*, yaitu kejadian yang memiliki intensitas yang sedang atau tinggi dalam rentang waktu satu tahun atau lebih pada satu unit kerja dan umumnya dapat ditoleransi oleh organisasi. Jenis kejadian Risiko biasanya terjadi dalam periode satu tahun. Contoh *non low frequency event* misalnya: kegagalan sistem IT, retur SP2D, listrik padam, inovasi tidak sesuai dengan kebutuhan stakeholder, dan kejadian lainnya yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

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

- a. Pendekatan frekuensi, yaitu dilakukan dengan menghitung frekuensi kejadian Risiko pada periode pengamatan yang ditetapkan. Pendekatan ini dapat digunakan pada jenis kejadian atau kondisi Risiko untuk kejadian *non low frequency event* dan *low frequency event*. Pendekatan frekuensi juga dipilih jika terdapat kondisi di mana data populasi tidak tersedia atau sulit untuk diestimasi.
- b. Pendekatan probabilitas, yaitu dilakukan berdasarkan perhitungan tingkat keterjadian dalam satu periode tertentu. Pendekatan ini digunakan pada jenis kejadian atau kondisi Risiko untuk kejadian *non low frequency event*. Pendekatan probabilitas dipilih jika terdapat kondisi di mana tersedianya data populasi atau estimasi data populasi yang menggambarkan keseluruhan peristiwa. Perhitungan tingkat keterjadian dilakukan dengan formula:

$$\text{Tingkat Keterjadian} = (\text{Jumlah Kejadian Risiko}) / (\text{Populasi Kejadian})$$

Ketentuan dalam menentukan Level Kemungkinan Risiko perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan pendapat ahli (*expert judgement*).
- b. Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian Keuangan menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam 1 (satu) tahun periode data yang dianalisis. Dalam hal kejadian Risiko melebihi 1 (satu) tahun, maka analisis Kriteria Kemungkinan menggunakan periode sesuai rentang waktu data yang dibutuhkan.
- c. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dibedakan berdasarkan jenis kejadian yaitu kejadian Risiko dengan toleransi rendah (*low tolerance event*) dan kejadian Risiko yang lebih ditoleransi (*non low tolerance event*).
- d. Penentuan level kemungkinan memperhitungkan kondisi penyebab terjadinya Risiko atau IRU untuk menghasilkan estimasi level kemungkinan yang lebih akurat dan bersifat *forward looking*. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan oleh UPR dalam mempertimbangkan penyebab atau IRU sebagai berikut:
  - 1) UPR menggunakan data historis kejadian Risiko yang dinilai dengan tabel kriteria level kemungkinan jika penyebab Risiko atau IRU menunjukkan kondisi normal atau aman; atau
  - 2) UPR dapat menaikkan level kemungkinan lebih tinggi dari hasil perkiraan berdasar data historis jika penyebab Risiko menunjukkan potensi sedang/kuat akan terjadinya Risiko atau IRU menunjukkan status waspada/awas.

Contoh: Berdasarkan analisis dan tren data pada tahun sebelumnya, Risiko tidak pernah terjadi. Namun jika mengacu pada IRU yang memberikan status warna merah, maka penentuan level kemungkinan menjadi berubah. Hal ini dikarenakan status IRU memberikan informasi kemungkinan terjadinya Risiko yang di mana status merah menunjukkan bahwa kemungkinan terjadinya Risiko menjadi tinggi.

- e. Hasil perkiraan level kemungkinan Risiko selanjutnya menjadi bahan pertimbangan UPR dalam mengambil keputusan level kemungkinan Risiko. UPR dapat menggunakan pengalaman dan pertimbangan

lainnya untuk memutuskan level kemungkinan lebih tinggi atau lebih rendah dari hasil perkiraan dalam memutuskan level kemungkinan Risiko.

- f. Apabila Risiko yang diidentifikasi tidak memiliki data historis terkait frekuensi kejadian Risiko pada tahun sebelumnya, maka estimasi Level Kemungkinan Risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode lain sesuai prioritas urutan sebagai berikut:
- 1) teknik perkiraan (aproksimasi);
  - 2) mempertimbangkan pendapat ahli; atau
  - 3) konsensus pemilik proses bisnis, pengelola Risiko dan pimpinan UPR.

### Contoh Estimasi Level Kemungkinan

#### 1. *Downside risk*

Risiko	Level Kemungkinan	Penjelasan
Tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN belum sesuai dengan rekomendasinya	Hampir Pasti Terjadi (5)	Berdasarkan data LHP BPK atas LK BUN yang diterbitkan di triwulan III tahun 2020, terdapat 139 tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN yang belum sesuai dari total tindak lanjut rekomendasi BPK sampai dengan triwulan III sejumlah 187 tindak lanjut rekomendasi, atau secara persentase terdapat $139/187=74,33\%$ tindak lanjut rekomendasi yang belum sesuai ( $x > 50\%$ ). Sehingga level kemungkinan terjadinya Risiko pada tahun 2021 hampir pasti terjadi.

#### 2. *Upside Risk*

Risiko	Level Kemungkinan	Penjelasan
Inovasi dalam bentuk teknologi informasi menjadi komponen di setiap penilaian	Hampir Pasti Terjadi (5)	penilaian seperti Zona Integritas menuju WBK/WBBM, Kantor Pelayanan Terbaik (KPT), penilaian pada Laporan Hasil Pembinaan dan Supervisi (LHPS) KPPN, dan penilaian lainnya selalu memasukkan unsur inovasi dalam bentuk teknologi informasi di dalam kriteria penilaian. Di satu sisi, ruang <i>improvement</i> menciptakan inovasi dalam bentuk teknologi informasi semakin kecil karena

		sebagian besar sudah diakomodir dan <i>given</i> dari kantor pusat. Keharusan adanya inovasi di dalam penilaian maka level kemungkinan adanya inovasi dalam bentuk teknologi informasi di setiap penilaian dapat dikatakan hampir pasti terjadi.
--	--	--

### 3. Estimasi Level Dampak Risiko

Level dampak menunjukkan tingkat konsekuensi yang mungkin terjadi atas kejadian Risiko terhadap pencapaian sasaran baik secara positif maupun negatif. Mengukur level dampak Risiko dilakukan dengan melakukan proyeksi atas konsekuensi yang mungkin terjadi di masa depan jika Risiko terjadi. Estimasi level dampak Risiko juga mempertimbangkan efektivitas pengendalian internal yang dilaksanakan untuk mengurangi dampak Risiko. Kriteria level dampak Risiko dibagi menjadi dua jenis kriteria berdasarkan pengaruhnya terhadap pencapaian SO, yaitu Kriteria level dampak Risiko untuk *downside risk* dan Kriteria level dampak Risiko untuk *upside risk*. Kriteria level dampak Risiko dikelompokkan dan diurutkan dari bobot tertinggi (nomor 1) sampai dengan terendah (nomor seterusnya).

Kriteria Dampak Risiko untuk *downside risk* dibagi dalam tujuh area dampak, yaitu sebagai berikut:

a. 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. Dampak Risiko beban keuangan negara mencakup:

1) *fraud*

Pengukuran dampak Risiko berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak; atau

2) *non fraud*

Beban keuangan *non fraud* dibedakan menjadi non fraud penerimaan atau pembiayaan dan non fraud lainnya. Non fraud lainnya mencakup dampak atas beban keuangan negara selain yang disebabkan dari potensi hilangnya penerimaan atau beban atas pembiayaan. Pengukuran dampak Risiko berdasarkan persentase terhadap total penerimaan, pembiayaan atau non fraud lainnya seperti belanja/aset yang dikelola oleh unit tersebut.

b. Penurunan reputasi

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

c. Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

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

d. 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.

- e. Gangguan terhadap layanan organisasi  
Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan.
  - f. Inisiatif Strategis (IS)/Proyek  
Dampak berupa (i) deviasi output penyelesaian, (ii) kelebihan anggaran dari perencanaan, dan (iii) keterlambatan penyelesaian IS/Proyek.
  - g. Penurunan kinerja  
Dampak Risiko berupa tidak tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya.
- Sedangkan Kriteria Dampak Risiko untuk *upside risk* dibagi dalam empat area dampak, yaitu sebagai berikut:
- a. 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.
  - b. Peningkatan reputasi  
Dampak Risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian Keuangan yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat meningkat.
  - c. Peningkatan layanan organisasi  
Dampak Risiko berupa adanya peningkatan dari standar layanan yang ditetapkan.
  - d. Peningkatan kinerja  
Dampak Risiko berupa peningkatan/percepatan tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya.

**Tabel 3.3 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	$x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$\text{Rp}1\text{M} < x \leq \text{Rp}10 \text{ M}$	$x > \text{Rp}10 \text{ M}$
		K-One	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$x > \text{Rp}1 \text{ M}$
		K-Two	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}100 \text{ juta}$
		K-Three	-	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}10 \text{ juta}$
	Non Fraud Penerimaan atau Pembiayaan	K-Wide-One-Two-Three	$x \leq 0,1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,1\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$1\% < x \leq 2\%$ 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	$x \leq 0,05\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,05\% < x \leq 0,25\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,25\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 10</math></li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor sangat baik</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>&gt; 10</math></li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor baik</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4 \leq x &lt; 4,25</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan <i>opinion leader</i></li> <li>Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder/investor sedang</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,75 \leq x &lt; 4</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari <i>opinion leader</i></li> <li>Pemberitaan negatif di media massa nasional</li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder/investor rendah</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor sangat rendah</li> <li>Pemberitaan negatif di media massa internasional</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul>
	K-Two-Three	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 3</math></li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4 \leq x &lt; 4,25</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>&gt; 5</math></li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,75 \leq x &lt; 4</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>Pemberitaan negatif yang masif di media sosial</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul>
Sanksi perdata, pidana dan/atau administratif	K-Wide	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdata: <math>x \leq 100</math> juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdata: <math>100 \text{ juta} &lt; x \leq 1 \text{ M}</math> Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidana: <math>x \leq 1</math> tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: <math>1 \text{ M} &lt; x \leq 10 \text{ M}</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidana: <math>1 &lt; x \leq 5</math> tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara Perdata: <math>10 \text{ M} &lt; x \leq 100 \text{ M}</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pidana: <math>x &gt; 5</math> tahun atau tersangka/terdakwa: Menteri/Wakil Menteri Perdata: <math>x &gt; 100 \text{ M}</math></li> </ul>

