



**SALINAN**

## **WALI KOTA BANDUNG**

PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN WALI KOTA BANDUNG

NOMOR 38 TAHUN 2025

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA BANDUNG,

Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern lingkup Pemerintah Daerah Kota Bandung, perlu menerapkan Manajemen Risiko secara sistematis;

b. bahwa berdasarkan ketentuan dalam Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, kepala Perangkat Daerah wajib melakukan penilaian risiko;

c. bahwa berdasarkan hasil evaluasi implementasi Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bandung serta untuk menyesuaikan dengan perkembangan standar dan praktik Manajemen Risiko, perlu dilakukan pembaruan kebijakan penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bandung;

d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah.

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

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

3. 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 beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
4. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
5. Undang-Undang Nomor 104 Tahun 2024 tentang Kota Bandung di Provinsi Jawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 290, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 7041);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5888) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);
8. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90);

9. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 11 Tahun 2024 tentang Penerapan Kebijakan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Lintas Sektor (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 1066);
10. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 419);
11. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung (Lembaran Daerah Kota Bandung Tahun 2016 Nomor 08) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 3 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung (Lembaran Daerah Kota Bandung Tahun 2025 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kota Bandung Nomor 3);

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan :** PERATURAN WALI KOTA BANDUNG TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH.

**BAB I**  
**KETENTUAN UMUM**

**Bagian Kesatu**  
**Pengertian**

**Pasal 1**

Dalam Peraturan Wali Kota Bandung ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah Kota yang selanjutnya disebut Daerah adalah Daerah Kota Bandung.
2. Pemerintah Daerah adalah Wali Kota sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

4. Wali Kota adalah Wali Kota Bandung.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Wali Kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
6. Unit Pemilik Risiko adalah unit kerja mandiri yang mengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah bertanggung jawab untuk melakukan proses manajemen risiko yang terdiri dari pemilik risiko dan pengelola risiko beserta staf-stafnya.
7. Unit Kerja Pemilik Risiko satuan organisasi dalam instansi Pemerintah yang dipimpin oleh pejabat administrasi, pejabat pengawas atau yang disetarakan, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab atas pengelolaan risiko.
8. Pengelola risiko adalah pejabat manajerial setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi di luar bidang perencanaan dan bertanggung jawab untuk memastikan efektivitas setiap proses manajemen risiko.
9. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
10. Risiko Kunci adalah risiko prioritas yang paling signifikan dan berpotensi besar menghambat tujuan organisasi jika tidak dikelola dengan baik.
11. Manajemen Risiko adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.
12. Manajemen Risiko Lintas Sektor adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas Manajemen Risiko Pembangunan Strategis Daerah sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Strategis Daerah atas program, kegiatan, proyek, prioritas pembangunan, dan/atau risiko tertentu yang melibatkan dua atau lebih entitas Manajemen Risiko Pembangunan Strategis Daerah.
13. Lintas Sektor yang selanjutnya disingkat LS adalah program, kegiatan, proyek, prioritas pembangunan, dan/atau risiko tertentu yang melibatkan 2 (dua) atau lebih entitas Manajemen Risiko Pembangunan Strategis Daerah sebagai pemilik risiko atau pihak yang berwenang melakukan pengendalian atas risiko.
14. Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan sebaiknya meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung manajemen puncak dan badan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka.

15. Sasaran adalah pernyataan mengenai tujuan organisasi terhadap apa yang harus dimiliki, dijalankan, dihasilkan dan/ atau dicapai.
16. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko.
17. Profil Risiko adalah penjelasan tentang total paparan risiko yang dinyatakan dengan tingkat risiko dan perkembangannya.
18. Register Risiko adalah suatu daftar risiko, yang diidentifikasi oleh manajemen yang mengancam pencapaian tujuan organisasi.
19. Pernyataan Risiko adalah pernyataan yang memuat informasi tentang penyebab risiko dan kejadian-kejadian yang berpotensi membawa dampak negatif terhadap pencapaian tiap sasaran yang telah diidentifikasi dalam penetapan konteks.
20. Penyebab Risiko adalah peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung/hakiki dari kejadian Risiko yang diidentifikasi dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari internal maupun eksternal sesuai hasil analisis kekuatan dan kelemahan aspek internal dan eksternal Unit Pemilik Risiko.
21. Kemungkinan Risiko adalah frekuensi kemungkinan terjadinya suatu risiko yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan statistik, frekuensi kejadian per satuan waktu, atau dengan pendapat ahli.
22. Peta Risiko adalah gambaran tentang seluruh risiko yang dinyatakan dengan tingkat/level masing-masing risiko.
23. Level Risiko adalah tingkatan risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
24. Garis Toleransi merupakan garis yang membatasi risiko yang dapat diterima dan risiko yang memerlukan respon.
25. Selera Risiko merupakan besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan oleh pemilik risiko.
26. Prioritas Risiko merupakan urutan besaran risiko dari yang tertinggi sampai terendah yang menunjukkan risiko mana yang prioritas dilakukan respon risiko.
27. Dampak Risiko adalah akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi dan dalam hal dampak langsung lebih dari satu, dampak Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai dampak Risiko.
28. Risiko setelah pengendalian/penanganan (*Controlled Risk*) adalah risiko yang diidentifikasi dengan mempertimbangkan pengendalian/penanganan yang ada (*existing control*).

29. Risiko yang direspon adalah risiko yang dievaluasi dengan mempertimbangkan respon dan rancangan/innovasi penanganan atas setiap risiko yang diambil.
30. Struktur Manajemen Risiko adalah sinergi antar personel pada semua level atau tingkatan yang memberikan perspektif lengkap tentang Manajemen Risiko.
31. Pemilik Risiko adalah pimpinan unit kerja mandiri yang mengelola Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) bertanggung jawab untuk melakukan pemantauan dan evaluasi atas Risiko, serta melakukan respon dan penanganan atas risiko tersebut.
32. Budaya Risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang Risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.

**Bagian Kedua  
Maksud dan Tujuan**

**Pasal 2**

- (1) Peraturan Wali Kota ini dimaksudkan sebagai pedoman dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Peraturan Wali Kota ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas perencanaan, kinerja, dan efektivitas pengendalian intern melalui penerapan manajemen risiko.

**Bagian Ketiga  
Ruang Lingkup**

**Pasal 3**

Ruang lingkup Manajemen Risiko pada Peraturan Wali Kota ini meliputi:

- a. Infrastruktur Manajemen Risiko; dan
- b. Proses Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

**BAB II  
TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP MANAJEMEN RISIKO**

**Pasal 4**

Tujuan Penerapan Manajemen Risiko adalah untuk:

- a. meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja;
- b. mendorong manajemen yang proaktif;
- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;

- d. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- e. meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- f. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

**Pasal 5**

Penerapan Manajemen Risiko memberikan manfaat untuk:

- a. meningkatnya kualitas perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi;
- b. meningkatnya akuntabilitas organisasi;
- c. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan; dan
- d. meningkatnya hubungan baik dengan pemangku kepentingan.

**Pasal 6**

Penerapan Manajemen Risiko memenuhi prinsip yang menciptakan dan melindungi organisasi melalui:

- a. prinsip terintegrasi;
- b. prinsip terstruktur dan komprehensif;
- c. prinsip disesuaikan;
- d. prinsip inklusif;
- e. prinsip dinamis;
- f. prinsip ketersediaan informasi terbaik;
- g. prinsip faktor manusia dan budaya; dan
- h. prinsip perbaikan berkelanjutan.

**BAB III**  
**INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO**

**Bagian Kesatu**  
**Umum**

**Pasal 7**

Infrastruktur manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a meliputi:

- a. Budaya Risiko;
- b. struktur manajemen Risiko;
- c. sistem informasi manajemen Risiko; dan
- d. anggaran manajemen Risiko.

**Bagian Kedua**  
**Budaya Risiko**

**Pasal 8**

- (1) Budaya risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a merupakan sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.

- (2) Wujud pelaksanaan budaya risiko dilakukan dalam bentuk:
  - a. komitmen pimpinan;
  - b. pengintegrasian manajemen insiden ke dalam manajemen risiko;
  - c. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi;
  - d. penyampaian informasi yang berkelanjutan mengenai risiko;
  - e. tersedianya program pelatihan manajemen risiko untuk seluruh pegawai;
  - f. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk penanganan risiko;
  - g. penghargaan terhadap ketepatan pengambilan risiko oleh organisasi dan/atau pegawai; dan
  - h. ketersediaan informasi risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.
- (3) Pembangunan budaya risiko dilaksanakan melalui tahap:
  - a. peningkatan kesadaran berbudaya risiko;
  - b. manajemen perubahan budaya risiko organisasi; dan
  - c. penyempurnaan budaya risiko organisasi.

### Bagian Ketiga Struktur Manajemen Risiko

#### Pasal 9

- (1) Struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b merupakan sinergi antar personel pada semua tingkatan yang memberikan perspektif lengkap tentang manajemen risiko.
- (2) Struktur manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menggunakan model tiga lini dan terdiri atas:
  - a. lini pertama dilaksanakan oleh Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko;
  - b. lini kedua adalah Unit Manajemen Risiko (UMR) yang dilaksanakan oleh unit kerja/Perangkat Daerah yang merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menyelenggarakan fungsi perencanaan; dan
  - c. lini ketiga adalah Unit Pengawas Intern (UPI) yang dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Daerah.

#### Pasal 10

- (1) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf a bertanggung jawab untuk melakukan manajemen risiko di lingkup kerjanya.

- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
- Pemilik Risiko Tingkat Strategis Pemerintah Daerah yaitu Wali Kota Bandung;
  - Pemilik Risiko Tingkat Strategis Perangkat Daerah yaitu Kepala Perangkat Daerah; dan
  - Pemilik Risiko Tingkat Operasional Perangkat Daerah yaitu pejabat manajerial satu level di bawah Kepala Perangkat Daerah, Pejabat administrasi, Pejabat pengawas atau yang disetarakan.

**Pasal 11**

- Lini kedua sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf b dalam melaksanakan fungsinya, dapat melibatkan:
  - Perangkat Daerah yang merupakan unsur penunjang pelaksana urusan pemerintahan yang menyelenggarakan fungsi keuangan;
  - Perangkat Daerah yang merupakan unsur penunjang pelaksana urusan pemerintahan yang menyelenggarakan fungsi kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;
  - Perangkat Daerah yang menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, persandian dan statistik; dan
  - unit kerja pada Sekretariat Daerah yang melaksanakan kebijakan lingkup administrasi pembangunan.
- Dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dibentuk Tim yang ditetapkan dengan Keputusan Wali Kota

**Pasal 12**

- Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf a adalah pejabat yang ditunjuk sebagai penanggung jawab manajemen risiko.
- Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - Pengelolaan risiko Tingkat Strategis Pemerintah Daerah meliputi:
    - Koordinator Pengelola Risiko berwenang mengoordinasikan pengelolaan risiko strategis di lingkungan Pemerintah Daerah, yaitu Sekretaris Daerah.
    - Pengelola Risiko yaitu kepala Perangkat Daerah yang menangani urusan wajib pelayanan dasar.
  - Pengelolaan Risiko Tingkat Strategis dan Operasional Perangkat Daerah yaitu pejabat manajerial setingkat dibawah pemilik risiko, dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan.

**Pasal 13**

Unit Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf b yaitu:

- a. Unit Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yaitu Perangkat Daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan daerah.
- b. Unit Manajemen Risiko Perangkat Daerah adalah bagian yang membidangi perencanaan/sekretariat.

**Pasal 14**

- (1) Unit Pengawas Intern sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf c bertanggung jawab dalam rangka kegiatan pengawasan intern berbasis risiko.
- (2) Ketentuan mengenai pengawasan intern berbasis risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dalam Pedoman Teknis yang dikeluarkan oleh Inspektor Daerah.

**Bagian Keempat**  
**Sistem Informasi Manajemen Risiko**

**Pasal 15**

- (1) Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf c merupakan sistem informasi terintegrasi yang digunakan untuk membantu Pemilik Risiko, Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Unit Pengawas Intern dalam proses manajemen risiko.
- (2) Sistem informasi manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelola oleh Unit Manajemen Risiko.

**Bagian Kelima**  
**Anggaran Manajemen Risiko**

**Pasal 16**

- (1) Anggaran Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf d merupakan anggaran yang terintegrasi dalam anggaran rutin masing-masing Perangkat Daerah yang terkait dengan tugas dan fungsinya.
- (2) Anggaran Manajemen Risiko disediakan dan dialokasikan oleh Kepala Perangkat Daerah sebagai Pemilik Risiko.

## BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO

### Bagian Kesatu Prinsip Umum

#### Pasal 17

- (1) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen secara sistematis.
- (2) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh seluruh Perangkat Daerah yang diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan.
- (3) Setiap siklus berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.

#### Pasal 18

Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf b terdiri atas:

- a. Penetapan konteks;
- b. Penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko dan evaluasi Risiko;
- c. Penanganan Risiko;
- d. Pencatatan dan pelaporan;
- e. Pemantauan dan tinjauan; dan
- f. Komunikasi dan konsultasi.

### Bagian Kedua Manajemen Risiko Kecurangan

#### Pasal 19

- (1) Pemerintah Daerah wajib menerapkan manajemen Risiko kecurangan sebagai bagian dari sistem pengendalian intern untuk mencegah, mendekripsi, merespon potensi kecurangan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- (2) Manajemen Risiko kecurangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui:
  - a. identifikasi potensi kecurangan/*fraud* pada setiap proses penyelenggaraan pemerintahan;
  - b. analisis tingkat Risiko kecurangan/*fraud* berdasarkan kemungkinan dan dampak;
  - c. penyusunan dan pelaksanaan rencana mitigasi untuk meminimalkan Risiko kecurangan/*fraud*; dan
  - d. pemantauan dan evaluasi atas efektivitas pengendalian Risiko kecurangan/*fraud* secara periodik.

- (3) Seluruh Perangkat Daerah wajib berpartisipasi aktif dalam penerapan manajemen risiko kecurangan/*fraud* dan melaporkan indikasi kecurangan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **Pasal 20**

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pelaksanaan manajemen risiko kecurangan diatur dengan Keputusan Wali Kota yang didelegasikan kepada Kepala Perangkat Daerah yang merupakan unsur pengawas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

#### **Bagian Ketiga** **Manajemen Risiko Lintas Sektor/Kemitraan**

#### **Pasal 21**

- (1) Pemerintah Daerah wajib menerapkan manajemen risiko secara terpadu terhadap program dan kegiatan yang melibatkan lebih dari satu urusan pemerintahan, perangkat daerah, badan usaha atau pemerintahan daerah lain.
- (2) Ketentuan mengenai manajemen risiko Lintas Sektor/kemitraan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### **BAB V** **KETENTUAN LAIN-LAIN**

#### **Pasal 22**

Pedoman Manajemen Risiko Pemerintah Daerah dan Format Formulir Pedoman Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

#### **BAB VI** **KETENTUAN PENUTUP**

#### **Pasal 23**

Pada saat Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku maka:

1. Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 1328 Tahun 2018 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Terstandarisasi (Berita Daerah Kota Bandung Tahun 2018 Nomor 61);
  2. Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 1452 Tahun 2018 tentang Pedoman Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (Berita Daerah Kota Bandung Tahun 2018 Nomor 73);
- dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

**Pasal 24**

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini, dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Bandung.

Ditetapkan di Bandung  
pada tanggal 17 Juli 2025  
WALI KOTA BANDUNG,  
ttd.

**MUHAMMAD FARHAN**

Diundangkan di Bandung  
pada tanggal 17 Juli 2025  
SEKRETARIS DAERAH KOTA BANDUNG,

ttd.

**ISKANDAR ZULKARNAIN**

**BERITA DAERAH KOTA BANDUNG TAHUN 2025 NOMOR 38**

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM

PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG,



LAMPIRAN I  
PERATURAN WALI KOTA BANDUNG  
NOMOR 38 TAHUN 2025  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, mengamanatkan seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. SPIP bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan penyelenggaraan pemerintahan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Penyelenggaraan SPIP secara utuh juga menggambarkan proses penerapan manajemen risiko.

