



BUPATI BELU
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR
PERATURAN BUPATI BELU
NOMOR : 17 TAHUN 2024

TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BELU

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
BUPATI BELU,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, profesional, akuntabel dan untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi yang efektif dan efisien, serta untuk meningkatkan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Belu, perlu ditetapkan Peraturan Bupati tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Belu yang selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat risiko di masing-masing Perangkat Daerah;
- b. bahwa dalam rangka melaksanakan Penilaian Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah dan melaksanakan ketentuan pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, perlu menyusun Pedoman Penerapan Manajemen Risiko;
- c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Belu
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah-daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah-daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1655);
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir

dengan Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Penganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2023 tentang Cipta Karya Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);

3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
4. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor : Per-1326/KILB/2009 tentang Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
5. Peraturan Kepala Badan Pembangunan Keuangan dan Pembangunan Nomor Per-688/K/D4/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Risiko di Lingkungan Instansi Pemerintah;
6. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko ((Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1796);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BELU

BABI

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Belu.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Belu.
3. Bupati adalah Bupati Belu
4. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
5. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
6. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait Risiko.
7. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi

- Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko serta pemantauan dan reviu.
8. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan tujuan organisasi.
 9. Reviu Dokumen adalah mempelajari informasi yang terdapat pada dokumen yang terkait dengan penerapan manajemen Risiko untuk dibandingkan dengan kriteria/standar yang digunakan.
 10. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan/kondisi di lapangan untuk menguji pemenuhan kriteria/standar tertentu.
 11. Tingkat Kematangan adalah suatu kondisi penerapan manajemen Risiko yang terbagi dalam 5 (lima) kategori yaitu belum sadar risiko (*risk naive*), sadar risiko (*risk aware*), risiko ditetapkan (*risk defined*), risiko dikelola (*risk managed*) dan dapat menangani risiko (*risk enabled*).
 12. Kejutan (*surprise*) adalah kejadian tidak diinginkan yang tiba-tiba muncul dalam proses pengendalian Risiko.
 13. Eksploitasi Peluang adalah upaya menggali potensi peluang ke arah yang lebih baik, lebih berharga atau lebih menguntungkan.

BAB II

TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 2

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah bertujuan untuk :

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

Pasal 3

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah memilikimanfaat untuk :

- a. berkurangnya Kejutan (*surprise*);
- b. Eksploitasi Peluang;
- c. meningkatnya perencanaan, kinerja dan efektivitas organisasi;
- d. meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan;
- e. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan;
- f. meningkatkan reputasi;
- g. perlindungan bagi pimpinan dan seluruh pegawai;
- h. meningkatnya akuntabilitas dan praktek yang sehat. /

Pasal 4

Penerapan Manajemen Risiko harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

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

BAB III

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 5

- (1) Setiap Kepala Perangkat Daerah dan pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui :
 - a. pengembangan Budaya Sadar Risiko;
 - b. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko; dan
 - c. pembentukan Struktur Manajemen Risiko.

Pasal 6

- (1) Pengembangan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a harus dikembangkan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan di seluruh jajaran Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Budaya Sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
- (3) Bentuk pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, berupa:
 - a. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
 - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh organisasi mengenaipentingnya Manajemen Risiko;
 - c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
 - d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi. /

Pasal 7

Penyelenggaraan proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf b diselenggarakan melalui tahapan :

- a. komunikasi dan konsultasi, yang dilakukan di setiap tahapan Proses Manajemen Risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal;
- b. penetapan konteks, yang dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko serta menetapkan cakupan dan kriteria Risiko untuk proses selanjutnya;
- c. identifikasi Risiko, yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan organisasi;
- d. analisis Risiko, yang dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi (dampak) dan tingkat kemungkinan terjadinya berdasarkan kriteria mempertimbangkan pengendalian yang ada;
- e. evaluasi Risiko, yang dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan Risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya;
- f. mitigasi Risiko, yang dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi Risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi Risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi Risiko, dan pelaksanaan rencana mitigasi tersebut; dan
- g. pemantauan dan reviu, yang dilakukan terhadap seluruh aspek dari Proses Manajemen Risiko.

Pasal 8

Pembentukan struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf c dilaksanakan dalam rangka :

- a. pengendalian dan pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah ditetapkan melalui Struktur Manajemen Risiko;
- b. Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a, terdiri dari :
 1. Komite Manajemen Risiko di Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Pemerintah Daerah;
 2. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
 3. Inspektorat Daerah sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*compliance office for risk management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko dan melaksanakan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko.
- c. Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a ditetapkan dengan Keputusan Bupati. *h*

Pasal 9

- (1) Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf b angka 1, terdiri dari:
 - a. komite eksekutif;
 - b. komite pelaksana; dan
 - c. sekretariat komite Manajemen Risiko.
- (2) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 10

- (1) Kepala Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf b angka 2, membentuk komite Manajemen Risiko dan sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah dengan keputusan kepala Perangkat Daerah.
- (2) Susunan keanggotaan komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari:
 - a. kepala Perangkat daerah selaku ketua; dan
 - b. minimal 2 (dua) orang pejabat administrator selaku anggota.
- (3) Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berada di sekretariat Perangkat Daerah yang menangani manajemen kinerja Perangkat Daerah.
- (4) Tugas dan tanggung jawab komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yakni membantu komite Manajemen Risiko dalam mengimplementasikan Manajemen Risiko di masing-masing Perangkat Daerah.

Pasal 11

- (1) Uraian lebih lanjut mengenai penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini terdiri dari :
 - a. Lampiran I Struktur Manajemen Risiko
 - b. Lampiran II Pedoman Umum Manajemen Risiko
 - c. Lampiran III Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko
 - d. Lampiran IV Pedoman Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Risiko
- (2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko.

Pasal 12

Inspektorat Daerah sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf b angka 3 melakukan fungsi :

- a. pelaksanaan kepatuhan (*compliance office*) untuk Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah; dan
- b. pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah. ¹

Pasal 13

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Belu.

Ditetapkan di Atambua
pada tanggal 24 April 2024



Diundangkan di Atambua
pada tanggal 24 April 2024



BERITA DAERAH KABUPATEN BELU TAHUN 2024 NOMOR 17

STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

A. Struktur Manajemen Risiko

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

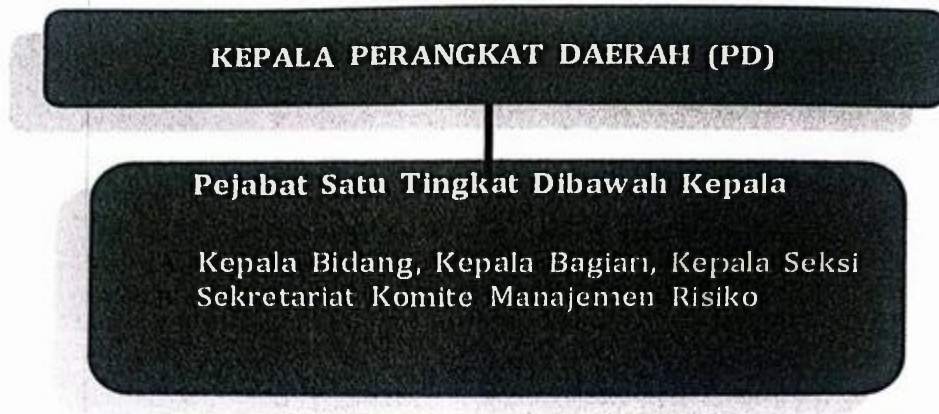
1. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah; dan
2. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional;
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci Struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komite Manajemen Risiko



2. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko.



3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko

Unit Kepatuhan Manajemen Risiko dilaksanakan oleh Inspektorat Daerah selaku Auditor Internal di Daerah.

Struktur Manajemen Risiko tersebut bertugas dan bertanggung jawab sebagai berikut :

1. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah bertugas dan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, memfasilitasi dan mengawasi efektivitas dan integritas Proses Manajemen Risiko.
2. Kepala Perangkat Daerah bertugas dan bertanggung jawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian Risiko sehari-hari pada Perangkat Daerah yang dipimpin.
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (Inspektorat Daerah) bertugas dan bertanggung jawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di Daerah kepada pemangku kepentingan terkait.

B. Tugas dan Tanggung Jawab Pemerintah Daerah

1. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah

Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah adalah Komite yang dibentuk oleh Bupati untuk meningkatkan budaya sadar Risiko, meningkatkan komitmen Pimpinan terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan dan membimbing seluruh unit lingkup Pemerintah Daerah dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah terdiri dari komite eksekutif, komite pelaksana dan sekretariat komite Manajemen Risiko. ¹

Tugas dan tanggungjawab komite eksekutif adalah:

- a. Menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Pemerintah Daerah;
- b. Menetapkan profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan;
- c. Menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Daerah;
- d. Melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Daerah; dan
- e. Memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Daerah.

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah :

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

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

- b. Menyusun Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Pemerintah Daerah secara tahunan. Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Pemerintah Daerah yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Pemerintah Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *road map* atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh Komite

Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder.

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

- c. Memantau dan melaporkan level Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan pelaksanaan mitigasinya.

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

- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Pemerintah Daerah serta menyampaikan rencana mitigasi Pemerintah Daerah yang relevan kepadaseluruh Perangkat Daerah yang terkait. Risiko Kunci Pemerintah Daerah diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Selanjutnya, rencana mitigasi Kabupaten Belu yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait untuk dilaksanakan.

- e. Memberikan masukan kepada Bupati tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi. *h*

Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan Risiko Kunci yang diukur dengan indikator Risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Bupati tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi Risiko yang meningkat levelnya tersebut.

Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan kepala Perangkat Daerah yang berkenaan dan pejabat yang terkait.

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

Apabila diperlukan, Bupati dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Bupati. Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Belu c.q. Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Administrasi Pembangunan Setda.

2. Kepala Perangkat Daerah

Setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah harus menjalankan Manajemen Risiko. Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab terhadap penerapan Manajemen Risiko di dalam unit kerjanya masing-masing dengan cara menunjukkan komitmen dan memberikan arahan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang mencakup pelaksanaan Proses Manajemen Risiko dan penyediaan sumber daya organisasi yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko yang efektif. Sehubungan dengan penerapan Manajemen Risiko, Kepala Perangkat Daerah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : /

- a. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah. Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Pemerintah Daerah, Kepala Perangkat Daerah diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Pemerintah Daerah.
- b. Menyusun, menetapkan dan melaporkan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Perangkat Daerah secara tahunan. Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan dan mempertimbangkan masukan dari seluruh pegawai di bawahnya serta para stakeholder. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Perangkat Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *road map*, peta sasaran strategis berdasarkan dokumen perencanaan strategis. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh pegawai di bawahnya serta para stakeholder. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah selanjutnya dilaporkan kepada Komite Manajemen Risiko.
- c. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait. Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya sebagai bahan informasi. Selain itu, rencana mitigasi Pemerintah Daerah, dan Perangkat Daerah yang relevan diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait untuk dilaksanakan.

d. Memantau dan melaporkan level Risiko Kunci Perangkat Daerah serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah.

Level Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko.

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

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

Seluruh Perangkat Daerah dan unit di bawahnya harus menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan efektif. Kepala Perangkat Daerah harus memastikan bahwa unit kerjanya telah menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan baik.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Kepala Perangkat Daerah dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko.

3. Tugas dan tanggung jawab unit kerja di bawah Kepala Perangkat Daerah dalam hal penerapan manajemen Risiko adalah:

a. Ikut berperan aktif dalam penyusunan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Seluruh unit di bawah Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah harus secara aktif terlibat dan berperan serta aktif dalam penerapan Manajemen Risiko yang dijalankan oleh Perangkat Daerah. Keterlibatan dan peran serta aktif tersebut antara lain diwujudkan dalam hal pelaksanaan

risk assessment untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

- b. Memantau dan melaporkan level Risiko beserta dengan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala Perangkat Daerah masing- masing secara triwulanan. Seluruh pejabat satu tingkat di bawah Kepala Perangkat Daerah harus melakukan pemantauan atas kondisi Risiko berikut dengan langkah mitigasi yang dijalankan dan melaporkannya kepada Kepala
4. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yaitu Inspektorat Daerah melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:
- a. pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Pemerintah Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - b. melakukan penilaian atas Tingkat Kematangan penerapan Manajemen Risiko, baik di tingkat Pemerintah Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - c. audit atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Pemerintah Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - d. memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah apabila diminta.



LAMPIRAN II PERATURAN BUPATI BELU

NOMOR : 17 TAHUN 2024

TANGGAL : 24 APRIL 2024

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	17
	A. Latar Belakang	17
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum	17
BAB II	PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	18
	A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	18
	B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko	21
	C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko	22
	D. Proses Manajemen Risiko	24
	E. Kebijakan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah	26
BAB III	KEBIJAKAN PELAPORAN	32
	A. Pelaporan Tingkat Kabupaten Belu	32
	B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah	34
	C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus	35
BAB IV	HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN DAN MANAJEMEN KINERJA	38
	A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko	38
	B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern	38
	C. Pendekatan Kabupaten Belu	38
	D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja	39
BAB V	PENUTUP	41

BABI
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Belu harus menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko sebagai unit yang memiliki risiko. Hal ini sejalan dengan strategi penerapan manajemen risiko yaitu secara terus menerus meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko ke arah yang lebih baik. Manajemen risiko sendiri memiliki tujuan utama yakni meminimalkan dampak negatif dari risiko dan memaksimalkan peluang yang ada.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pasal 13 ayat (1) mengamanatkan Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah dengan menyusun pedoman umum manajemen risiko.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah. ^h


BAB II

PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah bertujuan untuk:
 - a. Meningkatkan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja
Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang kemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya;
 - b. Mendorong manajemen yang proaktif
Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah.
 - c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan
Upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen.
 - d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi

- e. Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif. Penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi.
 - f. Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan Rancangan mitigasi yang disusun harus berprinsip pada kepatuhan atas ketentuan yang telah digariskan bagi organisasi. Penerapan Manajemen Risiko mendorong organisasi untuk taat pada regulasi yang berlaku sebagaimana termaktub dalam tujuan sistem pengendalian intern pemerintah.
 - g. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan Penerapan Manajemen Risiko meningkatkan efisiensi, mutu proses bisnis, dan kualitas layanan yang diberikan kepada para stakeholder. Dengan demikian, tingkat kepuasan dan kepercayaan para stakeholder kepada Daerah diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik.
 - h. Meningkatkan ketahanan organisasi Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.
2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah memiliki manfaat sebagai berikut
- a. Berkurangnya Kejutan (*surprise*)
Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, organisasi dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan. ¹

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

B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja. Manajemen Risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola, dan reputasi organisasi.
2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan. Manajemen Risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis organisasi.
3. Manajemen Risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, program dan proses manajemen perubahan.
4. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen Risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan dan memilih faktor aktif tindakan.
5. Memperhitungkan ketidakpastian. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut dan bagaimana menanganinya.
6. Sistematis, terstruktur dan tepat waktu. Pendekatan Manajemen Risiko yang sistematis, tepat waktu dan terstruktur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.
7. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.
Input Proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli. \wedge

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

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

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

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

1. Kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan; h

2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
3. Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
4. Pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi sehingga Manajemen Risiko tidak dipandang sebagai tambahan beban.

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

Komunikasi tentang pentingnya Manajemen Risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai, baik dalam rapat rapat

pengambilan keputusan maupun dalam bentuk pertemuan dalam rangka melaksanakan Proses Manajemen Risiko. Profil dan peta Risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi. Rancangan mitigasi Risiko yang telah disusun juga harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan dan menjamin efektivitas implementasinya. Sistem penghargaan (*reward*) harus dirancang untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang mengelola Risiko dengan baik. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan penerapan Manajemen Risiko yang telah dijalankan oleh organisasi. Sistem penghargaan harus setara dan sepadan dengan kesuksesan penerapan Manajemen Risiko oleh suatu organisasi.

Pengintegrasian Manajemen Risiko ke dalam proses organisasi /

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

D. Proses Manajemen Risiko

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

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

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

2. Penetapan konteks

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

3. Identifikasi Risiko

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

4. Analisis Risiko

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

5. Evaluasi Risiko

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

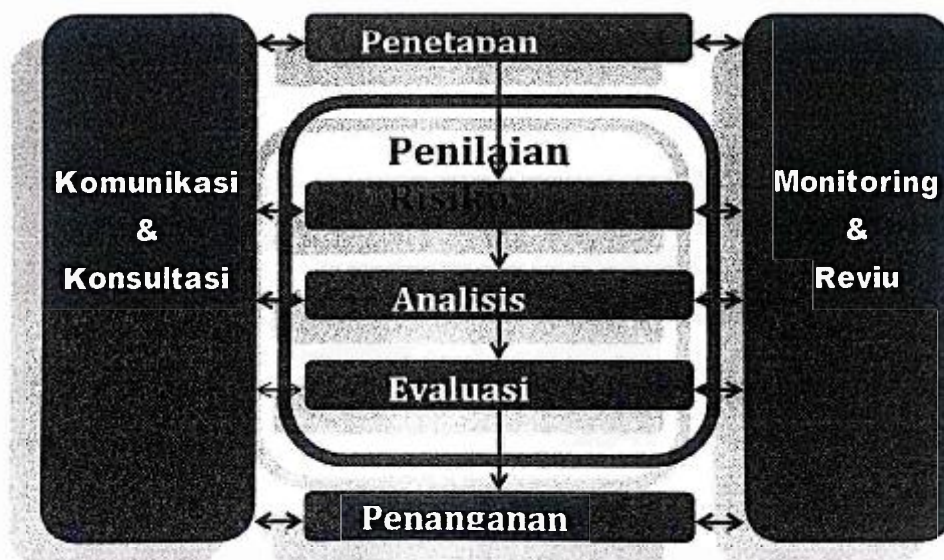
6. Mitigasi Risiko (penanganan Risiko)

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

7. Pemantauan (monitoring) dan reviu

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

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



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan. Setiap siklus mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Proses Manajemen Risiko dilakukan pada

setiap tingkatan organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah. Tingkatan tersebut meliputi tingkat Pemerintah Daerah dan tingkat Perangkat Daerah.

E. Kebijakan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah

Secara umum, kebijakan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah meliputi:

1) Kebijakan Skala Risiko Pemerintah Daerah

Level Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level Risiko. Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan level Risiko masing-masing menggunakan 4 (empat) skala tingkatan (level). Penentuan level Risiko Pemerintah Daerah beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel II.2 di bawah ini :

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak			
			1	2	3	4
			Rendah Sekali	Rendah	Tinggi	Tinggi Sekali
Level Kemungkinan	4	Sangat Sering	4	8	12	16
	3	Sering	3	6	9	12
	2	Jarang	2	4	6	8
	1	Jarang Sekali	1	2	3	4

Keterangan	Tinggi Sekali	Tinggi	Rendah	Rendah Sekali
------------	----------------------	---------------	---------------	----------------------

2) Kriteria Risiko Pemerintah Daerah

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

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

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

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

Kriteria yang perlu dibuat antara lain:

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

finansial, penurunan reputasi, penurunan kinerja, tuntutan hukum, dan lain-lain. Contoh kriteria dampak sebagaimana terdapat pada tabel II.4

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

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

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

Tabel II.3. Kriteria Kemungkinan

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan Reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak Signifikan(1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10Juta	Keluhan Stakeholder Secara Langsung Lisan/tertulis ke organisasi Jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1hari	Jumlah tuntutan Hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian Negara lebih besar dari Rp10 juta s.d Rp50 juta	Keluhan Stakeholder Secara Langsung Lisan/tertulis ke organisasi Jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertundadi atas 1 hari.s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah kerugian Negara lebih besar dari Rp50 juta s.d Rp.100 juta	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja diatas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari.s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukm di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode
Signifikan (4)	Jumlah kerugian Negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa Nasional	Pencapaian target kinerja diatas 25% s.d 50%	Pelayanan tertunda diatas 15 hari s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu Periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara Lebih dari Rp 5 0 0 j u t a	Pemberitaan negatif dimedia massa internasional	Pencapai an target kinerja ≤ 25%	Pelayanan tertunda lebih dari 30hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu Periode

Tabel II.4. Kriteria Dampak

3) Kategori Risiko

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

No	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Pendapatan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan Daerah lainnya.
2.	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.
3.	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5.	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: penggelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadahan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku umum.
7.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan : <ul style="list-style-type: none"> ➢ Ketidalcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. ➢ Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi. ➢ Adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.
8.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.