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
		pejabat fungsional umum		Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara.	Administratif: tergugat merupakan Menteri	
	<i>K-One</i>	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Perdata: $x \leq 100$ juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara	Pidana: $x \leq 1$ tahun Atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: $100 \text{ juta} < x \leq 1 \text{ M}$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Pidana: $1 < x \leq 2$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II, III atau pejabat yang setara Perdata: $1 \text{ M} < x \leq 10 \text{ M}$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I	Pidana: $x > 2$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I Perdata: $> 10 \text{ M}$
	<i>K-Two</i>	-	-	Perdata: $x \leq 100$ juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: $100 \text{ juta} < x \leq 1 \text{ M}$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	Pidana: $x > 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II Perdata: $x > 1 \text{ M}$
	<i>K-Three</i>	-	-	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: $x \leq 1$ tahun Perdata: $\leq 100$ juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III	Pidana: $x > 1$ tahun Atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III Perdata $> 100 \text{ jut}$

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Kecelakaan dan penyakit akibat kerja	<i>K-Wide-One-Two-Three</i>	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
Gangguan Layanan Organisasi	<i>K-Wide</i>	$x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 75\%$ dari jam operasional layanan harian	$75\% \leq x < 90\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 90\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-One</i>	$x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 40\%$ dari jam operasional layanan harian	$40\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$65\% \leq x < 80\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 80\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-Two</i>	$x < 10\%$ dari jam operasional layanan harian	$10\% \leq x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 65\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-Three</i>	$x < 5\%$ dari jam operasional layanan harian	$5\% \leq x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 35\%$ dari jam operasional layanan harian	$35\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 50\%$ dari jam operasional layanan harian
Proyek/Inisiatif Strategis	<i>UPR-K-Wide-One-Two-Three</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deviasi <i>Output</i> &lt; 1%</li> <li>▪ Over budget &lt;1%</li> <li>▪ Keterlambatan Penyelesaian &lt;5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deviasi <i>Output</i> <math>1\% \leq x &lt; 5\%</math></li> <li>• Over budget <math>1\% \leq x &lt; 5\%</math></li> <li>• Keterlambatan Penyelesaian <math>5\% \leq x &lt; 10\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deviasi <i>Output</i> <math>5\% \leq x &lt; 10\%</math></li> <li>• Over budget <math>5\% \leq x &lt; 10\%</math></li> <li>• Keterlambatan Penyelesaian <math>10\% \leq x &lt; 15\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deviasi <i>Output</i> <math>10\% \leq x &lt; 20\%</math></li> <li>• Over budget <math>10\% \leq x &lt; 20\%</math></li> <li>• Keterlambatan Penyelesaian <math>15\% \leq x &lt; 25\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deviasi <i>Output</i> <math>x \geq 25\%</math></li> <li>• Over budget <math>x \geq 25\%</math></li> <li>• Keterlambatan Penyelesaian <math>x \geq 25\%</math></li> </ul>
Penurunan kinerja	<i>K-Wide-One-Two-Three</i>	$x \leq 5\%$ dari target kinerja	$5\% < x \leq 10\%$ dari target kinerja	$10\% < x \leq 20\%$ dari target kinerja	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja	$x > 25\%$ dari target kinerja

**Tabel 3.4 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	<i>K-Wide-One-Two-Three</i>	$x \leq 0,1\%$ di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,1\% < x \leq 0,5\%$ di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ di atas target nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$1\% < x \leq 2\%$ 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	<i>K-Wide-One-Two-Three</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>x \leq 0,05\%</math> dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR</li> <li>▪ Efisiensi belanja <math>&lt; 5\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>0,05\% &lt; x \leq 0,25\%</math> dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR</li> <li>▪ Efisiensi belanja <math>5\% &lt; x \leq 10\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>0,25\% &lt; x \leq 0,5\%</math> dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR</li> <li>▪ Efisiensi belanja <math>10\% &lt; x \leq 15\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>0,5\% &lt; x \leq 1\%</math> dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR</li> <li>▪ Efisiensi belanja <math>15\% &lt; x \leq 20\%</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <math>x &gt; 1\%</math> dari nilai aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR</li> <li>▪ Efisiensi belanja <math>5\% &lt; x \leq 10\%</math></li> </ul>
Peningkatan Reputasi		<i>K-Wide dan UPR yang tidak memilik fungsi pengawasan dan penegakan hukum</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 2\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>2\% \leq x &lt; 4\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>4\% \leq x &lt; 6\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>6\% \leq x &lt; 8\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>\geq 8\%</math> dari target</li> </ul>
		UPR yang memiliki fungsi pengawasan dan penegakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 1\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>1\% \leq x &lt; 2\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>2\% \leq x &lt; 3\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>3\% \leq x &lt; 4\%</math> dari target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenaikan tingkat kepuasan pengguna layanan <math>\geq 4\%</math> dari target</li> </ul>

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	hukum					
Peningkatan Layanan Organisasi	<i>K-Wide</i>	$x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 75\%$ dari jam operasional layanan harian	$75\% \leq x < 90\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 90\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-One</i>	$x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 40\%$ dari jam operasional layanan harian	$40\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$65\% \leq x < 80\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 80\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-Two</i>	$x < 10\%$ dari jam operasional layanan harian	$10\% \leq x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 65\%$ dari jam operasional layanan harian
	<i>K-Three</i>	$x < 5\%$ dari jam operasional layanan harian	$5\% \leq x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 35\%$ dari jam operasional layanan harian	$35\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 50\%$ dari jam operasional layanan harian
Peningkatan kinerja	<i>K-Wide-One-Two-Three</i>	$x \leq 5\%$ dari target kinerja	$5\% < x \leq 10\%$ dari target kinerja	$10\% < x \leq 20\%$ dari target kinerja	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja	$x > 25\%$ dari target kinerja

Contoh Estimasi Level Dampak

1. *Downside Risk*

Risiko	Level Dampak	Penjelasan
Kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah yang berdampak kepada penurunan kinerja	Moderat (3)	Indikator capaian output menjadi indikator utama yang paling mempengaruhi kualitas pelaksanaan anggaran dalam IKPA, maka mengacu pada besaran bobot indikator tersebut yang mencapai nilai 10% dari total bobot IKPA. Dengan demikian, pengaruh keterjadian Risiko terhadap IKU ditetapkan di level moderat (3); karena pengaruhnya terhadap penurunan kinerja berada di rentang 10% s.d. 20%.

2. *Upside Risk*

Risiko	Level Dampak	Penjelasan
Inovasi dalam bentuk teknologi informasi menjadi komponen di setiap penilaian	Sangat Signifikan (5)	Risiko unit kerja yang mengikuti penilaian diharuskan membuat inovasi dalam bentuk teknologi informasi. Jika kondisi ini dioptimalkan dan tidak semata-mata hanya untuk penilaian, inovasi yang telah dirancang dan diimplementasikan akan berdampak kepada peningkatan layanan organisasi. Inovasi dalam bentuk teknologi informasi di unit kantor layanan pada umumnya mempercepat proses layanan dibandingkan sebelum adanya inovasi. Rata rata layanan telah memangkas $\geq 50\%$ dari jam operasional layanan harian.

**4. Penentuan Besaran Risiko dan Level Risiko**

Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko. Besaran dan level Risiko mengacu pada Matriks Analisis Risiko.

7

**Gambar 3.4 Matriks Analisis Risiko**

Matriks Analisis Risiko			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 Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).

**Gambar 3.5 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	Tindak lanjut rekomendasi BPK atas LK BUN belum sesuai dengan rekomendasinya	5	5	25	Sangat Tinggi (5)
2	Inovasi dalam bentuk teknologi informasi menjadi komponen di setiap penilaian	5	3	17	Tinggi (4)

## D. Evaluasi Risiko

Tahapan proses Manajemen Risiko setelah menetapkan konteks, mengidentifikasi dan menganalisis Risiko adalah melakukan evaluasi Risiko. Tahapan ini bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko, Besaran/Level Risiko Residual Harapan, keputusan mitigasi Risiko, dan IRU.

### 1. Prioritas Risiko

Prioritas Risiko diperhitungkan untuk menentukan urutan tingkat kepentingan mitigasi seluruh Risiko yang telah dianalisis oleh UPR. Urutan prioritas Risiko menjadi acuan dalam fokus penanganan atau mitigasi Risiko dan alokasi sumber daya untuk mengelola Risiko. Prioritas Risiko disusun sesuai tahapan berikut:

- a. Prioritas Risiko diurutkan berdasarkan Besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
- b. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki Besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak Risiko dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak Risiko.
- c. 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.
- d. 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.
- e. Contoh menentukan Prioritas Risiko sebagai berikut:

Risiko	Area Dampak	Kategori Risiko	Besaran Risiko	Prioritas
A	Penurunan Reputasi	Reputasi	20	2
B	Penurunan Kinerja	Operasional	23	1
C	Penurunan Kinerja	Kebijakan	20	3
D	Gangguan Layanan	Operasional	19	5
E	Gangguan Layanan	Kebijakan	19	4
F	Penurunan Kinerja	Operasional	10	6
G	Penurunan Kinerja	Operasional	10	7

*d*

Penentuan prioritas Risiko pada contoh di atas disusun dengan dasar atau pertimbangan sebagai berikut:

Prioritas	Risiko	Dasar/Pertimbangan
1	B	Risiko B memiliki besaran Risiko paling tinggi
2	A	Risiko A dan C memiliki besaran Risiko yang sama, namun Risiko A memiliki area dampak Risiko dengan urutan lebih tinggi
3	C	Area dampak "Penurunan Kinerja" memiliki urutan yang lebih rendah dibandingkan area dampak "Penurunan Reputasi"
4	E	Risiko D dan E memiliki besaran Risiko dan area dampak yang sama, namun Risiko E memiliki kategori Risiko dengan urutan lebih tinggi
5	D	Kategori Risiko "operasional" memiliki urutan yang lebih rendah dibandingkan kategori Risiko "kebijakan"
6	F	Risiko F dan G memiliki besaran Risiko, area dampak, dan kategori Risiko yang sama, namun pimpinan UPR menilai bahwa Risiko F memiliki prioritas yang lebih tinggi
7	G	pimpinan UPR menilai bahwa Risiko G memiliki prioritas yang lebih rendah dibanding Risiko F

## 2. 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 adalah sebagai berikut:

### a. 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:

- 1) Risiko pada level rendah dan sangat rendah merupakan Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko dan tidak perlu dilakukan mitigasi Risiko;
- 2) Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi disebut sebagai Risiko utama yang harus memiliki IRU serta dilakukan mitigasi untuk menurunkan Besaran Risiko dan/atau Level Risikonya;
- 3) Selera Risiko sebagaimana dimaksud pada angka a) dan b) dituangkan dalam gambar 3.6 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	Area risiko yang dimitigasi
	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 Penerimaan risiko					

b. Menetapkan Mitigasi Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Mitigasi Risiko dilakukan terhadap seluruh Risiko utama, baik Risiko yang merupakan hasil penurunan/ *mandatory* dari UPR tingkat lebih tinggi maupun Risiko UPR yang bersangkutan.
- 2) Risiko yang bukan merupakan Risiko utama tidak harus dilakukan mitigasi namun demikian, dalam hal sesuai hasil pemantauan terdapat peningkatan besaran Risiko melampaui area penerimaan Risiko maka Risiko perlu dilakukan mitigasi.