Dalam rangka pencapaian tujuan SPIP tersebut, Kepala Daerah dan Kepala Perangkat Daerah wajib menerapkan manajemen risiko untuk memperoleh keyakinan bahwa hambatan yang mungkin timbul dalam rangka pencapaian tujuan telah dikelola dengan baik pada tingkatan yang dapat diterima.

Perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang semakin pesat dan kompleks mengharuskan manajemen untuk menerapkan Manajemen Risiko. Organisasi harus mengelola risiko yang akan dihadapinya secara logis, sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini dilakukan untuk melindungi organisasi dari risiko yang menghambat pencapaian tujuan dan berbagai hal yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi.

**B. Definisi Manajemen Risiko**

Banyak definisi atau pengertian yang diberikan oleh para ahli mengenai risiko sesuai dengan disiplin keilmuan dan lingkup keahliannya, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Definisi Risiko dari Berbagai Sumber

Sumber	Definisi
Kamus Besar Bahasa Indonesia	Risiko adalah akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan.
Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah	Risiko adalah suatu kejadian yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negatif pada pencapaian tujuan instansi pemerintah.
Badan Sertifikasi Manajemen Risiko	Risiko adalah peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait

(2007)	dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan.
<i>Australia Standards/New Zealand Standards (AS/NZS) (2009)</i>	Risiko adalah peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dalam besar
<i>Committee of Sponsoring Organization (COSO) (2004)</i>	Risiko adalah kemungkinan terjadinya sebuah event yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran entitas.
<i>The International Organization for Standardization (ISO) 31000 (2018)</i>	Risiko adalah efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran organisasi.
Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2021	Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut, Pemerintah Daerah mendefinisikan risiko sebagai kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Risiko harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen risiko. Definisi manajemen risiko dari berbagai sumber dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Definisi Manajemen Risiko dari Berbagai Sumber

Sumber	Definisi
Kamus Besar Bahasa Indonesia	Manajemen Risiko adalah upaya untuk mengurangi dampak dari unsur ketidakpastian
<i>Australia Standards/New Zealand Standards (AS/NZS) (2009)</i>	Manajemen risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan menuju pengelolaan potensi peluang dan akibat secara efektif.
<i>Enterprise Risk Management-Committee of Sponsoring Organization (2004)</i>	Manajemen risiko adalah proses yang dipengaruhi oleh <i>Board of Directors</i> , manajemen dan personel lain dalam entitas, diaplikasikan pada pembentukan strategi dan pada seluruh bagian perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko selaras dengan selera risiko ( <i>risk appetite</i> ) entitas, untuk menyediakan jaminan yang wajar terhadap pencapaian sasaran dari entitas.
<i>The International Organization for Standardization (ISO) 31000 (2018)</i>	Manajemen risiko adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi, yang dilakukan dalam rangka mengelola dan mengontrol sebuah organisasi terkait dengan risiko yang dihadapinya.
Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2021	Manajemen Risiko adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi

Dari definisi-definisi tersebut, Pemerintah Daerah mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi.

Peran manajemen risiko diharapkan dapat mengantisipasi lingkungan yang cepat berubah, mengembangkan tata kelola pemerintahan yang baik, mengoptimalkan penyusunan manajemen strategis, mengamankan sumber daya dan aset yang dimiliki organisasi, dan mengurangi pengambilan keputusan yang reaktif dari manajemen puncak sehingga pada akhirnya dapat mengefektifkan upaya pencapaian tujuan organisasi.

### C. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip yang digambarkan pada Gambar 1.1. memberikan panduan terhadap karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengomunikasikan nilainya, serta menjelaskan maksud dan tujuannya. Prinsip adalah pondasi pengelolaan risiko dan sebaliknya dipertimbangkan saat menyiapkan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip ini sebaiknya memungkinkan organisasi untuk mengelola efek ketidakpastian terhadap sasarannya.

Gambar 1.1. Prinsip Manajemen Risiko



sumber: SNI 8848-2019

Prinsip manajemen risiko bertujuan menciptakan dan melindungi nilai organisasi untuk meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui:

1. Prinsip terintegrasi; agar manajemen risiko menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
2. Prinsip terstruktur dan komprehensif; pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
3. Prinsip disesuaikan; proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarnya.
4. Prinsip inklusif; Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.

5. Prinsip dinamis; manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
6. Prinsip ketersediaan informasi terbaik; manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala bahasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
7. Prinsip faktor manusia dan budaya; memperhitungkan faktor perilaku dan budaya manusia secara signifikan yang dapat mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.
8. Prinsip perbaikan berkelanjutan; manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pengalaman.

#### D. Kerangka Kerja

Tujuan kerangka kerja manajemen risiko adalah untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi signifikan. Efektivitas manajemen risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak.

Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Gambar 1.2 mengilustrasikan komponen kerangka kerja.

Gambar 1.2. Kerangka Manajemen Risiko



1. Kerangka kerja Kepemimpinan dan komitmen; Keberhasilan manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komitmen dari pimpinan puncak, hal ini ditunjukkan dengan:
  - a. Menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja;
  - b. Membuat kebijakan manajemen risiko;
  - c. Memastikan ketersediaan sumber daya untuk penerapan manajemen risiko;
  - d. Menetapkan kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan dalam organisasi.

2. Kerangka kerja Terintegrasi;

Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran dan operasional organisasi. Kerangka kerja terintegrasi, memastikan penerapan manajemen risiko:

- a. Sudah mempertimbangkan harapan dan tuntutan para pemangku kepentingan;
- b. Merupakan bagian terpadu dari tata kelola; dan
- c. Ditujukan untuk capaian jangka panjang dan jangka pendek.

3. Kerangka kerja Desain;

Organisasi mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko dengan mempertimbangkan konteks internal dan eksternal, sehingga kategori dan kriteria risiko sudah sejalan dengan harapan dan tuntutan pemangku kepentingan. Kerangka kerja Desain memastikan dalam desain tata kelola manajemen risiko terdapat ukuran kinerja pimpinan dan manajemen atas penerapan manajemen risiko, penerapan struktur *The Three Lines Models*, strategi pengembangan penerapan manajemen risiko, alokasi anggaran, dan panduan informasi dan komunikasi.

4. Kerangka kerja Implementasi;

Organisasi perlu mengembangkan rencana kerja, mengidentifikasi berbagai jenis keputusan yang ada dalam organisasi, memodifikasi proses pengambilan keputusan jika diperlukan, memastikan desain manajemen risiko telah dipahami dengan jelas. Implementasi dalam organisasi dilakukan dalam pengembangan budaya sadar risiko, struktur manajemen risiko dan penyelenggaran proses manajemen risiko.

5. Kerangka kerja Evaluasi;

Efektivitas kerangka kerja perlu dievaluasi untuk ditinjau ulang oleh pimpinan organisasi. Evaluasi kerangka kerja mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan; menentukan apakah kerangka kerja masih sesuai mendukung capaian kinerja.

6. Kerangka kerja Perbaikan;

Kerangka kerja manajemen risiko memastikan pimpinan secara berkelanjutan menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas manajemen risiko, memastikan pimpinan memiliki program peningkatan level maturitas manajemen risiko.

E. Maksud

Peraturan ini dimaksudkan sebagai pedoman pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

F. Tujuan

Tujuan penerapan Manajemen Risiko adalah:

- a. meningkatkan pencapaian visi, misi, sasaran dan kinerja organisasi;
- b. meningkatkan kualitas tata kelola penyelenggaraan pemerintahan daerah; dan
- c. meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern dan berkembangnya inovasi pelayanan publik pada Pemerintah Daerah.

#### G. Manfaat

Manajemen risiko yang dilaksanakan secara efektif dan wajar dapat memberikan manfaat bagi suatu organisasi, antara lain:

- a. Meningkatnya kualitas perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi; yaitu dengan cara memberikan dasar penyusunan rencana strategis sebagai hasil dari pertimbangan yang terstruktur terhadap risiko kunci.
- b. Meningkatnya akuntabilitas organisasi; yaitu dengan mengubah pandangan terhadap risiko menjadi lebih terbuka. Perubahan pandangan ini memungkinkan organisasi belajar dari kesalahan masa lalunya untuk terus memperbaiki kinerjanya.
- c. Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan; yaitu dengan meningkatkan fokus dalam melaksanakan kebijakan-kebijakannya sehingga dapat meminimalkan gangguan-gangguan yang tidak dikehendaki.
- d. Meningkatnya hubungan baik dengan pemangku kepentingan; yaitu dengan mencapai kesinambungan pemberian pelayanan kepada pemangku kepentingan (stakeholder), sehingga meningkatkan kualitas dan nilai organisasi.

#### H. Ruang Lingkup

Ruang Lingkup Peraturan Wali Kota ini meliputi:

1. Infrastruktur Manajemen Risiko; dan
2. Proses Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

#### I. Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang pertanahan negara;
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
4. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah;
7. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional;
8. Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 11 Tahun 2024 tentang Penerapan Kebijakan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Lintas Sektor;
9. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah;

10. Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 04 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah;
11. Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung (Lembaran Daerah Kota Bandung Tahun 2016 Nomor 08) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 3 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung (Lembaran Daerah Kota Bandung Tahun 2025 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kota Bandung Nomor 3;

**J. Metodologi Penyusunan**

Metode penyusunan Peraturan Wali Kota ini dengan menyempurnakan langkah kerja dari rumusan atau aturan yang telah ada tentang manajemen risiko sesuai dengan ketatalaksanaan/proses bisnis dan kegiatan unit organisasi. Penyempurnaan dilakukan dengan mengacu pada praktik dan standar terbaik penerapan manajemen risiko sektor publik serta peraturan terbaru yang terkait.

**K. Sistematika Pedoman**

Pedoman ini disusun dalam 4 (empat) Bab yang terdiri dari:

**BAB I Pendahuluan**

Memuat Latar Belakang, Definisi Manajemen Risiko, Prinsip Manajemen Risiko, Kerangka kerja manajemen risiko, Maksud, Tujuan, Manfaat, Ruang Lingkup, Dasar Hukum, Metodologi Penyusunan, dan Sistematika Pedoman.

**BAB II Infrastruktur Manajemen Risiko**

Memuat Budaya Risiko, Struktur Manajemen Risiko, Sistem Informasi Manajemen Risiko dan Anggaran Manajemen Risiko.

**BAB III Proses Manajemen Risiko**

Memuat Penetapan Konteks, Penilaian Risiko, Identifikasi Risiko, Penanganan Risiko, Pencatatan dan pelaporan, Pemantauan dan tinjauan, komunikasi dan konsultasi, Jadwal Penyampaian Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko.

**BAB IV Penutup**

## BAB II

### INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Infrastruktur manajemen risiko adalah prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko, yang meliputi prasarana lunak (non fisik) dan prasarana keras (fisik) yang terdiri dari Budaya Risiko; Struktur Manajemen Risiko; Sistem Informasi Manajemen Risiko; dan Anggaran Manajemen Risiko.

#### A. Budaya Risiko

Budaya risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama. Pentingnya budaya risiko didasarkan bahwa setiap organisasi selalu menghadapi berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan yang dinamakan risiko. Risiko timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks organisasi baik internal maupun eksternal. Sifat risiko yang dinamis tersebut semakin terasa pada era revolusi industri 4.0 yang terjadi saat ini.

Setiap organisasi berisiko terpapar oleh insiden-insiden yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan, yang bahkan belum pernah terbayangkan sebelumnya. Dalam hal ini, peran teknologi dalam menyebarkan informasi menjadi sangat krusial. Jika sebelumnya kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dan mempertahankan eksistensi merupakan kebutuhan yang identik dengan sektor privat, maka di era 4.0 sekarang ini, sektor publik, terutama pemerintahan juga terpapar risiko yang sama. Suatu negara bisa bangkrut dan suatu organisasi nirlaba bisa dibubarkan karena hilangnya kepercayaan dari publik.

Hal tersebut dapat dihindari jika organisasi memiliki budaya risiko yang telah terbangun dengan baik. Organisasi akan lebih mampu membuat keputusan pengambilan risiko yang lebih efektif dan menguntungkan.

Dengan demikian, tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan efektif pula. Upaya pembangunan budaya risiko merupakan proses perubahan dari budaya risiko saat ini yang perlu diperbaiki ke tingkat yang diinginkan. Budaya risiko yang unggul diwujudkan dalam bentuk:

1. komitmen pimpinan;
2. pengintegrasian manajemen insiden ke dalam manajemen risiko;
3. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi;
4. penyampaian informasi yang berkelanjutan mengenai risiko;
5. tersedianya program pelatihan manajemen risiko untuk seluruh pegawai;
6. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk penanganan risiko;
7. penghargaan terhadap ketepatan pengambilan risiko oleh organisasi dan/atau pegawai; dan
8. ketersediaan informasi risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

Pembangunan budaya risiko dilaksanakan melalui tahapan:

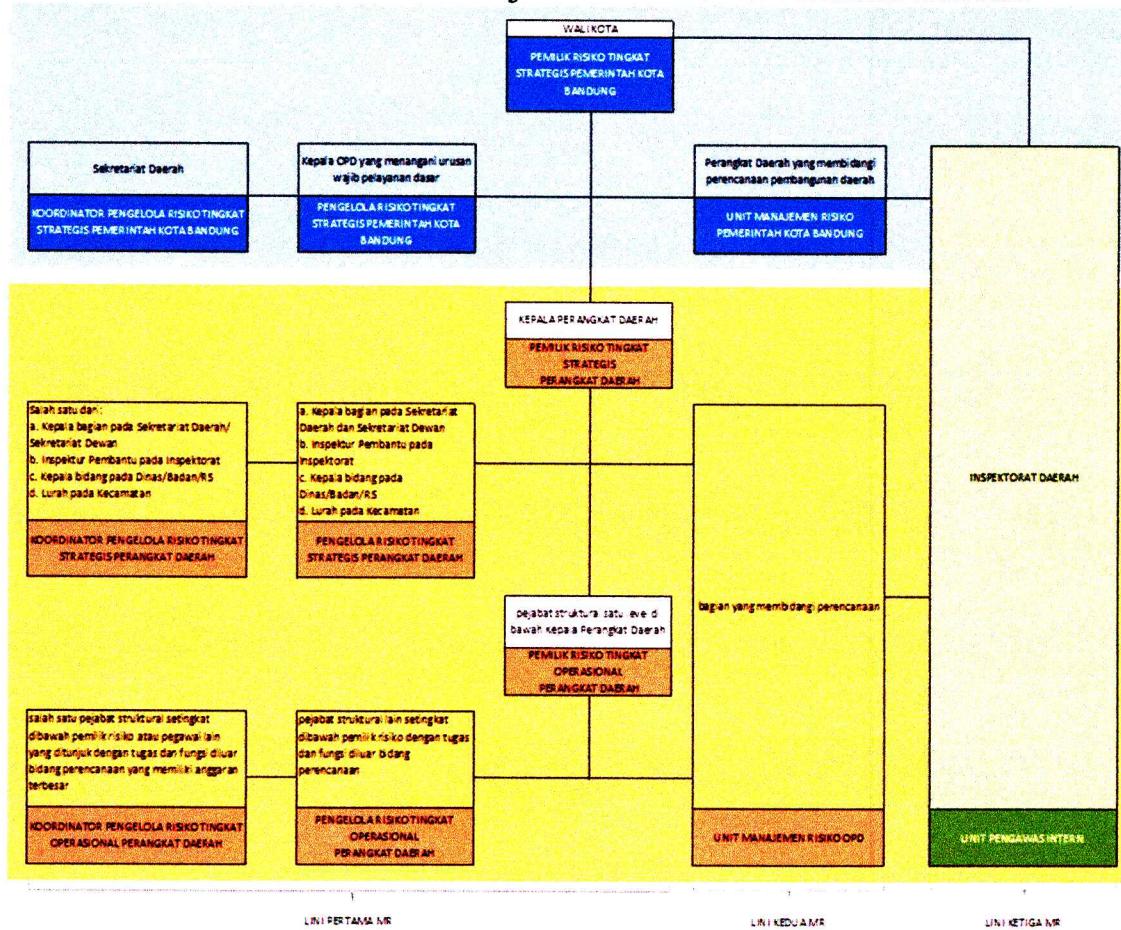
1. peningkatan kesadaran berbudaya risiko;
2. manajemen perubahan budaya risiko organisasi; dan
3. penyempurnaan budaya risiko organisasi.