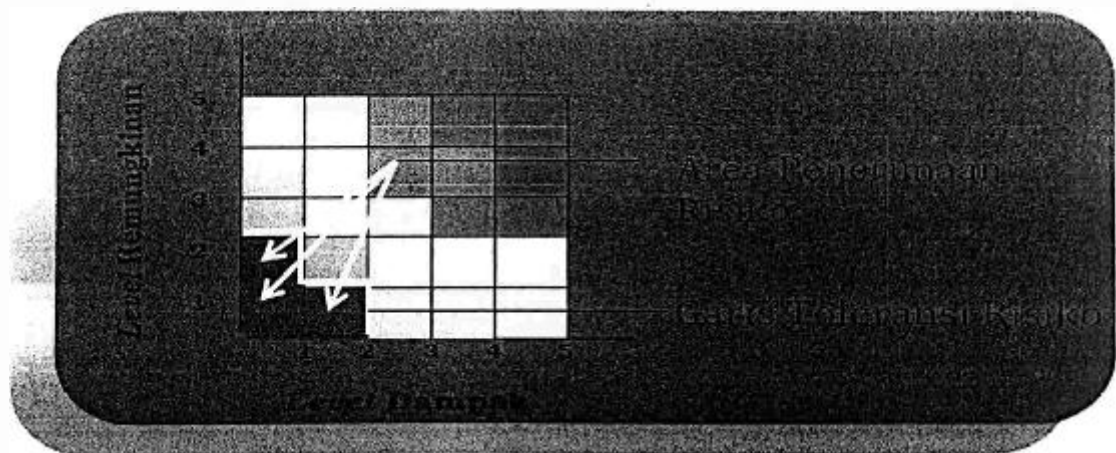
Tabel II.5. Tabel Risiko

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

4) Selera Risiko Pemerintah Daerah

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

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



Tabel II.6. Tabel Selera Risiko

BAB III

KEBIJAKAN PELAPORAN

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan Manajemen Risiko, kebijakan pelaporan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

A. Pelaporan Tingkat Pemerintah Daerah

Pelaporan Tingkat Pemerintah Daerah terdiri dari :

1. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah

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

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi

dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada komite eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Belu yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko dan

ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III setelah semester tersebut berakhir.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

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

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

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

B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah

Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah terdiri dari :

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Perangkat Daerah yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja tersebut dan para stakeholder. Laporan profil Risiko Kunci Perangkat Daerah disusun, ditetapkan dan disampaikan oleh setiap Kepala Perangkat Daerah kepada

Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode Rentang Waktu.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi dan realisasi mitigasi Risiko

yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para stakeholder.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

Secara terus menerus seluruh Perangkat Daerah harus berupaya untuk meningkatkan Tingkat Kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. ✓

Tingkat Kematangan penerapan Manajemen Risiko dijelaskan dalam tabel II.7. di bawah ini :

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

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan yang berisikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko seperti laporan atas hasil penilaian Tingkat Kematangan penerapan Manajemen Risiko dan laporan atas hasil audit Proses

Manajemen Risiko merupakan bagian dari pelaporan dalam rangka perbaikan terus-menerus.

Komite Manajemen Risiko Kabupaten Belu diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko. *h*

BAB IV
HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN
DAN MANAJEMEN KINERJA

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Kabupaten Belu dalam mengimplementasikan keduanya, yakni :

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

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

B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

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

C. Pendekatan Pemerintah Daerah

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

1. Manajemen Risiko di Daerah digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat

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

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

Dokumen perencanaan Daerah merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi Kabupaten Belu.

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

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

BAB V
PENUTUP

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



LAMPIRAN III PERATURAN BUPATI BELU

NOMOR : 17 TAHUN 2024

TANGGAL: 24 APRIL 2024

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	43
	A. Latar Belakang	43
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan	43
	C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko	43
BAB II	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PEMERINTAH DAERAH	45
	A. Komunikasi dan Konsultasi	45
	B. Penetapan Konteks	48
	C. Identifikasi Risiko	52
	D. Analisis Risiko	56
	E. Evaluasi Risiko	62
	F. Mitigasi Risiko	64
	G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko	69
	H. Pelaporan Manajemen Risiko	73
BAB III	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PERANGKAT DAERAH	77
	A. Komunikasi dan Konsultasi	77
	B. Penetapan Konteks	81
	C. Identifikasi Risiko	84
	D. Analisis Risiko	89
	E. Evaluasi Risiko	95
	F. Mitigasi Risiko	98
	G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko	102
	H. Pelaporan Manajemen Risiko	106
BAB IV	MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO	109

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Kabupaten Belu. Penyesuaian tersebut diperlukan untuk mengakomodasi adanya perubahan lingkungan penerapan Manajemen Risiko serta mengefektifkan dan mengefisienkan penerapan Manajemen Risiko.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

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

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

Untuk menjamin bahwa penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik, segenap jajaran pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Belu harus memahami dan mengetahui beberapa faktor bagi keberhasilan penerapannya. Faktor-faktor keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah :

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
2. Adanya struktur yang jelas dan kerangka acuan yang dapat dijadikan pedoman dalam penerapan Manajemen Risiko. h

3. Adanya kebijakan pengelolaan Risiko (*risk management policy*) yang merinci tugas dan tanggung jawab dari pemimpin dan staf di lingkungan Pemerintah Daerah.
4. Adanya pelatihan untuk seluruh pemimpin dan staf, baik itu pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan *risk awareness* maupun pelatihan yang lebih detil dengan tujuan untuk menjalankan Proses Manajemen Risiko.
5. Adanya sumber daya yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.
6. Adanya pemantauan secara terus-menerus mengenai status pengelolaan risiko.
7. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators (KPI)* / Indikator Kinerja Utama (IKU), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.
8. Adanya kesadaran dari setiap orang di lingkungan organisasi terhadap prinsip-prinsip pengelolaan Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan risiko yang efektif. h

BAB II
PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO
TINGKAT PEMERINTAH DAERAH

A. Komunikasi dan Konsultasi

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

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah antara lain. Pemerintah Daerah sekitar, Presiden, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, Penyedia Barang dan Jasa, DPRD, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Kabupaten Belu adalah seluruh Perangkat Daerah dan seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Untuk Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah, penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya disesuaikan dengan lingkup organisasi masing-masing.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan baik di tingkat Pemerintah Daerah, maupun Perangkat Daerah pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan

kepada para pemangku kepentingan.

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Pemerintah Daerah, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan Perangkat Daerah.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Komunikasi dan konsultasi di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme.

Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut antara lain dilakukan dengan:

- a. Pelaksanaan *risk assessment* ditingkat Pemerintah Daerah;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan

dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi Pemerintah Daerah. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kabupaten Belu dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Pemerintah Daerah.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk Assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk Assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Pemerintah Daerah, *risk assessment* dimaksudkan.

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

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

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah :

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

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah :

- 1) Rapat dilaksanakan secara Triwulan, yakni pada bulan Januari, April, Juli, dan Oktober; [^]

2) Untuk rapat yang bersifat menetapkan/ memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Eksekutif;

3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Belu.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Pemerintah Daerah, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan

penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *rentang waktu* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Pemerintah Daerah.

Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Eksekutif dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Pemerintah Daerah. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan Pemerintah Daerah, lingkup penerapan, periode *rentang waktu*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Pemerintah Daerah menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di tingkat Pemerintah Daerah. Konteks Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Pemerintah Daerah. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang

tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis Pemerintah Daerah. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Pemerintah Daerah. Tujuan atau sasaran Pemerintah Daerah menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Pemerintah Daerah menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah.
- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah :
 - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
Periode *rentang waktu*;
 - 2) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan
- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah. Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Belu.
- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Pemerintah Daerah. Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan manajemen Risiko ditingkat Pemerintah Daerah.
- e. Menetapkan kriteria Risiko Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level*

kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan kriteria Risiko yang berlaku.

- f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko. Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati ini.
- g. Menetapkan selera Risiko
Selera Risiko yang menjadi bahasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Komite Eksekutif menetapkan selera Risiko yang berlaku.
- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*).

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*). Piagam Manajemen Risiko menjadi patokan dan pertimbangan bagi Kepala Perangkat Daerah dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di lingkungan Pemerintah

Daerah. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan


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

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik *tertentu* yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat Pemerintah Daerah.

Identifikasi Risiko di tingkat Kabupaten Belu dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang

sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, Komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis.

- b. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko. Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi Risiko yang tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal.
- c. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis. Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Pemerintah Daerah. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.
- d. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko. Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi Risiko yang tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal.
- e. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko. Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu Risiko bagi Pemerintah. 

Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

f. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

Komite Pelaksana harus menginformasikan Risiko-isiko Kunci kepada seluruh Perangkat Daerah paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Selanjutnya, Komite Manajemen Risiko diharapkan merumuskan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Pemerintah Daerah.

6. Dokumentasi

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

a. Kejadian yang merupakan Risiko (*event*)

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi

menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis.

b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang menjadi pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko

Berisi uraian mengenai dampak negative atau kerugian yang diderita oleh Pemerintah Daerah apabila Risiko benar-benar terjadi dimasa mendatang.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

Analisis Risiko pada tingkat Pemerintah Daerah bertujuan untuk mengetahui level Risiko dan menyajikan peta Risiko Pemerintah Daerah.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil analisis Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan analisis Risiko tingkat Pemerintah Daerah secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *rentang waktu* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil analisis Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*. *h*

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*rentang waktu*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *rentang waktu* ke depan. *Level* Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko Pemerintah Daerah beserta dengan prioritasnya menggunakan matriks analisis sebagaimana table II.1 di bawah ini.

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak			
			1	2	3	4
			Rendah Sekali	Rendah	Tinggi	Tinggi Sekali
Level Kemungkinan	4	Sangat Sering	4	8	12	16
	3	Sering	3	6	9	12
	2	Jarang	2	4	6	8
	1	Jarang Sekali	1	2	3	4


Keterangan	Tinggi Sekali		Rendah	Rendah Sekali
------------	---------------	--	--------	---------------

Tabel II.1. Matriks Analisis Risiko

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan *level* Risiko di Pemerintah Daerah. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni *level* kemungkinan dan *level* dampak menggunakan lima tingkatan (*level*) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan *level*nya.

Hasil kombinasi antara *level* kemungkinandan *level* dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada table II.1

Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin atas suatu kegiatan.
- b. Mengestimasi *level* kemungkinan Risiko
Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *rentang waktu* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Pemerintah Daerah.
Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.2. 

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

Tabel II.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

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

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak signifikan (1)	Jumlah Kerugian Negara lebih dari Rp10 juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Organisasi Jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah Kerugian Negara lebih dari Rp10 juta s.d 50 juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Organisasi Jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda diatas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah Kerugian Negara lebih dari Rp50 juta s.d 100 juta	Pemberitaan negative di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda diatas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15kali s.d 30 kali dalam satu periode
Signifikan (4)	Jumlah Kerugian Negara lebih dari Rp100 juta s.d 500 juta	Pemberitaan negative di media massa nasional	Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%	Pelayanan tertunda diatas 15 hari s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 30kali s.d 50 kali dalam satu periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah Kerugian Negara lebih dari 500 juta	Pemberitaan negative di media massa internasional	Pencapaian target kinerja ≤ 25%	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

Tabel II.3. Kriteria Dampak

d. Menentukan *level* Risiko

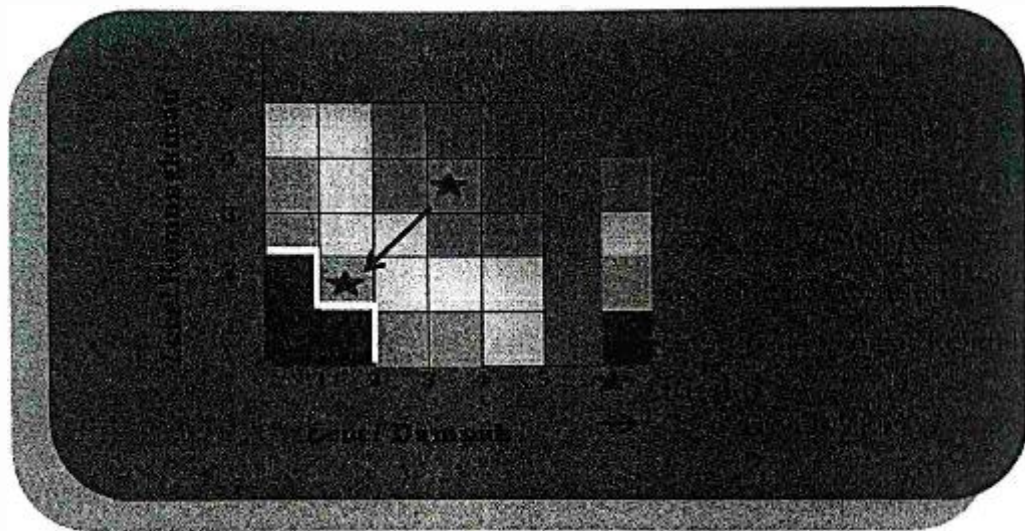
Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dengan *level* dampak Risiko dengan mempergunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel II.1.

e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko
Pemerintah Daerah Peta Risiko (*riskmap*) merupakan

gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per kategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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



Gambar 11 . 2 : Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Pemerintah Daerah. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Pemerintah Daerah. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang

hendak dicapai di tingkat Pemerintah Daerah. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Pada tingkat Pemerintah Daerah, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci Pemerintah Daerah. Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko Kunci didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*).

Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Pemerintah Daerah antara lain:

- a. Analisis para pemangku kepentingan terkait dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan Pemerintah Daerah dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis Pemerintah Daerah berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Kabupaten Belu terkait dengan pencapaian sasaran strategis Pemerintah Daerah dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko.
- c. Berdasarkan kategori Risiko
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di Tingkat Pemerintah Daerah adalah :

- a. Memahami sasaran strategis Kabupaten Belu berikut dengan proses bisnis yang dijalankan. Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Pemerintah Daerah akan berguna

mencakup informasi sebagai berikut :

- a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta ngan efektivitasnya Merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko.
- b. *Level Risiko*
Merupakan estimasi *level Risiko* untuk satu periode *rentang waktu* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak.
- c. Peta Risiko
Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah *chart*.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan
Evaluasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Kunci dan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi Risiko, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.
3. Jadwal Pelaksanaan
Komite Pelaksana melakukan evaluasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *rentang waktu* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil evaluasi Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*.
4. Langkah Proses
Evaluasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko/

Kunci yang berada di tingkat Pemerintah Daerah. Semua Risiko Kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan. Langkah proses dalam evaluasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah adalah :

a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko.

Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel II.1.

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

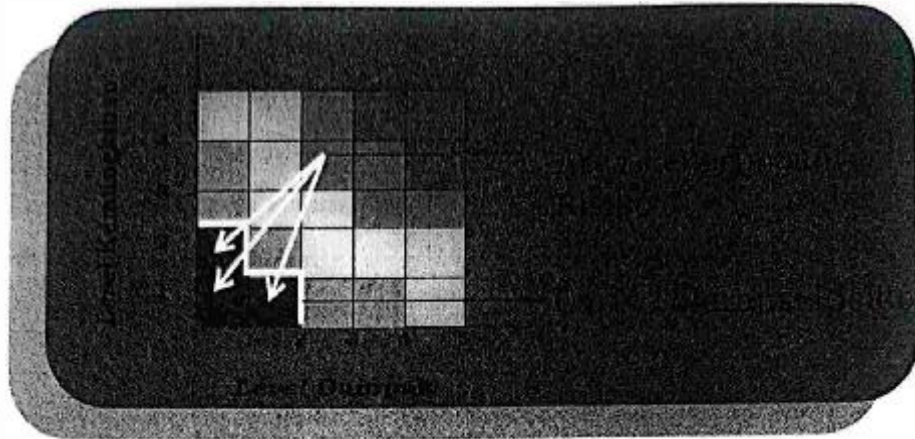
- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
- 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
- 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif.

b. Menentukan Risiko-Risiko kunci yang memerlukan Penanganan lebih lanjut.

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

luar area penerimaan Risiko organisasi harus dimitigasi.

Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar II.3.



Gambar II.3 : Selera Risiko

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah adalah Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah. Dalam Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Prioritas Risiko;
- b. Keputusan penanganan Risiko.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat Pemerintah Daerah ditujukan untuk menurunkan *level* Risiko Pemerintah Daerah hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang

telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah yang terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan, menyampaikan rencana mitigasi Risiko Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah. Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah yang akan dijalankan sepanjang periode *rentang waktu*. Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana menyusun rencana mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *rentang waktu* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*. Mitigasi Risiko Kabupaten Belu yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala Perangkat

Daerah yang terkait dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*. Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Kabupaten Belu adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Perangkat Daerah. Komite Manajemen Risiko harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi tersebut ditetapkan setelah Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA) Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DPA Perangkat Daerah.

b. Pelaksanaan Mitigasi Risiko

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

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh Komite Pelaksana, Perangkat Daerah terkait dan unit kerja di bawahnya yang terkait.

Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat Pemerintah Daerah mencakup :

- a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan

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

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

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana merancang rencana mitigasi Risiko Berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di Tingkat Pemerintah Daerah yang memuat :

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

Komite Eksekutif dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa langkah mitigasi Risiko kepada Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya yang terkait.

c. Menetapkan target penurunan *level* Risiko

Komite Eksekutif menetapkan target penurunan *level* Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan *level* Risiko tersebut dinyatakan dalam *Level* Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut /

harus mempertimbangkan komposisi *level* kemungkinan dan *level* dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan *level* Risiko.

- d. Mendokumentasikan opsimitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
- e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan ataut tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah harus dilakukan oleh Komite Pelaksana.
- f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5) Keluaran (*output*) Kegiatan

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

6) Dokumentasi

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

- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang

digunakan;

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

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *rentang waktu*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Komite Pelaksana. Secara berkala, Komite Pelaksana menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Eksekutif melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko. Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *rentang waktu* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah

dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

4. Langkah Proses

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

a. Pelaksanaan *risk assessment*

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

b. Pemantauan terus-menerus (*on going monitoring*)

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

c. Pemantauan dan reviu berkala

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *rentang waktu* dan hasilnya /

disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan.

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko.

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

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

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

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

1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah.

Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Komite

Pelaksana untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Kabupaten Belu.

2) Kondisi Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah. Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi focus pemantauan oleh Komite Pelaksana. Validitas *level* Risiko juga perlu senantiasa dipantau.

3) Mitigasi Risiko.

Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Pelaksana. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Pemerintah Daerah, Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah. /

Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap :

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

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan ini juga berfungsi sebagai umpan balik bagi pengembangan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah.