### 3. Besaran/ Level Risiko Residual Harapan

Besaran/Level Risiko Residual Harapan merupakan target Besaran/Level Risiko pada akhir periode penerapan proses Manajemen Risiko. Penetapan Besaran/Level Risiko Residual Harapan sesuai ketentuan sebagai berikut:

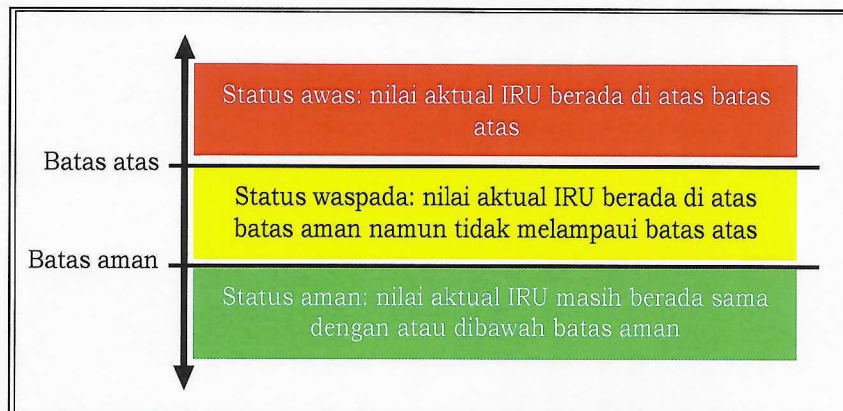
- a. Jika level Risiko hasil analisis Risiko adalah sangat rendah (1) atau rendah (2), maka Level Kemungkinan (LK), Level Dampak (LD), dan Level Risiko (LR) Residual Harapan tidak perlu diturunkan level Risikonya.
- b. Jika level Risiko hasil analisis Risiko adalah Sedang (3), Tinggi (4), atau Sangat Tinggi (5), maka Level Kemungkinan (LK), Level Dampak (LD), ataupun Level Risiko (LR) Residual Harapan dapat diturunkan.

Penentuan Besaran/Level Risiko Residual Harapan pada poin nomor 2 mempertimbangkan pengendalian yang dilaksanakan, rencana mitigasi, sumber daya yang dimiliki organisasi, proyeksi penurunan level kemungkinan dan dampak serta pertimbangan selera Risiko organisasi.

### 4. Indikator Risiko Utama

Indikator Risiko Utama (IRU) merupakan suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan atau penurunan Besaran Risiko. Indikator tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren yang terkait dengan peningkatan Risiko dan memberikan konteks yang tepat, sehingga rencana perbaikan atau mitigasi bisa dimulai secara proaktif. Adanya Indikator Risiko Utama yang tepat, kemungkinan terjadinya Risiko dapat direduksi dan tidak berdampak pada kegagalan pencapaian sasaran organisasi. Ketentuan dalam penyusunan IRU adalah sebagai berikut:

- a. Setiap Risiko utama memiliki paling sedikit 1 (satu) IRU.
- b. 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.
- c. 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.
- d. IRU harus memiliki nilai ambang batas yang digunakan untuk menetapkan status IRU dan terdiri dari:
  - 1) Batas aman, yaitu rentang nilai yang diharapkan dan menunjukkan bahwa IRU tersebut masih dalam kondisi normal.
  - 2) Batas atas, yaitu nilai batas tertinggi IRU yang ditoleransi.
  - 3) Batas bawah, yaitu nilai batas terendah IRU yang dapat ditoleransi.
- e. Ambang batas IRU bersifat kuantitatif dan ditentukan berdasarkan data historis, *benchmark*, dan/atau penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR.
- f. Berdasarkan ambang batas, IRU dapat dibedakan menjadi:
  - 1) Indikator Risiko Utama (IRU) yang hanya memiliki batas aman dan batas atas, yaitu IRU yang diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin rendah (*polarisasi minimize*). Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut:



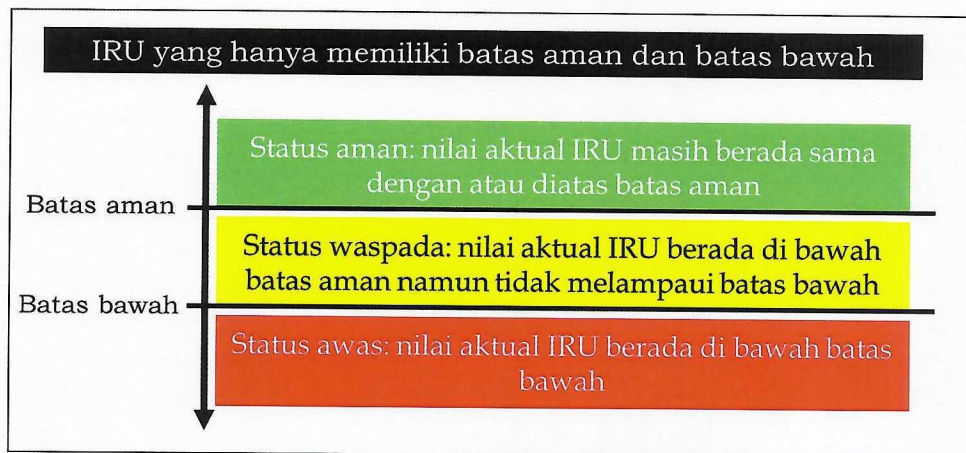
Contoh IRU yang hanya memiliki batas aman dan batas atas

Kejadian Risiko	Penyebab	Indikator Risiko Utama (IRU)	Ambang Batas		
			Aman	Atas	Bawah
Kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah	Target Output tidak tercapai dan Keterlambatan/ kegagalan pelaksanaan anggaran K/L	Rata-rata gap persentase realisasi anggaran dengan persentase capaian output	5%	20%	-

Berdasarkan kejadian Risiko di atas, penyebab utama kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah target output tidak tercapai dan adanya keterlambatan/ kegagalan pelaksanaan anggaran K/L. Jika data rata-rata gap persentase realisasi anggaran dengan

persentase capaian output mencapai angka di atas sebesar 20%, kesenjangan persentase realisasi anggaran yang terlalu besar akan berpotensi menyebabkan kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah. Pada kasus ini, rata-rata gap persentase realisasi anggaran dengan persentase capaian output diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin rendah atau paling tinggi 5% (batas aman) supaya tidak menyebabkan kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah.

- 2) Indikator Risiko Utama (IRU) yang hanya memiliki batas aman dan batas bawah, yaitu IRU yang diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin tinggi (polarisasi *maximize*). Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut:

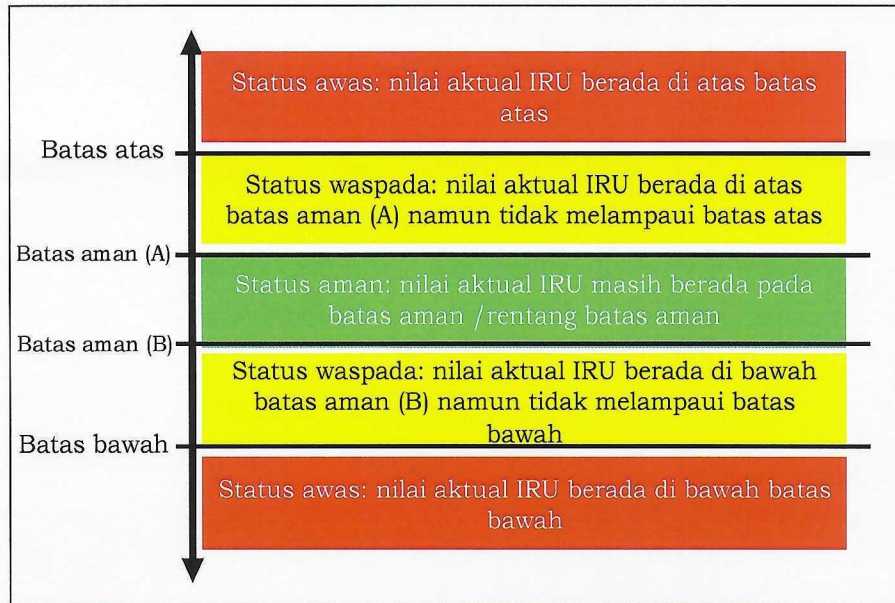


Contoh IRU yang hanya memiliki batas aman dan batas bawah

Kejadian Risiko	Penyebab	Indikator Risiko Utama (IRU)	Ambang Batas		
			Aman	Atas	Bawah
terjadinya pemadaman listrik	Genset rusak karena kurangnya perawatan	Frekuensi perawatan Genset Kantor	15	-	10

Berdasarkan kejadian Risiko di atas, penyebab utama terjadinya pemadaman listrik adalah kurangnya perawatan pada genset kantor. Kegiatan perawatan pada genset kantor idealnya dilakukan secara berkala yang jika semakin sering dilakukan maka semakin bagus untuk memastikan genset tidak rusak. Dengan kata lain kegiatan perawatan Genset Kantor diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin tinggi. Jika Kegiatan perawatan genset kantor dilakukan hanya 9 kali, IRU akan menunjukkan status awas, yaitu nilai actual IRU berada di bawah batas bawah.

- 3) Indikator Risiko Utama (IRU) yang memiliki batas aman, batas atas, dan batas bawah, yaitu Indikator Risiko Utama (IRU) yang diharapkan memiliki nilai aktual yang berada pada rentang nilai tertentu dalam batas aman (polarisasi *stabilize*). Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut:



Contoh IRU yang memiliki batas aman, batas atas dan batas bawah

Kejadian Risiko	Penyebab	Indikator Risiko Utama (IRU)	Ambang Batas		
			Aman	Atas	Bawah
Pesawat jatuh	Ketinggian pesawat saat mengudara tidak sesuai prosedur	Ketinggian Pesawat saat mengudara	Batas Aman Atas: 38.001 – 39.999 dan Batas Aman Bawah: 7.001 – 8.999	40.000 kaki dari permukaan bumi	7.000 kaki dari permukaan bumi

Berdasarkan kejadian Risiko di atas, penyebab terjadinya pesawat jatuh adalah ketinggian pesawat saat mengudara tidak sesuai prosedur. Jika pesawat mengudara di atas 40.000 kaki dari permukaan bumi atau di bawah 7.000 kaki dari permukaan bumi, pesawat akan berpotensi jatuh. Pada kasus ini Ketinggian Pesawat saat mengudara diharapkan nilai aktual yang tidak terlalu tinggi maupun tidak terlalu rendah.