## B. Struktur Manajemen Risiko

Struktur manajemen risiko secara umum membahas peran dalam manajemen risiko, dan hubungan antar peran dalam manajemen risiko itu sehingga pelaksanaan manajemen risiko lebih jelas siapa yang bertanggung jawab dan bagaimana hubungan antar peran itu agar efektif.

Struktur Manajemen Risiko Pemerintah Daerah menggunakan konsep tiga lini (*three lines model*), yang terdiri dari Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko sebagai lini pertama, Unit Manajemen Risiko (*Risk Management Unit*) sebagai lini kedua, serta Unit Pengawas Intern sebagai lini ketiga. Struktur Manajemen Risiko Pemerintah Daerah dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1. Struktur Manajemen Risiko Pemerintah Daerah



Berdasarkan struktur tersebut, fungsi lini pertama diperankan oleh Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko. Lalu fungsi lini kedua diperankan oleh Unit Manajemen Risiko sedangkan fungsi lini ketiga diperankan oleh Unit Pengawas Intern. Adapun hubungan ketiga unsur tersebut dalam struktur organisasi manajemen risiko adalah sebagai berikut:

### 1. Lini Pertama

Manajemen Risiko Lini Pertama, Struktur Manajemen Risiko Pemerintah Daerah terdiri dari 3 (tiga) level Pemilik Risiko yaitu tingkat Strategis Pemerintah Daerah, tingkat Strategis Perangkat Daerah dan tingkat Operasional Perangkat Daerah. Pemilik Risiko bertanggung jawab untuk melakukan Manajemen Risiko di Lingkup kerjanya. Dalam pelaksanaan tugasnya, pemilik risiko dibantu oleh Koordinator Pengelola Risiko dan Pengelola Risiko.

a. Pemilik Risiko

- 1) Pemilik Risiko Tingkat Strategis Pemerintah Daerah yaitu Wali Kota Bandung;
- 2) Pemilik Risiko Tingkat Strategis Perangkat daerah yaitu Kepala Perangkat Daerah; dan
- 3) Pemilik Risiko Tingkat Operasional Perangkat daerah yaitu pejabat struktural satu level di bawah Kepala Perangkat Daerah.

Tanggung jawab Pemilik Risiko adalah:

- 1) Pemilik Risiko tingkat Strategis Pemerintah Daerah;
  - a) menetapkan kebijakan dan pedoman manajemen risiko Pemerintah Daerah;
  - b) menetapkan profil risiko kunci beserta rencana mitigasinya secara berkala setiap tahun berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan; dan
  - c) menetapkan tingkat selera risiko dan kriteria risiko Pemerintah Daerah.
- 2) Pemilik Risiko tingkat Strategis Perangkat Daerah
  - a) menetapkan kebijakan manajemen risiko Perangkat Daerah;
  - b) menetapkan profil risiko kunci beserta rencana mitigasinya secara berkala setiap tahun berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan;
  - c) menetapkan tingkat selera risiko dan kriteria risiko OPD;
  - d) memastikan risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau;
  - e) mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan rencana tindak pengendalian; dan
  - f) menyampaikan laporan pengelolaan risiko yang disusun Pengelola Risiko kepada Wali Kota dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko.
- 3) Pemilik Risiko tingkat Operasional Perangkat Daerah
  - a) menetapkan profil risiko kunci beserta rencana mitigasinya secara berkala setiap tahun berdasarkan sasaran operasional yang telah ditetapkan;
  - b) menetapkan tingkat selera risiko dan kriteria risiko operasional Perangkat Daerah;
  - c) memastikan risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau;
  - d) mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan rencana tindak pengendalian; dan
  - e) menyampaikan laporan pengelolaan risiko yang disusun Pengelola Risiko kepada Kepala Perangkat Daerah dengan tembusan kepada Unit Manajemen Risiko.

b. Pengelola Risiko

Pengelola Risiko merupakan pejabat struktural setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi di luar bidang perencanaan dan bertanggung jawab untuk memastikan efektivitas setiap proses manajemen risiko.

Pengelola risiko dapat didukung oleh tim teknis atau sekretariat pengelola risiko untuk membantu mengelola administrasi dokumentasi proses Manajemen Risiko. Pemilik Risiko menunjuk dan menetapkan salah seorang dari Pengelola Risiko sebagai koordinator pengelola risiko.

- 1) Koordinator Pengelola Risiko Tingkat Strategis Pemerintah Daerah  
Koordinator Pengelolaan risiko tingkat strategis Pemerintah Daerah yaitu Sekretaris Daerah.
- 2) Pengelola Risiko Tingkat Strategis Pemerintah Daerah  
Pengelolaan risiko tingkat strategis Pemerintah Daerah yaitu kepala Perangkat Daerah yang menangani urusan wajib pelayanan dasar.
- 3) Koordinator Pengelola Risiko Tingkat Strategis Perangkat Daerah  
Koordinator Pengelolaan risiko tingkat Strategis Perangkat Daerah yaitu salah satu pejabat struktural setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan yang memiliki anggaran terbesar.
- 4) Pengelola Risiko Tingkat Strategis Perangkat Daerah  
Pengelolaan risiko tingkat Strategis Perangkat Daerah menjadi tanggung jawab pejabat struktural lain setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan, yaitu:
  - a) Kepala Bagian di Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan;
  - b) Inspektur Pembantu di Inspektorat;
  - c) Kepala Bidang di Dinas/Badan/Rumah Sakit;
  - d) Kepala Seksi di Kecamatan.
- 5) Koordinator Pengelola Risiko Tingkat Operasional Perangkat Daerah  
Koordinator Pengelolaan risiko tingkat Operasional Perangkat Kota Bandung yaitu salah satu pejabat struktural setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan yang memiliki anggaran terbesar atau memiliki risiko tertinggi dan ditunjuk oleh Kepala Perangkat Daerah.
- 6) Pengelola Risiko Tingkat Operasional Perangkat Daerah  
Pengelolaan risiko Operasional Tingkat Perangkat Daerah menjadi tanggung jawab pejabat struktural lain setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan, yaitu:
  - a) Kepala Seksi atau yang disetarakan pada Sekretariat Daerah/Sekretariat Dewan/Dinas/Badan/Rumah Sakit;
  - b) Kepala sub bagian atau yang disetarakan pada Inspektorat Daerah; dan
  - c) Kepala Seksi pada Kecamatan.

Koordinator Pengelola Risiko memiliki tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) memfasilitasi dan mengadministrasikan proses identifikasi dan analisis risiko dalam register risiko dan peta risiko;
- 2) mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan risiko serta menuangkannya dalam Rencana Tindak Pengendalian;

- 3) menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa risiko; dan
- 4) melaporkan pelaksanaan pengelolaan risiko kepada Pemilik Risiko.

Pengelola Risiko bertanggung jawab untuk:

- 1) memfasilitasi proses identifikasi dan analisis risiko dalam register risiko dan peta risiko;
- 2) melakukan reviu dan evaluasi terhadap implementasi manajemen risiko; dan
- 3) memastikan bahwa implementasi manajemen risiko berjalan efektif.

## 2. Lini Kedua

Lini Kedua dalam struktur manajemen risiko adalah Unit Manajemen Risiko. Unit Manajemen Risiko dilaksanakan oleh bidang yang memiliki tugas dan fungsi perencanaan di tingkat Pemerintah Daerah/Perangkat Daerah.

Unit Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah memiliki tugas:

- a. mengusulkan kebijakan dan pedoman manajemen risiko Pemerintah Daerah;
- b. mengusulkan profil risiko kunci beserta rencana mitigasinya secara berkala setiap tahun berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan;
- c. mengusulkan tingkat selera risiko dan kriteria risiko;
- d. memantau penilaian risiko dan rencana tindak pengendalian;
- e. memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
- f. memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit atas manajemen risiko;
- g. memberikan umpan balik berupa rekomendasi perbaikan pelaksanaan manajemen risiko kepada Pemilik Risiko;
- h. menyusun laporan triwulanan dan tahunan kegiatan pemantauan manajemen risiko;
- i. memberikan sosialisasi terkait manajemen risiko kepada seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah;
- j. memvalidasi usulan risiko baru dari Pemilik Risiko;
- k. mengelola sistem informasi manajemen risiko; dan
- l. melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) maturitas Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah.

Unit Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah memiliki tugas:

- a. mengusulkan kebijakan manajemen risiko Perangkat Daerah;
- b. mengusulkan profil risiko kunci beserta rencana mitigasinya secara berkala setiap tahun berdasarkan sasaran strategis yang telah ditetapkan;
- c. mengusulkan tingkat selera risiko dan kriteria risiko;
- d. memantau penilaian risiko dan rencana tindak pengendalian;
- e. memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
- f. memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit atas manajemen risiko;
- g. memberikan umpan balik berupa rekomendasi perbaikan pelaksanaan manajemen risiko kepada Unit Pemilik Risiko;
- h. menyusun laporan triwulanan dan tahunan kegiatan pemantauan manajemen risiko;
- i. memvalidasi usulan risiko baru dari Unit Pemilik Risiko; dan

j. melakukan penilaian mandiri (*self assessment*) maturitas Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah.

### 3. Lini Ketiga

Manajemen Risiko lini ketiga perannya dilaksanakan oleh Unit Pengawas Intern (UPI) dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada Inspektorat Daerah Kota Bandung. Unit Pengawas Intern bertanggung jawab dalam rangka kegiatan pengawasan intern berbasis risiko yang secara teknis diatur dalam Keputusan Inspektur Daerah.

Unit Pengawas Intern (UPI) memiliki tugas sebagai berikut:

- a. memberikan keyakinan bahwa proses manajemen risiko telah sesuai dengan Peraturan Wali Kota ini;
- b. melakukan evaluasi proses manajemen risiko;
- c. melakukan reviu atas pengelolaan risiko kunci;
- d. melakukan evaluasi atas pelaporan risiko kunci;
- e. memberikan keyakinan bahwa risiko telah dievaluasi secara tepat; dan
- f. melakukan penjaminan kualitas atas penilaian mandiri maturitas manajemen risiko yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah.

Apabila diperlukan, Unit Pengawas Intern (UPI) dapat melakukan fungsi konsultansi sebagai berikut:

- a. memfasilitasi penyusunan identifikasi risiko dan evaluasi risiko;
- b. memberikan saran kepada manajemen dalam melakukan penanganan risiko.

### C. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Bandung dilaksanakan dengan menggunakan sistem informasi berbasis aplikasi yang dikelola oleh Unit Manajemen Risiko. Sistem informasi ini diharapkan dapat mendokumentasikan secara konsisten dan aman seluruh informasi risiko dan hasil setiap proses manajemen risiko di Pemerintah Pemerintah Daerah.

Manfaat Sistem Informasi Manajemen Risiko antara lain:

#### 1. Membangun budaya risiko:

Membangun Budaya risiko tidak akan bisa dikembangkan jika masih terdapat batasan-batasan antar unit dalam organisasi. Dengan adanya aplikasi manajemen risiko, para pengelola risiko akan mempunyai akses langsung ke para pimpinan (pemilik risiko). Dengan demikian, diharapkan pimpinan akan dapat menjunjung tinggi kesadaran atas pengelolaan risiko, dan para pegawai akan cenderung mengikuti dan memiliki nilai-nilai yang sama.

#### 2. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko;

Penggunaan aplikasi dalam manajemen risiko berguna untuk memastikan bahwa semua proses manajemen risiko telah dilaksanakan. Penggunaan aplikasi juga menjamin keseragaman format dokumen yang dihasilkan dari setiap proses. Selain itu, pembagian peran untuk para pengguna aplikasi manajemen risiko merupakan batasan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

3. Menjaga kualitas data terkait risiko;

Basis data Risiko Pemerintah Daerah disimpan di server data pada Perangkat Daerah yang membidangi komunikasi dan informatika sehingga keamanan lebih terjamin. Basis data risiko tersebut dapat digunakan oleh sistem/aplikasi lain di Pemerintah Daerah sehingga selalu tersedia dalam proses pengambilan keputusan.

4. Mempercepat proses pelaporan;

Penggunaan aplikasi dalam manajemen risiko diharapkan dapat mengurangi lamanya waktu pelaporan mulai dari penyusunan sampai dengan penyampaian laporan. Jika sebelumnya dokumen dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy* (yang berupa file-file terpisah) bersifat statis karena hanya disimpan oleh orang-orang tertentu saja, sehingga dapat mempersulit pengumpulan, analisis, dan pelaporan data. Dengan adanya dukungan aplikasi, proses pelaporan manajemen risiko akan lebih cepat karena telah terotomatisasi dalam pengumpulan, analisis, dan pelaporan data.

Agar dapat memenuhi manfaat tersebut, Sistem Informasi Manajemen Risiko harus mempunyai kemampuan sebagai berikut:

1. Mencatat rincian risiko, pengendalian, dan prioritasnya, serta dapat menunjukkan setiap perubahan yang terjadi terhadap ketiga jenis catatan tersebut;
2. Mencatat penanganan risiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memitigasi risiko;
3. Mencatat rincian peristiwa risiko yang menimbulkan kerugian bagi organisasi, serta pelajaran yang dapat diambil dari peristiwa risiko tersebut;
4. Merunut (*tracking*) akuntabilitas risiko dan akuntabilitas pengendalian;
5. Merunut proses dan mencatat penyelesaian kegiatan penanganan risiko;
6. Memantau kemajuan pelaksanaan manajemen risiko dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan;
7. Memberikan penggerak (*trigger*) untuk kegiatan pemantauan (monitoring) dan pemberian keyakinan (*assurance*).

D. Anggaran Manajemen Risiko

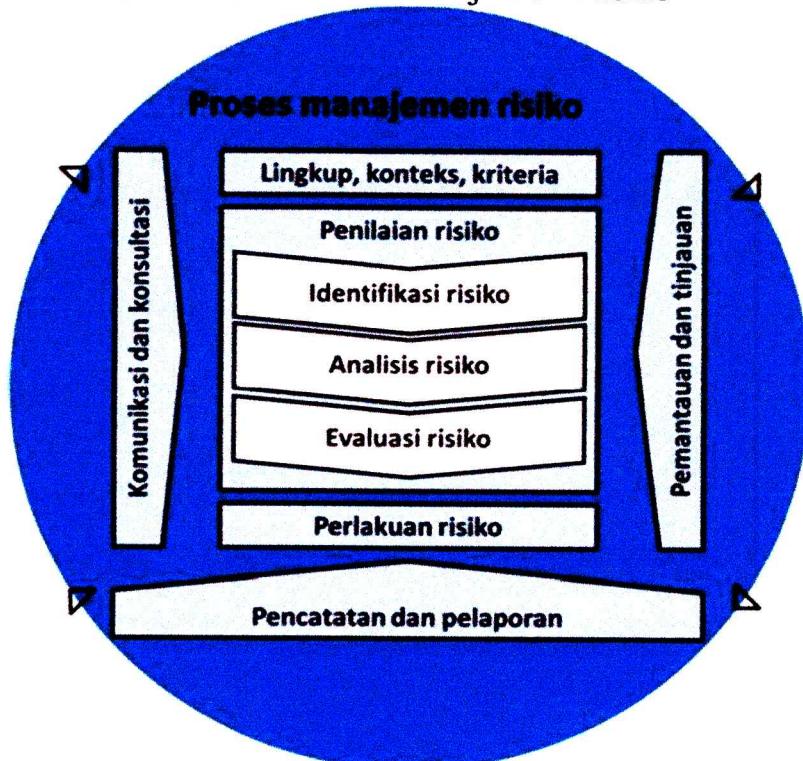
1. Anggaran manajemen risiko diperlukan untuk penerapan manajemen risiko yang efektif.
2. Anggaran manajemen risiko dialokasikan dan disediakan oleh Pemilik Risiko.
3. Anggaran manajemen risiko terintegrasi dalam anggaran rutin pada masing-masing lini yang terkait dengan tugas dan fungsinya dalam struktur manajemen risiko.
4. Dalam usulan Rencana Kerja Anggaran (RKA) Perangkat Daerah harus melampirkan Profil Risiko dan Rencana Tindak Pengendalian (RTP).
5. Perangkat Daerah yang bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah, membidangi keuangan dan penganggaran, pembinaan sumber daya manusia, bagian pada sekretariat daerah yang menangani administrasi pembangunan dan membidangi pengawasan untuk melakukan asistensi (verifikasi dan analisis) atas kesesuaian kegiatan yang diusulkan dalam RKA dengan profil risiko dan rencana tindak pengendaliannya (RTP). Dalam hal dijumpai ketidaksesuaian, maka Perangkat Daerah berkewajiban untuk merevisi RKA.