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif serta meliputi :

1. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah
 - a. Profil Risiko Kunci merupakan kumpulan Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*.
 - b. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode rentang waktu.
 - c. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah /

ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode rentang waktu.

d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah.

a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.

c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *rentang waktu* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *rentang waktu*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat

pada minggu II di awal periode *rentang waktu*.

d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *rentang waktu*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah

a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan.

b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Bupati. *h*

- b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh :
- 1) Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Belu;
 - 2) Apabila ada permintaan dari Bupati berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
- c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan Sifat dan kondisi yang melatar belakangi munculnya. ↗

BAB III
PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT
PERANGKAT DAERAH

A. Komunikasi dan Konsultasi

Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah, sebagai sebuah unit yang menerapkan Manajemen Risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh setiap Perangkat Daerah. Komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan Proses Manajemen Risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas Perangkat Daerah. Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah antara lain Bupati Kepala Perangkat Daerah yang terkait, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah seluruh unit kerja di bawah Perangkat Daerah dan seluruh pegawai di lingkungan Perangkat Daerah yang bersangkutan. Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan di tingkat Perangkat Daerah pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan. h

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Perangkat Daerah, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah dengan melibatkan seluruh unit kerja dibawahnya di lingkungannya masing-masing dan berhubungan dengan Komite Manajemen Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Perangkat Daerah;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko Perangkat Daerah;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah.

Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang

disesuaikan dengan kondisi masing - masing Perangkat Daerah. Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah dapat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk Assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk Assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Perangkat Daerah, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. *Risk Assessment* dilakukan oleh Perangkat Daerah dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) paling lambat pada minggu IV di awal periode *rentang waktu*. *Rentang waktu* merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko. Contoh *rentang waktu* di tingkat Perangkat Daerah diilustrasikan pada gambar IV.1.



Gambar IV.1.: *Rentang waktu* λ

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

- 1) Rapat berkala dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
- 2) Rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Kepala Perangkat Daerah;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh perwakilan dari unit kerja setingkat di bawah Kepala Perangkat Daerah.

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

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah Dalam hal terdapat permintaan dari Kepala Perangkat Daerah atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Kepala Perangkat Daerah dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi adalah berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan dari

pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap otulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Perangkat Daerah, penyusunan dan penetapan konteks dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah, dengan melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja di bawahnya.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Perangkat Daerah. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain : tujuan/sasaran Perangkat Daerah, lingkup penerapan, periode *rentang waktu*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Perangkat Daerah akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah. Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Perangkat Daerah. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah adalah sebagai berikut :

a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Perangkat Daerah

Tujuan atau sasaran Perangkat Daerah menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Perangkat Daerah menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah. *h*

- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:
- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Periode *rentang waktu*;
 - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.
- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah.
- Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah, Kepala Perangkat Daerah dapat membentuk struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah.
- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Perangkat Daerah masing-masing Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
- e. Menetapkan kriteria Risiko
- Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level* kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah mengacu pada kriteria Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.
- f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko
- Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati. *h*

g. Menetapkan selera Risiko

Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera Risiko harus mengacu pada selera Risiko yang ditetapkan di tingkat Pemerintah Daerah oleh Komite Eksekutif.

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

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

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah /

Daerah Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Perangkat Daerah, identifikasi Risiko dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja yang berada di bawahnya serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing pejabat/pegawai Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Setiap Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab atas Risiko berikut dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya. Setiap unit kerja di bawah Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab atas Risiko beserta dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya.

3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan identifikasi Risiko tingkat Perangkat Daerah dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil identifikasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *rentang waktu*. Identifikasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala Perangkat Daerah dapat mengubah dan menyesuaikan Risiko Perangkat Daerah melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftarkan semua Risiko Kunci di tingkat Perangkat

Daerah. Identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh setiap Perangkat Daerah. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis Perangkat Daerah, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya untuk tingkat Perangkat Daerah. Pada tingkat Perangkat Daerah, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci di tingkat Perangkat Daerah. Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Perangkat Daerah antarlain:

- a. Analisis para pemangku kepentingan terkait Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap Perangkat Daerah dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis Perangkat Daerah berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Perangkat Daerah terkait dengan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
- c. Berdasarkan kategori Risiko Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah. /

d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap Perangkat Daerah, termasuk di dalamnya proses bisnis di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan mencermati SOP yang dijalankan baik oleh Perangkat Daerah maupun oleh di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah :

- a. Memahami sasaran strategis Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya berikut: dengan proses bisnis yang dijalani. Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Perangkat Daerah dan unit kerja yang beradadi bawahnya berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis Perangkat Daerah dan unit kerjayang berada di bawahnya.
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah. Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Perangkat Daerah. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko. Di tingkat Perangkat Daerah, identifikasi kejadian ini meliputi kejadian di tataran semua unit kerja yang berada di bawahnya.
- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko Setiap kejadian yang merupakan Risiko

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

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko. Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) suatu Risiko bagi Perangkat Daerah. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.
- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *data base* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran /

Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut :

a. Kejadian yang merupakan Risiko

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis Perangkat Daerah.

b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat Perangkat Daerah.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko

Berisi uraian mengenai dampak negative atau kerugian yang diderita oleh Perangkat Daerah apabila Risiko benar-benar terjadi dimasa mendatang.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

Analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mengetahui *level* Risiko dan menyajikan peta Risiko Perangkat Daerah.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja terkait dibawahnya dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja terkait dibawahnya dan para *stakeholder*.

3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan analisis Risiko tingkat Perangkat Daerah dan menetapkan hasilnya

secara berkala. Hasil analisis Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *rentang waktu*. Analisis Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala Perangkat Daerah dapat mengubah dan menyesuaikan *level* Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode (*rentang waktu*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampakterlebih dahulu mempertimbangkan fektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *rentang waktu* ke depan. *Level* Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko menggunakan tabel IV.1 di bawah ini. |

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak			
			1	2	3	4
			Rendah Sekali	Rendah	Tinggi	Tinggi Sekali
Level Kemungkinan	4	Sangat Sering	4	8	12	16
	3	Sering	3	6	9	12
	2	Jarang	2	4	6	8
	1	Jarang Sekali	1	2	3	4

Keterangan	Tinggi Sekali	Tinggi	Rendah	Rendah Sekali
------------	---------------	--------	--------	---------------

Tabel IV.1. Matriks Analisis Risiko

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

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan ktivitasnya. Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.
- b. Mengestimasikan *level* kemungkinan Risiko *Level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasikan nilai peluang keterjadian

suatu Risiko untuk satu periode *rentang waktu* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kabupaten Belu.

Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel IV.2.

LEVEL KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
Hampir Tidak Terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun) ➢ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode
Jarang Terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun) ➢ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode
Kadang Terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun) ➢ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode
Sering Terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 25 kali dalam 5 tahun) ➢ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode
Hampir Pasti Terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun) ➢ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode

Tabel IV.2. Kriteria kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *rentang waktu* ke depan bagi Perangkat Daerah. Estimasi nilai

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

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta	Keluhan Stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor(2)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 juta s.d Rp50 juta	Keluhan Stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat(3)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode

Tabel IV.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan *Level* Risiko

Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dan *level* dampak Risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis

Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel IV.1.

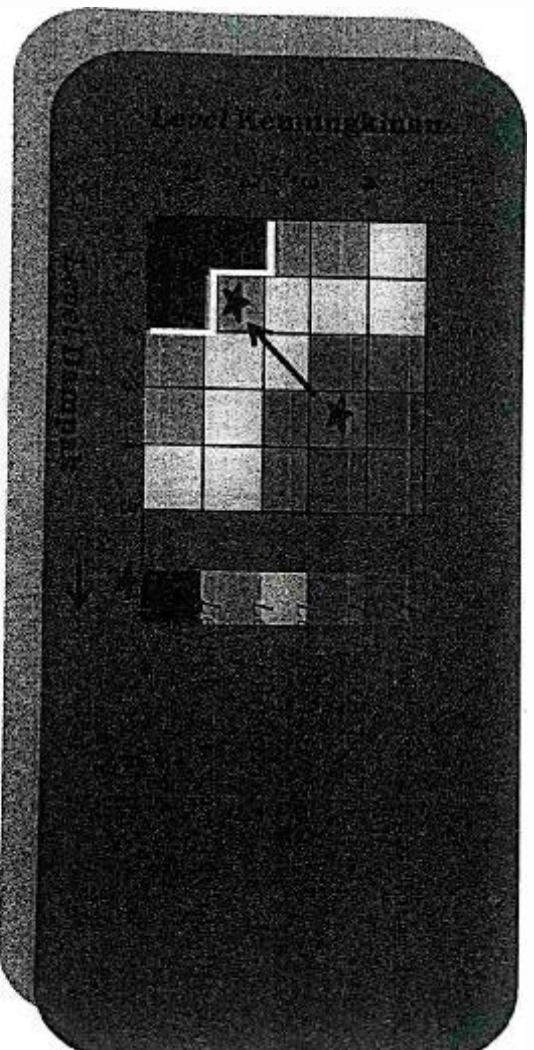
e. Menggambarakan kondisi Risiko dalam peta Risiko Perangkat Daerah.

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah Profil Risiko Kunci . Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah terdiri dari rincian Risiko berikut dengan *levelnya* dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*.

Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar IV.2.



Bentuk Gambar IV.2: Contoh Peta Risiko Formulir 2

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di setiap Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan

keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut :

a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan *level* Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah.

b. *Level* Risiko

Merupakan estimasi *level* Risiko untuk satu periode *rentang waktu* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak pada tingkat perangkat Daerah.

c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan evaluasi Risiko tingkat Perangkat Daerah dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil evaluasi Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan

ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *rentang waktu*. Evaluasi Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala Perangkat Daerah dapat mengubah dan menyesuaikan prioritas Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

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

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

Angka pada area *level* Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin besar angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi.

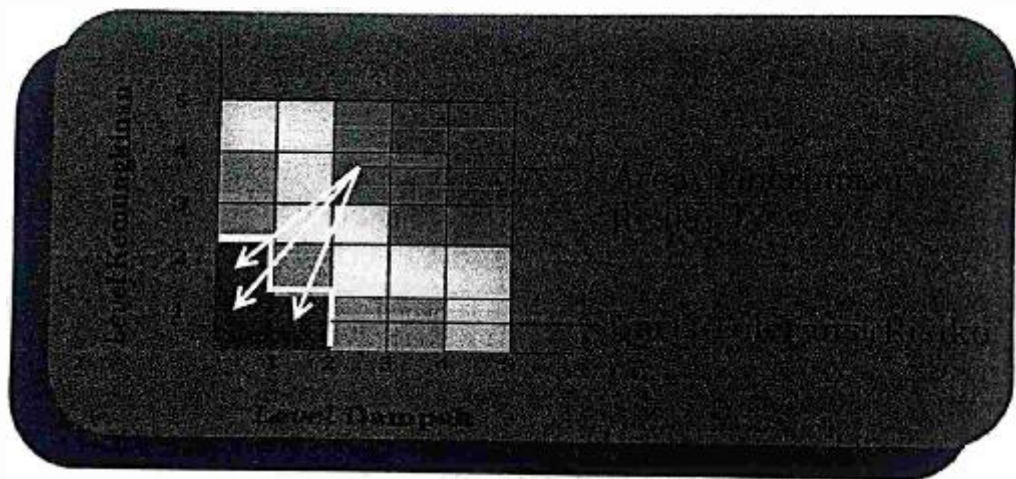
Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk menentukan prioritas Risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk

prioritisasi Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
- 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
- 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Kepala Perangkat Daerah.

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

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



Gambar IV.3.: Selera Risiko

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Dalam Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya. *h*

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Prioritas Risiko;
- b. Keputusan penanganan Risiko.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat Perangkat Daerah ditujukan untuk menurunkan *level* Risiko Perangkat Daerah hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh pimpinan unit kerja di bawahnya dan mempertimbangkan masukan dari pejabat pegawai Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit kerja di bawahnya yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah. Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Kepala Perangkat Daerah menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah secara berkala. Rencana

mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *rentang waktu*. Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Perangkat Daerah. Kepala Perangkat Daerah harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi Risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi Risiko tersebut ditetapkan setelah DPA Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi Risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DPA Perangkat Daerah.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko.

Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode (*rentang waktu*).

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Kepala Perangkat Daerah harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat di turunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Perangkat Daerah

dapat dilaksanakan oleh Perangkat Daerah dan terkait di bawahnya. Langkah kerja penanganan Risiko ditingkat Perangkat Daerah mencakup :

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan penentuan opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan dilakukan setelah mempertimbangkan alternative opsi mitigasi Risiko yang tersedia. Penentuan opsi mitigasi Risiko harus mempertimbangkan berbagai factor antara lain kondisi Risiko, sumberdaya organisasi, dan kemungkinan bagi pelaksanaannya. Opsi mitigasi Risiko yang mungkin dilakukan meliputi :

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

b. Menyusun rancangan mitigasi Risiko

Kepala Perangkat Daerah merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat Perangkat Daerah. Rencana mitigasi Risiko harus memuat :

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

Kepala Perangkat Daerah dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa rencana mitigasi Risiko kepada unit kerja terkait di bawahnya.

c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Kepala Perangkat Daerah menetapkan target

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

- d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
- e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan dan tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaanyang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaansetiapmitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah harus dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah.
- f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

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

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *data base* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. *h*

- Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko mencakup:
- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
 - b. Rancangan mitigasi Risiko yang disusun; dan
 - c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menjalankan Pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode (*rentang waktu*). Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Kepala Perangkat Daerah. Secara berkala, Kepala Perangkat Daerah menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Manajemen Risiko melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko. Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Kepala Perangkat Daerah terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode (*rentang waktu*) dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko paling

lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Kepala Perangkat Daerah dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.


4. Langkah Proses

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

a. Pelaksanaan *risk assessment*

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

b. Pemantauan terus menerus (*on going monitoring*)


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

c. Pemantauan dan reviu berkala

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

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko dilingkungan Perangkat Daerah. 

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

- a. Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Perangkat Daerah.

- b. Kondisi Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

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

- c. Mitigasi Risiko

Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Kepala Perangkat Daerah. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit yang memuat informasi mengenai keberhasilan menurunkan *level* Risiko dan gambaran tren Risiko komposit.

Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko

Komposit di tingkat Perangkat Daerah merupakan gambaran hasil pengelolaan Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

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

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci;
- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko;
- c. Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko;
- d. Laporan Hasil Audit Proses Manajemen Risiko. Secara teknis tahapan ini didokumentasikan dalam laporan hasil Audit Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah /

dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah dan meliputi :

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

- a. Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dari hasil pelaksanaan risk assessment Perangkat Daerah yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya tersebut dan para stakeholder.
- b. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode rentang waktu.


2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
- b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para stakeholder.
- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode rentang waktu.
- d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi /

mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *rentang waktu*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah

a. Laporan Pemantauan dari Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.

b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir. 

BAB IV

MODEL KEMATANGAN MANAJEMENRISIKO

Secara terus-menerus, seluruh Pemerintah Daerah harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Peningkatan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko menunjukkan adanya peningkatan dan perbaikan terhadap Proses Manajemen Risiko pada khususnya dan penerapan Manajemen Risiko pada umumnya. Target tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah adalah sebagai 2021-2026 = 3 (*Risk Defined*) dari skala 5.

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

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

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Mitigasi Risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko sangat Rendah	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap Dan identifikasi sangat tidak komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat rendah	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis sangat rendah
Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko rendah	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif	Jumlah Persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan Keberhasilan Penurunan <i>level</i> Risiko Rendah	Keberhasilan pencapaian Tujuan Strategis Rendah
Risiko Ditetapkan (<i>Risk De fined</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko sedang	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi Cukup komprehensif	Jumlah Persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan Keberhasilan Penurunan <i>level</i> Risiko Sedang	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis Sedang
Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap Dan identifikasi komprehensif	Jumlah Persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Mitigasi Risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko sangat Tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan Identifikasi Sangat komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko



 BUPATI BELU

 TAOLIN AGUSTINUS

PEDOMAN PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	Pendahuluan	113
	A. Latar Belakang	113
	B. Pengertian	113
BAB II	Kebijakan Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko	115
BAB III	Prosedur Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko	116
	1. Tujuan	117
	2. Ruang Lingkup	117
	3. Risiko	117
	4. Teknik	118
	5. Dokumentasi	121
	6. Prosedur	121
BAB IV	Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko	123
	A. Komponen Penilaian	123
	B. Proses Penilaian	124
	C. Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko	156
BAB V	Penutup	160

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap Perangkat Daerah (PD) di lingkungan Pemerintah Daerah harus menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko di lingkungan masing-masing. Penerapan dan pengembangan manajemen risiko tersebut dilaksanakan oleh seluruh Perangkat Daerah sebagai unit yang memiliki risiko (Unit Pemilik Risiko/Perangkat Daerah). Hal ini sejalan dengan strategi penerapan manajemen risiko, yaitu secara terus menerus meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko Perangkat Daerah ke arah yang lebih baik.


Seiring dengan berjalannya waktu, perlu dilakukan penilaian sejauh mana perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko. Penilaian tersebut dilakukan oleh Inspektorat Daerah selaku Compliance Office for Risk Management (CORM) di lingkungan Pemerintah Daerah.

B. Pengertian

1. Continuity Plan adalah rencana yang fokus untuk mempertahankan kelangsungan fungsi
2. In-house Training adalah pelatihan manajemen risiko di masing-masing Perangkat Daerah dengan narasumber dari Perangkat Daerah yang bersangkutan.
3. Loss event database adalah sekumpulan data yang berisi daftar peristiwa risiko yang pernah terjadi dan mengakibatkan kerugian baik finansial maupun nonfinansial pada organisasi.
4. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.
5. Nilai Capaian IKU adalah capaian kinerja organisasi berdasarkan sistem pengelolaan kinerja berbasis dokumen perencanaan . h

6. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko di instansi.
7. Recovery Plan adalah prosedur yang dijalankan berupa langkah-langkah untuk penyelamatan dan pemulihan.
8. Rencana Kontinjensi adalah rencana yang telah disiapkan untuk mengelola keadaan darurat yang terjadi.
9. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
10. Risiko Residual adalah risiko yang tersisa setelah diterapkannya upaya mitigasi / mitigasi risiko.
11. Risk Management Maturity Model adalah suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.
12. Risk Register adalah daftar yang memuat sejumlah risiko beserta dengan hal-hal yang berkaitan dengan risiko.
13. Selera Risiko (risk appetite) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan/ sasaran yang dikehendaknya.
14. Tren risiko adalah hasil identifikasi perubahan atau pergeseran tingkat risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Tren risiko dinyatakan dalam Peta Risiko yang memperlihatkan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).
15. Unit Pemilik Risiko adalah setiap Perangkat Daerah

BAB II
KEBIJAKAN PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

1. Penerapan manajemen risiko merupakan tanggung jawab seluruh pihak di lingkungan Pemerintah Daerah. Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan tepat dan optimal akan meningkatkan kepastian organisasi dalam mencapai sasaran serta memberikan keyakinan bahwa organisasi dapat merealisasikan peluang yang ada dengan meminimalisasi potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi, sehingga manajemen harus memperoleh keyakinan bahwa pengelolaan risiko organisasi telah dilakukan dengan tepat dan optimal.
2. Evaluator harus memperoleh keyakinan bahwa 4 (empat) sasaran utama manajemen risiko telah terpenuhi yaitu:
 - a. Risiko yang muncul dari strategi dan aktivitas organisasi diidentifikasi dan dibuatkan daftar prioritas risiko.
 - b. Aktivitas mitigasi risiko dirancang dan diimplementasikan untuk mengurangi risiko, dan mengelola risiko, sampai pada tingkat yang dapat diterima oleh Bupati.
 - c. Aktivitas pemantauan berjalan (on going monitoring) dilakukan untuk melakukan penaksiran kembali (reassess) atas risiko dan efektivitas pengelolaan risiko secara periodik.
 - d. Bupati menerima laporan periodik hasil proses manajemen risiko guna menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya dalam menyajikan komunikasi secara periodik tentang pengelolaan risiko, dan strategi pengelolaan risiko kepada stakeholders.
3. Untuk mengefektifkan pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko Pemerintah Daerah dibutuhkan peran aktif dari semua pihak dalam organisasi. 