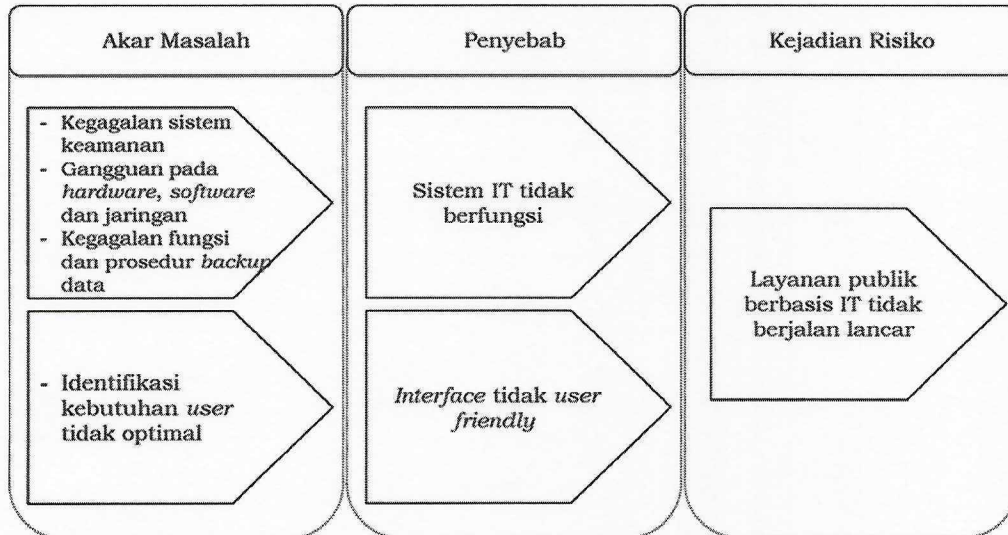
- g. Status IRU memberikan informasi dini tentang adanya peningkatan atau penurunan Besaran Risiko, yang terdiri atas:
  - 1) Status aman, menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko rendah.
  - 2) Status waspada, menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko sedang.
  - 3) Status awas, menunjukan kemungkinan terjadinya Risiko tinggi.
- h. Menyusun manual IRU

Manual IRU merupakan penjelasan rinci yang mencakup definisi IRU, batasan nilai, formula, satuan pengukuran, jenis konsolidasi periode, jenis konsolidasi lokasi, 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 Lampiran Bab V Huruf B.3.

Penyusunan IRU dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

- a. Identifikasi urutan sebab akibat kejadian Risiko (*chain of events*) Suatu kejadian Risiko diakibatkan oleh peristiwa yang disebut penyebab Risiko. Suatu penyebab Risiko diakibatkan oleh peristiwa yang muncul lebih awal yang disebut akar masalah. Contoh urutan sebab akibat kejadian yang menyebabkan kejadian Risiko terjadi (*chain of events*):



- b. Indikator Risiko Utama (IRU) dapat ditetapkan dari penyebab atau akar masalah. Semakin dekat IRU dengan akar masalah maka IRU semakin memberikan informasi yang lebih dini akan terjadinya suatu Risiko. Namun demikian, IRU harus tetap memberikan informasi yang signifikan terkait peningkatan potensi terjadinya Risiko.
- c. Dalam hal terdapat lebih dari satu penyebab atau akar masalah, penetapan IRU diprioritaskan dari penyebab atau akar masalah yang paling dominan.
- d. Memastikan 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.
- e. Indikator Risiko Utama (IRU) yang ditetapkan memperhatikan manfaat informasi yang lebih tinggi daripada biaya pengukuran.
- f. Indikator Risiko Utama (IRU) yang ditetapkan 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.
- g. Contoh Perumusan IRU: Misalnya berdasarkan contoh pada angka (1) di atas, diperoleh akar masalah yang dominan, yaitu kegagalan sistem keamanan IT (*information technology*), maka bisa menggunakan IRU "Frekuensi pengujian sistem keamanan IT (*information technology*)".

## 5. 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 historis, *benchmarking*, pendapat *expert* atau metode lainnya. Nilai batas atas dan batas bawah menunjukkan pada nilai IRU tersebut level Risiko masih dapat dikendalikan.

## 6. Hasil Evaluasi Risiko

Hasil evaluasi Risiko mencakup prioritas Risiko, keputusan mitigasi Risiko, dan IRU dituangkan dalam Formulir Profil dan peta Risiko.

## 7. 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 urutan prioritas Risiko. Dalam hal diperlukan, UPR dapat menyusun Peta Risiko yang lebih rinci per Kategori Risiko.

## E. Mitigasi Risiko

Mitigasi Risiko merupakan proses sistematis dan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan peluang, menurunkan, dan/atau menjaga Besaran dan/atau Level Risiko Utama hingga mencapai Risiko Residual Harapan. Mitigasi Risiko dilaksanakan dengan cara mengidentifikasi dan memilih opsi mitigasi Risiko, menyusun rencana mitigasi Risiko, dan melaksanakan rencana mitigasi tersebut. Penyusunan mitigasi Risiko memperhatikan dampak, penyebab, akar masalah dan evaluasi efektivitas pengendalian dari suatu Risiko yang telah diidentifikasi.

### 1. Opsi Mitigasi Risiko

Opsi mitigasi Risiko *downside risk* dapat berupa:

- a. Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu mitigasi terhadap penyebab Risiko agar kemungkinan terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dipilih dalam hal UPR mampu mengurangi atau menghilangkan penyebab kejadian Risiko.

Contoh:

<b>Risiko</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Dampak</b>	<b>Rencana Mitigasi Risiko</b>
Kualitas penyerapan anggaran K/L yang rendah	Target output tidak tercapai dan keterlambatan pelaksanaan anggaran K/L	penurunan kinerja terkait IKPA	Menyusun kebijakan/peraturan dan Aplikasi/tools pelaporan output belanja Satker

Penjelasan: Rencana mitigasi dilakukan untuk mengurangi munculnya penyebab Risiko "target output tidak tercapai.

- b. Mengurangi dampak Risiko, yaitu mitigasi terhadap dampak Risiko agar dampak Risiko semakin kecil. Opsi ini dipilih dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko terjadi.

Contoh:

<b>Risiko</b>	<b>Penyebab</b>	<b>Dampak</b>	<b>Rencana Mitigasi Risiko</b>
Terjadinya kebakaran gedung kantor	korsleting listrik	beban keuangan negara ( <i>non fraud</i> ).	1. memasang <i>sprinkler</i> , <i>smoke detector</i> , dan alarm kebakaran di setiap ruangan kantor. 2. melengkapi ketersediaan tabung pemadam di setiap lorong gedung dan setiap ruangan kantor.

Penjelasan: Rencana mitigasi sudah disiapkan sebelum Risiko terjadi, sehingga apabila Risiko terjadi (kebakaran), langkah-langkah atau *tools* mitigasi tersebut dapat segera digunakan untuk mengurangi dampak atas terjadinya Risiko berupa kerusakan gedung/beban keuangan negara

- c. Membagi (*sharing*) Risiko, yaitu mitigasi Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, kepada instansi/entitas lain. Opsi ini diambil dalam hal.
- 1) pengelolaan Risiko tidak dapat ditangani oleh hanya satu instansi/entitas;
  - 2) instansi/entitas lain memiliki kompetensi/kemampuan menjalankan kegiatan dalam rangka menangani Risiko tersebut;
  - 3) proses membagi Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
  - 4) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pimpinan UPR.



Contoh:

Risiko	Rencana Mitigasi Risiko
Pemberian Uang Muka Pengadaan Barang/Jasa kepada Penyedia Barang/Jasa	Adanya ketentuan dokumen Jaminan Uang Muka dari Bank / Lembaga Keuangan sebagai antisipasi apabila Penyedia Barang/Jasa wanprestasi. Sehingga ada <i>sharing risk</i> dengan pihak Bank / Lembaga Keuangan

d. Menghindari Risiko, yaitu mitigasi Risiko dengan tidak melakukan atau menghentikan kegiatan yang akan menimbulkan Risiko. Opsi ini diambil dalam hal:

- 1) upaya penurunan Besaran/Level Risiko di luar kemampuan UPR;
- 2) kegiatan yang tidak dilakukan atau dihentikan tersebut tidak menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan; dan
- 3) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

Contoh:

Terkait dengan penyusunan Kajian Fiskal Regional (KFR), KPPN dapat juga ikut menyusun KFR di tingkat Kota/Kabupaten lingkup wilayah kerjanya. Namun, KPPN dapat memilih untuk tidak melakukan kegiatan tersebut apabila dapat menimbulkan Risiko dan pilihan untuk tidak melakukan kegiatan tersebut tidak menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan.

e. Menerima Risiko, yaitu mitigasi Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko pada Besaran/Level Risiko yang dapat diterima. Opsi ini diambil apabila:

- 1) besaran/level Risiko bukan merupakan Risiko Utama;
- 2) upaya penurunan Besaran/Level Risiko di luar kemampuan UPR;
- 3) risiko bersifat *mandatory* dari entitas/instansi yang lebih tinggi; dan
- 4) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pimpinan UPR.

Opsi mitigasi Risiko *upside risk* dapat berupa:

a. 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).