6. Alokasi anggaran manajemen risiko digunakan untuk kegiatan antara lain:
  - a. administrasi proses identifikasi risiko dan analisis risiko;
  - b. penyusunan dan implementasi rencana tindak pengendalian;
  - c. administrasi pemantauan atas proses manajemen risiko dan implementasi rencana tindak pengendalian;
  - d. pencatatan dan pelaporan;
  - e. koordinasi dan konsultasi;
  - f. sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi manajemen risiko; dan
  - g. evaluasi terpisah atas maturitas dan efektivitas manajemen risiko.

### BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko melibatkan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas penetapan konteks, penilaian risiko yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, perlakuan/penanganan risiko, pencatatan dan pelaporan, pemantauan dan tinjauan, serta komunikasi dan konsultasi. Proses ini digambarkan pada Gambar 3.1

Gambar 3.1. Proses Manajemen Risiko



sumber: SNI 8848-2019

Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah yang merupakan bagian terintegrasi dengan manajemen secara keseluruhan, khususnya SPIP, perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran.

#### A. Penetapan Konteks

Penetapan konteks adalah proses menentukan batasan, parameter internal dan eksternal yang dipertimbangkan dalam mengelola risiko serta menentukan ruang lingkup kriteria risiko dalam manajemen risiko. Proses manajemen risiko diawali dengan penetapan konteks/tujuan unit Pemilik Risiko yang jelas dan konsisten, baik pada tingkat strategis atau kebijakan maupun operasional. Guna memastikan identifikasi risiko yang komprehensif, perlu pemahaman mendalam terhadap tujuan dan fungsi atau aktivitas instansi yang ditelaah. Tujuan penetapan konteks adalah:

1. mengidentifikasi hal-hal yang mengancam dan melemahkan eksistensi Unit Pemilik Risiko;
2. mengidentifikasi sasaran strategis/program strategis Unit Pemilik Risiko yang merupakan penjabaran dari visi dan misi Pemerintah Daerah;

3. mengidentifikasi proses bisnis Unit Pemilik Risiko;
4. mengidentifikasi pemangku kepentingan, yaitu pihak-pihak di dalam dan di luar Pemilik Risiko yang terlibat dalam proses bisnis Unit Pemilik Risiko;
5. merumuskan kriteria dampak dan frekuensi peristiwa risiko yang bertujuan untuk mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko; dan
6. menetapkan selera risiko.

Pada prinsipnya, konteks pengelolaan risiko Pemerintah Daerah dilakukan atas tujuan (strategis) pemerintahan daerah dan tujuan pada tingkatan kegiatannya, yang secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Pengelolaan Risiko Strategis Pemerintah Daerah

Pengelolaan risiko strategis Pemerintah Daerah bertujuan untuk mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis pemerintahan daerah yang tertuang dalam dokumen Rencana Pemerintah Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Pengelolaan risiko strategis tingkat Pemerintah Daerah dilakukan oleh Kepala Daerah bersama Wakil Kepala Daerah, dibantu oleh Perangkat Daerah yang menangani urusan wajib pelayanan dasar selaku Pengelola Risiko Pemerintah Daerah di bawah koordinasi koordinator pengelola risiko Pemerintah Daerah.

2. Pengelolaan Risiko Perangkat Daerah

Pengelolaan risiko strategis Perangkat Daerah bertujuan mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran program Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen Perencanaan Strategis Perangkat Daerah (Renstra Perangkat Daerah). Sedangkan pengelolaan risiko operasional Perangkat Daerah bertujuan mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran operasional kegiatan utama Perangkat Daerah yang tertuang dalam dokumen perencanaan kerja tahunan Perangkat Daerah, seperti; Penetapan Kinerja Perangkat Daerah (Perkin), dan Rencana Kerja Perangkat Daerah (Renja dan/atau RKPD). Pengelolaan risiko strategis dan operasional Perangkat Daerah dilakukan oleh masing-masing Pimpinan Perangkat Daerah dan dibantu oleh pejabat struktural setingkat dibawah pemilik risiko dengan tugas dan fungsi diluar bidang perencanaan selaku pengelola risiko di bawah koordinasi koordinator pengelola risiko Perangkat Daerah.

Tahapan/proses Penetapan Konteks didokumentasikan oleh Unit Pemilik Risiko ke dalam Lampiran II Huruf A dan B yang meliputi:

- a. Identifikasi identitas Pemilik Risiko

Identifikasi mencakup uraian mengenai identitas Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko.

- b. Penentuan periode penerapan manajemen risiko

Periode penerapan manajemen risiko merupakan kurun waktu penerapan manajemen risiko.

- c. Identifikasi ancaman dan kelemahan

Identifikasi mencakup hal-hal yang dapat mengancam dan melemahkan unit pemilik risiko dalam mencapai sasaran.

- d. Identifikasi sasaran strategis, sasaran program dan sasaran kegiatan

Penetapan sasaran strategis, sasaran program dan sasaran kegiatan unit Pemilik Risiko dilakukan dengan mengacu pada dokumen Rencana Strategis unit Pemilik Risiko.

Selain itu juga dapat ditambahkan dari inisiatif strategis dalam kontrak kinerja dan/atau program/kegiatan yang direncanakan/ dilaksanakan unit Pemilik Risiko.

e. Identifikasi proses bisnis

Proses bisnis unit Pemilik Risiko mengacu kepada Keputusan Wali Kota Bandung tentang Proses Bisnis Perangkat Daerah. Proses bisnis sebaiknya mengacu pada nomenklatur yang ditentukan dalam Permendagri 90 tahun 2019 tentang klasifikasi, kodefikasi, dan nomenklatur perencanaan pembangunan dan keuangan daerah.

f. Identifikasi pemangku kepentingan

Identifikasi mencakup daftar dan deskripsi pihak internal dan/atau eksternal Pemerintah Daerah yang berinteraksi dan berkepentingan terhadap sumber daya (*input*) dan keluaran/hasil (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*) Pemilik Risiko.

g. Penetapan selera risiko

Selera risiko adalah ambang batas besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko dan tidak perlu dilakukan penyempurnaan atau tambahan kegiatan pengendalian. Selera risiko ditetapkan oleh masing-masing Pemilik Risiko. Selera risiko yang ditetapkan oleh Pemilik Risiko Perangkat Daerah tidak melebihi selera risiko Pemilik Risiko Kepala Daerah. Kepala Daerah menetapkan selera risiko sesuai kebutuhan organisasi. Selera Risiko Pemerintah Daerah ditetapkan dalam ketentuan tersendiri dalam bentuk Keputusan Wali Kota. Di bawah ini contoh bagaimana selera risiko ditentukan sebagai ambang besaran risiko (*threshold*) yang sebaiknya dimitigasi.

Tabel 3.1. Contoh Selera Risiko

No	Kategori Risiko	Besaran risiko yang sebaiknya dimitigasi
1	Risiko Pendapatan	$\geq 10$
2	Risiko Belanja	$\geq 10$
3	Risiko Strategi	$\geq 9$
4	Risiko Kecurangan	$\geq 4$
5	Risiko Kepatuhan	$\geq 9$
6	Risiko Operasional	$\geq 15$
7	Risiko Reputasi	$\geq 15$

h. Penetapan kriteria risiko

Kriteria risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak atas suatu risiko. Kriteria risiko perlu ditetapkan untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko sebaiknya selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan cakupan lingkup proses manajemen risiko.

Kriteria risiko mencakup kriteria level kemungkinan (probabilitas/frekuensi) terjadinya risiko dan kriteria level dampak risiko, dengan ketentuan sebagaimana dalam Lampiran II Huruf B. Kriteria kemungkinan adalah ukuran besarnya peluang atau frekuensi suatu risiko akan terjadi. Sedangkan kriteria dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang dapat ditimbulkan dari akibat terjadinya suatu risiko. Kriteria risiko ditetapkan oleh Pemilik Risiko yang wajib dijadikan acuan oleh Pengelola Risiko dalam melakukan analisis risiko.

i. Penetapan matriks analisis risiko

Matriks analisis risiko merupakan matriks hasil kombinasi besaran level kemungkinan dan level dampak yang menunjukkan tingkatan besaran level risiko yang bertujuan sebagai dasar penentuan selera risiko yang akan ditetapkan oleh Pemilik Risiko sebagaimana gambar 3.2. dengan pendekatan *heat map* yaitu level risiko berdampak besar adalah level risiko yang lebih tinggi.

Gambar 3.2. Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko		TINGKAT DAMPAK					
		1	2	3	4	5	
TINGKAT FREKUENSI	5	Hampir Pasti Terjadi	9	15	18	23	25
	4	Sering Terjadi	6	12	16	19	24
	3	Kadang Terjadi	4	10	14	17	22
	2	Jarang Terjadi	2	7	11	13	21
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	3	5	8	20

B. Penilaian Risiko

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses menetapkan apa (*What*), dimana (*Where*), kapan (*When*), mengapa (*Why*), dan bagaimana (*How*) sesuatu dapat terjadi sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Proses tersebut menghasilkan suatu daftar risiko yang memuat pernyataan risiko. Pernyataan risiko terdiri dari peristiwa risiko, penyebab, dan dampaknya terhadap sasaran unit pemilik risiko. Tujuan melakukan identifikasi risiko adalah mengidentifikasi dan menguraikan seluruh risiko yang berasal baik dari faktor internal maupun eksternal.

a. Penggunaan hasil identifikasi risiko

- 1) Bahan manajemen untuk memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut; dan
- 2) Bahan manajemen dalam rangka mendapatkan suatu masukan atau rekomendasi untuk menyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif.

- b. Pemahaman dalam melakukan identifikasi risiko,
- 1) Kejadian risiko merupakan pernyataan kondisional atas peristiwa/keadaan yang berpotensi menggagalkan, menunda, menghambat atau tidak mengoptimalkan pencapaian sasaran/tujuan organisasi. Kejadian risiko dapat berupa sesuatu yang tidak diharapkan namun terjadi yaitu kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan.
  - 2) Namun demikian, kejadian risiko bukan merupakan negasi (berlawanan) dari sasaran/tujuan organisasi.
  - 3) Penyebab risiko dapat bersumber dari internal maupun eksternal. informasi yang tertuang dalam analisis kelemahan dan ancaman dapat dijadikan acuan untuk merumuskan penyebab risiko;
  - 4) Dampak risiko merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi. narasi dampak dapat mengacu pada kriteria dampak terjadinya risiko sebagaimana Lampiran II Huruf B atau lawan kata sasaran indikator kinerja.
  - 5) Identifikasi risiko dilakukan terhadap unit Pemilik Risiko baik level Pemerintah Daerah maupun maupun Perangkat Daerah dibantu oleh Pengelola Risiko di setiap unit Pemilik Risiko.
- c. Proses/tahapan dalam identifikasi risiko adalah sebagai berikut:
- 1) Setelah disetujuinya Dokumen Rencana Strategis/Rencana Kinerja, Pengelola Risiko melakukan identifikasi risiko terhadap sasaran strategis/program/kegiatan pada saat penyusunan RKA dengan mempertimbangkan proses bisnis dan unit kerja/bidang/bagian terkait.
  - 2) Ruang lingkup identifikasi risiko harus sesuai dengan Penetapan Konteks sebagaimana Lampiran II Huruf A.
  - 3) Identifikasi risiko dilakukan dengan kategori risiko sebagaimana terdapat pada tabel berikut:

Tabel 3.3. Kategori Risiko

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 Strategi	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan Pemerintah Daerah atau unit-unit operasional dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis,

		serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
4.	Risiko Kecurangan	Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di lingkungan Pemerintah Daerah atau Perangkat Daerah.
5.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan Pemerintah Daerah atau perangkat daerah terhadap peraturan perundang-undangan, kesepakatan internasional, atau ketentuan lain yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum.
6.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan karena: <ol style="list-style-type: none"> <li>ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia dan kegagalan sistem;</li> <li>adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi;</li> <li>adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.</li> </ol>
7.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Pemerintah Daerah atau perangkat daerah.

- 4) Identifikasi risiko dilakukan pada unit Pemilik Risiko level strategis Pemerintah Daerah, level strategis perangkat daerah dan level operasional Perangkat Daerah dengan ketentuan sebagai berikut:

a) Level Strategis Pemerintah Daerah

Berdasarkan penetapan konteks unit Pemilik Risiko level strategis Pemerintah Daerah, identifikasi risiko dilakukan dengan cara menarik/melihat risiko-risiko prioritas dari register risiko unit-unit operasional yang dijadikan bahan diskusi oleh Pengelola Risiko Pemerintah Daerah dalam menentukan/merumuskan risiko-risiko Pemerintah Daerah. Dalam hal ini yang disebut dengan risiko prioritas adalah risiko yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian sasaran strategis Pemerintah Daerah atau

risiko yang memiliki level risiko setelah pengendalian (*residual risk*) yang di atas selera risiko Pemerintah Daerah.

b) Level Strategis Perangkat daerah

Berdasarkan penetapan konteks unit Pemilik Risiko level Strategis Perangkat daerah, identifikasi risiko dilakukan atas seluruh sasaran program yang telah ditetapkan di Perangkat daerah.

c) Level Operasional Perangkat Daerah

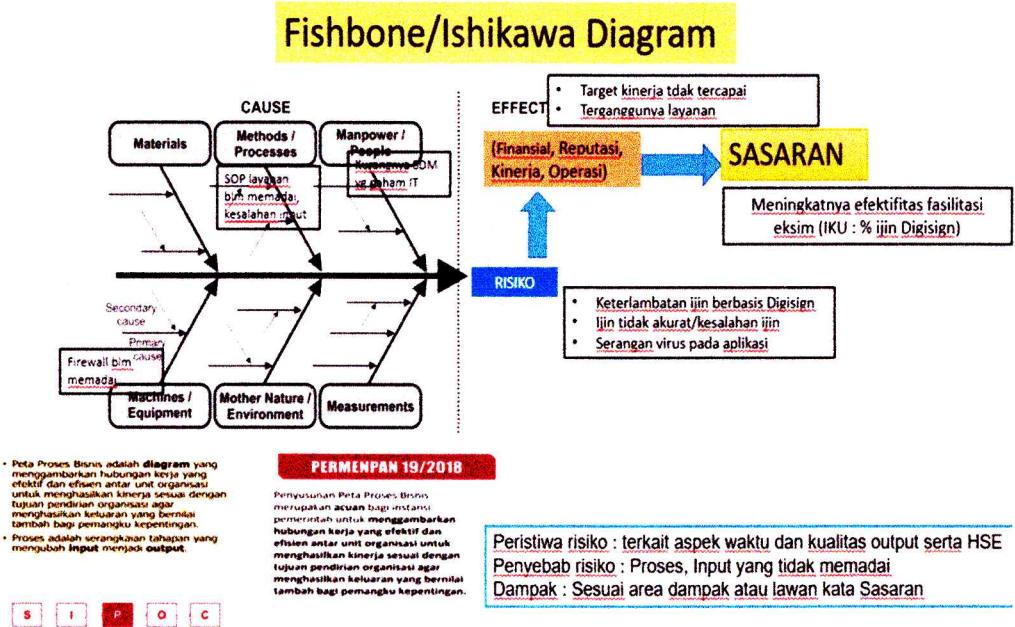
Berdasarkan penetapan konteks unit Pemilik Risiko level Operasional Perangkat daerah, identifikasi risiko dilakukan atas seluruh sasaran kegiatan yang telah ditetapkan di Perangkat daerah.

5) Risiko-risiko yang telah teridentifikasi harus diberikan kode dengan ketentuan sebagaimana Lampiran II Huruf C.

6) Identifikasi risiko dapat menggunakan berbagai metode seperti *fishbone diagram* dan analisis akar masalah. Pilihan metode identifikasi risiko diserahkan kepada pemilik atau pengelola risiko.