BAB III
PROSEDUR PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Prosedur kerja adalah urutan langkah yang ditempuh untuk menjalankan suatu proses guna mencapai tujuan tertentu. Prosedur merupakan rangkaian aktivitas di dalam suatu proses yang disusun secara sistematis dan terstruktur agar sasaran proses dapat tercapai secara efektif dan efisien. Prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko disusun untuk memandu pelaksanaan evaluasi manajemen risiko untuk menilai apakah proses manajemen risiko telah berjalan secara sistematis, terstruktur, komprehensif, terintegrasi, efektif, dan efisien.

Muatan prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan dan dengan memperhatikan tingkat risiko Pemerintah Daerah. Unsur-unsur penting yang dimasukkan dalam prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko mencakup tujuan prosedur, ruang lingkup aktivitas, risiko yang mungkin terjadi, teknik, dokumentasi, serta rincian prosedur.

Prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko untuk memandu pelaksanaan evaluasi manajemen risiko mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, penyusunan laporan, dan pendistribusian hasil evaluasi. Pelaksanaan evaluasi dilakukan sesuai dengan jadwal yang direncanakan, namun karena hasil evaluasi merupakan alat ukur terhadap capaian kinerja manajemen risiko maka evaluasi penerapan manajemen risiko harus dilakukan pada akhir tahun dan sudah selesai sebelum penyusunan laporan tahunan. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan pedoman ini sebagai panduan dan tetap memperhatikan pedoman manajemen risiko lainnya, yang telah ditetapkan Bupati.

Uraian prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut: *h*

1. Tujuan

- a. Menilai apakah proses manajemen risiko yang dilakukan Pemerintah Daerah telah berjalan dengan efektif, efisien, sistematis, terstruktur, komprehensif, dan terintegrasi.
- b. Evaluasi penerapan manajemen risiko dilakukan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan Bupati.
- c. Seluruh pihak beserta para pejabat memahami tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko, mendukung pelaksanaannya, dan memahami secara tepat peran dan tanggung jawab masing-masing

2. Ruang Lingkup

- a. Penyusunan tim yang akan melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko,
- b. Penetapan tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko,
- c. Penetapan kriteria yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko,
- d. Penetapan unit yang akan menjadi responden dalam evaluasi penerapan manajemen risiko,
- e. Penetapan metode evaluasi penerapan manajemen risiko,
- f. Pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko,
- g. Pengambilan simpulan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko,
- h. Pemaparan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko,
- i. Penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko.

3. Risiko

Terdapat potensi pelaksanaan evaluasi penerapan Manajemen risiko tidak berjalan dengan optimal karena:

- a. Pelaksanaan evaluasi hanya menjadi sebuah formalitas dan tidak memberikan feedback bagi perbaikan manajemen risiko.
- b. Kurangnya partisipasi dan peran aktif dari unit kerja,
- c. Pedoman evaluasi penerapan manajemen risiko kurang

dipahami.

4. Teknik

- a. Reviu dokumen, digunakan untuk parameter yang pembuktiannya berupa dokumen, laporan, formulir dsb.
- b. Kuesioner, digunakan untuk parameter yang membutuhkan pendapat responden dan informasi yang diperoleh melalui reviu dokumen tidak cukup. Jenis-jenis kuesioner adalah sebagai berikut:

1) Pertanyaan Tertutup

Terdiri dari pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Responden akan memberikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya.

Gunakan kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan tertutup jika:

- a) Evaluator dapat mengantisipasi atau meramalkan lebih dahulu jawaban yang akan keluar;
- b) Responden cukup mengetahui permasalahan;
- c) Lebih besar harapan bahwa kuesioner itu diisi dan dikembalikan bila kuesioner diajukan dengan pertanyaan tertutup.
- d) Ada hal-hal yang mudah dikategorisasikan.

2) Pertanyaan Terbuka

Sejumlah pertanyaan berkenaan dengan permasalahan yang sedang difokuskan dan meminta responden untuk menguraikan pendapat atau pendiriannya dengan panjang lebar.

Gunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka jika:

- a) Evaluator ingin memberi kesempatan penuh kepada responden untuk memberi jawaban secara bebas menurut apa yang dirasa perlu olehnya;
- b) Evaluator ingin memperluas pandangan dan pengertiannya;
- c) Evaluator tidak dapat mengantisipasi jawaban karena sulit untuk memasukkan dalam sejumlah /

kategori, atau evaluator belum mengenal populasi yang sedang diselidiki.

3) Pertanyaan dengan Jawaban Berskala

Sejumlah pertanyaan atau pernyataan dengan jawaban yang menunjukkan tingkatan intensitas sikap yang dapat diberikan oleh responden. Gunakan kuesioner dengan pertanyaan berskala jika jawaban dapat ditunjukkan dalam tingkatan intensitas sikap dan pemahaman yang dimiliki responden. Contoh pertanyaan dengan jawaban berskala:

Beri pendapat atas pernyataan berikut ini:

Perilaku Pimpinan saat ini telah mencerminkan sosok ideal yang menjadi contoh teladan/panutan bagi insan organisasi.

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Rumuskan pertanyaan atau pernyataan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Gunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami oleh responden.
- b. Hindari istilah teknis yang mungkin tidak dipahami.
- c. Pilih kata-kata yang mengandung arti yang sama bagi semua orang.
- d. Hindari kalimat panjang yang sulit dipahami oleh responden.
- e. Masukkan hanya satu pokok pikiran dalam tiap pertanyaan.
- f. Pertimbangkan apakah diperlukan lebih dari satu pertanyaan untuk sasaran tertentu.
- g. Pertanyaan dan topik hendaknya diatur dalam urutan yang sedemikian rupa sehingga responden melihat hubungannya, memahami maknanya dan

lebih senang menjawabnya.

- h. Pertanyaan jangan menimbulkan rasa kecurigaan atau rasa takut apabila jawabannya dapat membahayakan atau merusak kedudukan responden.

Dalam penyebaran kuesioner terlebih dulu harus ditentukan jenis responden dan jumlah (sample) responden yang mewakili dari setiap populasi responden. Penentuan jumlah (sample) responden dari suatu populasi dilakukan dengan mempertimbangkan keterwakilan dan statistik.

- c. Wawancara, digunakan sebagai pelengkap teknik pengujianlainnya dan untuk memperdalam simpulan hasil kuesioner Jenis-jenis wawancara adalah sebagai berikut:

1) Wawancara terstruktur

Wawancara dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan tertulis yang lebih dulu dirumuskan/disiapkan pewawancara.

Untuk wawancara yang berstruktur, rumuskan/susun sejumlah pertanyaan secara tertulis. Tentukan jenis dan jumlah responden yang akan diwawancarai.

2) Wawancara tidak berstruktur (bebas)

Wawancara dilakukan tanpa mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya, namun sudah memiliki pokok- pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara. Pewawancara akan mengajukan pertanyaan yang berkembang dan dianggap perlu dalam situasi wawancara. Tentukan topik, permasalahan yang akan dibahas dalam wawancara.

- d. Observasi, digunakan bila ketiga teknik di atas masih perlu diperdalam dengan pengamatan lapangan Tentukan tujuan, apa/siapa yang akan diobservasi, informasi apa yang perlu dikumpulkan, tempat dan waktu dilakukannya observasi. Dapatkan /


ijin/persetujuan dari pihak yang terkait dengan pelaksanaan observasi

5. Dokumentasi

- a. Daftar permintaan dokumen,
- b. Kertas Kerja Reviu Dokumen,
- c. Kuesioner,
- d. Tabulasi Hasil Kuesioner,
- e. Kertas Kerja Wawancara,
- f. Kertas Kerja Observasi,
- g. *Scorecard* Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko,
- h. Ringkasan Perhitungan Nilai *TINGKAT KEMATANGAN*.

6. Prosedur

a. Persiapan evaluasi

- 1) Inspektorat Daerah selaku *Compliance Office for Risk Management* (CORM) di lingkungan Pemerintah Daerah melakukan evaluasi dengan membentuk tim evaluasi memperhatikan komposisi pengetahuan dan keahlian sesuai dengan kualifikasi pelaksana dan ruang lingkup evaluasi. Jumlah personil yang melakukan evaluasi disesuaikan dengan lingkup evaluasi dan jangka waktu evaluasi. Susunan tim minimal terdiri dari penanggung jawab, pengawas, ketua tim dan anggota tim.
- 2) Tim evaluasi menyusun program kerja, *time schedule*, pembagian tugas sebelum melakukan evaluasi. Dokumen-dokumen tersebut harus mendapat persetujuan penanggung jawab evaluasi sebelum pelaksanaan evaluasi.
- 3) Sebelum melakukan evaluasi, tim evaluasi harus melakukan pemaparan awal kepada evaluatan untuk menjelaskan tujuan, ruang lingkup, jadual, dan metodologi evaluasi. Selain itu juga harus dicapai kesepakatan dengan evaluatan mengenai *scorecard* yang digunakan.
- 4) Melakukan pemaparan awal kepada manajemen mengenai rencana penugasan evaluasi. 

b. Pelaksanaan Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dilakukan secara berkala per semester.

c. Penyusunan dan Pendistribusian Laporan Evaluasi

Hasil akhir evaluasi penerapan manajemen risiko adalah skore tingkat kematangan manajemen risiko yang terbagi dalam 5 tingkat, yaitu: *Risk Naive*, *Risk Aware*, *Risk Defined*, *Risk Managed* dan *Risk Enabled*. Namun agar kelemahan dan rekomendasi dapat dijalankan, hasil evaluasi harus dituangkan dalam laporan evaluasi penerapan manajemen risiko. Laporan evaluasi ditandatangani penanggung jawab evaluasi dan ditujukan kepada Bupati dan ditembuskan kepada Komite Manajemen Risiko. h

BAB IV

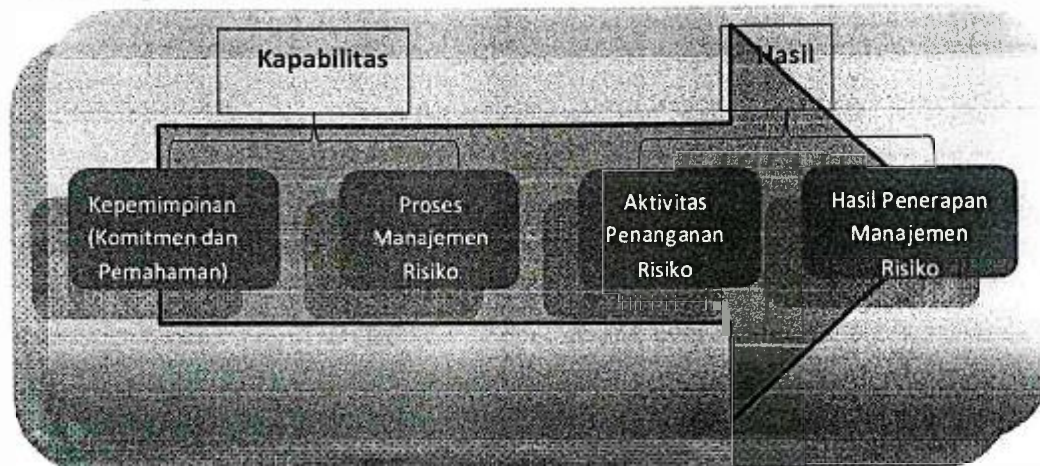
PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Komponen Penilaian

Kematangan penerapan manajemen risiko dinilai dengan mengevaluasi 4 (empat) komponen, yaitu: 1. Kepemimpinan, 2. Proses manajemen risiko, 3. Aktivitas mitigasi risiko, dan 4. Hasil penerapan manajemen risiko.

1. Kepemimpinan

Tujuan evaluasi komponen kepemimpinan adalah mengukur komitmen pimpinan dan pemahaman pimpinan terhadap manajemen risiko dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan penerapan manajemen risiko.



(Gambar 1. Komponen Penilaian. Level Kematangan Penerapan Manajemen Risiko)

Dari tujuan tersebut dapat ditarik 2 (dua) elemen utama evaluasi kepemimpinan, yaitu komitmen pimpinan dan pemahaman pimpinan terhadap manajemen risiko.

a) *Komitmen Pimpinan*

Komitmen pimpinan dinilai dengan mengevaluasi 3 (tiga) subelemen, yaitu: rapat pimpinan, dukungan sumber daya, dan dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko.

Rapat pimpinan terkait manajemen risiko terdiri dari rapat Komite Manajemen Risiko, rapat Komite Pelaksana, dan rapat Perangkat Daerah.

Dukungan sumber daya terdiri dari dana implementasi dan pengembangan sumber daya manusia. *f*

Dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko terdiri dari prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko, organisasi dan prosedur/tata kerja, dan dokumentasi manajemen risiko.

b) Pemahaman Pimpinan terhadap Manajemen Risiko

Evaluasi pemahaman pimpinan merupakan elemen penilaian yang digunakan dalam menilai kesadaran risiko pada level pimpinan, yaitu: pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko, Komite Pelaksana, dan seluruh

pejabat Perangkat Daerah. Nilai pemahaman pimpinan diperoleh dari hasil tes tertulis.

2. Proses Manajemen Risiko

Tujuan evaluasi komponen proses manajemen risiko adalah menilai kualitas seluruh tahapan proses manajemen risiko pada Perangkat Daerah. Proses manajemen risiko meliputi tujuh tahapan yang terdiri dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, *monitoring* dan *review*, serta komunikasi dan konsultasi.

3. Aktivitas Mitigasi risiko

Tujuan evaluasi komponen aktivitas mitigasi risiko adalah menilai tingkat realisasi mitigasi risiko yang dijalankan dan efektivitasnya dalam menurunkan level risiko.

4. Hasil Penerapan Manajemen Risiko

Tujuan evaluasi komponen hasil penerapan manajemen risiko adalah menilai efektivitas manajemen risiko dalam mendukung organisasi mencapai tujuannya.

B. Proses Penilaian

Proses penilaian dilakukan dengan mengevaluasi dokumentasi serta melakukan wawancara dan tes tertulis terkait penerapan manajemen risiko Perangkat Daerah selama satu periode menggunakan 4 (empat) komponen penilaian, yaitu: 1. Kepemimpinan, 2. Proses manajemen risiko, 3. Aktivitas mitigasi risiko, dan 4. Hasil penerapan manajemen risiko.

Untuk melakukan penghitungan nilai akhir, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menilai setiap bagian terinci pada setiap komponen penilaian manajemen risiko.
2. Menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko.

3. Menghitung nilai akhir dengan menjumlahkan nilai tertimbang seluruh komponen penilaian manajemen risiko.

Penilaian untuk setiap komponen penilaian manajemen risikomenggunakan pembobotan sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1

Komponen Penilaian Penerapan Manajemen Risiko serta Bobotnya

KOMPONEN PENILAIAN	BOBOT
A. KEPEMIMPINAN	15%
1. Komitmen	75%
1) Rapat pimpinan	20%
a. Rapat Komite MR	10%
b. Rapat Komite Pelaksana	10%
c. Rapat Perangkat Daerah	80%
2) Dukungan sumber daya	40%
a. Dana implementasi	50%
b. Pengembangan SDM	50%
a) Pegawai yang mengikuti pelatihan MR	70%
b) <i>In-house training</i> MR	30%
3) Dukungan perangkat penerapan	40%
a. Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan MR	25%
b. Organisasi dan prosedur/tata kerja	50%
c. Dokumentasi MR	25%
2. Pemahaman	25%
1) Komite Manajemen Risiko	30%
2) Komite Pelaksana	30%
3) Pemilik risiko	20%
4) Pegawai internal lainnya	20%
B. PROSES MANAJEMEN RISIKO	45%
1. Penetapan konteks	15%
2. Identifikasi risiko	30%
3. Analisis risiko	10%
4. Evaluasi risiko	5%
5. Mitigasi risiko	25%
6. <i>Monitoring</i> dan reviu	5%
7. Komunikasi dan konsultasi	10%
C. AKTIVITAS MITIGASI RISIKO	25%
1. Mitigasi risiko yang dijalankan	70%
2. Keberhasilan menurunkan level risiko	30%
D. HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	15%
Pencapaian kinerja Perangkat Daerah	100%

Langkah-langkah untuk melakukan penghitungan nilai akhir sebagaimana disebutkan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Langkah I : Menilai setiap Bagian Terinci pada setiap Komponen Untuk menentukan nilai bagian terinci pada setiap komponen yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. menentukan bagian terinci pada setiap komponen;
- b. mengevaluasi aspek penilaian untuk setiap bagian terinci; dan
- c. menentukan nilai setiap bagian terinci pada komponen dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana.

1) Nilai Bagian Terinci pada Komponen

Bagian terinci dari komponen kepemimpinan adalah :

a. Komitmen

(1) Nilai Rapat Komite Manajemen Risiko/Rapat Komite pelaksana/Rapat Perangkat Daerah Jenis rapat pimpinan meliputi rapat Komite Manajemen Risiko, rapat Komite Pelaksana, dan rapat Unit Pemilik Risiko (OPD). Rapat pimpinan dapat dilaksanakan khusus untuk manajemen risiko atau menjadi bagian dari agenda rapat lainnya, namun harus dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung pelaksanaan rapat.