Contoh:

Risiko	Penyebab	Dampak	Rencana Mitigasi Risiko
Otomasi sistem dari proses bisnis	Terdapat proses bisnis yang	Peningkatan kepuasan pengguna	1. Menyelenggarakan lomba inovasi layanan.



yang dilaksanakan secara manual	dilaksanakan secara manual dan berpotensi dilaksanakan secara otomatis	layanan	2. Memberikan penghargaan kepada unit kerja dan/atau pegawai yang berhasil membuat inovasi layanan terbaik.
---------------------------------	--	---------	---

Penjelasan: mitigasi yang direncanakan dapat mendorong unit kerja dan pegawai untuk berinovasi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada stakeholders sehingga akan berdampak pada peningkatan kepuasan pengguna layanan.

b. Menerima Risiko

Mitigasi Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko. Opsi ini diambil apabila:

- 1) besaran/level Risiko bukan merupakan Risiko utama
- 2) upaya eksploitasi Risiko di luar kemampuan UPR; dan
- 3) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pimpinan UPR

**2. Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko**

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

a. 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.

b. Kriteria rencana mitigasi Risiko, yaitu:

- 1) Rencana mitigasi Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan bukan merupakan bagian dari *Standard Operating Procedures* (SOP) yang berlaku;
- 2) Rencana mitigasi Risiko merupakan kegiatan terobosan dan bukan kegiatan rutin;
- 3) Rencana mitigasi harus diupayakan mampu menurunkan dan mencapai Besaran/Level Risiko Residual Harapan;
- 4) Pemilihan rencana mitigasi Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah;
- 5) Rencana mitigasi Risiko merupakan kegiatan yang berada pada kewenangan dan tanggung jawab UPR.

c. Rencana mitigasi Risiko memuat informasi berikut:

- 1) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi mitigasi yang dipilih;
- 2) *output* yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
- 3) target kuantitatif sesuai *output* yang telah ditetapkan;
- 4) kendala yang berpotensi menghambat pelaksanaan mitigasi;
- 5) sumber daya yang dibutuhkan, termasuk rencana kontingensi apabila Risiko mengakibatkan kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis organisasi;
- 6) jadwal implementasi kegiatan mitigasi Risiko; dan

- 7) penanggung jawab yang berisi unit/pejabat yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan mitigasi Risiko.
- d. Mitigasi Risiko yang efektif menurunkan Besaran/Level Risiko dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya.
- e. Menuangkan rencana mitigasi Risiko dan penetapan Besaran/Level Risiko Residual Harapan dalam formulir mitigasi Risiko sebagaimana Lampiran Bab V Huruf B.4.
- f. Menjalankan rencana mitigasi Risiko. Mitigasi Risiko dilaksanakan sesuai rencana dan target yang telah ditetapkan serta dilaporkan secara berkala melalui laporan pemantauan bulanan, kuartalan dan tahunan.
- g. Memantau Risiko residual aktual.
- h. Melakukan analisis Risiko lanjutan pada saat pemantauan atas Risiko.
- i. Tahapan mitigasi Risiko diterapkan untuk Risiko atas inisiatif strategis atau proyek berdurasi lebih dari enam bulan sesuai langkah di atas.

## **F. Pemantauan dan Reviu**

Tahapan ini 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.

### **1. Pemantauan Risiko**

Pemantauan Risiko yang dimitigasi dilakukan dengan cara:

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

Pemantauan berkelanjutan adalah pemantauan yang dilakukan secara terus menerus, tanpa periode waktu tertentu, atas perubahan kondisi lingkungan organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan pelaksanaan mitigasi Risiko. Pemantauan berkelanjutan dilakukan terhadap seluruh Risiko, termasuk Risiko atas inisiatif strategis atau proyek. Dalam pemantauan berkelanjutan UPR melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pemantauan Risiko sesuai profil. UPR melakukan update besaran Risiko sesuai dengan kondisi hasil pemantauan.
- 2) 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.
- 3) Pemantauan kejadian Risiko. Dalam hal terjadi Risiko baik yang sudah ada pada profil Risiko maupun belum maka UPR melakukan hal-hal sebagai berikut:
  - a) Melakukan mitigasi terhadap dampak Risiko yang terjadi sesuai rencana;
  - b) Mencatat detail kejadian, dampak, mitigasi yang dilakukan dan kondisi setelah mitigasi dalam *Loss Event Database (LED)*;
  - c) Melaporkan LED kepada UPR satu tingkat lebih tinggi pada pemantauan berkala. Dalam hal kejadian kerugian luar biasa, laporan disampaikan paling lambat 1 (satu) hari setelah kejadian kerugian.

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

b. 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:

- 1) Pemantauan berkala dilakukan secara kuartalan bersamaan dengan pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi (DKO), yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya.
- 2) Pemantauan berkala dapat dilakukan dalam periode yang lebih singkat seperti bulanan sesuai dengan kebutuhan UPR atau untuk penyesuaian dengan pelaporan kinerja atau lainnya.
- 3) Pemantauan secara kuartalan dilaksanakan atas:
  - a) Besaran Risiko dan Level Risiko, yang ditentukan berdasarkan Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko sesuai analisis sampai dengan periode pemantauan, dengan mempertimbangkan kejadian kerugian yang telah terjadi (*loss event*), mitigasi Risiko yang telah dilaksanakan, dan pengendalian internal.
  - b) Status IRU, yang ditentukan dengan membandingkan realisasi IRU dengan ambang batas IRU pada periode pemantauan.
  - c) Proyeksi Besaran Risiko, merupakan perkiraan perubahan besaran Risiko kualitatif berdasarkan status IRU, yang terdiri dari tiga kategori, yaitu: Tetap apabila status IRU waspada, Naik apabila status IRU awas, dan Turun apabila status IRU aman. Selain berdasarkan status IRU, proyeksi Besaran Risiko juga dapat mempertimbangkan perkembangan mitigasi Risiko dan informasi lainnya yang mendukung proyeksi tersebut. Jika status IRU waspada atau awas, efektivitas mitigasi Risiko yang telah dilaksanakan perlu dievaluasi kembali.
  - d) Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko yang ditetapkan pada awal tahun dan target *output* yang direncanakan.
- 4) Selama tidak ada perubahan signifikan pada kebijakan, tugas dan fungsi, sasaran, isu strategis dan rumusan Risiko, maka Besaran Risiko dan Level Risiko pada pemantauan Risiko kuartal IV dijadikan dasar untuk menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko tahun berikutnya.
- 5) Hasil pemantauan berkala dilaporkan dengan menggunakan contoh format sebagaimana Lampiran Bab V Huruf C.2.b.
- 6) Inisiator, pimpinan, dan partisipan pemantauan Risiko sebagaimana tabel berikut:

No.	Tingkat	Inisiator	Pimpinan dan Partisipan
1.	Unit Eselon I/ UPR- <i>One</i>	Eksekutif Manajer Risiko	Direktur Jenderal Perbendaharaan dan Pejabat Eselon II
2.	Unit Eselon II/ UPR- <i>Two</i>	Manajer Risiko	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat



No.	Tingkat	Inisiator	Pimpinan dan Partisipan
	(Direktorat dan Kanwil DJPb)		Eselon III
3.	Non Eselon/ UPR- <i>Two</i>	Manajer Risiko	Direktur Utama dan Para Direktur Unit Organisasi Non Eselon
4.	Unit Eselon III/ UPR- <i>Three</i>  (KPPN)	Sub Manajer Risiko	Kepala KPPN dan Pejabat Eselon IV

## 2. Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari tiga jenis, yaitu:

a. Reviu implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan kebijakan, prosedur dan ketentuan yang berlaku. *Reviu* ini juga dapat memberikan rekomendasi terhadap perbaikan sistem Manajemen Risiko, peningkatan kepatuhan dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, dan penguatan budaya sadar Risiko di lingkungan UPR.

Reviu dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dan/atau Pimpinan UPR sesuai lingkup tugas dan kewenangannya dalam waktu satu kali dalam satu tahun. Mekanisme pelaksanaan reviu ini dilakukan dalam bentuk *indepth interview* dengan pimpinan UPR, Eksekutif Manajemen Risiko/Pengelola Risiko dan pejabat/pegawai lainnya, *desk review* dan/atau *on the spot* terhadap berbagai dokumentasi pelaksanaan Manajemen Risiko secara komprehensif.

b. Reviu Kepatuhan Penerapan Manajemen Risiko

Mekanisme reviu diatur dalam Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Penilaian Pelaksanaan Tugas Kepatuhan Internal.

c. 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 ini dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal dan/atau pihak lain yang memiliki kompetensi penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR).

## **G. Komunikasi dan Konsultasi**

Komunikasi merupakan aktivitas penyampaian informasi dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman terhadap Risiko yang ditujukan kepada seluruh unit/pegawai di 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 dilaksanakan untuk mencapai kondisi sebagai berikut:

1. Keterbukaan dan rasa memiliki (*ownership*) semua pihak yang terkena dampak Risiko;
2. Sinergi dalam melaksanakan seluruh proses Manajemen Risiko;
3. Ketersediaan informasi yang memadai untuk pengendalian Risiko dan pengambilan keputusan;
4. Keterlibatan para pakar di berbagai bidang keilmuan yang dibutuhkan;
5. Kelengkapan pertimbangan dari berbagai sudut pandang dalam keseluruhan proses Manajemen Risiko.

Untuk mewujudkan kondisi tersebut, pelaksanaan komunikasi dan konsultasi dilakukan pada setiap proses Manajemen Risiko. Pelaksanaannya dilakukan secara bersinergi dengan melibatkan seluruh unit internal UPR dan eksternal UPR yang terkena dampak Risiko dalam bentuk:

### 1. Rapat Berkala

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

### 2. Rapat Insidental

Rapat insidental dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan arahan pimpinan UPR atau kondisi mendesak terkait Risiko. Penyelenggaraan rapat insidental dapat melibatkan pihak eksternal dan dilakukan dalam setiap proses Manajemen Risiko.

### 3. *Focused Group Discussion*

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

### 4. Forum Pengelola Risiko

Forum pengelola Risiko digunakan sebagai sarana komunikasi dan konsultasi di antara pengelola Risiko, selain itu juga sebagai ajang diskusi, *sharing* informasi terkait perkembangan Manajemen Risiko, pembahasan isu-isu terkini, dan dalam rangka menggali Risiko baru beserta mitigasi Risikonya.

### 5. Bentuk lainnya seperti wawancara, korespondensi, survei, dan/atau observasi dalam rangka meningkatkan efektifitas komunikasi dan konsultasi.

## BAB IV


### TATA KELOLA PROSES MANAJEMEN RISIKO

Dalam rangka menjaga proses Manajemen Risiko yang efektif, akuntabel, dan transparan, UPR menyusun dan menyampaikan dokumen Manajemen Risiko sebagai berikut:

#### A. Piagam Manajemen Risiko

Piagam Manajemen Risiko merupakan dokumen pernyataan dan penegasan atas konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana mitigasi terhadap Risiko yang berdampak terhadap pencapaian sasaran organisasi UPR.

Piagam Manajemen Risiko pada awal tahun ditetapkan paling lambat tanggal 31 Januari tahun berjalan, dengan format sebagai berikut:


<b>PIAGAM MANAJEMEN RISIKO</b>
... <isi dengan nama UPR> ...
... <isi dengan nama satu level di atasnya, hanya untuk UPR level Eselon III> ...
... <isi dengan nama Unit Eselon I> ...
<b>KEMENTERIAN KEUANGAN</b>
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:
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan rencana mitigasi Risiko telah dilaksanakan sesuai ketentuan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan.</li><li>2. Rencana mitigasi Risiko yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit yang saya pimpin.</li><li>3. Pemantauan dan <i>review</i> akan dilaksanakan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas Manajemen Risiko.</li></ol>
< ... 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>

**B. Dokumen pendukung Piagam Manajemen Risiko**

Dokumen pendukung Piagam Manajemen Risiko meliputi:

1. Perumusan Konteks

Perumusan konteks dituangkan dalam formulir sebagai berikut:

**Formulir Konteks Manajemen Risiko**

Unit Organisasi : <isi dengan nama UPR>  
 Ruang Lingkup Penerapan : <isi dengan batasan tugas, fungsi, dan mandat dimana Manajemen Risiko akan diterapkan>  
 Periode Penerapan : <isi dengan kurun waktu penerapan Manajemen Risiko>

1. Sasaran Organisasi

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

2. Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholders)

No.	Daftar Pemangku Kepentingan	Keterangan
1	< isi dengan pihak yang menjadi pemangku kepentingan>	<isi dengan deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran>
dst.		