7) Contoh penggunaan metode *Fishbone Diagram* adalah sebagai berikut:

Gambar 3.4. Metode *Fishbone Diagram*



Hasil dari identifikasi risiko dengan menggunakan metode *fishbone diagram* sebagaimana gambar diatas dapat digunakan untuk mengisi kolom 4, 5, dan 6 pada Lampiran II Huruf D.

8) metode analisis akar masalah berdasarkan sasaran organisasi dilakukan dengan merujuk kepada:

- laporan hasil pengawasan internal, eksternal dan aparat penegak hukum yaitu berkaitan dengan informasi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan pada suatu organisasi;
- dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang pernah terjadi baik pada tahun berjalan maupun tahun sebelumnya;
- laporan kinerja tahun lalu dari pemilik/pengelola risiko;

- d) pendapat ahli yaitu pandangan dari ahli terkait suatu risiko;
- e) data pembanding (*Benchmark data*) yaitu data terkait risiko tertentu dari Unit Pengelola Risiko atau organisasi lain yang relevan; dan
- f) dokumen terkait lainnya yang relevan.

contoh metode analisis akar masalah adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5. Metode Analisis Akar Masalah

Unit Pemilik : .....(a)  
Tahun : .....(b)

Kode	Pernyataan Risiko	Why 1	Why 2	Why 3	Why 4	Why 5	Akar Penyebab	Kode Penyebab
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Keterangan

Buatan (a) : Diusi nama unit pemilik risiko	Kolom 8 : Diusi akar penyebab (penyebab terakhir). Jika masih terdapat alasan terjadinya penyebab/why 5 (kolom 7) maka sisipkan kolom why 6 dan seterusnya sampai menemukan akar penyebab final/terakhir. Namun jika akar penyebab sudah ditemukan sebelum why 5, maka tidak perlu menguraikan sampai dengan why 5. Akar penyebab dapat diusi lebih dari satu, begitu pun juga why 1 sampai dengan why 5.
Buatan (b) : Diusi tahun berjalan	Kolom 9 : Diusi kode penyebab sesuai ketentuan pada lampiran 3 huruf B.
Kolom 1 : Diusi kode risiko sebagaimana kolom 3 pada Lampiran 4	
Kolom 2 : Diusi pernyataan risiko sebagaimana kolom 4 pada Lampiran 4	
Kolom 3 : Diusi penyebab langsung terjadinya risiko sebagaimana kolom 2	
Kolom 4 : Diusi alasan terjadinya penyebab (why 1) pada kolom 3	
Kolom 5 : Diusi alasan terjadinya penyebab (why 2) pada kolom 4	
Kolom 6 : Diusi alasan terjadinya penyebab (why 3) pada kolom 5	
Kolom 7 : Diusi alasan terjadinya penyebab (why 4) pada kolom 6	

jawaban yang tertulis pada akar penyebab akan dimasukkan dalam Lampiran II Huruf D kolom 5.

- 9) Pengelola Risiko menuangkan hasil identifikasi risiko sebagaimana Lampiran II Huruf D kolom 3 hingga 7.
- 10) Jika terdapat risiko baru yang muncul dikarenakan adanya perubahan pada aspek tertentu di unit Pemilik Risiko, maka jumlah risiko harus ditambah pada register risiko triwulan berikutnya. Jika terjadi pergantian Pemilik Risiko atau koordinator Pengelola Risiko, risiko pada register risiko tidak boleh dihapus.

## 2. Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan proses penilaian terhadap risiko yang teridentifikasi guna mengestimasi probabilitas dan dampak, serta menetapkan level risiko. Level atau status risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan (frekuensi atau probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek), jika risiko terjadi. Level risiko disajikan dalam bentuk matriks analisis risiko. Analisis risiko bertujuan untuk memilah risiko berdasarkan level guna penyusunan peta risiko dengan mempertimbangkan pengendalian yang sudah berjalan. Analisis Risiko mencakup penentuan kemungkinan (probabilitas) dan dampak dari risiko. Risiko yang berdampak rendah sedapat mungkin tetap diidentifikasi dan dicatat untuk menunjukkan kelengkapan analisis risiko. Melalui analisis risiko, Pemilik Risiko dapat menentukan prioritas risiko yang perlu ditangani dengan kegiatan pengendalian. Proses/tahapan analisis risiko yang dilakukan oleh Pengelola Risiko sebagai berikut:

- a. Pengelola Risiko mendapatkan hasil identifikasi risiko sebagaimana Lampiran II Huruf D untuk dilakukan analisis risiko. Pengelola Risiko melakukan penilaian terhadap estimasi level kemungkinan dan dampak yang kriterianya sesuai Lampiran II Huruf B. Analisis risiko adalah mengestimasi skor kemungkinan dan dampak setelah menilai efektivitas pengendalian yang ada.

- 1) Penilaian efektivitas pengendalian yang didasarkan pada 3 (tiga) kriteria, yaitu:
  - a) apakah pengendalian terkait dengan penyebab dan dampak risiko?
  - b) apakah pengendalian tersebut sudah dibuatkan pedoman lain dan sudah dikomunikasikan?; dan
  - c) apakah pengendalian sudah dilaksanakan secara konsisten? pedoman penilaian efektivitas pengendalian yang ada terdapat pada Lampiran Pedoman Huruf E.
- 2) Risiko residu setelah pengendalian yang ada (*Residual Risk*)

Pengelola Risiko mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko dengan mengukur peluang terjadinya risiko dan mengukur potensi kerugian maksimal jika risiko terjadi. Estimasi dilakukan dengan mempertimbangkan pengendalian yang ada (*existing control*).

Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya. Apabila risiko yang diidentifikasi tidak memiliki data historis terkait frekuensi kejadian risiko pada tahun sebelumnya, maka estimasi level kemungkinan dan dampak dapat dilakukan dengan menggunakan metode lain misalnya teknik perkiraan (aproksimasi), pendapat ahli, konsensus atau pemungutan suara oleh pihak yang berkepentingan terhadap risiko atau proses bisnisnya. Apabila dalam satu risiko memiliki lebih dari satu dampak, maka estimasi terhadap dampak diambil adalah dampak yang tertinggi.

- b. Pengelola Risiko menentukan besaran level risiko dengan cara mengkombinasikan (perpotongan/koordinat) antara level kemungkinan dan dampak risiko sesuai matriks analisis risiko sebagaimana gambar 3.2.
  - c. Pengelola Risiko menuangkan hasil analisis risiko sebagaimana Lampiran II Huruf D kolom 8 hingga 12.
3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko adalah proses untuk menentukan prioritas risiko dengan membandingkan antara level risiko yang diperoleh selama proses analisis risiko dengan selera risiko yang telah ditetapkan pemilik risiko.

Evaluasi risiko bertujuan untuk membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil dari analisis risiko. Proses yang ada dalam evaluasi risiko akan menentukan risiko mana saja yang membutuhkan penyempurnaan atau tambahan kegiatan pengendalian khusus dan bagaimana prioritas kegiatan pengendaliannya. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko berdasarkan informasi yang telah diperoleh dari hasil identifikasi risiko dan analisis risiko serta pertimbangan selera risiko yang kemudian akan menjadi masukan bagi proses penentuan rencana tindak lanjut (kegiatan pengendalian).

Proses/tahapan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

- a. dari hasil analisis risiko, pengelola risiko melakukan pemeringkatan terhadap level risiko residu dengan skor risiko residu tinggi diletakkan di urutan awal.

- b. Dari hasil pemeringkatan risiko residu, Pengelola Risiko mempertimbangkan level selera risiko yang telah ditetapkan pada tahap penetapan konteks dengan penjelasan sebagai berikut:
- 1) Selera risiko merupakan besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko dan tidak perlu dilakukan tambahan atau penyempurnaan kegiatan pengendalian. Pada pengisian kolom 13 Lampiran II Huruf D diisikan kata “tidak”.
  - 2) Risiko yang level risiko residu di atas selera risiko wajib dilakukan pengendalian tambahan untuk menurunkan besaran level risikonya. Pada kolom 13 dari Lampiran II Huruf D diisikan kata “ya”.
- c. Pengelola Risiko membuat peta risiko atas daftar risiko prioritas sebagaimana Lampiran II Huruf F.
- d. Peta risiko adalah gambaran tentang seluruh risiko yang dinyatakan dengan tingkat/level masing-masing risiko. Sedangkan yang dimaksud level risiko adalah tingkatan risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

#### C. Penanganan Risiko

Penanganan Risiko bertujuan memfokuskan perhatian Pemilik Risiko pada implementasi tindakan pengendalian yang tepat dan terjadwal, selaras dengan akar penyebab risiko. Manajemen melaksanakan penanganan risiko melalui kegiatan pengendalian terhadap risiko-risiko terpilih (sesuai hasil evaluasi risiko/ Lampiran II Huruf D untuk menurunkan probabilitas dan/atau dampak risiko hingga mencapai level yang dapat diterima (di bawah selera risiko). Langkah kegiatan pengendalian meliputi pengidentifikasi opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan/penanganan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan/penanganan risiko.

Proses/tahapan penanganan risiko adalah sebagai berikut:

1. Pengelola Risiko menyusun dokumen RTP (rencana tindak pengendalian) yang memuat aktivitas penanganan risiko yang berada di atas selera risiko. Aktivitas ini merupakan kegiatan pengendalian tambahan yang melengkapi pengendalian internal yang sudah ada dan tidak termasuk dalam SOP yang berlaku. Pemilihan Aktivitas pengendalian risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah.
2. Pengelola Risiko menentukan indikator terlaksananya aktivitas penanganan risiko dan pihak yang melaksanakan aktivitas penanganan risiko.
3. Pengelola risiko menyusun rencana jadwal aktivitas penanganan risiko, dengan mengutamakan target waktu realisasi aktivitas penanganan risiko pada risiko yang memiliki tingkat level risiko yang lebih tinggi.
4. Pengelola Risiko melakukan penilaian terhadap level risiko harapan setelah penanganan risiko (*treated risk*) dengan mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko. Level kemungkinan merupakan peluang terjadinya risiko dalam satu tahun, sedangkan dampak risiko merupakan potensi kerugian maksimal yang mungkin timbul jika risiko tersebut terjadi.

5. Aktivitas penanganan risiko yang telah berhasil diimplementasikan akan diintegrasikan ke dalam sistem pengendalian yang ada, dan digunakan sebagai dasar dalam proses analisis risiko periode berikutnya. Dokumentasi dari proses penanganan risiko dituangkan dalam format sebagaimana tercantum dalam Lampiran II huruf G.

#### D. Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan dan Pelaporan merupakan Proses dan hasil keluaran manajemen risiko yang didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan Pelaporan bertujuan untuk:

1. mengomunikasikan proses manajemen risiko dan outputnya ke seluruh organisasi;
2. memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. meningkatkan aktivitas manajemen risiko;
4. membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas manajemen risiko.

Secara triwulan pengelola Risiko melakukan pencatatan atas keterjadian Risiko yang berisi informasi kapan, apa, peristiwa Risiko, penyebab, dampak, dan penanganan yang telah dilakukan. Dokumentasi ini dibuat berdasarkan hasil pemantauan terhadap peristiwa risiko (Lampiran II Huruf I).

Pelaporan berkala dilaksanakan oleh Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Unit Pengawas Intern kepada pihak yang berkepentingan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Laporan triwulan
  - a. Pengelola Risiko menyusun laporan efektivitas penyelenggaraan Pengelolaan Risiko sebagaimana Lampiran II Huruf N yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini yang diperuntukkan kepada Pemilik Risiko serta ditembuskan kepada Unit Manajemen Risiko sesuai dengan tingkatannya;
  - b. Unit Manajemen Risiko sesuai dengan tingkatannya menyusun laporan efektivitas penyelenggaraan Manajemen Risiko sebagaimana Lampiran II Huruf Q yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini yang diperuntukkan kepada Unit Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah (Perangkat Daerah yang membidangi perencanaan pembangunan daerah) serta ditembuskan kepada Unit Pengawas Intern;
  - c. Laporan triwulan disampaikan selambat-lambatnya pada minggu pertama triwulan berikutnya.
2. Laporan akhir tahun
  - a. Pengelola Risiko menyusun laporan efektivitas penyelenggaraan Pengelolaan Risiko sebagaimana Lampiran II Huruf O yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini, yang diperuntukkan kepada Pemilik Risiko serta ditembuskan kepada Unit Manajemen Risiko sesuai dengan tingkatannya;
  - b. Unit Manajemen Risiko sesuai dengan tingkatannya menyampaikan laporan tahunan dan penilaian mandiri disertai dengan Surat Pengantar Laporan Pengelolaan Risiko sebagaimana Lampiran II Huruf R yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini, yang

- ditandatangani Pemilik Risiko kepada Unit Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah serta ditembuskan kepada Unit Pengawas Intern;
- c. Unit Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah menyusun laporan tahunan mengenai efektivitas penyelenggaraan manajemen risiko sebagaimana Lampiran II Huruf S yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini, yang ditandatangani Koordinator Pengelola Risiko Pemerintah Daerah kepada Wali Kota serta ditembuskan kepada Unit Pengawas Intern;
  - d. Laporan tahunan disampaikan selambat-lambatnya pada bulan Februari tahun berikutnya.
- 3. Laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko, baik tahunan maupun triwulanan, dilengkapi dengan surat pengantar dari pemilik risiko sesuai dengan tingkat risiko yang menjadi tanggung jawabnya.
  - 4. Unit Pengawas Intern menyusun Perencanaan Intern Berbasis Risiko menggunakan laporan implementasi Manajemen Risiko dari Unit Manajemen Risiko.
  - 5. Penilaian mandiri dilakukan pada saat penilaian mandiri SPIP terintegrasi.

#### E. Pemantauan dan Tinjauan

Pemantauan dan tinjauan adalah proses pengawasan yang dilakukan secara terus menerus untuk memastikan setiap proses manajemen risiko berfungsi sebagaimana mestinya. Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses manajemen risiko. Pemantauan dan Tinjauan dilaksanakan oleh Pengelola Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan Pengawas Intern dengan penjelasan sebagai berikut:

##### 1. Pengelola Risiko

Pemantauan dan tinjauan yang dilakukan oleh Pengelola Risiko dilakukan minimal setiap triwulan, namun dapat juga dilakukan setiap saat atau sesuai kebutuhan, yang terdiri atas:

###### a. Pemantauan terhadap realisasi penanganan Risiko

Pengelola Risiko memastikan apakah penanganan risiko berjalan dengan baik tanpa hambatan. Segera setelah penanganan risiko selesai dilaksanakan, Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dalam Lampiran II Huruf H.

###### b. Pemantauan terhadap peristiwa risiko

Segera setelah risiko terjadi, Pengelola Risiko mencatat risiko-risiko (seluruh/populasi risiko yang teridentifikasi sebagaimana Lampiran II Huruf D) tersebut dan menaksir dampaknya. Pengelola Risiko juga mencari penyebab aktual terjadinya risiko. Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dalam Lampiran II Huruf I. Pemantauan terhadap level risiko aktual dan efektivitas pengendalian.

Pada akhir tahun, Pengelola Risiko melakukan penilaian efektivitas pengendalian atas seluruh/populasi risiko yang teridentifikasi sebagaimana Lampiran II Huruf D dengan cara membandingkan nilai/level risiko aktual dengan nilai/level taksiran terhadap level risiko. Level risiko aktual diperoleh dari melakukan penilaian risiko berdasarkan pemantauan terhadap peristiwa risiko sebagaimana Lampiran II Huruf I. Jika nilai/level risiko aktual lebih besar

daripada nilai/level taksiran terhadap level risiko berarti kegiatan pengendalian tidak efektif menurunkan level risiko atau kegiatan pengendalian belum diimplementasikan, sehingga Pengelola Risiko harus menambah/mengganti pengendalian untuk tahun berikutnya atau mengimplementasikan kegiatan pengendalian yang belum dijalankan. Pengelola Risiko menuangkan hasil pemantauan dan tinjauan dalam Lampiran II Huruf K.