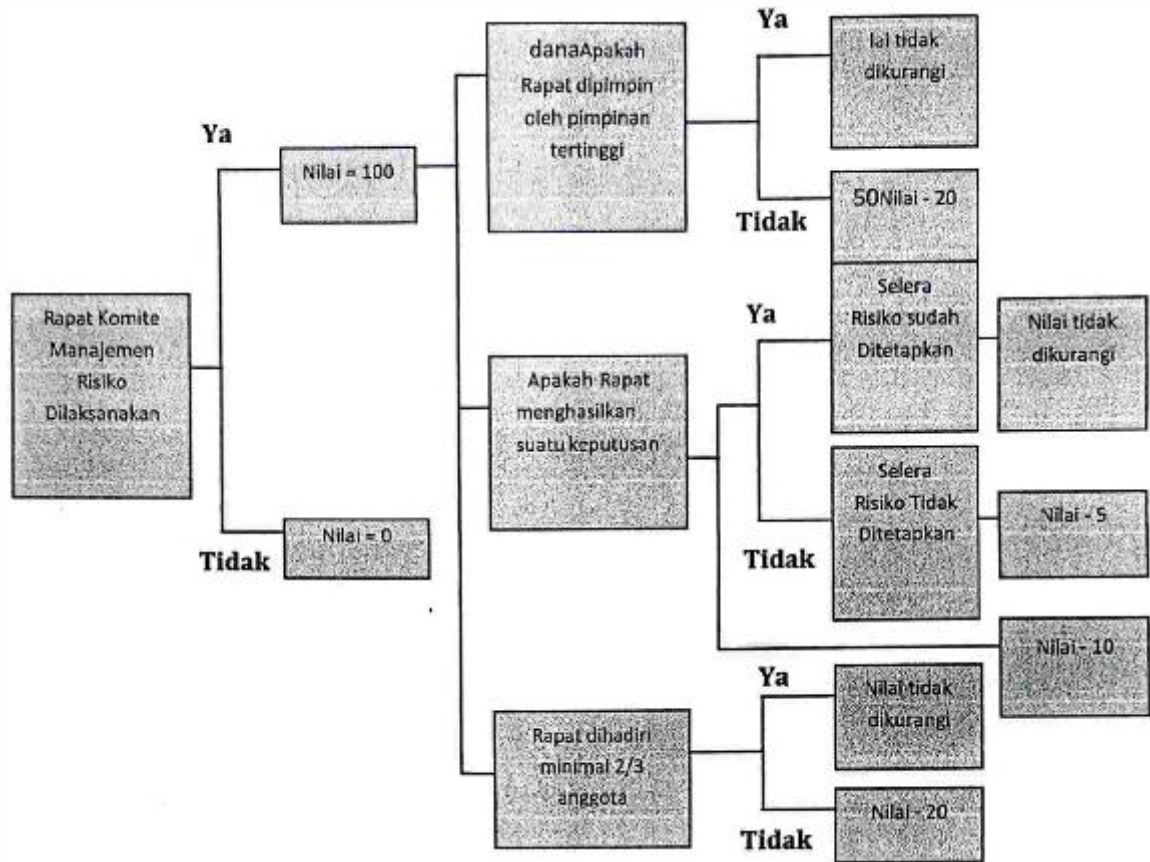
Penilaian rapat pimpinan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

a) Rapat Komite Manajemen Risiko

- Rapat Komite Manajemen Risiko minimal 1 kali/semester
- Dipimpin langsung oleh, pimpinan tertinggi
- Menghasilkan suatu keputusan
- Dihadiri minimal 2/3 anggota

Penentuan nilai untuk setiap rapat Komite [^]

Manajemen Risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut :



Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko (notulen, daftar hadir, dan/ atau nota dinas/surat tugas)

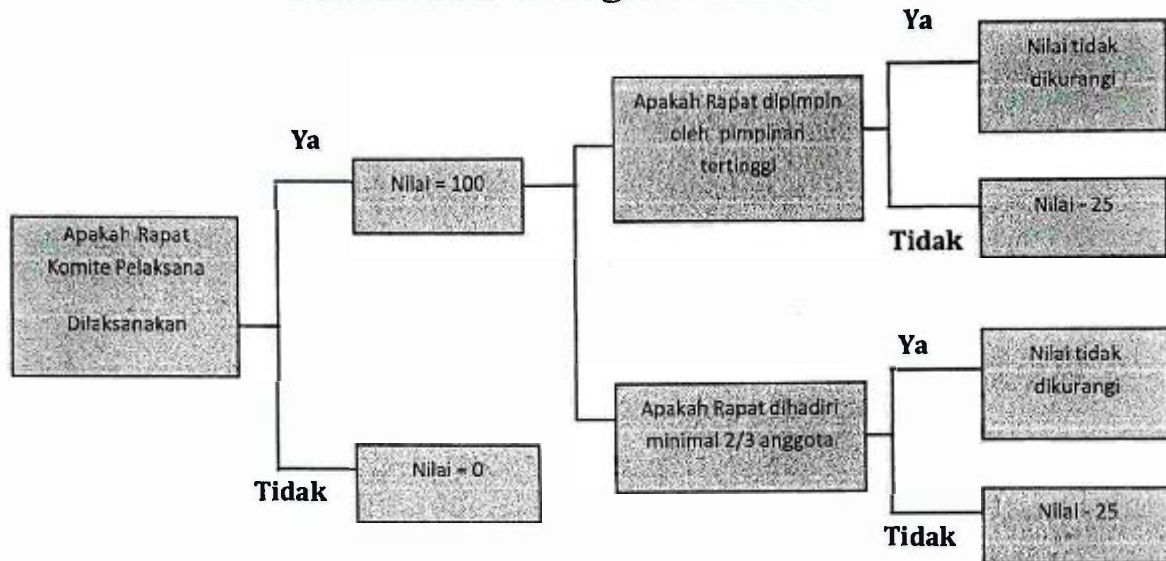
Selanjutnya dari hasil proses di atas, nilai rapat Komite Manajemen Risiko ditentukan dengan cara sebagai berikut:

- Bila rapat hanya dilakukan sekali dalam satu periode maka nilai rapat ini menjadi nilai rapat Komite Manajemen Risiko.
- Bila rapat dilakukan lebih dari sekali dalam satu periode maka nilai rapat Komite Manajemen Risiko adalah nilai rapat yang tertinggi. *h*

b) Rapat Komite Pelaksana

- Rapat Komite Pelaksana minimal 2 kali/semester
- Dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi
- Dihadiri minimal 2/3 anggota.

Penentuan nilai untuk setiap rapat Ketua Manajemen Risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko (notulen, daftar hadir, dan/ atau nota dinas/surat tugas)

c) Rapat Perangkat Daerah

- Rapat Perangkat Daerah minimal 2 kali/semester. Dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi.
- Dihadiri oleh perwakilan seluruh unit organisasi di bawah Perangkat Daerah.

Penentuan nilai untuk setiap rapat Perangkat Daerah dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut : λ



Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko /notulen, daftar hadir, dan/atau nota dinas/surat tugas)

d) Pelaksanaan rapat Manajemen Risiko harus didukung dengan dokumen pendukung seperti undangan, notulen, daftar hadir, nota dinas/surat tugas.

e) Jenis rapat manajemen risiko (Rapat Komite Manajemen Risiko/ Rapat Komite Pelaksana/ Rapat Perangkat Daerah) dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung.

Penentuan nilai rapat komite pelaksana dan rapat Perangkat Daerah adalah sebagai berikut:

1. Nilai rapat adalah nilai rata-rata penjumlahan nilai rapat kategori pertama yang tertinggi dan nilai rapat kategori kedua yang tertinggi.

2. Rapat kategori pertama membahas profil/peta risiko dan rencana mitigasi risiko, sedangkan rapat kategori kedua membahas hasil monitoring risiko, realisasi mitigasi risiko serta rapat membahas penerapan manajemen risiko lainnya. *h*

3. Nilai rapat untuk setiap kategori adalah :

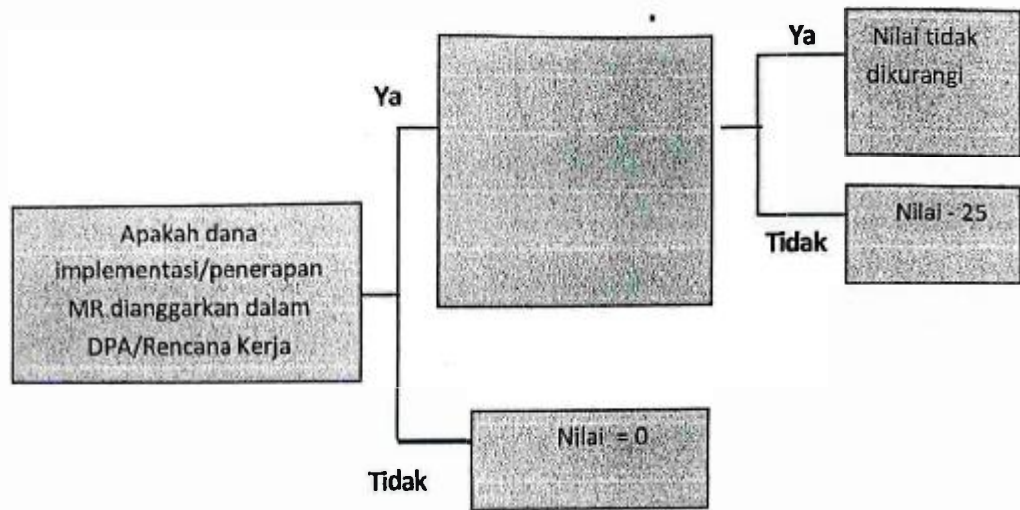
- Jika tidak dilakukan rapat untuk kategori tersebut, maka nilai tertinggi adalah nol.
- Jika dalam setiap kategori rapat, rapat hanyadilakukan sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat tersebut.
- Jika dalam setiap kategori rapat, rapat dilakukan lebih dari sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat paling tinggi di antara nilai rapat lainnya dalam kategori yang sama.

Nilai hasil evaluasi terkait rapat komite manajemen risiko/rapat ketua manajemen risiko/rapat Perangkat Daerah selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B4/B5/B6 (Tabel 2 pada halaman 45).

(2) Nilai Dana Implementasi / Penerapan Manajemen Risiko Penilaian terkait dana implementasi / penerapan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Implementasi/penerapan manajemen risiko seperti rapat terkait manajemen risiko, penyusunan profil risiko, pelaksanaan mitigasi/mitigasi risiko, dan monitoring risiko telah dianggarkan dalam rencana kerja/DPA/Program Kerja Pengawasan Tahunan; atau
- b) Pelaksanaan proses manajemen risiko dan pelaksanaan mitigasi/mitigasi risiko tidak terkendala karena ketersediaan dana.

Penentuan nilai untuk dana implementasi terkait manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut: /



Sumber data: DPA atau PKPT (rencana kegiatan dan anggaran implementasi manajemen risiko)

Nilai hasil evaluasi terkait dana implementasi selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B8 (Tabel 2 pada halaman 45).

(3) Nilai Pegawai yang Telah Mengikuti Pelatihan Manajemen Risiko

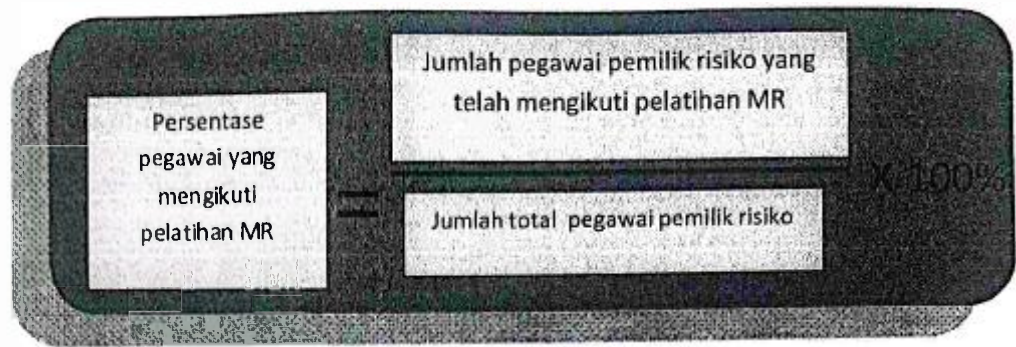
Penilaian terkait pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Sumber daya manusia yang kompeten diwujudkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, *in-house training MR* secara berkelanjutan terkait dengan kompetensi di bidang manajemen risiko.
- b) Sumber daya manusia meliputi seluruh pegawai Perangkat Daerah terutama Pemilik Risiko, Komite MR, dan Komite Pelaksana.
- c) Materi pelatihan meliputi konsep risiko, manajemen risiko, dan proses manajemen risiko.
- d) Bukti pendukung pelaksanaan pelatihan meliputi sertifikat/daftar hadir/surat tugas/undangan/nota dinas, dan lain-lain.

Penentuan nilai terkait pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut :

- a) Menghitung persentase pegawai yang

mengikuti pelatihan manajemen risiko dengan rumus sebagai berikut :



b) Selanjutnya nilai pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen risiko disesuaikan dengan mempertimbangkan apakah seluruh pengelola manajemen risiko pada Perangkat Daerah telah mengikuti pelatihan manajemen risiko:



Sumber data : Daftar pegawai Perangkat Daerah dan rekapitulasi pegawai yang pernah mengikuti pelatihan manajemen risiko

Nilai hasil evaluasi terkait pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B10 (Tabel 2 pada halaman 45).

(4) Nilai *In-House Training* Manajemen Risiko

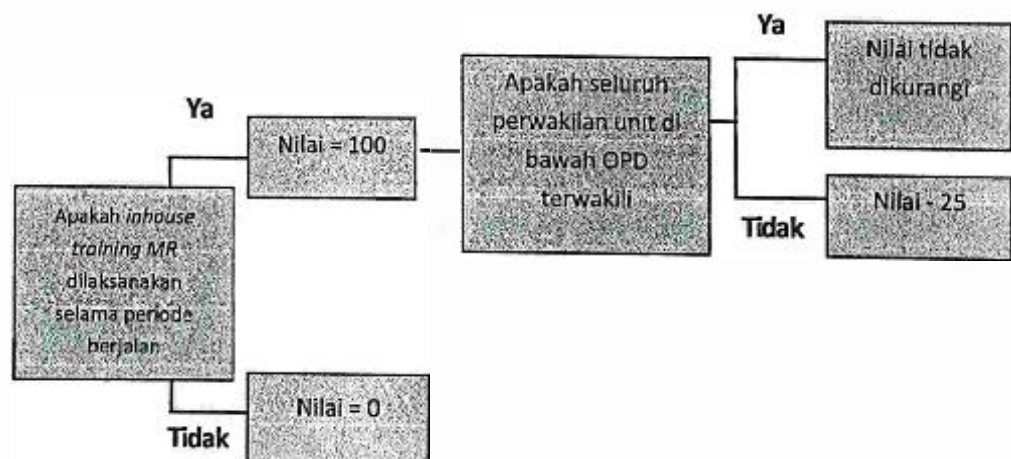
In-house Training adalah pelatihan manajemen risiko di masing- masing Perangkat Daerah dengan **narasumber dari Perangkat Daerah yang bersangkutan**. Materi yang disampaikan

meliputi konsep risiko, manajemen risiko, dan proses manajemen risiko. Pelaksanaan *in-house training* harus didukung dengan dokumen seperti notulen, daftar hadir, dan nota dinas/surat tugas.

Penilaian terkait *in-house training* manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) *In-house training* terkait dengan kompetensi di bidang manajemen risiko berupa pelatihan di kantor sendiri atau kegiatan lain yang sejenis diselenggarakan secara berkelanjutan minimal satu kali dalam satu periode manajemen risiko.
- b) Dalam pelaksanaan *in-house training* harus mengupayakan agar pesertanya merupakan perwakilan dari seluruh unit di bawah Perangkat Daerah.

Penentuan nilai terkait *in-house training* manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :



Sumber data: Dokumentasi internalisasi manajemen risiko oleh Perangkat Daerah ke seluruh pegawai berupa pelatihan di kantor sendiri atau kegiatan lain yang sejenis (notulen, daftar hadir, dan/atau Nota Dinas/ Surat Tugas) *h*

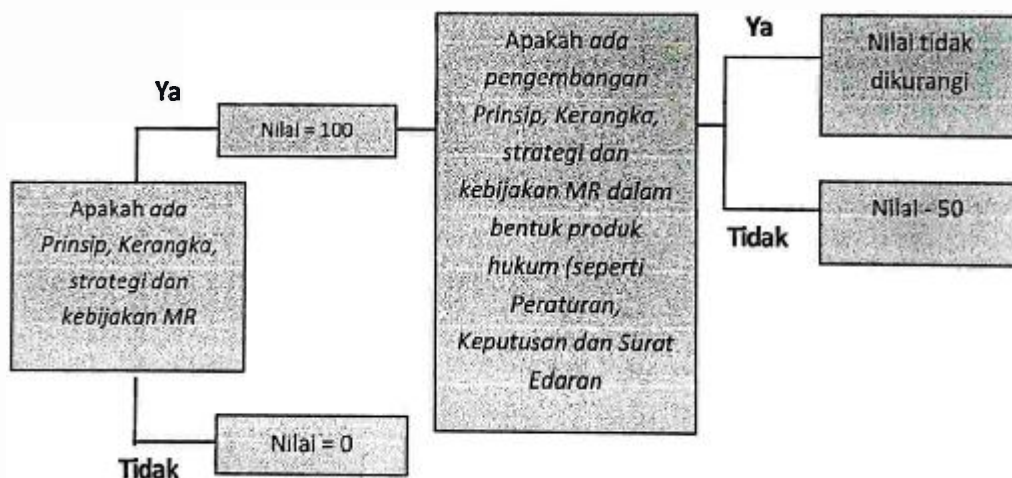
Nilai hasil evaluasi terkait *in-house training* manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B11 (Tabel 2 pada halaman 45).

(5) Nilai terkait Prinsip, Kerangka, Strategi, dan Kebijakan Manajemen Risiko

Penilaian terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko telah ada.
- b) Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko telah dikembangkan dan ditetapkan dalam bentuk peraturan, keputusan, atau surat edaran.

Penentuan nilai terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:

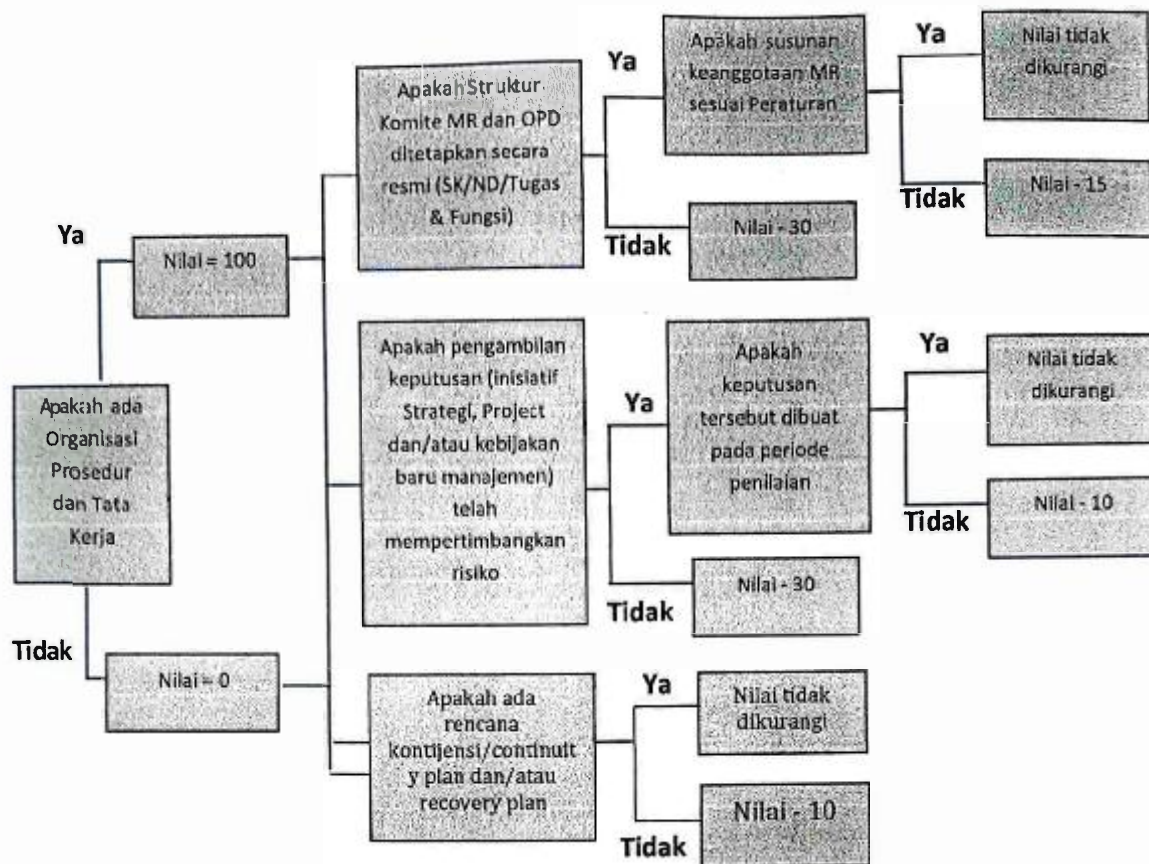


Sumber data: Dokumentasi pengembangan prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko pada unit eselon I terkait dalam bentuk produk hukum (seperti peraturan, keputusan, dan surat edaran.)

Nilai hasil evaluasi terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B13 (Tabel 2 pada halaman 45).

- (6) Nilai Organisasi dan Prosedur/Tata Kerja Manajemen Risiko Penilaian terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut :
- a) Struktur tata kelola manajemen risiko ditetapkan resmi dalam bentuk surat keputusan atau melekat pada tugas dan fungsi unit tertentu.
 - b) Proses pengambilan keputusan (inisiatif strategi, *project*, dan/atau kebijakan baru manajemen) telah mempertimbangkan risiko.
 - c) Rencana kontinjensi (*continuity plan*) dan/atau *recovery plan* untuk operasional, keselamatan, dan/atau informasi dan teknologi telah tersedia.

Penentuan nilai terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut: \wedge



Sumber data: Surat Keputusan Penetapan Struktur Komite Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko, serta dokumentasi terkait proses pengambilan keputusan dan rencana kontinjensi

Nilai hasil evaluasi terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B14 (Tabel 2 pada halaman 45).