3. Struktur Unit Pemilik Risiko

Pimpinan UPR : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>  
 Eksekutif Manajemen Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>  
 Wakil Eksekutif Manajemen Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>  
 Manajer Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pejabat>  
 Staf Manajer Risiko : <isi dengan nama jabatan, nama pegawai>

2. Profil Risiko

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

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 kemungkinan Risiko>	<diisi dengan penjelasan penentuan level kemungkinan Risiko>	<diisi dengan level dampak Risiko>	<diisi dengan penjelasan level dampak Risiko> <diisi dengan area dampak>	<diisi dengan besaran Risiko sesuai Matriks Analisis Risiko>	<diisi dengan Level Risiko>	<diisi dengan prioritas Risiko berdasarkan pengurutan Risiko>	<diisi dengan Ya dan Tidak jika dibandingkan dengan Selera Risiko>	<diisi dengan level kemungkinan 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>

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 <sup>1,1</sup>
	4 Sering Terjadi	4	9	14	19 <sup>2,1</sup>	24
	3 Kadang Terjadi	3	8	13	18 <sup>4,2</sup>	23 <sup>4,1</sup>
	2 Jarang Terjadi	2	6	10 <sup>3,1</sup>	16 <sup>1,1</sup>	21 <sup>1,2</sup>
	1 Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

f

2

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 <sup>1.1</sup>
	4 Sering Terjadi	4	9	14	19 <sup>2.1</sup>	24
	3 Kadang Terjadi	3	8	13	18	23 <sup>4.1</sup>
	2 Jarang Terjadi	2	6	10 <sup>3.1</sup>	16	21
	1 Hampir Tidak terjadi	1	5	10	15	20

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

### 3. Manual Indikator Risiko Utama (IRU)

Manual IRU disusun dengan format sebagai berikut:

#### Manual Indikator Risiko Utama (IRU)

- Sasaran Organisasi Risiko : *(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 di bawahnya 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	B M	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).

4. Rencana 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 <i>wording</i> kejadian Risiko>	<diisi dengan opsi mitigasi Risiko yang dipilih>	<diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan mitigasi Risiko>	<diisi dengan <i>output</i> yang diharapkan atas kegiatan tersebut>	<diisi dengan target sesuai <i>output</i> 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 >									

**C. Laporan Manajemen Risiko**

1. Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait perkembangan dan tren Risiko serta 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.
2. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi:
  - a. Laporan Manajemen Risiko insidentil
    - 1) Laporan Manajemen Risiko insidentil disusun apabila:
      - a) 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;
      - b) terdapat permintaan dari pimpinan UPR tingkat lebih tinggi untuk memberikan masukan berdasarkan analisis Manajemen Risiko dalam rangka pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.
    - 2) Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidentil disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.
    - 3) Mekanisme pelaporan dapat mengacu kepada Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan tentang Rencana Keberlangsungan Bisnis *Business Continuity Plan* Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
  - b. Laporan pemantauan berkala
 

Laporan pemantauan berkala paling sedikit memuat informasi sebagai berikut:

    - 1) Peta Risiko, yang berisi pemetaan seluruh Risiko berdasarkan Besaran Risiko berdasarkan analisis s.d. periode pemantauan, dengan contoh format sebagai berikut:

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

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

Peta risiko diisi dengan mapping risiko sesuai besaran risiko s.d. Kuartal... Tahun...

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



- 2) Ikhtisar perubahan Besaran Risiko, yang berisi rincian besaran Risiko awal tahun sesuai Profil Risiko dan besaran Risiko sesuai analisis aktual pada periode pemantauan untuk seluruh kejadian Risiko, dengan contoh format sebagai berikut:

Prioritas	Nomor RE	<b>Risk Event (RE)</b>	a	b
			P<y>	Q<n>
SO #<nomorSO>		<nama SO>		
XX	RE #<nomor RE>	<nama Risk Event>	XX	XX
			d	e
<p>Keterangan:</p> <p>a) y adalah tahun periode penerapan manajemen risiko;</p> <p>b) n adalah kuartal periode pemantauan;</p> <p>c) Nomor urutan prioritas risiko;</p> <p>d) Besaran risiko awal tahun sesuai Profil Risiko;</p> <p>e) Besaran risiko berdasarkan analisis data aktual dan kondisi (setelah penanganan risiko dan pengendalian internal) s.d. triwulan periode pemantauan.</p>				
<b>Contoh:</b>				
Prioritas	Nomor RE	<b>Risk Event (RE)</b>	P19	Q3
SO #1		Pengelola perbendaharaan negara yang unggul di tingkat dunia		
1	RE #1	Nilai Saldo SAL dalam LKPP tidak Akurat	14	11

- 3) Penjelasan masing-masing Risiko, dituangkan dalam contoh format dan substansi sebagai berikut:

### Laporan Pemantauan Triwulan I, II, atau III

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

(a)	<b>Sasaran</b> : <diisi nama Sasaran Organisasi>	<nama unit>
	<b>Risiko</b> : <diisi format: "kejadian risiko" dikarenakan "penyebab risiko" sehingga "dampak risiko">	
<b>Penjelasan Besaran/Level Risiko Periode s.d. Triwulan XX</b>		
<p>&lt;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.&gt;</p>		
<p><b>Tren Risiko</b></p> <p>&lt;diisi penjelasan arah tren risiko (tetap, naik, turun) berdasarkan pertimbangan kualitatif dengan melihat perkembangan besaran risiko pada periode sebelumnya dan status IRU.&gt;</p>		
<p><b>Mitigasi yang Telah Dilaksanakan</b></p> <p>&lt; 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&gt;</p>		
	<b>Rencana Mitigasi</b>	<b>Penanggung jawab</b>
	<b>Waktu Pelaksanaan</b>	
	<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>
<p>Keterangan:</p> <p>(a) diisi nomor Risiko; (b) diisi besaran Risiko dan diberi warna titik sesuai dengan level risiko awal tahun 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.</p>		

2

### Laporan Pemantauan Triwulan IV

**Laporan Pemantauan Triwulan IV**

**Sasaran** : <diisi nama Sasaran Organisasi> <nama unit>

**Risiko** : <diisi format: "kejadian risiko" dikarenakan "penyebab risiko" sehingga "dampak risiko">

**Besaran/Level Risiko**

<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 dengan melihat perkembangan besaran risiko pada periode sebelumnya dan status 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 penunangan lainnya yang memuat informasi: rencana mitigasi, realisasi output, dan penjelasannya>

**Rekomendasi** : <diisi rekomendasi perbaikan profil Risiko, rencana aksi mitigasi Risiko dan lainnya untuk periode tahun selanjutnya>

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

4) Informasi lainnya yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan Pimpinan UPR dalam Dialog Kinerja Organisasi sebagai dasar pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

c. *Loss Event Database (LED)*

- 1) LED merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang terjadi pada tahun berjalan baik yang telah diidentifikasi dalam profil Risiko maupun tidak.
- 2) *Loss Event Database (LED)* diperbarui setiap munculnya kejadian kerugian dan dilaporkan secara kuartalan. Dalam hal terjadi kejadian kerugian luar biasa dan harus segera diinformasikan/mendapat keputusan Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi, maka harus dilaporkan paling lambat 1 hari setelah kejadian kerugian.
- 3) Laporan *Loss Event Database (LED)* dan kejadian kerugian luar biasa dituangkan dalam format sebagai berikut:

<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 uraian dari mitigasi yang dilakukan untuk mengurangi dampak Risiko>	<diisi dengan uraian kondisi setelah dilakukan mitigasi Risiko>

Contoh pengisian Formulir LED sebagai berikut:

Waktu	Lokasi	Kejadian	Penyebab	Dampak	Mitigasi	Kondisi Setelah Mitigasi
10 Januari 2021 pukul 12.00 WIB s.d. 13.00 WIB	Ruang TU/RT Kanwil Z	Kebakaran pada Lantai X Gedung Y	Korsleting listrik karena kabel instalasi sudah usang	Kerusakan gedung dan peralatan kantor yang ditaksir bernilai Rp xxx	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanggil petugas pemadam kebakaran.</li> <li>2. Memerintahkan pegawai untuk mematikan perangkat elektronik dan segera keluar dari gedung.</li> <li>3. Membentuk tim inventarisasi dokumen atau peralatan yang terbakar/ rusak.</li> <li>4. dst.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Api berhasil dipadamkan.</li> <li>2. Pegawai keluar dari gedung dengan selamat.</li> <li>3. Terbentuk tim inventarisasi dokumen dan peralatan yang rusak</li> </ol>

3. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko UPR sebagaimana tabel 4.1 berikut:

Dokumen	Periode Penyampaian	Keterangan
Piagam Manajemen Risiko dan dokumen pendukungnya	15 hari kerja setelah penandatanganan Manajemen Risiko	Dokumen disampaikan oleh Pimpinan UPR

0

Dokumen	Periode Penyampaian	Keterangan
Laporan pemantauan Triwulanan & Loss Event Database (LED)	1. UPR Eselon I paling lambat tanggal 14 setiap bulan Januari, April, Juli dan Oktober 2. UPR Eselon II paling lambat tanggal 20 setiap bulan Januari, April, Juli dan Oktober 3. KPPN paling lambat tanggal 14 setiap bulan Januari, April, Juli dan Oktober 4. Dalam hal tanggal-tanggal tersebut adalah hari libur, maka penyampaian laporan dilakukan pada hari kerja sebelumnya	Laporan Manajemen Risiko disampaikan melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko  UKI dapat melakukan pengecekan melalui Sistem Informasi atas pengiriman laporan dari UPR di level bawahnya
Laporan Insidentil	Paling lambat 5 hari kerja setelah terdapat kondisi abnormal atau sesuai batas waktu yang ditetapkan pimpinan	Laporan insidentil disusun sesuai dengan ketentuan di poin C.2.a

4. Bidang SKKI Kanwil Ditjen Perbendaharaan selaku UKI-W menyampaikan laporan kepada UKI-E1 dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Merekapitulasi dan mereviu Piagam Manajemen Risiko dan dokumen pendukungnya yang diterima dari KPPN melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko. Hasil rekapitulasi dan reviu disampaikan ke Sekretaris Ditjen Perbendaharaan selaku UKI-E1 paling lambat tanggal 28 Februari sesuai format sebagai berikut:

Format rekapitulasi dan reviu profil Risiko KPPN

No.	KPPN	Objek Reviu	Hasil Reviu
	<diisi dengan nama KPPN>	Formulir Konteks Manajemen Risiko	<diisi dengan hasil reviu terhadap Formulir Konteks Manajemen Risiko>
		Formulir Profil dan Peta Risiko	<diisi dengan hasil reviu terhadap Formulir Profil dan Peta Risiko>

2

		Manual Indikator Risiko Utama (IRU)	<diisi dengan hasil reviu terhadap Manual Indikator Risiko Utama (IRU)>
		Formulir Mitigasi Risiko	<diisi dengan hasil reviu terhadap Formulir Mitigasi Risiko>

- b. Merekapitulasi laporan pemantauan yang diterima dari KPPN melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko. Hasil rekapitulasi disampaikan ke Sekretaris Ditjen Perbendaharaan paling lambat tanggal 27 setiap bulan Januari, April, Juli dan Oktober. Dalam hal tanggal tersebut adalah hari libur, maka penyampaian laporan dilakukan pada hari kerja sebelumnya. Laporan disampaikan sesuai format sebagai berikut:

Format rekapitulasi laporan pemantauan KPPN

No.	KPPN	Nama Risiko	<i>Progress Report</i> Penanganan Risiko
	<diisi dengan nama KPPN>	<diisi dengan nama Risiko yang dimitigasi (level Risiko sedang s.d. sangat tinggi)>	<diisi dengan laporan perkembangan ( <i>progress report</i> ) penanganan Risiko>
		Dst.	Dst.

5. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan selaku UKI-E1 mereviu Piagam Manajemen Risiko dan dokumen pendukungnya serta Laporan Pemantauan yang diterima dari Unit Eselon II dan Unit Organisasi Non Eselon.

#### **D. Perubahan Piagam Manajemen Risiko dan Dokumen Pendukung**

1. Substansi perubahan
  - a. Perubahan Piagam Manajemen Risiko dilakukan apabila perubahan berkaitan dengan perubahan Sasaran Organisasi, Kejadian Risiko, dan/atau Besaran Risiko Awal Tahun dan/atau Proyeksi Akhir Tahun.
  - b. Perubahan dokumen pendukung dilakukan apabila perubahan berkaitan dengan hasil perumusan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan/atau rencana mitigasi.
2. Perubahan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung pada UPR dapat dilakukan dengan mekanisme berikut:
  - a. Apabila perubahan terkait dengan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung UPR tingkat lebih tinggi, dilakukan dengan tahapan:
    - 1) Pimpinan UPR mengajukan usulan kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi u.p. Koordinator Risiko UPR tingkat lebih tinggi;

7

- 2) Dalam hal Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi menyetujui perubahan, dilakukan penetapan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung oleh Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi;
  - 3) Koordinator Risiko UPR tingkat lebih tinggi menyampaikan penetapan/perubahan tersebut kepada Pimpinan UPR di bawahnya paling lambat 5 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana pada butir 2);
  - 4) Pimpinan UPR yang bersangkutan menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir 2); 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 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana pada butir 4). Selanjutnya, Pimpinan UPR di bawahnya menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir 4);
  - 5) Dalam hal Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi tidak menyetujui perubahan, Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung tidak diubah.
- b. Apabila perubahan tidak terkait dengan Piagam Manajemen Risiko dan/atau dokumen pendukung UPR di bawahnya, dilakukan dengan tahapan:
- 1) Pimpinan UPR menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR.
  - 2) Koordinator Risiko UPR yang bersangkutan menyampaikan perubahan tersebut kepada Administrator Risiko UPR tingkat lebih tinggi paling lambat 5 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir 1).
  - 3) 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 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir 2). Selanjutnya, Pimpinan UPR di bawahnya menetapkan kembali Piagam Manajemen Risiko dan/atau perubahan dokumen pendukung UPR paling lambat 10 hari kerja setelah penetapan/perubahan sebagaimana butir 2).
  - 4) Format perubahan Piagam Manajemen Risiko sebagai berikut:

Ø



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 >

## E. Mekanisme Penomoran

### 1. Penomoran Piagam Risiko

Penomoran Piagam Risiko menggunakan format sebagai berikut:

**<Nomor urut UPR> / <kode UPR di atasnya> / <Tahun Piagam Risiko>**

dengan penjelasan:

- Nomor Urut UPR ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi pada penomoran tata naskah dinas di Kementerian Keuangan.
- Kode UPR di atasnya ditulis sesuai dengan kode/nomor unit organisasi di atas UPR yang bersangkutan secara berurutan dari level atas ke level bawah.
- Tahun Piagam Risiko ditulis sesuai dengan tahun penerapan Manajemen Risiko bersangkutan.

Contoh penomoran piagam Risiko adalah sebagai berikut:

<b>Nomor piagam Risiko</b>	<b>Keterangan UPR</b>
5/MK/2021	Direktorat Jenderal Perbendaharaan
2/PB/2021	Direktorat Pelaksanaan Anggaran
31/PB/2021	Kantor Wilayah DJPb Prov. Bali
37/PB.31/2021	KPPN Denpasar
132/PB.31/2021	KPPN Singaraja

## 2. 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 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:

<b>Nomor piagam Risiko</b>	<b>Keterangan UPR</b>
5-A1/MK/2021	Adendum pertama Direktorat Jenderal Perbendaharaan
2-A2/PB/2021	Adendum kedua Direktorat Pelaksanaan Anggaran
31-A3/PB/2021	Adendum ketiga Kantor Wilayah DJPb Prov. Bali

Nomor piagam Risiko	Keterangan UPR
37-A4/PB.31/2021	Adendum keempat KPPN Denpasar
132-A5/PB.31/2021	Adendum kelima KPPN Singaraja

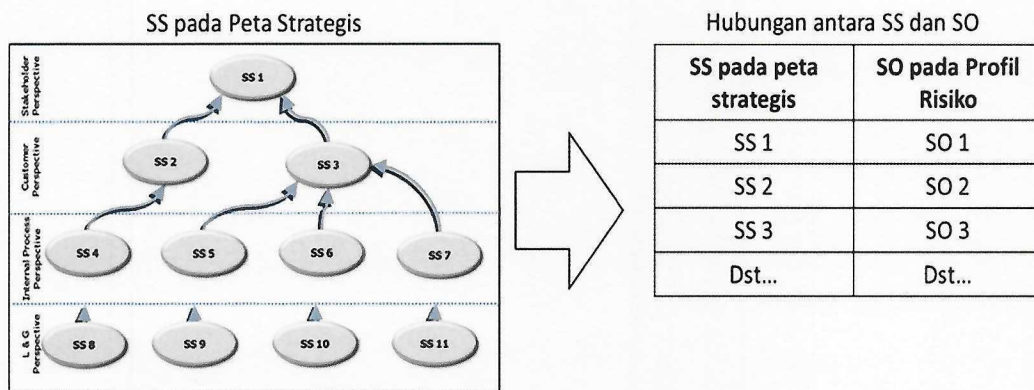
**3. Penomoran Sasaran Organisasi (SO), Kejadian Risiko/*Risk Event* (RE), dan Indikator Risiko Utama (IRU)**

a. Penomoran Sasaran Organisasi (SO)

Penentuan kode penomoran SO memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Terkait dengan penomoran SS pada peta strategis unit bersangkutan;
- 2) Diurutkan sesuai dengan urutan nomor SS pada peta strategis;
- 3) Tidak terkait dengan penomoran SO pada profil Risiko unit lebih tinggi.

Contoh:



b. Kode Penomoran Risiko

Penentuan kode penomoran Risiko memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tidak terkait dengan penomoran Risiko pada profil Risiko unit lebih tinggi;
- 2) Diurutkan sesuai dengan urutan nomor Risiko dalam profil Risiko;

Contoh:

No. SO	Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko
1	Pengelolaan Kas Negara yang Optimal	<b>1.1</b> Implementasi Sistem <i>Digital Payment-Marketplace</i> (DigiPay) tidak sesuai dengan target dan <i>timeline</i> yang telah ditetapkan

*[Handwritten signature]*

		<b>1.2</b> Terdapat Pencairan Dana yang Tidak Sesuai Dengan Rencana Secara Nasional
2	Pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien	<b>2.1</b> Kualitas Penyerapan Anggaran K/L yang Rendah
Dst...		Dst...

3) Apabila dalam satu SO terdapat lebih dari satu Risiko maka penomoran diurutkan sesuai prioritas Risiko;

Contoh:

Nomor SO	Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko
1	Pengelolaan Kas Negara yang Optimal	<b>1.1</b> Implementasi Sistem <i>Digital Payment-Marketplace</i> (DigiPay) tidak sesuai dengan target dan <i>timeline</i> yang telah ditetapkan
		<b>1.2</b> Terdapat Pencairan Dana yang Tidak Sesuai Dengan Rencana Secara Nasional
2	Pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien	<b>2.1</b> Kualitas Penyerapan Anggaran K/L yang Rendah
Dst...		Dst...

Ket: Risiko implementasi DigiPay dan Risiko Pencairan Dana tidak sesuai rencana nasional berada pada satu SO, DigiPay lebih diprioritaskan sehingga diberikan **nomor 1.1**.

4) Apabila terdapat adendum Risiko berupa penambahan Risiko maka penomoran Risiko dilanjutkan setelah Nomor Risiko yang terakhir;

Contoh:

No. SO	Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko
1	Pengelolaan Kas Negara yang Optimal	<b>1.1</b> Implementasi Sistem <i>Digital Payment-Marketplace</i> (DigiPay) tidak sesuai dengan target dan <i>timeline</i> yang telah ditetapkan
		<b>1.2</b> Terdapat Pencairan Dana yang Tidak Sesuai Dengan Rencana Secara Nasional
2	Pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien	<b>2.1</b> Kualitas Penyerapan Anggaran K/L yang Rendah
		<b>2.2</b> Penyaluran Dana Transfer Terlambat/Tidak Tersalurkan Tepat Waktu

Ket: Risiko Nomor **2.2** merupakan penambahan Risiko yang berasal dari adendum

- 5) Apabila terdapat adendum Risiko berupa penghapusan Risiko maka nomor RE yang masih aktif tetap seperti sebelum adanya adendum.