**2. Unit Manajemen Risiko**

Unit Manajemen Risiko melakukan pemantauan setiap triwulan, namun dapat juga dilakukan setiap saat atau sesuai kebutuhan, yang terdiri atas:

a. Reviu terhadap usulan Pengelola Risiko atas risiko baru

Unit Manajemen Risiko menyediakan pilihan daftar risiko yang akan digunakan oleh Pengelola Risiko dalam menentukan/identifikasi risiko. Namun demikian, seiring berjalannya waktu yang memungkinkan terdapatnya perubahan lingkungan, kebijakan, dan kondisi sosial membuat daftar risiko tidak mutakhir sehingga Pengelola Risiko sewaktu-waktu dapat mengusulkan risiko kepada Unit Manajemen Risiko untuk direviu sehingga dapat dijadikan risiko yang teridentifikasi oleh Pengelola Risiko. Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil reviu usulan risiko baru sebagaimana Lampiran II Huruf J.

b. Pemantauan terhadap realisasi kegiatan pengendalian

Setiap triwulan, Unit Manajemen Risiko melaksanakan pemantauan terhadap kegiatan pengendalian yang belum dilaksanakan oleh Pemilik Risiko dan memberikan umpan balik atas kendala (hambatan) pelaksanaan kegiatan pengendalian. Umpan balik (*feedback*) bisa saja berupa usulan dari Unit Manajemen Risiko misalnya melaksanakan alternatif kegiatan pengendalian yang lebih mudah, efisien, dan praktis untuk dijalankan oleh manajemen. Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil pemantauan ke Daftar Rencana Risiko yang belum terealisasi sebagaimana Lampiran II Huruf L.

c. Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian

Setiap akhir tahun, Unit Manajemen Risiko melaksanakan pemantauan terhadap risiko-risiko yang level risiko aktualnya belum turun ke level yang dapat diterima (selera risiko) atau dengan kata lain level risiko aktual lebih tinggi dibandingkan dengan taksiran terhadap level risiko. Unit Manajemen Risiko juga memberikan umpan balik berupa alternatif kegiatan pengendalian yang lebih mudah dan praktis untuk dijalankan manajemen dan mampu menurunkan level risiko ke tingkat yang dapat diterima. Unit Manajemen Risiko menuangkan hasil pemantauan terhadap efektivitas penanganan risiko sebagaimana Lampiran II Huruf M.

**3. Unit Pengawas Intern**

Unit Pengawas Intern memastikan bahwa pelaksanaan manajemen risiko berjalan secara efektif melalui fungsi pengawasan (pemberian keyakinan dan konsultansi) dengan melakukan pengawasan intern berbasis risiko sesuai dengan Keputusan Wali Kota Bandung tentang Program Kerja

Pengawasan Tahunan Berbasis Risiko yang terpisah dari Peraturan Wali Kota ini.

D. Komunikasi dan konsultasi

Dalam seluruh proses Manajemen Risiko terdapat kegiatan komunikasi dan konsultasi. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain rapat berkala, dialog risiko, penggunaan sistem informasi dan pelaporan berkala. Rapat berkala dilakukan pada saat melaksanakan proses manajemen risiko. Sedangkan dialog risiko dapat dilakukan setiap saat dan tidak terbatas oleh kegiatan formal. Penggunaan sistem informasi membantu mendokumentasikan hasil rapat berkala dan dialog risiko untuk digunakan dalam rangka implementasi manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:

- menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses manajemen risiko;
- memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
- memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan; dan
- membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

Dalam proses komunikasi dan konsultasi, pimpinan dan manajemen puncak memastikan sedikitnya:

- rencana komunikasi dan konsultasi yang sistematis, terukur dan terkendali;
- metode komunikasi dan konsultasi yang tepat bagi masing-masing pemangku kepentingan; dan
- proses aktivitas komunikasi dan konsultasi terdokumentasikan sehingga dapat ditelusuri dan dijadikan rujukan.

E. Jadwal Penyampaian Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko diawali dengan penetapan konteks, penilaian risiko, dan penyusunan rencana penanganan risiko sebagaimana tertuang sesuai format pada Lampiran II Huruf A, D, dan G. Informasi yang tertuang dalam dokumen tersebut menjadi lampiran piagam manajemen risiko (format sesuai Lampiran II huruf T). Piagam Manajemen risiko ini disampaikan bersamaan dengan pengusulan RKA OPD.

Secara lengkap jadwal penyampaian dokumentasi dan pelaporan MR tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 3.6. Jadwal Penyampaian Laporan Pelaksanaan Manajemen Risiko

No	Tahap Proses MR	Pelaksana	Bulan												Keterangan	
			T-1	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
1	Penetapan Piagam Manajemen Risiko	Pemilik Risiko														Ditetapkan bersamaan dengan pengajuan RKA
2	Laporan Triwulan	Lini Pertama		IV			I			II			III			Disampaikan selambat-lambatnya minggu pertama triwulan berikutnya
3	Laporan Triwulan	Lini Kedua		IV			I			II			III			Disampaikan selambat-lambatnya minggu pertama triwulan berikutnya
4	Laporan Tahunan	Lini Pertama														Disampaikan selambat-lambatnya bulan Februari tahun berikutnya
5	Laporan Tahunan	Lini Kedua														Disampaikan selambat-lambatnya bulan April tahun berikutnya
6	Penilaian Mandiri	Lini Kedua														Disampaikan selambat-lambatnya bulan April tahun berikutnya
7	Penilaian Matuntas	Lini Ketiga														Disampaikan selambat-lambatnya bulan Juli tahun berikutnya
8	Penghargaan Penerapan MR	Lini Ketiga														Dilaksanakan satu kali dalam satu tahun

BAB IV  
PENUTUP

Proses Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini dilaksanakan sesuai dengan tahapan tata cara pelaksanaan proses Manajemen Risiko yang diintegrasikan secara konsisten dalam setiap proses bisnis pada masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah.

WALI KOTA BANDUNG,

ttd.

MUHAMMAD FARHAN

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEPALA BAGIAN HUKUM  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG,



SANTOSA LUKMAN ARIEF, S.H.  
Pembina  
NIP. 19760604 200604 1 002

LAMPIRAN II  
PERATURAN WALI KOTA BANDUNG  
NOMOR 38 TAHUN 2025  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH  
DAERAH

FORMULIR PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

A. Formulir Penetapan Konteks Manajemen Risiko

FORMULIR PENETAPAN KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

Nama Pemilik Risiko	:	<i>diisi dengan nama Pemilik Risiko</i>
Jabatan Pemilik Risiko	:	<i>diisi dengan jabatan Pemilik Risiko</i>
Nama Koordinator Pengelola Risiko	:	<i>diisi dengan nama Koordinator Pengelola Risiko</i>
Jabatan Koordinator Pengelola Risiko	:	<i>diisi dengan jabatan Koordinator Pengelola Risiko</i>
Periode Penerapan	:	<i>diisi dengan periode Manajemen Risiko</i>

1. Hal-hal yang dapat mengancam dan melemahkan unit Pemilik Risiko

INTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
<i>Man</i>		
<i>Money</i>		
<i>Method</i>		
<i>Machine</i>		
<i>Material</i>		

EKSTERNAL	KEKUATAN	KELEMAHAN
Politik		
Ekonomi		
Sosial-Budaya		
Lingkungan		
Alam		
IT		

2. Sasaran Unit Pemilik Risiko

No.	Uraian (Sasaran Strategis/sasaran program/sasaran kegiatan)	Indikator kinerja
1	..... <i>sudah jelas</i> .....	..... <i>sudah jelas</i> .....
2	..... <i>dan seterusnya</i> .....	..... <i>dan seterusnya</i> .....

3. Proses Bisnis Unit Pemilik Risiko

Sajikan peta proses bisnis sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan mengacu pada nomenklatur program/kegiatan/sub kegiatan menurut Permendagri 90/2019.

4. Daftar Pemangku Kepentingan

No.	Nama Konteks (Proses Bisnis)	Hubungan
1.	<i>Diisi dengan pihak yang menjadi pemangku kepentingan</i>	<i>Diisi dengan deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran unit</i>
2.	..... <i>dan seterusnya</i> .....	..... <i>dan seterusnya</i> .....

5. Selera Risiko

Diisi selera Risiko Pemilik Risiko serta penjelasannya. Selera Risiko yang ditetapkan oleh Pemilik Risiko level Perangkat Daerah tidak melebihi selera Risiko Pemilik Risiko level Pemerintah Daerah/Wali Kota.

## B. Kriteria Kemungkinan dan Dampak Terjadinya Risiko

### KRITERIA KEMUNGKINAN DAN DAMPAK TERJADINYA RISIKO

#### 1. Kriteria Kemungkinan

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan		
	Kemungkinan terjadinya <i>non low tolerance event</i> dalam 1 periode analisis		<i>Low Tolerance Event</i>
	Percentase	Jumlah frekuensi	
Hampir tidak terjadi (1)	$0\% < x \leq 5\%$	< 2 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 5 tahun terakhir
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	2 s.d. 5 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 4 tahun terakhir
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	6 s.d. 9 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 3 tahun terakhir
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	10 s.d. 12 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 2 tahun terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	$50\% < x \leq 100\%$	> 12 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 1 tahun terakhir

Keterangan:

1. Penilaian tingkat kemungkinan atau frekuensi terjadinya risiko diserahkan kepada Pengelola Risiko, berdasarkan pengalaman, data kasus sebelumnya, dan proyeksi di masa mendatang yang relevan dengan unit kerja terkait;
2. Untuk memudahkan kuantifikasi level kemungkinan, dapat dilakukan dengan persentase kejadian (jumlah kemungkinan dibagi total aktivitas/transaksi) atau frekuensi kejadian per tahun, sesuai tabel di atas. Persentase digunakan jika total transaksi per tahun dapat dipastikan saat penilaian. Jika total transaksi tidak diketahui, gunakan frekuensi. Dalam kasus risiko dengan toleransi rendah dan intensitas sangat rendah dalam jangka waktu lebih dari satu tahun, seperti korupsi, kecelakaan kerja, bencana alam, dan kebakaran gedung, Pengelola Risiko dapat menerapkan kriteria kejadian toleransi rendah (*low tolerance event*) sesuai tabel di atas.

#### 2. Kriteria Dampak

Area Dampak	Level	Level Dampak					
		Tidak Signifikan (1)	Moderat (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)	
Beban Keuangan Negara	Fraud	Pemkot	$x \leq Rp 1 \text{ juta}$	$Rp 1 \text{ juta} < x \leq Rp 10 \text{ juta}$	$Rp 10 \text{ juta} < x \leq Rp 100 \text{ juta}$	$Rp 100 \text{ juta} < x \leq Rp 1M$	$x > Rp 1M$
		OPD	-	$x \leq Rp 1 \text{ juta}$	$Rp 1 \text{ juta} < x \leq Rp 10 \text{ juta}$	$Rp 10 \text{ juta} < x \leq Rp 100 \text{ juta}$	$x > Rp 100 \text{ Juta}$
		Bidang/Bagian	-	-	$x \leq Rp 1 \text{ juta}$	$Rp 1 \text{ juta} < x \leq Rp 10 \text{ juta}$	$x > Rp 10 \text{ Juta}$
	Non Fraud Penerimaan atau Pembayaran	Pemkot-OPD-Bidang/Bagian	$x \leq 0,1\%$ dari nilai penerimaan atau pembayaran yang dikelola UPR	$0,1\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai penerimaan atau pembayaran yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai penerimaan atau pembayaran yang dikelola UPR	$1\% < x \leq 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembayaran yang dikelola UPR	$x > 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembayaran yang dikelola UPR
	Non Fraud Lainnya	Pemkot-OPD-Bidang/Bagian	$x \leq 0,05\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,05\% < x \leq 0,25\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,25\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$x > 1\%$ dari nilai belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola UPR

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Perburuan Reputasi	Pemkot	Jumlah Keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) /tertulis ke organisasi 10 > 10	Jumlah Keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 10	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan opinion leader	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari opinion leader	Tingkat kepercayaan stakeholder / investor sangat rendah
		Tingkat Kepercayaan Stakeholder / investor sangat baik	Tingkat Kepercayaan Stakeholder / investor baik	Tingkat Kepercayaan Stakeholder / investor sedang	Tingkat Kepercayaan Stakeholder / investor rendah	Pemberitaan negatif di media massa internasional
		Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 4.25 ≤ x ≤ 5 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 4 ≤ x < 4.25 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 3.75 ≤ x < 4 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 3.5 ≤ x < 3.75 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar < 3.5 (skala 5)
	OPD. Bidang/B agian	Jumlah Keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi < 3	Jumlah Keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 3 & ≤ 5	Jumlah Keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 5	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional
		Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 4.25 ≤ x ≤ 5 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 4 ≤ x < 4.25 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 3.75 ≤ x < 4 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar 3.5 ≤ x < 3.75 (skala 5)	Tingkat kepuasan Pengguna layanan sebesar < 3.5 (skala 5)
		100% > Capaian IKU ≥ 97%	97% > Capaian IKU ≥ 92%	92% > Capaian IKU ≥ 87%	87% > Capaian IKU ≥ 80%	80% > Capaian IKU ≥ 70%
Gangguan Terhadap Layanan Perangkat Daerah		Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari
Area Dampak		Level Dampak				
Sanksi pidana perdata dan/ atau administratif	Pemkot	Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
		Perdata: x ≤ 100juta	Perdata: 100juta < x ≤ 1M	Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/terdakwa	Pidana: 1 < x ≤ 5 tahun atau tersangka/ terdakwa	Pidana: x > 5 tahun atau tersangka/ terdakwa
		Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional dan pejabat fungsional umum	Pejabat Eselon II atau pejabat yang setara	Pejabat Eselon II atau pejabat yang setara	Pejabat Eselon II atau pejabat yang setara
	OPD	Administratif: tergugat merupakan pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara	Perdata: 1M < x ≤ 10M	Perdata: 1M < x ≤ 10M	Perdata: > 10M
				Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	Perdata: > 1M
				Perdata: x ≤ 100juta	Pidana: 1 < x ≤ 2 tahun atau tersangka/ terdakwa	Pidana: x > 2 tahun atau tersangka/ terdakwa
	Bidang/B agian			Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional dan pejabat fungsional umum	Perdata: 100juta < x ≤ 1M	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II
				Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	Perdata: > 100juta
				Perdata: x ≤ 100juta	Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/ terdakwa	Pidana: x > 1 tahun atau tersangka/ terdakwa
				Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional dan pejabat fungsional umum	Perdata: ≤ 100juta	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV
						Perdata: > 100juta

C. Daftar Kode Risiko dan Penyebab

DAFTAR KODE RISIKO DAN PENYEBAB

1. KODE RISIKO

NO.	URAIAN KODE	PENJELASAN	KETERANGAN
1	Pemilik Risiko	Menunjukkan organisasi atau unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko	<p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bdg</b> untuk Pemerintah Daerah</li> <li>• <b>Setda</b> untuk Sekretariat Daerah</li> <li>• <b>Bapp</b> untuk Bapperida</li> </ul>
2	Kategori Risiko	Menunjukkan jenis Risiko berdasarkan aktivitas, bukan dampak Risiko, memungkinkan setiap kategori Risiko ditempatkan dalam lingkup risiko strategis instansi, risiko strategis unit kerja, atau risiko operasional Unit Kerja.	<p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 untuk Risiko Pendapatan</li> <li>• 2 untuk Risiko Belanja</li> <li>• 3 untuk Risiko Strategi</li> <li>• 4 untuk Risiko Kecurangan</li> <li>• 5 untuk Risiko Kepatuhan</li> <li>• 6 untuk Risiko Operasional</li> <li>• 7 untuk Risiko Reputasi</li> </ul>
3	Nomor Urut Risiko	nomor menunjukkan urut Risiko dalam bagan Risiko	<p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 untuk nomor urut yang pertama</li> <li>• 2 untuk nomor urut yang kedua</li> <li>• dan seterusnya.</li> </ul>

Contoh pemberian kode:

1. Bdg.2.3

penjelasan:

Bdg	=	Pemilik Risikonya adalah Wali Kota
2	=	Risiko merupakan kategori Belanja
3	=	Nomor urut Risiko pada bagan Risiko Pemerintah Daerah adalah nomor 3 pada kategori Belanja

2. Bapp.5.1

penjelasan:

Bapp	=	Pemilik Risikonya adalah Bapperida Kota Bandung
5	=	Risiko merupakan kategori kepatuhan
1	=	Nomor urut Risiko pada bagan Risiko Bapperida Kota Bandung adalah nomor 1 pada kategori Kepatuhan

## 2. KODE PENYEBAB

Kode diisi dengan kombinasi kode risiko, 5M+EX, dan nomor urut penyebab Kode 5M sebagai berikut:

Orang (Man)	:	MN
Dana (Money)	:	MY
Metode (Method)	:	MD
Bahan (Material)	:	MR
Mesin (Machine)	:	MC
Eksternal	:	EX

Contoh pemberian kode penyebab:

### 1. Bdg.2.3.MN.3

penjelasan:

Bdg	=	Pemilik Risikonya adalah Wali Kota
2	=	Risiko merupakan kategori Belanja
3	=	Nomor urut Risiko pada bagan Risiko Pemerintah Daerah adalah nomor 3 pada kategori Belanja
MN	=	kategori penyebab “Manusia: (Man)”
3	=	nomor urut penyebab terkait sumber daya manusia teridentifikasi oleh pemilik risiko

### 2. Bapp.5.1.MY.2

penjelasan:

Bapp	=	Pemilik Risikonya adalah Bapperida Kota Bandung
5	=	Risiko merupakan kategori kepatuhan
1	=	Nomor urut Risiko pada bagan Risiko Bapperida Kota Bandung adalah nomor 1 pada kategori Kepatuhan
MY	=	kategori penyebab “Uang: (Money)”
2	=	nomor urut penyebab terkait uang teridentifikasi oleh pemilik risiko

## D. Formulir Profil Risiko

### FORMULIR PROFIL RISIKO (IDENTIFIKASI, ANALISIS DAN EVALUASI RISIKO)

Nama Unit Pemilik Risiko (UPR) : .....(a)

Periode Penerapan MR : .....(b)

Sasaran (dalam PK) : 1. .... ('c)  
2. ....  
3. ....