(7) Nilai Dokumentasi Manajemen Risiko

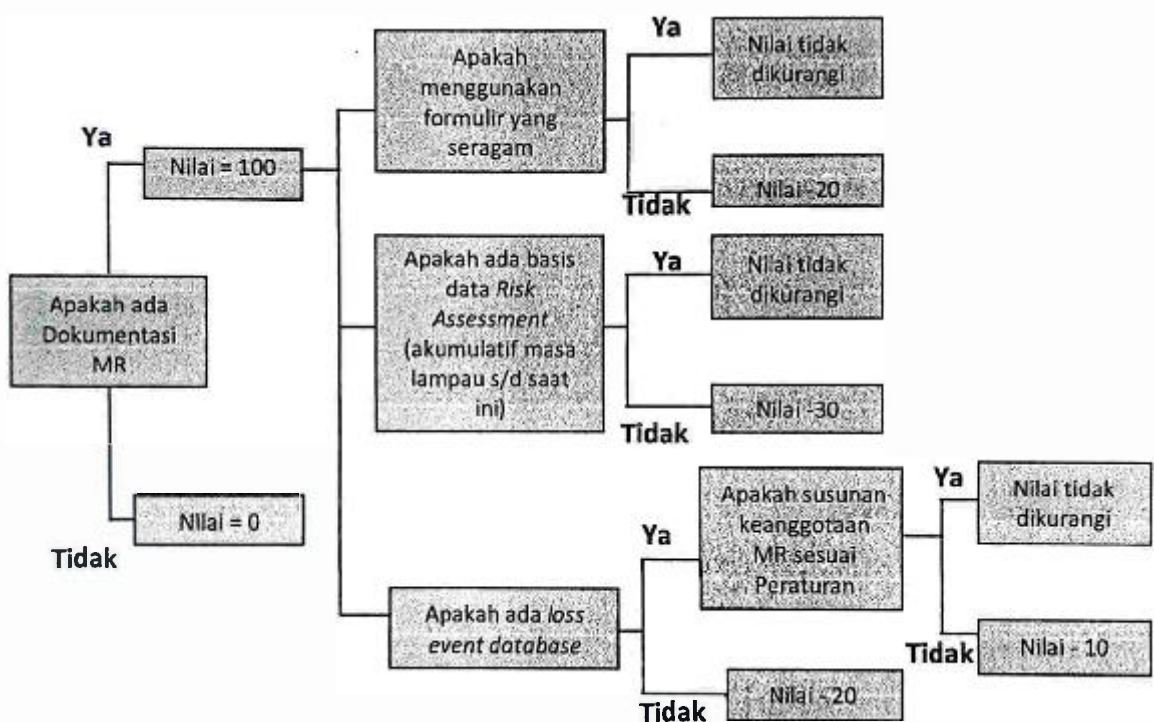
Penilaian terkait dokumentasi manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Formulir yang digunakan seragam sesuai ketentuan Peraturan Bupati Belu atau hasil pengembangan oleh Komite Manajemen Risiko.
- b) Basis data risiko (*risk register*) yang mengakumulasi seluruh risiko yang telah dinilai sejak penilaian pertama (*first*)

risk assessment) sampai dengan periode berjalan telah dikembangkan.

- c) Basis data untuk kejadian negatif/masalah yang berdampak tinggi bagi organisasi (*loss event database*) telah dikembangkan yang informasinya minimal memuat tanggal peristiwa, nama peristiwa, sebab, dampak, lokasi, dan respon yang dilakukan.

Penentuan nilai dokumentasi manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagansederhana sebagai berikut :



Sumber data : Dokumen profil dan peta risiko Unit Pemilik Risiko serta dokumen loss event database

Nilai hasil evaluasi terkait dokumentasi manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B15 (Tabel 2 pada halaman 45). /

b. Pemahaman

Nilai Pemahaman **Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya** Nilai pemahaman pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko, Komite Pelaksana, dan pegawai internal lainnya didasarkan atas hasil tes tertulis dengan rentang nilai sebagai berikut :

PEMAHAMAN	NILAI (Hasil Test Tertulis)
1. Nilai Pemilik Risiko (OPD)	Antara 0 s.d. 100
2. Nilai Komite Manajemen Risiko	Antara 0 s.d. 100
3. Nilai Komite Pelaksana	Antara 0 s.d. 100
4. Nilai Pegawai Internal Lainnya	Antara 0 s.d. 100

Apabila dalam satu kategori (Pemilik Risiko/ Komite Manajemen Risiko/ Komite Pelaksana/ Pegawai Internal Lainnya) pejabat/pegawai yang dievaluasi pemahamannya lebih dari satu, maka nilai untuk kategori tersebut adalah nilai rata-rata.

Dalam hal terdapat pejabat/pegawai yang seharusnya dievaluasi nilai pemahamannya namun tidak dapat mengikuti uji pemahaman karena sedang menjalankan tugas di luar kota, sakit, cuti, dan sebagainya, dapatkan bukti pendukung alasannya seperti surat tugas atau surat keterangan.

Apabila terdapat kategori yang tidak dapat diperoleh nilai pemahamannya karena hal tersebut di atas, maka bobot untuk kategori tersebut dialihkan ke seluruh kategori yang lain secara proporsional.

Nilai hasil evaluasi terkait Pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko,

Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B17, B18, B19, dan B20 (Tabel 2 pada halaman 45).^h

2) Nilai Bagian Terincipada Komponen Proses Manajemen Risiko

Bagian terinci dari komponen proses manajemen risiko terdiri dari tujuh elemen penilaian, yaitu: penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, monitoring dan reuiu, serta komunikasi dan konsultasi.

Untuk penilaian tiap elemen pada komponen proses manajemen risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Mengevaluasi dokumentasi setiap tahapan proses manajemen risiko untuk menentukan **bobot dokumen** dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokurnen profil dan peta risiko Unit Pemilik Risiko

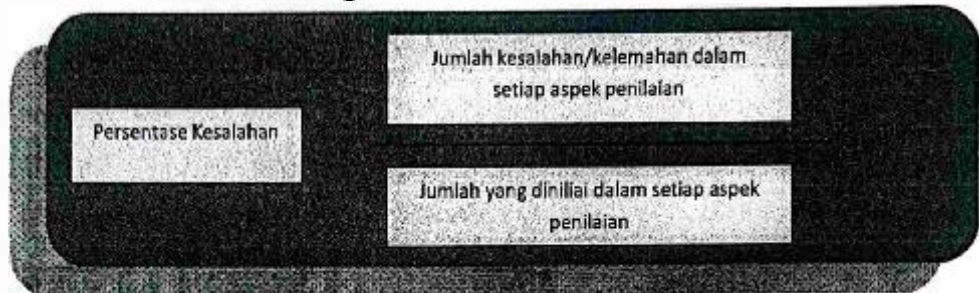
- Selanjutnya, menentukan nilai setiap bagian terinci dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian pada bagian terinci dan pengurangan nilai dalam hal ditemukan adanya kelemahan atau kesalahan. Pengurangan nilai menggunakan 2 (dua) pendekatanyaitu :
 - a. Dengan tidak memperhitungkan jumlah kesalahan Pengurangan nilai menggunakan nilai pengurang yang tertera pada masing-masing bagan sederhana.
 - b. Dengan memperhitungkan jumlah kesalahan Pengurangan nilai dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut: λ



Keterangan :

Bobot Persentase Kesalahan dihitung dengan cara sebagai berikut :

1. Menentukan Persentase Kesalahan dengan rumus sebagai berikut:



2. Selanjutnya apabila Persentase Kesalahan lebih dari 10%, maka pengurangan nilai adalah maksimal (Bobot Persentase Kesalahan = 100%).

3. Apabila Persentase Kesalahan sampai dengan 10%, maka pengurangan nilai adalah setengah dari Nilai Pengurang Maksimal (Bobot Persentase Kesalahan = 50%).

a. Nilai Penetapan Konteks

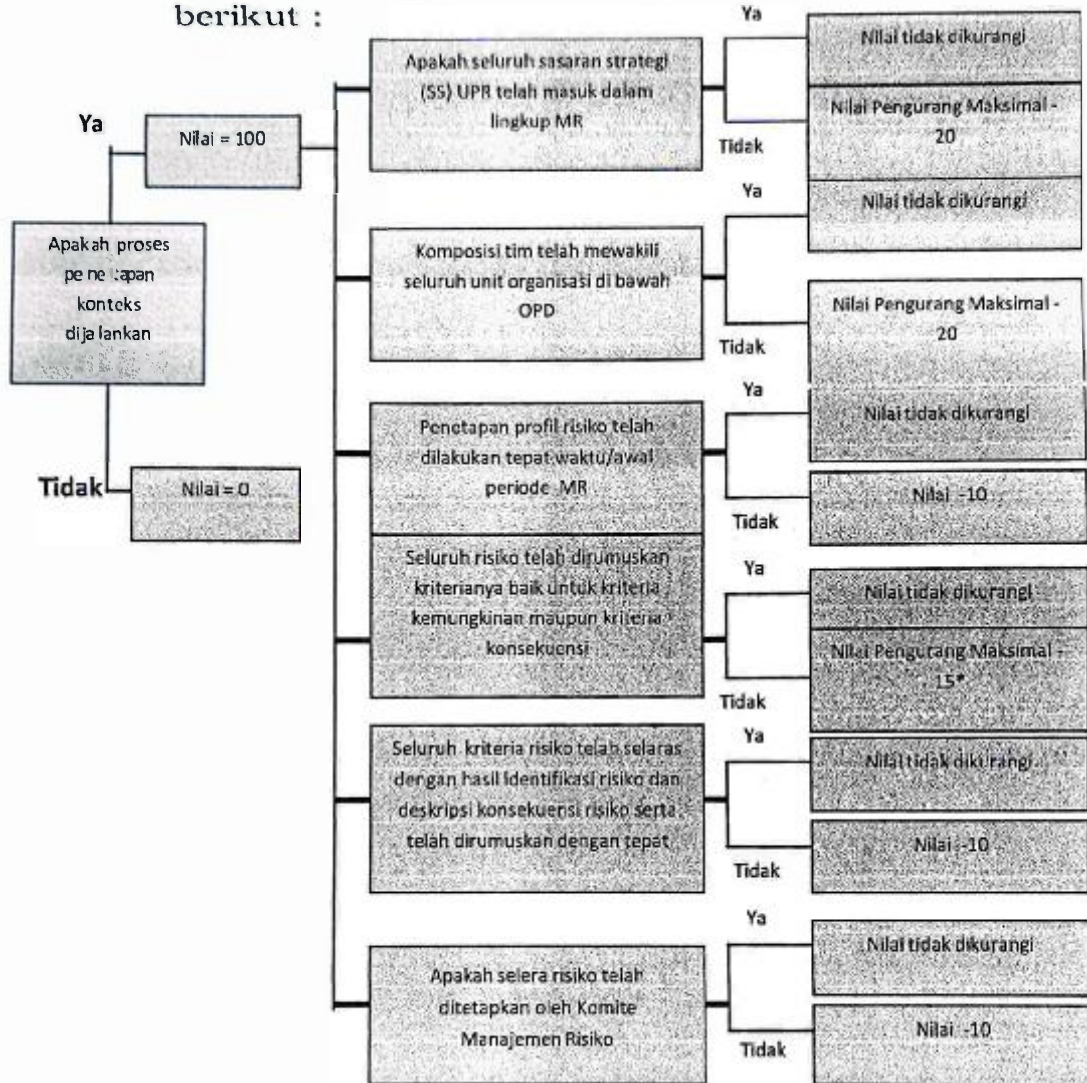
Penilaian terkait proses penetapan konteks dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Seluruh sasaran strategis (SS) Perangkat Daerah telah masuk dalam lingkup manajemen risiko.
- b) Komposisi tim mewakili seluruh unit organisasi dibawah Perangkat Daerah.
- c) Penetapan profil risiko dilakukan tepat waktu/awal periode manajemen risiko.
- d) Seluruh risiko telah dirumuskan kriterianya, baik untuk kriteria kemungkinan maupun kriteria konsekuensi. \wedge

e) Kriteria selaras dengan hasil identifikasi risiko dan deskripsi konsekuensi risiko serta telah dirumuskan dengan tepat.

f) Selera risiko telah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko dan menjadi dasar/acuan dalam mitigasi risiko pada periode berjalan.

Penentuan nilai penetapan konteks dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :



• Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan

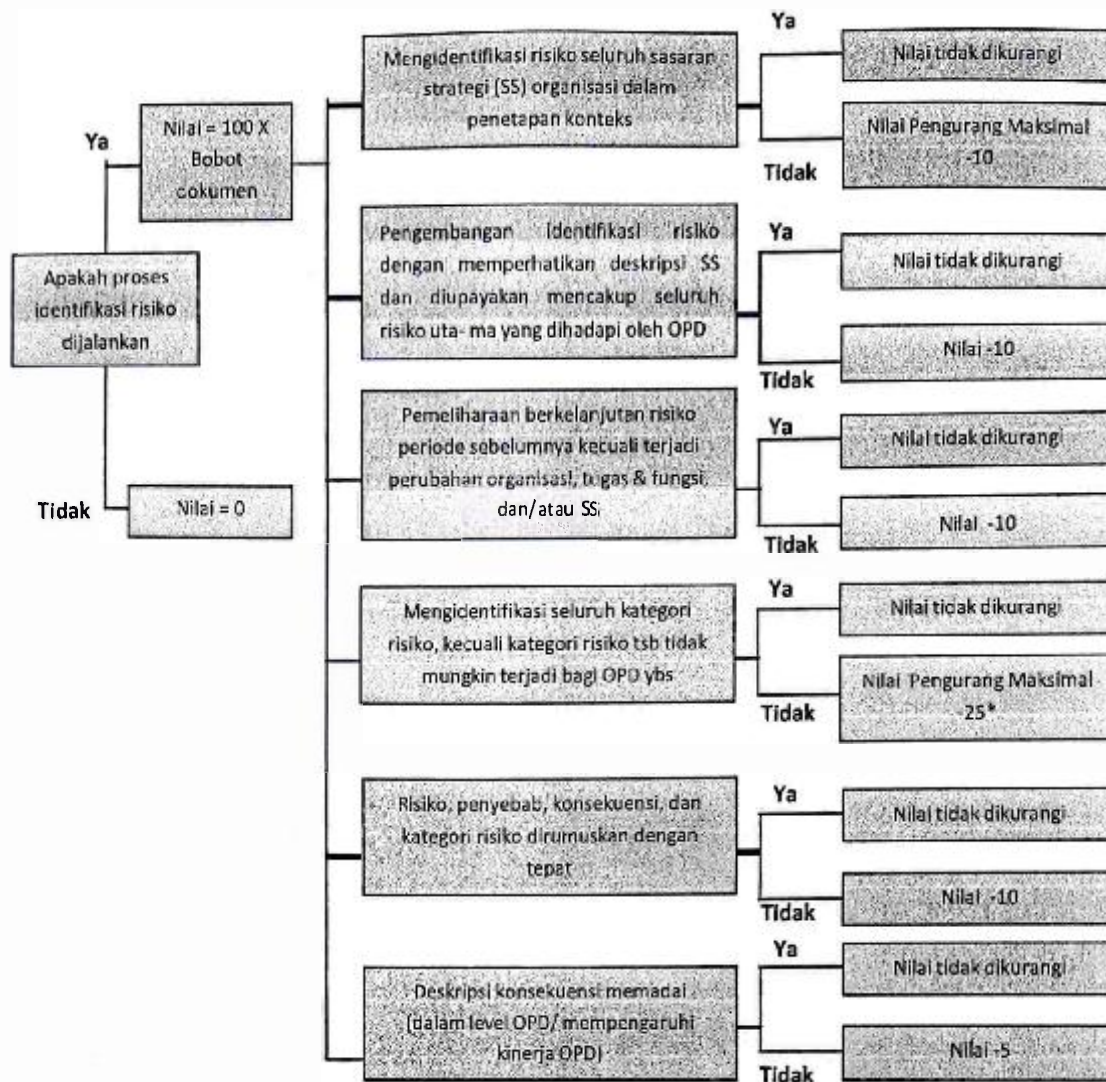
Nilai hasil evaluasi terkait penetapan konteks selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B22 (Tabel 2 pada halaman 45).

b. Nilai Identifikasi Risiko

Penilaian terkait proses identifikasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi risiko seluruh sasaran strategi (SS) organisasi.
- b) Pengembangan identifikasi risiko dengan memperhatikan deskripsi sasaran strategi dan diupayakan mencakup seluruh risiko utama yang dihadapi oleh Perangkat Daerah.
- c) Pemeliharaan keberlanjutan risiko periode sebelumnya dalam identifikasi risiko, kecuali terjadi perubahan organisasi, tugas dan fungsi, dan/atau sasaran strategi.
- d) Mengidentifikasi seluruh kategori risiko, kecuali kategori risiko tersebut tidak mungkin terjadi bagi Perangkat Daerah yang bersangkutan (misal kategori risiko *financial*).
- e) Apa yang mungkin terjadi, penyebab, konsekuensi, dan kategori risiko dirumuskan dengan tepat.
- f) Deskripsi konsekuensi memadai (dalam level Perangkat Daerah/mempengaruhi kinerja Perangkat Daerah).

Penentuan nilai identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut: λ



**Keterangan menggunakan pendekatan pengurangan nilai Dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

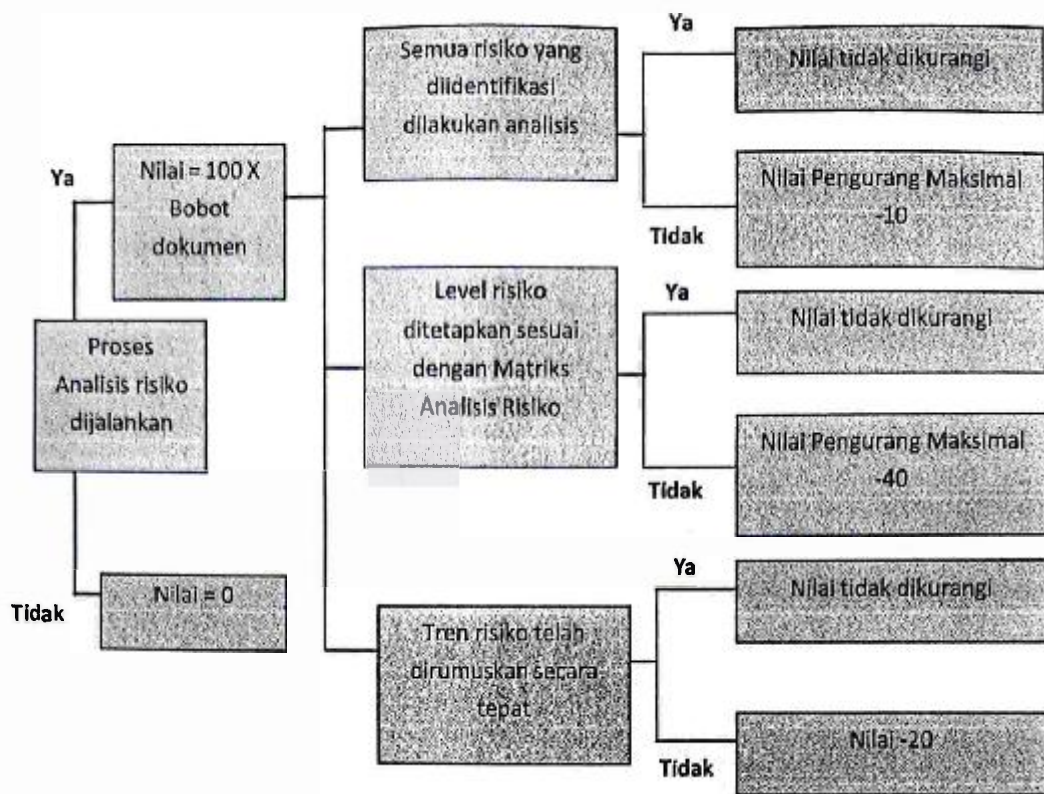
Nilai hasil evaluasi terkait identifikasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B23 (Tabel2 pada halaman 45).

c. Nilai Analisis Risiko

Penilaian terkait proses analisis risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Analisis risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang telah diidentifikasi.
- b) Penentuan level risiko sesuai dengan matriks analisis risiko.
- c) Tren risiko telah dirumuskan secara tepat.