Contoh:

No. SO	Sasaran Organisasi	Kejadian Risiko
1	Pengelolaan Kas Negara yang Optimal	<b>1.1</b> Implementasi Sistem <i>Digital Payment-Marketplace</i> (DigiPay) tidak sesuai dengan target dan <i>timeline</i> yang telah ditetapkan
2	Pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien	<b>2.1</b> Kualitas Penyerapan Anggaran K/L yang Rendah
		<b>2.2</b> Penyaluran Dana Transfer Terlambat/Tidak Tersalurkan Tepat Waktu

Ket: Risiko nomor **1.2** dihapus

c. Penomoran Indikator Risiko Utama (IRU)

Penentuan kode penomoran IRU memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Tidak terkait dengan penomoran IRU pada profil Risiko unit lebih tinggi;
- 2) Menggunakan angka dan dimulai dari huruf a;

- 3) Pengkodean IRU berdasarkan urutan IRU dalam suatu Risiko;
- 4) Apabila dalam satu Risiko terdapat lebih dari satu IRU maka penomoran diurutkan sesuai prioritas IRU yang dominan.

Contoh:

Kejadian Risiko	IRU
1.1 Implementasi Sistem <i>Digital Payment-Marketplace</i> (DigiPay) tidak sesuai dengan target dan <i>timeline</i> yang telah ditetapkan	<b>IRU 1.1a</b> Deviasi jumlah satker yang telah menggunakan DigiPay dalam transaksi UP dibandingkan dengan target satker
2.1 Kualitas Penyerapan Anggaran K/L yang Rendah	<b>IRU 2.1a</b> Rata-rata gap persentase realisasi anggaran dengan persentase capaian output
	<b>IRU 2.1b</b> Persentase blokir anggaran

Ket: IRU 2.1a dan 2.1b berada dalam satu Risiko di mana IRU 2.1a lebih dominan dibandingkan IRU 2.1b

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

## F. Penggunaan Sistem Informasi Manajemen Risiko

Dalam rangka mewujudkan penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif dan terintegrasi, proses penyusunan dan pelaporan Manajemen Risiko dilaksanakan melalui Sistem Informasi Manajemen Risiko yang tersedia di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Kementerian Keuangan.

### 1. Cakupan Penggunaan

Proses Manajemen Risiko yang dapat dilakukan dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko antara lain:

- a. Perumusan Konteks yang meliputi Unit Organisasi, Ruang Lingkup, Periode Penerapan, Sasaran Organisasi, Pemangku Kepentingan dan Struktur UPR sebagaimana telah dijelaskan di Bab IV huruf B.
  - b. Penyusunan Laporan Profil dan Peta Risiko yang meliputi Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, dan Evaluasi Risiko sebagaimana telah dijelaskan di Bab IV huruf C, D, dan E.
  - c. Penyusunan Rencana Mitigasi Risiko sebagaimana telah dijelaskan di Bab IV huruf F.
  - d. Laporan Pemantauan Risiko sebagaimana telah dijelaskan di Bab IV huruf G.
  - e. *Loss Event Database* (LED) sebagaimana telah dijelaskan di Bab V huruf C.
2. Kewenangan Struktur UPR dan Unit Kepatuhan Internal dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko antara lain:

- a. Pimpinan UPR
    - 1) Melakukan verifikasi dan memberikan persetujuan atau penolakan atas Laporan Manajemen Risiko yang dikirimkan oleh Eksekutif Manajemen Risiko.
    - 2) Melakukan pembatalan dalam proses perubahan atau adendum Laporan Manajemen Risiko.
    - 3) Menetapkan kembali Laporan Manajemen Risiko setelah dilakukan perubahan atau adendum.
  - b. Eksekutif Manajemen Risiko berwenang melakukan verifikasi dan memberikan persetujuan atau penolakan atas Laporan Manajemen Risiko yang disusun dan dikirimkan oleh Operator Risiko setelah diperiksa oleh Manajer Risiko.
  - c. Manajer Risiko berwenang melakukan pemeriksaan atas Laporan Manajemen Risiko yang disusun dan direkam oleh Operator di dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko sebelum dikirimkan kepada Eksekutif Manajemen Risiko.
  - d. Operator Risiko berwenang melakukan penyusunan dan perekaman Laporan Manajemen Risiko dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko yang meliputi Piagam Manajemen Risiko, Perumusan Konteks, Laporan Profil dan Peta Risiko, Manual IRU, Rencana Mitigasi, Laporan Pemantauan Risiko dan *Loss Event Database (LED)*.
  - e. Unit Kepatuhan Internal memiliki kewenangan untuk melakukan reviu atas Laporan Manajemen Risiko sebagai berikut:
    - 1) UKI-E1 dapat melakukan monitoring atas status perekaman dan mengunduh Laporan Manajemen Risiko seluruh UPR di lingkup Ditjen Perbendaharaan.
    - 2) UKI-W dapat melakukan monitoring atas status perekaman dan mengunduh Laporan Manajemen Risiko UPR Kemenkeu-*Three KPPN* di lingkup wilayah kerja masing-masing.
3. Output laporan Manajemen Risiko yang dapat disajikan dalam Sistem Informasi Manajemen Risiko meliputi Piagam Risiko, Formulir Konteks, Formulir Profil dan Peta Risiko, Formulir Mitigasi Risiko, Manual IRU, Laporan Pemantauan Triwulanan serta *Loss Event Database (LED)*.
  4. Apabila terjadi gangguan pada Sistem Informasi Manajemen Risiko dalam keadaan kahar (*force majeure*), proses bisnis tetap dilanjutkan secara manual dengan mengacu kepada lampiran dalam Keputusan Direktorat Jenderal ini.
  5. Petunjuk lebih lanjut mengenai penggunaan Sistem Informasi Manajemen Risiko dituangkan dalam *user manual* Aplikasi.

## BAB V

### BUDAYA SADAR RISIKO

Budaya sadar Risiko harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh jajaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Wujud budaya sadar Risiko antara lain:

1. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Peran pemimpin puncak dan jajarannya merupakan kunci utama di dalam menjalankan perubahan. Jenis kepemimpinan dan perilaku pimpinan akan menjadi penentu bagi terciptanya budaya peduli Risiko yang diinginkan. Komitmen pimpinan yang menjadi prioritas terhadap program Manajemen Risiko dapat diwujudkan dan ditunjukkan oleh pimpinan puncak beserta para pemimpin di seluruh tingkatan baik dukungan dalam bentuk implisit ataupun eksplisit melalui kegiatan:
  - a. Memimpin langsung proses *refinement* kinerja dan Risiko serta pembahasan laporan pemantauan Manajemen Risiko unitnya.
  - b. Menuangkan, mendukung, merumuskan/menyetujui secara tertulis misi dan visi, prosedur dan kebijakan yang berkaitan dengan Manajemen Risiko.
  - c. Mengalokasikan serta memastikan semua sumber daya organisasi (SDM, anggaran, peraturan, dll) yang memadai untuk mendukung penerapan Manajemen Risiko.
  - d. Meningkatkan kapasitas seluruh pegawai tentang pemahaman Manajemen Risiko.
  - e. Menghadiri dan aktif dalam berbagai aktivitas dan forum Manajemen Risiko.
  - f. Menyajikan suatu kajian atau analisis yang telah mempertimbangkan Risiko dalam mengambil setiap keputusan atau kebijakan.
  - g. Terlibat aktif dalam menyempurnakan profil Risiko Manajemen Risiko sesuai dengan perkembangan dinamika organisasi.
  - h. Memberikan panduan/arahan dalam bentuk formal maupun informal untuk meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko.
  - i. Memahami dan dapat memprediksi Risiko yang akan dihadapi baik yang sudah terjadi maupun yang belum terjadi dengan mempelajari pola dan peristiwa peristiwa di masa lalu.
2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up*. Komunikasi yang berkelanjutan diharapkan mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain dengan tujuan untuk memudahkan orang lain dalam memahami pesan oleh seorang pemberi pesan (komunikator) dan menimbulkan *feedback* dari si penerima pesan (komunikan) secara efektif. Mengomunikasikan Manajemen Risiko perlu dilakukan secara komprehensif dan masif kepada seluruh pegawai melalui diantaranya:
  - a. Menginformasikan secara luas mengenai Profil Risiko, Peta Risiko serta rancangan penanganan yang telah disusun oleh masing-masing unit kepada semua anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan dan menjamin efektivitas implementasinya.
  - b. Memanfaatkan sarana media/komunikasi dalam menginternalisasikan Manajemen Risiko secara maksimal dan intensif dipertajam.



- c. Membangun dan mendirikan forum komunikasi dan konsultasi terkait implementasi Manajemen Risiko.
  - d. Memperkuat peranan pengelola Risiko sebagai *Liaison Officer* dalam menyampaikan proses Manajemen Risiko di unit kerjanya masing-masing.
  - e. Melibatkan pegawai secara luas dalam memberikan masukan, pendapat terhadap pengembangan Manajemen Risiko.
  - f. Memasukkan tema atau isu yang berhubungan dengan Manajemen Risiko dalam Program Budaya Unit dan di setiap kegiatan rapat internal, rapat antar instansi, rapat koordinasi, GKM, *morning meeting*, forum, *assessment/profilling* pegawai, dan atau kegiatan sosialisasi lainnya.
3. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola Risiko dengan baik
- Pemberian penghargaan merupakan suatu tanda apresiasi yang bertujuan untuk menaikkan motivasi bagi organisasi dan/atau pegawai lain agar dapat mengelola Risiko dengan baik. Contoh penghargaan yang dapat diberikan kepada organisasi dan/atau pegawai antara lain:
- a. Penghargaan kepada Unit Pemilik Risiko (UPR) atas keberhasilannya dalam menerapkan Manajemen Risiko dengan baik di lingkungan Ditjen Perbendaharaan, antara lain berupa piagam, sertifikat, plakat, dan lain sebagainya.
  - b. Pemberian penambahan kompetensi/*capacity building*, melalui *training, workshop, diklat, seminar, shortcourse*, dan lain sebagainya kepada pejabat/pegawai yang mempunyai dedikasi dan kontribusi terhadap penerapan Manajemen Risiko di unit kerjanya.
4. Pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses bisnis organisasi
- Pengintegrasian Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis organisasi yang dilakukan secara bertahap dapat diawali dengan penyelarasan Manajemen Risiko dengan sistem manajemen kinerja organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Hal ini dapat diwujudkan melalui diantaranya:
- a. Mengidentifikasi dan memitigasi Risiko pada seluruh dan/atau sebagian proses bisnis yang berpengaruh dominan pada pencapaian Sasaran Organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan keputusan pimpinan UPR.
  - b. Dalam penyusunan atau perubahan alur proses bisnis maupun pengembangan sistem informasi atas proses bisnis mempertimbangkan Manajemen Risiko.
  - c. Profil Risiko tidak bersifat statis, namun perlu adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan yang berpotensi mengganggu/menghentikan pelaksanaan proses bisnis dalam pencapaian sasaran organisasi.
  - d. Membentuk dan membangun SOP atau sistem pengendalian yang baru atas pelaksanaan mitigasi yang terbukti berjalan dengan efektif.

---

DIREKTUR JENDERAL PERBENDAHARAAN,