Bisnis Proses		Pernyataan Risiko					Sistem Pengendalian yang ada		Level			Keputusan Mitigasi	Prioritas	
No	Uraian	Kode	Peristiwa	Penyebab	Dampak	Kategori Risiko	Uraian	E/KE/TE	Kemungkinan	Dampak	Risiko	(Y/T)		
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

#### Keterangan:

Butir (a) : Diisi nama unit pemilik risiko

Butir (b) : Diisi tahun berjalan

Butir (c) : Diisi sasaran sesuai level penerapan  
Manajemen Risiko  
Pemkot: Sasaran dalam RPJMD  
Strategis OPD: Sasaran dalam Renstra  
Operasional OPD: Sasaran kegiatan dalam  
Renja

Kolom 1 : Diisi nomor bisnis proses sesuai level dari UPR

Kolom 2 : Diisi uraian bisnis proses sesuai level dari UPR dengan mengacu pada nomenklatur program/kegiatan/subkegiatan menurut Permendagri 90/2019

Kolom 3 : Diisi kode risiko dan penyebab sebagaimana pada lampiran II huruf C

Kolom 4 : Diisi uraian penyebab risiko (Penyebab Internal (5M) dan atau penyebab eksternal UPR)

Kolom 5 : Diisi uraian peristiwa risiko terkait kualitas dan atau aspek waktu output dari proses bisnis

Kolom 6 : Diisi uraian dampak langsung dari risiko (jika terjadi). Bila lebih dari 1, pilih yang berdampak paling besar.

Kolom 7 : Diisi jenis kategori risiko dengan mengacu pada pernyataan dampak.

Kolom 8 : Diisi 5 unsur sistem pengendalian intern menurut PP 60 Tahun 2008 yang relevan dengan penyebab dan dampak risiko

Kolom 9 : E (Efektif), KE (Kurang Efektif), TE (Tidak Efektif), diisi dengan simpulan dari 3 pertanyaan efektivitas pengendalian pada halaman berikutnya sesuai dengan Lampiran II Huruf E

Kolom 10 : Diisi penilaian level kemungkinan dengan menggunakan acuan skala kemungkinan sebagaimana telah ditetapkan pada Lampiran II Huruf B

Kolom 11 : Diisi penilaian level dampak dengan menggunakan acuan skala dampak sebagaimana telah ditetapkan pada Lampiran II Huruf B

Kolom 12 : Diisi level risiko, kolom kemungkinan (10) x kolom dampak (11), mengacu pada tabel risiko sesuai Lampiran II Huruf F (Sangat Tinggi/ Tinggi/ Sedang/ Rendah/ Sangat Rendah)

Kolom 13 : Diisi hasil keputusan perlu atau tidaknya keputusan mitigasi risiko (Ya atau Tidak). "Ya": Jika level risiko diatas selera risiko. "Tidak": Jika level risiko ≤ selera risiko

Kolom 14 : Diisi dengan urutan prioritas penanganan risiko sesuai besaran risiko dengan mengacu ketentuan pada evaluasi risiko.

E. Pedoman Penilaian Efektivitas Pengendalian Yang Ada

PEDOMAN PENILAIAN EFEKTIFITAS PENGENDALIAN YANG ADA			
A	B	C	
Apakah Pengendalian berkaitan dengan akar penyebab dan dampak risiko?	Apakah Pengendalian tersebut didokumentasikan dan dikomunikasikan secara resmi?	Apakah Pengendalian tersebut berjalan dan diterapkan secara konsisten?	
Ya	1	1	1
Sebagian	3	2	2
Tidak	6	3	3
	+	+	=

Keterangan:

Cara perhitungan dari gambar di atas

- 1 Kolom A : Jika pengendalian memiliki hubungan dengan penyebab dan dampak risiko, sesuai pemyataan risiko yang tercantum pada Lampiran II Huruf D kolom 4, 5 dan 6
- Nilai 1 : Ya  
Sebagian (diberikan jika pengendalian yang dicantumkan pada format 5 kolom 8 baru terkait dengan seluruh penyebab risiko namun belum terkait dampak risiko, begitu juga sebaliknya. Atau baru terkait Sebagian penyebab)
- Nilai 3 : Tidak
- 2 Kolom B : Jika pengendalian telah dibuatkan Peraturan dan dikomunikasikan,  
Nilai 1 : ada peraturan dan telah dikomunikasikan  
Nilai 2 : ada peraturan namun belum dikomunikasikan  
Nilai 3 : tidak ada peraturan dan belum dikomunikasikan
- 3 Kolom C : Jika pengendalian diterapkan secara konsisten
- Nilai 1 : Jika seluruh  
Nilai 2 : Jika sebagian  
Nilai 3 : Jika tidak

4 Jumlahkan nilai tersebut, dan tentukan efektifitasnya dengan ketentuan:

Jika berjumlah 8-12 : Tidak Efektif

Jika berjumlah 4-7 : Kurang Efektif

Jika berjumlah3 : Efektif

F. Peta Risiko

**PETA RISIKO**

A. Peta Risiko

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

B. Level Risiko

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

Keterangan:

Pengelola Risiko membubuhkan simbol O pada Bagian Peta huruf A yang merupakan skor Risiko residu setelah pengendalian yang ada perpotongan frekuensi dan dampak.

## G. Rencana Penanganan Risiko

### RENCANA PENANGANAN RISIKO

#### RENCANA PENANGANAN RISIKO

Nama Unit Pemiloc Risiko : .....(a)  
 Tahun : .....(b)

Prioritas	Kode Risiko	Rencana Penanganan Risiko					Level Risiko Harapan Setelah Mitigasi Risiko		
		Opsi Penanganan Risiko	Uraian Penanganan Risiko	Target Output	Jadwal Implementasi	Pengelola Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

#### Keterangan:

- Butir (a) : Diisi nama unit kerja  
 Butir (b) : Diisi tahun berjalan  
 Kolom 1 : Diisi sesuai dengan kolom 14 pada Lampiran II Huruf D  
 Kolom 2 : Diisi sesuai dengan kolom 3 pada Lampiran II Huruf D  
 Kolom 3 : Diisi dengan opsi penanganan risiko yang tersedia  
     a. mengurangi kemungkinan;  
     b. mengurangi dampak;  
     c. mengurangi kemungkinan dan dampak;  
     d. berbagi Risiko;  
     e. menerima Risiko;  
     f. menghindari Risiko.  
 Kolom 4 : Diisi dengan penanganan yang berbeda dengan penanganan yang sudah ada  
 Kolom 5 : Diisi dengan jumlah kegiatan penanganan/ pengendalian.  
 Kolom 6 : Diisi dengan saat atau frekuensi implementasi penanganan Risiko.  
 Kolom 7 : Diisi dengan penanggungjawab penanganan Risiko.  
 Kolom 8 : Diisi dengan level kemungkinan dari Risiko residual harapan setelah mitigasi risiko dengan mengacu pada selera Risiko.  
 Kolom 9 : Diisi dengan level dampak dari Risiko residual harapan setelah mitigasi risiko dengan mengacu pada selera Risiko.  
 Kolom 10 : Diisi sesuai dengan peta risiko pada Lampiran II Huruf F.

H. Daftar Pemantauan Pelaksanaan Penanganan Risiko

**DAFTAR PEMANTAUAN PELAKSANAAN PENANGANAN RISIKO**

Nama Unit Pemilik Risiko : .....(a)

Tahun : .....(b)

Triwulan : .....(c)

Kode	Pernyataan Risiko	Penanganan Risiko	Penanggung Jawab	Indikator (Keluaran)	Target Waktu	Realisasi Waktu	Hambatan / Kendala
1	2	3	4	5	6	7	8

Keterangan:

Butir (a) : Diisi nama unit Pemilik Risiko

Butir (b) : Diisi tahun berjalan

Butir (c) : Diisi triwulan berjalan

Kolom 1 : Diisi kode penyebab sebagaimana kolom 2 Lampiran II Huruf G

Kolom 2 : Diisi pernyataan Risiko sebagaimana kolom 4 Lampiran II Huruf D sesuai dengan urutan prioritas pada Lampiran II Huruf G

Kolom 3 : Diisi penanganan Risiko sebagaimana kolom 4 Lampiran II Huruf G

Kolom 4 : Diisi pihak/pejabat yang melaksanakan penanganan risiko sebagaimana kolom 7 Lampiran II Huruf G

Kolom 5 : Diisi indikator keluaran sebagaimana kolom 5 Lampiran II Huruf G

Kolom 6 : Diisi rencana triwulan sebagaimana kolom 6 Lampiran II Huruf G

Kolom 7 : Diisi tanggal realisasi waktu pelaksanaan penanganan Risiko

Kolom 8 : Diisi uraian hambatan/kendala jika penanganan Risiko belum direalisasikan sesuai target waktu

## I. Pemantauan Terhadap Peristiwa Risiko

### **PEMANTAUAN TERHADAP PERISTIWA RISIKO**

Nama Unit Pemilik Risiko : .....(a)

Tahun : .....(b)

Triwulan : .....(c)

(Sumber data laporan kegiatan bulanan)

Kode	Uraian Peristiwa	Pernyataan Risiko	Waktu Kejadian	Tempat Kejadian	Skor Dampak	Pemicu Peristiwa	Kode Penyebab
1	2	3	4	5	6	7	8

#### Keterangan:

Butir (a) : Diisi mana unit Pemilik Risiko

Butir (b) : Diisi tahun berjalan

Butir (c) : Diisi triwulan berjalan

Kolom 1 : Diisi kode Risiko sebagaimana kolom 3 pada Lampiran II Huruf D  
(Jika risiko belum teridentifikasi sebelumnya, dapat dikosongkan)

Kolom 2 : Diisi nama kejadian/Risiko yang terjadi

Kolom 3 : Diisi pernyataan Risiko sebagaimana kolom 4 pada Lampiran II Huruf D  
(jika Risiko belum teridentifikasi sebelumnya, dapat dikosongkan)

Kolom 4 : Diisi dengan tanggal kejadian

Kolom 5 : Diisi dengan tempat kejadian

Kolom 6 : Diisi dengan skor dampak Risiko

Kolom 7 : Diisi dengan kronologi pemicu peristiwa Risiko

Kolom 8 : Diisi dengan kode penyebab yang merupakan tambahan penyebab (jika penyebab belum teridentifikasi sebelumnya, dapat dikosongkan)

J. Reviu Usulan Risiko Baru

**REVIU USULAN RISIKO BARU**

Tahun

: .....(a)

Triwulan

: .....(b)

No	Usulan Pernyataan Risiko	Unit Pemilik Risiko Pengusul	Status Rivi		Alasan Jika Ditolak
			Diterima	Ditolak	
1	2	3	4	5	6

Keterangan

Butir (a) : Diisi triwulan berjalan

Butir (b) : Diisi tahun berjalan

Kolom 1 : Diisi nomor urut

Kolom 2 : Diisi uraian atas usulan pernyataan Risiko dalam satu kalimat yang memuat peristiwa sebab dan dampak Risiko

Kolom 3 : Diisi nama unit Pemilik Risiko yang mengusulkan

Kolom 4 : Diisi (✓) jika usulan Risiko diterima

Kolom 5 : Diisi (✗) jika usulan Risiko ditolak

Kolom 6 : Diisi alasan jika usulan Risiko ditolak

## K. Daftar Pemantauan Level Risiko

### DAFTAR PEMANTAUAN LEVEL RISIKO

Nama Unit Pemilik Risiko : .....(a)  
Tahun : .....(b)

No	Pernyataan Risiko	Kejadian Risiko 1 Tahun	Risiko yang Direspons			Level Risiko Aktual			Deviasi	Rekomendasi
			Frekuensi	Dampak	Nilai Risiko	Frekuensi	Dampak	Nilai Risiko		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

#### Keterangan

- Butir (a) : Diisi nama unit Pemilik Risiko  
Butir (b) : Diisi tahun berjalan  
Kolom 1 : Diisi kode Risiko sebagaimana kolom 3 pada Lampiran II Huruf D  
Kolom 2 : Diisi nama Risiko sebagaimana kolom 4 pada Lampiran II Huruf D dan ditambahkan usulan risiko baru yang sudah disahkan pada kolom 2 Lampiran II Huruf J  
Kolom 3 : Diisi jumlah kejadian Risiko (Lampiran II Huruf I) selama 1 (satu) tahun  
Kolom 4 : Diisi nilai kemungkinan terjadinya risiko sebagaimana kolom 10 Lampiran II Huruf D  
Kolom 5 : Diisi nilai dampak terjadinya Risiko sebagaimana kolom 11 Lampiran II Huruf D  
Kolom 6 : Diisi level Risiko sebagaimana kolom 12 pada Lampiran II Huruf D  
Kolom 7 : Diisi level frekuensi berdasarkan pengukuran Risiko aktual (kesimpulan dari Lampiran II Huruf K)  
Kolom 8 : Diisi level dampak berdasarkan pengukuran Risiko aktual (kesimpulan dari Lampiran II Huruf K)  
Kolom 9 : Diisi berdasarkan peta risiko pada Lampiran II Huruf F  
Kolom 10 : Diisi selisih angka pada kolom 6 dengan kolom 9  
Kolom 11 : Diisi rekomendasi perbaikan jika nilai Risiko pada kolom 10 bernilai negatif

L. Daftar Rencana Penanganan Risiko Yang Belum Terealisasi

**DAFTAR RENCANA PENANGANAN RISIKO YANG BELUM TERREALISASI**

Tahun : .....(a)  
Triwulan : .....(b)

No	Rencana Penanganan Risiko	Target Waktu	Pernyataan Risiko	Kode Penyebab	Penanggungjawab	Keterangan
1	2	3	4	5	6	7

**Keterangan**

Butir (a) : Diisi tahun berjalan

Butir (b) : Diisi triwulan berjalan

Kolom 1 : Diisi nomor urut

Kolom 2 : Diisi kegiatan penanganan Risiko sebagaimana kolom 4 Lampiran II  
Huruf G

Kolom 3 : Diisi rencana triwulan sebagaimana dengan kolom 6 Lampiran II  
Huruf G

Kolom 4 : Diisi pernyataan Risiko dari rencana penanganan risiko yang belum  
terealisasi

Kolom 5 : Diisi kode penyebab dari rencana penanganan Risiko yang belum  
terealisasi

Kolom 6 : Diisi jabatan penanggungjawab yang belum merealisasikan rencana  
penanganan Risiko

Kolom 7 : Diisi keterangan mengapa belum direalisasikan

**M. Pemantauan Terhadap Efektivitas Penanganan Risiko Oleh Unit Manajemen Risiko**

Tahun : .....(a)

Kode	Pernyataan Risiko	Kode Penyebab	Risiko yang direpons	Risiko Aktual	Pemilik Risiko	Keterangan (Usulan/Komentar)
1	2	3	4	5	6	7

**Keterangan**

- Butir (a) : Diisi tahun berjalan  
Kolom 1 : Diisi kode Risiko sebagaimana kolom 1 pada Lampiran II Huruf H  
Kolom 2 : Diisi nama Risiko sebagaimana kolom 2 pada Lampiran II Huruf H  
Kolom 3 : Diisi kode penyebab sebagaimana Lampiran II Huruf C  
Kolom 4 : Diisi level Risiko sebagaimana kolom 12 Lampiran II Huruf D  
Kolom 5 : Diisi level Risiko berdasarkan pengukuran aktual  
Kolom 6 : Diisi Pemilik Risiko  
Kolom 7 : Diisi keterangan apakah efektif atau tidak, dan tindakan lanjutan yang diperlukan

N. Laporan Triwulanan Pengelola Risiko

**LAPORAN TRIWULANAN PENGELOLA RISIKO**

**BERISI KOP SURAT UNIT PENGELOLA RISIKO**

Nomor : .... *Diisi tanggal....*

Hal :

Lampiran :

Yth. 1. (*Diisi nama jabatan Pemilik Risiko*)

2. *UMR sesuai dengan tingkatannya*  
di .... (*Diisi nama kota*) ....