Penentuan nilai analisis risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut: *h*



**Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

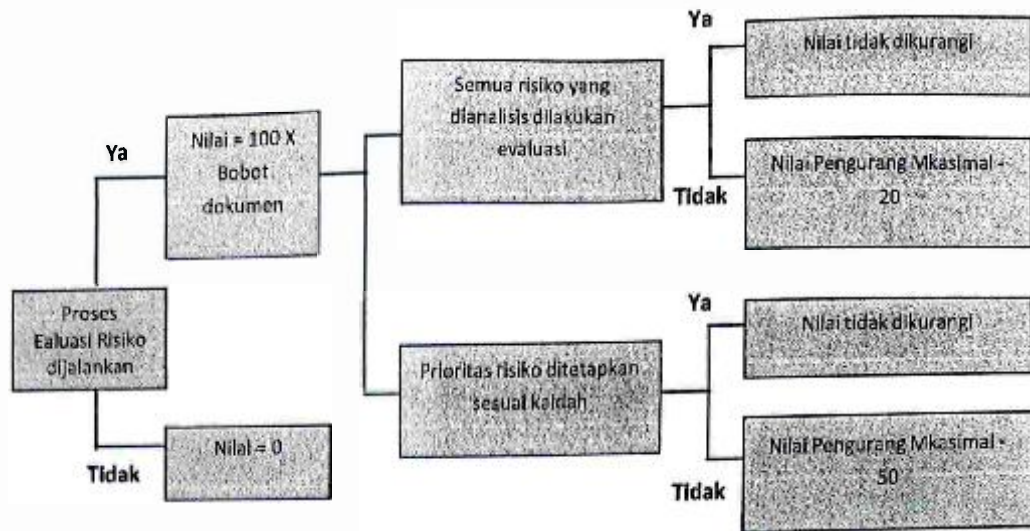
Nilai hasil evaluasi terkait analisis risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B24 (Tabel 2 pada halaman 45).

d. Nilai Evaluasi Risiko

Penilaian terkait proses evaluasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut

- a) Evaluasi risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang dianalisis.
- b) Penentuan daftar prioritas risiko dilakukan sesuai kaidah dengan urutan level risiko, level konsekuensi, kategori risiko (*fraud*, strategik dan kebijakan, operasional, kepatuhan, serta finansial), level kemungkinan, dan kesepakatan bersama.

Penentuan nilai evaluasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut: /



**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

Nilai hasil evaluasi terkait evaluasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B25 (Tabel 2 pada halaman 45).

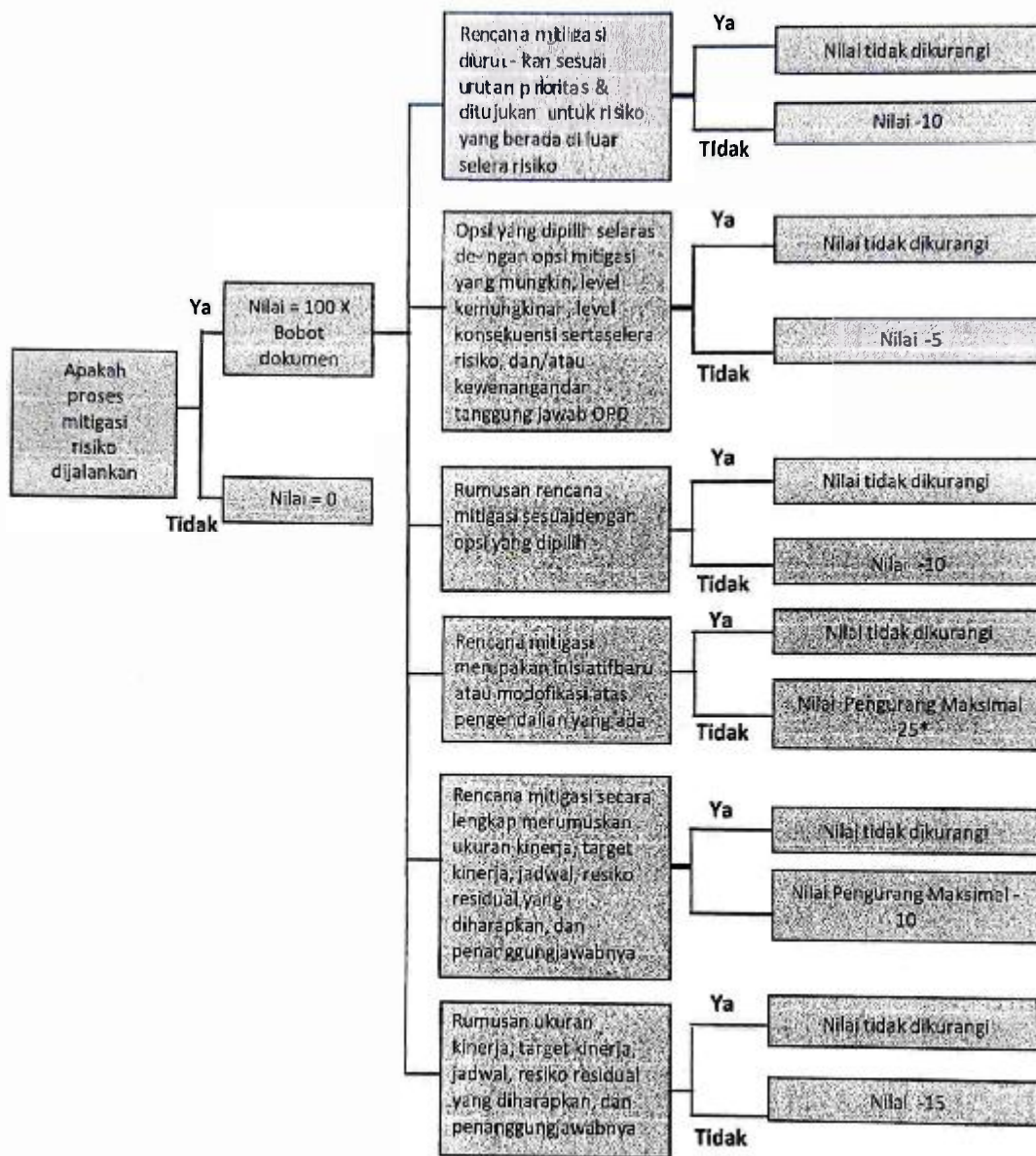
e. Nilai Mitigasi risiko

Penilaian terkait proses mitigasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Rencana mitigasi diurutkan sesuai urutan prioritas dan ditujukan untuk risiko yang berada di luar selera risiko.
- b) Opsi yang dipilih selaras dengan opsi mitigasi yang mungkin, level kemungkinan, level konsekuensi serta selera risiko dan/atau kewenangan, dan tanggung jawab Perangkat Daerah.
- c) Rumusan rencana mitigasi sesuai dengan opsi yang dipilih.
- d) Rencana mitigasi merupakan inisiatif baru atau modifikasi atas pengendalian yang ada.
- e) Rencana mitigasi secara lengkap merumuskan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya. *h*

f) Rumusan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya tepat, antara lain jelas, spesifik, dan berada dalam lingkup *time horizon*.

Penentuan nilai mitigasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :

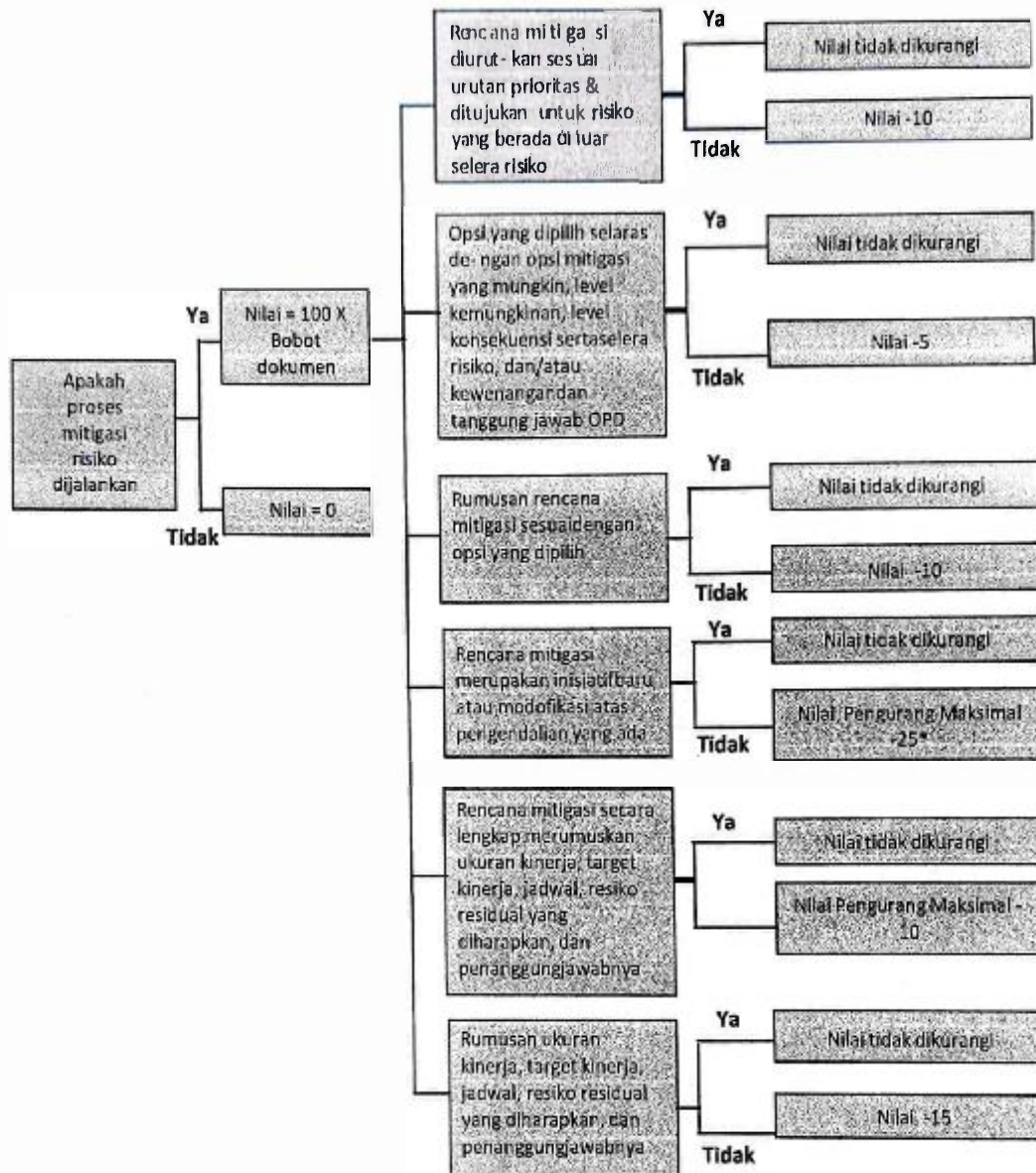


**Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

Nilai hasil evaluasi terkait rencana mitigasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B26 (Tabel 2 pada halaman 45). *h*

f) Rumusan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya tepat, antara lain jelas, spesifik, dan berada dalam lingkup *time horizon*.

Penentuan nilai mitigasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :



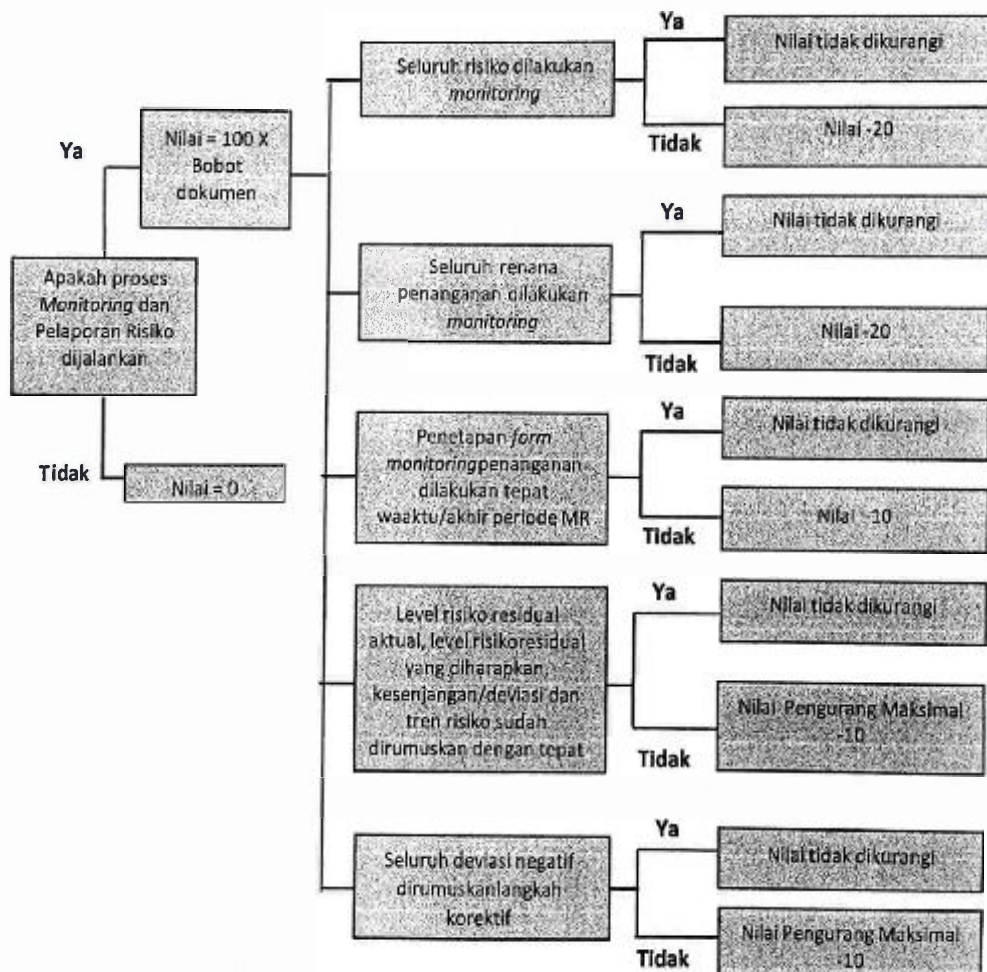
**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

Nilai hasil evaluasi terkait rencana mitigasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B26 (Tabel 2 pada halaman 45). *h*

f. Nilai *Monitoring* dan *Reviu*

Penilaian terkait proses *monitoring* dan *reviu* dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Seluruh risiko dilakukan *monitoring*.
- b) Seluruh rencana mitigasi dilakukan *monitoring*.
- c) Penetapan *form monitoring* mitigasi dilakukan tepat waktu/ akhir periode manajemen risiko.
- d) Level risiko residual aktual, level risiko residual yang diharapkan, kesenjangan/deviasi, dan trend risiko sudah dirumuskan dengan tepat.
- e) Merumuskan langkah korektif atas deviasi negatif. Penentuan nilai *monitoring* dan *reviu* dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



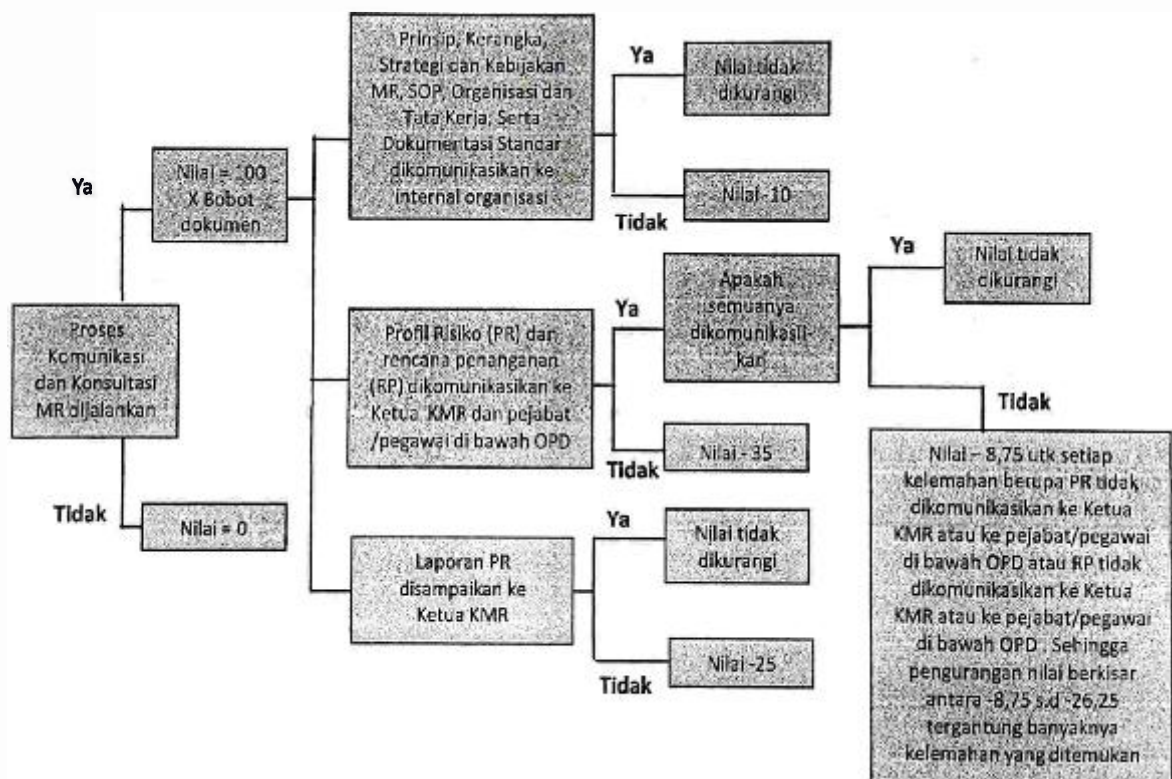
*Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan

Nilai hasil evaluasi terkait monitoring dan reviu selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B27 (Tabel 2 pada halaman 45).

f) Nilai Komunikasi dan Konsultasi

Penilaian terkait proses komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut :

- 1) Prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko, *Standard Operating Procedure*, organisasi dan tata kerja, dan dokumentasi standar dikomunikasikan ke internal organisasi.
- 2) Profil risiko dan rencana mitigasi dikomunikasikan ke pihak terkait, baik Ketua Manajemen Risiko maupun pejabat/pegawai di bawah Perangkat Daerah.
- 3) Laporan mitigasi risiko disampaikan ke Ketua Manajemen Risiko. Penentuan nilai komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan menghitung jumlah kesalahan

Nilai hasil evaluasi terkait monitoring dan reuiu selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B28 (Tabel 2 pada halaman 45).

3) **Nilai Bagian Terinci pada Komponen Aktivitas Mitigasi risiko**

Bagian terinci dari komponen aktivitas mitigasi risiko adalah mitigasi risiko yang dijalankan dan keberhasilan menurunkan level risiko.

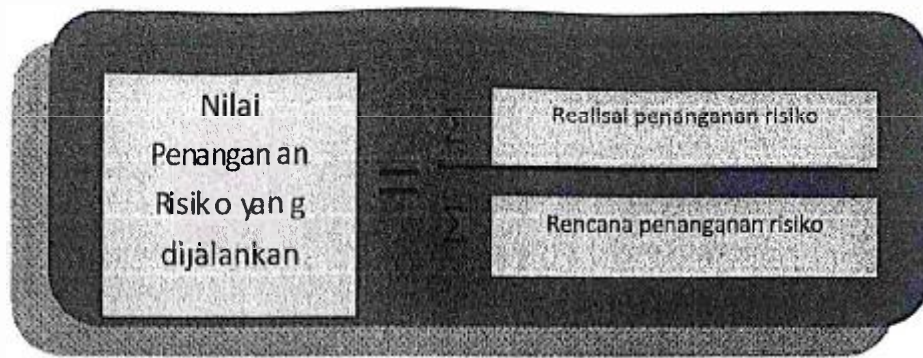
Nilai mitigasi risiko yang dijalankan diukur dengan membandingkan antara realisasi mitigasi risiko dengan target kinerja mitigasi risiko. Seluruh bukti pelaksanaan mitigasi risiko tersebut harus terdokumentasi. Realisasi mitigasi risiko harus memenuhi syarat kumulatif :

- a. inovasi baru/modifikasi sistem pengendalian yang ada.
- b. selaras dengan opsi dan deskripsi apa yang mungkin terjadi, penyebab, dan/atau dampaknya.
- c. jelas ukuran kinerjanya dan terukur target mitigasinya serta sesuai dengan target dan ukuran kinerja.

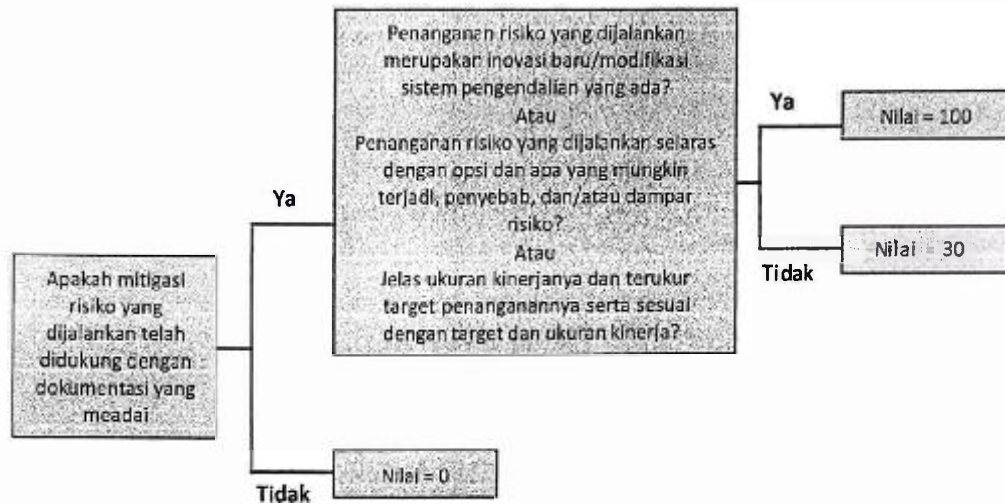
Sedangkan nilai keberhasilan menurunkan level risiko (efektivitas pen.anganan risiko) diukur dengan membandingkan antara risiko residual aktual dengan risiko residual yang diharapkan. Risiko residual aktual merupakan hasil analisis risiko pada akhir periode sehingga idealnya konsisten/sama dengan level risiko pada proses penilaian periode berikutnya.

a. Nilai Mitigasi risiko yang Dijalankan

Penentuan nilai mitigasi risiko yang dijalankan dilakukan dengan membandingkan antara jumlah realisasi mitigasi risiko dengan jumlah rencana mitigasi risiko, dengan rumus sebagai berikut: λ



Penentuan nilai realisasi mitigasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :

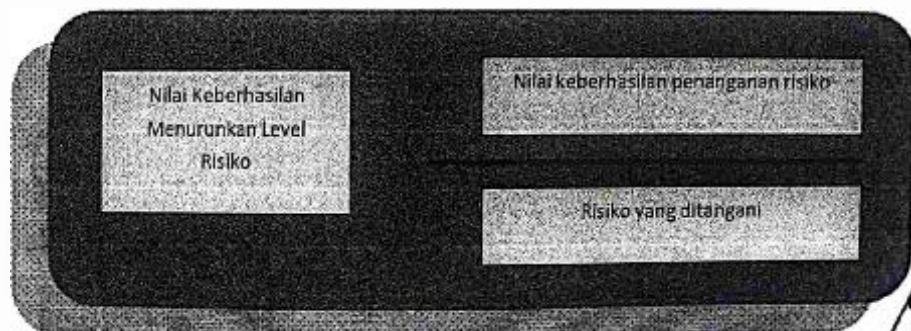


Sumber data : Dokumen rencana mitigasi risiko dan dokumen terkait pelaksanaan mitigasi risiko yang dijalankan

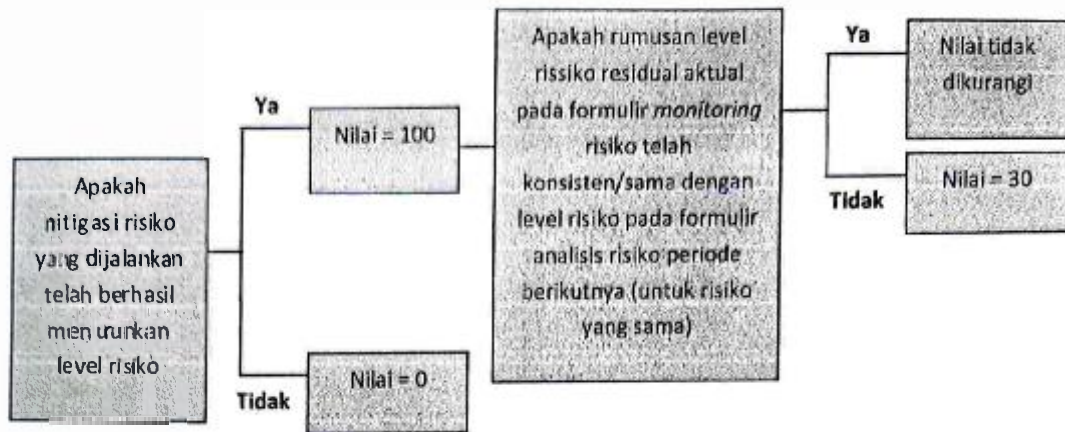
Nilai hasil evaluasi terkait mitigasi risiko yang dijalankan selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B30 (Tabel 2 pada halaman 45).

b. Nilai Keberhasilan Menurunkan Level Risiko

Nilai keberhasilan menurunkan level risiko ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:



Nilai keberhasilan mitigasi risiko ditentukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:

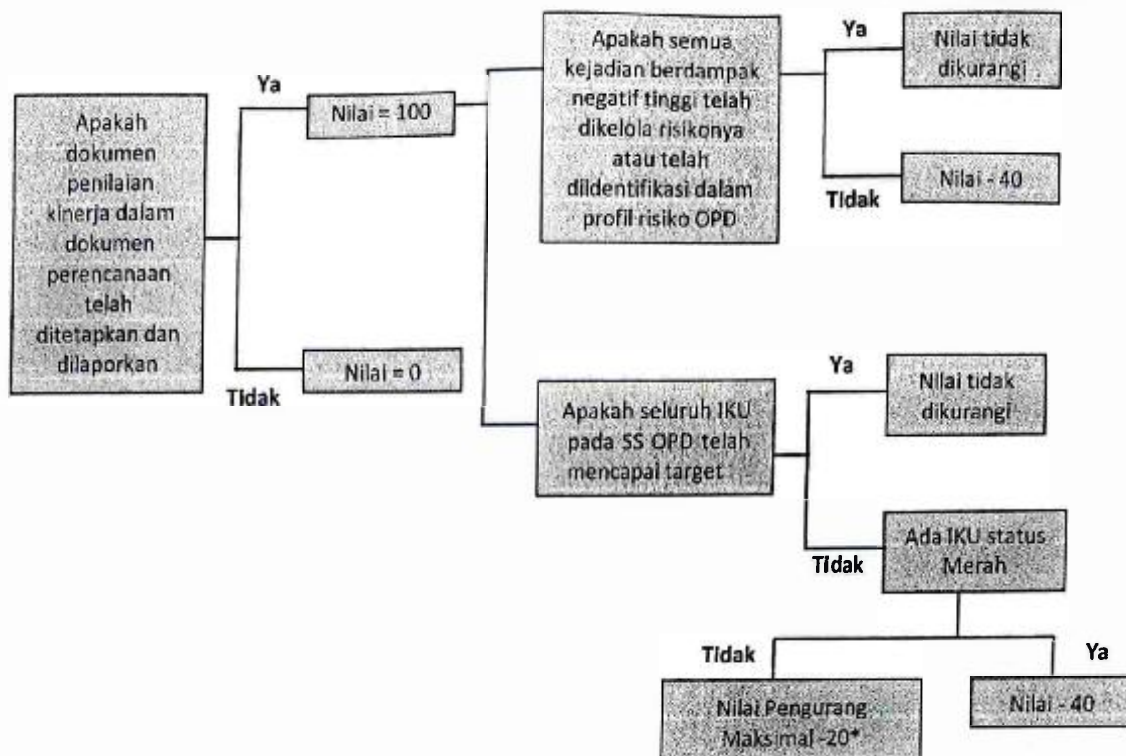


Nilai hasil evaluasi terkait keberhasilan menurunkan level risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B31 (Tabel 2 pada halaman 45).

4) **Nilai Bagian Terinci pada Komponen Hasil Penerapan Manajemen Risiko**

Bagian terinci dari komponen hasil penerapan manajemen risiko adalah elemen pencapaian kinerja Perangkat Daerah. Nilai pencapaian kinerja Perangkat Daerah mengacu pada hasil capaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) pada sasaran strategi Perangkat Daerah berdasarkan pengelolaan kinerja sesuai dokumen perencanaan. Nilai pencapaian kinerja Perangkat Daerah tersebut akan dilakukan penyesuaian apabila terjadi kejadian negatif yang berdampak tinggi bagi organisasi yang belum dikelola risikonya/tidak diidentifikasi risikonya dalam profit risiko Perangkat Daerah.

Penentuan nilai pencapaian kinerja Perangkat Daerah dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut :



**Keterangan : Nilai pengurang ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut :*

- apabila jumlah IKU status kuning dibandingkan dengan jumlah IKU yang menjadi target dalam periode tersebut nilainya maksimal 10%, nilai dikurangi 10.
- apabila jumlah IKU status kuning dibandingkan dengan jumlah IKU yang menjadi target dalam periode tersebut nilainya lebih dari 10%, nilai dikurangi 20.

Sumber data: Dokumen Perencanaan dan Loss Event Database pada Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Nilai hasil evaluasi terkait pencapaian kinerja Perangkat Daerah selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B33 (Tabel 2 pada halaman 45).

2 Langkah II : Menentukan Nilai Tertimbang Komponen Penilaian Manajemen Risiko

Menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko dilakukan setelah diperoleh nilai setiap bagian terinci seperti pada Langkah I

sebelumnya.

Setelah itu untuk mendapatkan nilai tertimbang komponen penilaian, langkah yang harus dilakukan adalah mengalikan nilai hasil evaluasi setiap bagian terinci dengan bobotnya masing - masing sebagaimana terangkum pada Tabel 2.

Tabel 2 Perhitungan Nilai Tertimbang

UNSUR PENILAIAN		BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
		A	B	C=AxB
A.	KEPEMIMPINAN	15%	B1	C1
	1. Komitmen	75%	B2	C2
	1) Rapat Pimpinan	20%	B3 = C4+C5+C6	C3=20%xB3
	a. Rapat Komite MR	10%	B4	C4=10%xB4
	b. Rapat Komite pelaksana	10%	B5	C5=10%xB5
	c. Rapat OPD	80%	B6	C6=80%xB6
	2) Dukungan sumber daya	40%	B7=C8+C9	C7=40%xB7
	a. Dana implementasi	50%	B8	C8=50%xB8
	b. Pengembangan SDM	50%	B9=C10+C11	C9=50%xB9
	a) pegawai yang mengikuti pelatihan MR	70%	B10	C10=70%xB10
	b) <i>In house training</i> MR	30%	B11	C11=30%xB11
	3) Dukungan perangkat penerapan	40%	B12=C13+C14+C15	C12=40%xB12
	a. Prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan MR	25%	B13	C13=25%xB13
	b. Organisasi dan prosedur/ tata Kerja	50%	B14	C14=50%xB14
	c. Dokumentasi MR	25%	B15	C15=25%xB15
	2. Pemahaman	25%	B16	C16=25%xB16
	1) Komite Manajemen Risiko	30%	B17	C17=30%xB17
	2) Komite Pelaksana	30%	B18	C18=30%xB18
	3) Pemilik risiko	20%	B19	C19=20%xB19
	4) Nilai pegawai internal lainnya	20%	B20	C20=20%xB20
B.	PROSES MANAJEMEN RISIKO	45%	B21	C21
	1. Penetapan konteks	15%	B22	C22=15%xB22
	2. Identifikasi risiko	30%	B23	C23=30%xB23
	3. Analisis risiko	10%	B24	C24=10%xB24
	4. Evaluasi risiko	5%	B25	C25=5%xB25
	5.			

UNSUR PENILAIAN		BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
		A	B	C = Ax B
5.	Mitigasi risiko	25%	B26	$C26=25\% \times B26$
6.	Monitoring dan reuiu	5%	B27	$C27=5\% \times B27$
7.	Komunikasi dan Konsultasi	10%	B28	$C28=10\% \times B28$
C. AKTIVITAS MITIGASI RISIKO		25%	B29	$C29=25\% \times B29$
1.	Mitigasi risiko yang dijalankan	70%	B30	$C30=70\% \times B30$
2.	Keberhasilan menurunkan level risiko	30%	B31	$C31=30\% \times B31$
D. HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO		15%	B32	$C32=15\% \times B32$
Pencapaian kinerja UPR		100%	B33	$C33=100\% \times B33$
NILAI AKHIR				C34

Perhitungan nilai tertimbang tiap-tiap komponen penilaian pada Tabel 2 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Kepemimpinan (C1) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total Nilai Kepemimpinan (B1).

$$B2 = \text{Nilai Tertimbang Komitmen (C2)} + \text{Nilai Tertimbang Pemahaman (C16)}$$

Dimana C2 dihitung dengan mengalikan bobot (75%) dengan total Nilai Komitmen (B2).

$$B1 = \text{Nilai Tertimbang Rapat Pimpinan (C3)} + \text{Nilai Tertimbang Dukungan Sumber Daya (C7)} + \text{Nilai Tertimbang Dukungan Perangkat Penerapan (C12)}$$

Sedangkan C16 dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total Nilai Pemahaman (B16).

$$B16 = \text{Nilai Tertimbang Pemilik Risiko (C17)} + \text{Nilai Tertimbang Koordinator MR (C18)} + \text{Nilai Tertimbang Administrator MR (C19)} + \text{Nilai Tertimbang Pegawai Internal Lainnya (C20)}$$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Proses Manajemen Risiko (C21) dihitung dengan mengalikan bobot (45%) dengan total Nilai Proses Manajemen Risiko (B21).

$B16 = \text{Nilai Tertimbang Penetapan Konteks (C22)} + \text{Nilai Tertimbang Identifikasi Risiko (C23)} + \text{Nilai Tertimbang Analisis Risiko (C24)} + \text{Nilai Tertimbang Evaluasi Risiko (C25)} + \text{Nilai Tertimbang Penanganan Risiko (C26)} + \text{Nilai Tertimbang Monitoring dan Reviu}$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Aktivitas Mitigasi risiko (C29) dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total Nilai Aktivitas Mitigasi risiko (B29).

$B29 = \text{Nilai Tertimbang Penanganan Risiko yang Dijalankan (C30)} + \text{Nilai Tertimbang Keberhasilan Menurunkan Level Risiko (C31)}$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Hasil Penerapan Manajemen Risiko (C32) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total Nilai Hasil Penerapan Manajemen Risiko (B32).

$B32 = \text{Nilai Tertimbang Pencapaian Kinerja UPR (C33)}$

3 **Langkah III: Menghitung Nilai Akhir**

Untuk mendapatkan nilai akhir/tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (C34) dihitung dengan menjumlahkan nilai tertimbang tiap-tiap komponen penilaian dengan rumus sebagai berikut:

$C34 = \text{Nilai Tertimbang Kepemimpinan (C1)} + \text{Nilai Tertimbang Proses MR (C21)} + \text{Nilai Tertimbang Aktivitas Mitigasi Risiko (C29)} + \text{Nilai Hasil Penerapan manajemen Risiko (C32)}$

C. Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Dari nilai akhir yang diperoleh selanjutnya dikonversikan ke dalam yudisium berupa Model Kematangan Manajemen Risiko sesuai dengan Peraturan Bupati Belu Nomor 27/2016 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000 di Lingkungan Kabupaten Belu yang menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko yang dibagi ke dalam 5 (lima) level, yaitu:

Level 1	: 0 – 29,99	<i>Risk Naive</i>
Level 2	: 30 – 54,99	<i>Risk Aware</i>
Level 3	: 55 – 74,99	<i>Risk Defined</i>
Level 4	: 75 – 89,99	<i>Risk Managed</i>
Level 5	: 90 – 100	<i>Risk Enabled</i>

Model Kematangan Manajemen Risiko yang menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko dijelaskan sebagai berikut:

1. Risk Naive

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki sistem pengendalian yang masih cukup terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali, sehingga tidak diketahui keterkaitan antara sistem pengendalian yang ada terhadap risiko-risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Risk Aware

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki sistem pengendalian yang cukup namun belum seluruhnya dapat dikaitkan dengan risiko-risiko yang mempengaruhi kegiatan organisasi sehingga kecil kemungkinan dilakukan pemantauan yang tepat atas keterkaitan risiko dengan sistem pengendalian yang adadalam organisasi. *h*

3. *Risk Defined*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan risiko-risiko kunci, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas risiko-risiko kunci dalam organisasi.

Namun upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang

dijalankan tersebut hanya dilakukan oleh beberapa pihak tertentu dalam organisasi.

4. *Risk Managed*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan keseluruhan risiko, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas keseluruhan risiko. Upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi, namun hanya pihak yang paling bertanggung jawab secara langsung terhadap risiko yang mampu memberikan jaminan atas keefektifan proses manajemen risiko yang telah ditetapkan dalam organisasi.

5. *Risk Enabled*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan keseluruhan risiko, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas keseluruhan risiko, serta melakukan pemantauan atas langkah mitigasi risiko-risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi, dan seluruh pihak dalam organisasi mampu memberikan jaminan atas keefektifan proses manajemen risiko yang telah ditetapkan dalam organisasi. [^]

Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di gambarkan dalam tabel 3 sebagai berikut :

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Mitigasi risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>)	Komitmen dan Pemahaman Pimpinan Terhadap Implementasi Manajemen Risiko sangat Rendah	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara Sangat tidak lengkap Dan identifikasi sangat tidak Komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan Dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko Sangat Rendah	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis sangat Rendah
Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko Rendah	Proses Manajemen Risiko Dilaksanakan secara tidak lengkap dan Identifikasi Tidak komprehensif	Jumlah persen tase mitigasi yang Dilaksanakan Dan Keberhasilan Penurunan <i>level</i> Risiko Rendah	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis Rendah
Risiko Diteapkan (<i>Risk Defined</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan Terhadap implementasi Manajemen Risiko Sedang	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan Identifikasi Cukup komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang Dilaksanakan Dan Keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko Sedang	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis Sedang
Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>)	Komitmen dan pemahaman Pimpinan Terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap Dan Identifikasi komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang Dilaksanakan Dan Keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko Tinggi	Keberhasilan Pencapaian Tujuan strategis Tinggi

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Mitigasi risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
D a p a t Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan Terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat Tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifi kasi Sangat komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang Dilaksanakan Dan Keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi	Keberhasilan Pencapaian Tujuan Strategis sangat tinggi

Tabel 3 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko ^h

BAB V
PENUTUP

Pedoman Penilaian ini dimaksudkan sebagai panduan bagi auditor Inspektorat Kabupaten Belu dalam melaksanakan penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Belu.

Pedoman Penilaian ini akan ditinjau secara periodik agar selalu sesuai dengan perkembangan.



BUPATI BELU
TAOLIN AGUSTINUS