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor.....Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan...(*diisi nama unit kerja pemilik risiko*)...triwulan ... tahun.... dengan uraian sebagai berikut:

**1. Dasar Penugasan**

Surat Tugas ... (*diisi jabatan pemilik risiko*) ... Nomor ... Tanggal ... hal penyusunan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan (*diisi nama unit kerja pemilik risiko*) ... triwulan ... tahun ...

**2. Tujuan Penugasan**

Kegiatan penyusunan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko bertujuan sebagai implementasi fungsi komunikasi dan pemantauan oleh Pemilik Risiko dan melaporkan hal-hal yang membutuhkan solusi/rekomendasi kepada Unit Manajemen Risiko untuk membantu Pemilik Risiko dalam mencapai tujuan.

**3. Ruang Lingkup Penugasan**

Kegiatan pemantauan Manajemen Risiko di lingkungan ... (*diisi nama unit kerja Pemilik Risiko*) ... dilakukan terhadap kejadian Risiko dan kegiatan pengendalian yang dilaksanakan sampai dengan triwulan ... tahun ...

**4. Hasil Pemantauan Manajemen Risiko sampai dengan Triwulan.... Tahun.... sebagai berikut:**

a. Identifikasi Risiko

Jumlah Risiko yang telah teridentifikasi sebanyak ... Risiko (*Populasi Risiko*). Daftar Risiko yang telah teridentifikasi mengacu pada Lampiran II Huruf D).

b. Jumlah usulan Risiko sebanyak ... Risiko yang telah diusulkan kepada UMR. Daftar usulan Risiko sebagai berikut:

No.	Nama Usulan Risiko	Usulan Kode Risiko
1.		
2.		
Dst		

c. Analisis Risiko

- 1) Jumlah Risiko yang belum ada *existing control* sebanyak .... Risiko atau .... % dari jumlah/populasi Risiko.
- 2) Jumlah Risiko yang sudah ada *existing control* namun belum memadai (masih berada di atas selera Risiko) sebanyak ... Risiko atau ... % dari jumlah/populasi Risiko. Daftar analisis Risiko dapat dilihat pada Lampiran II Huruf D.

d. Evaluasi Risiko

Jumlah Risiko yang berada di atas selera Risiko sebanyak ... Risiko (... % dari ... Risiko). Daftar Risiko prioritas unit kerja dapat dilihat pada Lampiran II Huruf D.

e. Penanganan Risiko

- 1) Jumlah penanganan Risiko yang direncanakan sampai dengan triwulan I sebanyak .... kegiatan penanganan risiko. Daftar rencana tindak penanganan risiko dapat dilihat pada Lampiran II Huruf G;
- 2) Jumlah penanganan Risiko yang telah terealisasi sampai dengan triwulan I sebanyak ... atau ... % dari ... kegiatan penanganan risiko.
- 3) Penanganan Risiko yang telah dilaksanakan sebelum rencana sebanyak ... yang seharusnya dilaksanakan pada triwulan berikutnya.
- 4) Daftar penanganan yang belum terealisasi sebanyak ... atau ... % dari kegiatan penanganan risiko. Daftar pemantauan penanganan Risiko mengacu pada Lampiran II Huruf G dan Lampiran II Huruf L.

f. Pemantauan Keterjadian Risiko

Jumlah kejadian Risiko yang muncul sampai dengan triwulan I sebanyak... kejadian. Daftar pemantauan keterjadian Risiko mengacu pada Lampiran II Huruf I dan Lampiran II Huruf J.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

*Jabatan Koordinator Pengelola Risiko,*

*Tanda tangan dan cap jabatan*

Nama Koordinator Pengelola Risiko

NIP.....

O. Laporan Tahunan Pengelola Risiko

**LAPORAN TAHUNAN PENGELOLA RISIKO**

**BERISI KOP SURAT UNIT PENGELOLA RISIKO**

Nomor : .... *Diisi tanggal....*

Hal :

Lampiran :

Yth. 1. (*Diisi nama jabatan Pemilik Risiko*)

2. *UMR sesuai dengan tingkatannya*  
di .... (*Diisi nama kota*) ....

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Nomor.....Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan...(*diisi nama unit kerja pemilik risiko*)...tahun ... tahun.... dengan uraian sebagai berikut:

1. Dasar Penugasan

Surat Tugas ... (*diisi jabatan pemilik risiko*) ... Nomor ... Tanggal ... hal penyusunan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan (*diisi nama unit kerja pemilik risiko*) ... triwulan ... tahun ...

2. Tujuan Penugasan

Kegiatan penyusunan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko bertujuan sebagai implementasi fungsi komunikasi dan pemantauan oleh Pemilik Risiko dan melaporkan hal-hal yang membutuhkan solusi/rekomendasi kepada Unit Manajemen Risiko untuk membantu Pemilik Risiko dalam mencapai tujuan.

3. Ruang Lingkup Penugasan

Kegiatan pemantauan Manajemen Risiko di lingkungan ... (*diisi nama unit kerja Pemilik Risiko*) ... dilakukan terhadap kejadian Risiko dan kegiatan pengendalian yang dilaksanakan sampai dengan triwulan IV tahun ...

4. Hasil Pemantauan Manajemen Risiko sampai dengan Triwulan IV Tahun....sebagai berikut:

a. Identifikasi Risiko

Jumlah Risiko yang telah teridentifikasi sebanyak ... Risiko (*Populasi Risiko*). Daftar Risiko yang telah teridentifikasi dapat dilihat mengacu pada Lampiran II Huruf D.

b. Jumlah usulan Risiko sebanyak ... Risiko yang telah diusulkan kepada UMR. Daftar usulan Risiko sebagai berikut:

No.	Nama Usulan Risiko (pernyataan)	Usulan Kode Risiko
1.		
2.		
Dst		

c. Analisis Risiko

- 1) Jumlah Risiko yang belum ada *existing control* sebanyak .... Risiko atau .... % dari jumlah/populasi Risiko.
- 2) Jumlah Risiko yang sudah ada *existing control* namun belum memadai (masih berada di atas selera Risiko) sebanyak ... Risiko atau ... % dari jumlah/populasi Risiko. Daftar analisis Risiko dapat dilihat pada Lampiran II Huruf D.

d. Evaluasi Risiko

Jumlah Risiko yang berada di atas selera Risiko sebanyak ... Risiko (... % dari ... Risiko). Daftar Risiko prioritas unit kerja dapat dilihat pada Lampiran II Huruf D.

e. Penanganan Risiko

- 1) Jumlah penanganan Risiko yang direncanakan sampai dengan triwulan IV sebanyak .... kegiatan penanganan risiko. Daftar rencana tindak penanganan risiko dapat dilihat pada Lampiran II Huruf G;
  - 2) Jumlah penanganan Risiko yang telah terealisasi sampai dengan triwulan IV sebanyak ... atau ... % dari ... kegiatan penanganan risiko.
  - 3) Penanganan Risiko yang telah dilaksanakan sebelum rencana sebanyak ... yang seharusnya dilaksanakan pada triwulan berikutnya.
  - 4) Daftar penanganan yang belum terealisasi sebanyak ... atau ... % dari kegiatan penanganan risiko. Daftar pemantauan penanganan Risiko mengacu pada Lampiran II Huruf G dan Lampiran II Huruf L.
- f. Jumlah kejadian Risiko yang muncul sampai dengan triwulan IV sebanyak... kejadian. Daftar pemantauan keterjadian Risiko mengacu pada Lampiran II Huruf I dan Lampiran II Huruf J.
- g. Berdasarkan hasil pemantauan dan pengukuran risiko sampai dengan triwulan IV, jumlah risiko yang berhasil turun ke level yang dapat diterima (selera pemilik risiko) sebanyak... risiko atau .... % dari total risiko yang teridentifikasi (mengacu pada Lampiran II Huruf K).
- h. Jumlah risiko yang tidak berhasil turun ke level yang dapat diterima (selera pemilik risiko) sebanyak... risiko atau .... % dari total risiko yang teridentifikasi (mengacu pada Lampiran II Huruf K).

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

*Jabatan Koordinator Pengelola Risiko,*

*Tanda tangan dan cap jabatan*

Nama Koordinator Pengelola Risiko  
NIP.....

P. Surat Pengantar dari Pemilik Risiko atas Laporan Triwulan/Tahunan Unit Kerja Pemilik Risiko

**SURAT PENGANTAR DARI PEMILIK RISIKO  
ATAS LAPORAN TRIWULAN/TAHUNAN UNIT KERJA PEMILIK RISIKO**

---

BERISI KOP SURAT UNIT PENGELOLA RISIKO

Nomor : .... *Diisi tanggal....*  
Hal :  
Lampiran :

Yth. Wali Kota Bandung c.q Unit Manajemen Risiko (*sesuai levelnya*)  
di Bandung

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor...Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan...(diisi nama Perangkat Daerah pemilik risiko)...triwulan/tahun... sebagaimana terlampir:

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

Kepala Perangkat Daerah,  
*Tanda tangan dan cap  
jabatan*

Nama Kepala Perangkat  
Daerah  
NIP.....

Tembusan Yth.  
Inspektorat Daerah Kota Bandung  
(untuk laporan tahunan)

Q. Laporan Triwulan Unit Manajemen Risiko

## **LAPORAN TRIWULAN UNIT MANAJEMEN RISIKO**

### **BERISI KOP SURAT**

Nomor : .... *Diisi tanggal....*  
Hal :  
Lampiran :

Yth. Unit UMR 1 level diatasnya  
di Bandung

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor...Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah triwulan ... tahun... sebagaimana berikut:

#### **1. Dasar Penugasan**

Surat Tugas Kepala.... (*diisi bidang yang memiliki tugas dan fungsi perencanaan*) Nomor ... Tanggal ... hal penyusunan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko pada Pengelola Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah triwulan... tahun....

#### **2. Tujuan Penugasan**

Kegiatan penyusunan laporan pemantauan Manajemen Risiko bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada Pemilik Risiko yang memerlukan solusi/rekomendasi dari ..... (*diisi bidang yang memiliki tugas dan fungsi perencanaan*) dalam rangka pencapaian tujuan

#### **3. Ruang Lingkup Penugasan**

Kegiatan pemantauan Manajemen Risiko dilakukan terhadap Pengelolaan Risiko level Pemerintah Daerah/Pengelolaan Risiko level Strategis ..... (*nama perangkat daerah*)/Pengelolaan Risiko level Operasional ..... (*nama bidang pada perangkat daerah*) pada triwulan ... tahun...

#### **4. Hasil Pemantauan Manajemen Risiko sampai dengan Triwulan .... Tahun...**

- Jumlah risiko yang teridentifikasi sebanyak ... Risiko.
- Jumlah usulan/tambahan Risiko yang teridentifikasi (jika ada) sebanyak .... Risiko. Daftar usulan Risiko sebagai berikut:

No.	Nama Usulan Risiko (Pernyataan)	Usulan Kode Risiko
1.		
2.		
Dst		

- Jumlah Risiko yang berada di atas selera Risiko sebanyak ... Risiko (...% dari ... Risiko)
- Daftar penanganan risiko yang ada dengan:
  - jumlah Risiko yang belum ada penanganan sebanyak ... Risiko atau ... % dari jumlah Risiko.
  - jumlah Risiko yang sudah ada penanganan namun belum memadai sebanyak ... Risiko atau ...% dari jumlah Risiko.
- Jumlah penanganan risiko yang direncanakan sampai dengan triwulan ... sebanyak ... kegiatan. Sedangkan jumlah penanganan Risiko yang telah terealisasi sebanyak ... atau ...% dari ... kegiatan.
- Jumlah kejadian Risiko yang muncul sampai dengan triwulan ... sebanyak ... kejadian.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

Kepala Unit Kerja,

*Tanda tangan dan cap jabatan*

Nama Kepala Unit Kerja  
NIP.....

R. Laporan Tahunan Unit Manajemen Risiko

**LAPORAN TAHUNAN UNIT MANAJEMEN RISIKO**

**BERISI KOP SURAT**

Nomor : .... *Diisi tanggal....*

Hal :

Lampiran :

Yth. Unit UMR 1 level diatasnya  
di Bandung

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor...Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah tahun... dengan uraian sebagai berikut:

**1. Dasar Penugasan**

Surat Tugas Kepala.... (*diisi bidang yang memiliki tugas dan fungsi perencanaan*) Nomor ... Tanggal ... hal penyusunan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko pada Pengelola Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah tahun....

**2. Tujuan Penugasan**

Kegiatan penyusunan laporan pemantauan Manajemen Risiko bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan Pengelola Risiko dalam mengelola risiko dan sejauh mana .... (*diisi nama UPR*) dalam membantu Pemilik Risiko mencapai tujuan.

**3. Ruang Lingkup Penugasan**

Kegiatan pemantauan Manajemen Risiko dilakukan terhadap seluruh Pengelola Risiko beserta risiko dan pengendaliannya yang dilaksanakan selama tahun...

**4. Hasil Pemantauan Manajemen Risiko selama periode Tahun...**

- Jumlah risiko yang teridentifikasi sebanyak ... Risiko.
- Jumlah usulan/tambahan Risiko yang teridentifikasi (jika ada) sebanyak Risiko. Daftar usulan Risiko sebagai berikut:

No.	Nama Usulan Risiko (Pernyataan)	Usulan Kode Risiko
1.		
2.		
Dst		

- Jumlah Risiko yang tidak berhasil turun ke level yang dapat diterima sebanyak ... Risiko (...%) dari ... total Risiko yang teridentifikasi.
- Jumlah Risiko yang berhasil turun ke level yang dapat diterima sebanyak ... Risiko (...%) dari ... total Risiko yang teridentifikasi.
- Daftar penanganan risiko yang ada dengan:
  - jumlah Risiko yang belum ada penanganan sebanyak ... Risiko atau ... % dari jumlah Risiko.
  - jumlah Risiko yang sudah ada penanganan namun belum memadai sebanyak ... Risiko atau ...% dari jumlah Risiko.
- Jumlah penanganan risiko yang direncanakan di tahun ... sebanyak ... kegiatan. Sedangkan jumlah penanganan Risiko yang telah terealisasi sebanyak ... atau ...% dari ... kegiatan.
- Jumlah kejadian Risiko yang muncul sampai dengan akhir tahun ... sebanyak ... kejadian.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

Kepala Unit Kerja,  
*Tanda tangan dan cap jabatan*

Nama Kepala Unit Kerja  
NIP.....

Tembusan Yth.  
Inspektorat Daerah Kota  
Bandung

S. Laporan Tahunan Implementasi Manajemen Risiko Pemerintah Daerah

**LAPORAN TAHUNAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO  
PEMERINTAH DAERAH**

---

BERISI KOP SURAT UMR PEMERINTAH DAERAH

Nomor : .... *Diisi tanggal....*

Hal :

Lampiran :

Yth. Wali Kota Bandung  
di Bandung

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor...Tahun 20xx tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah, dengan ini kami sampaikan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah tahun... dengan uraian sebagai berikut:

**1. Dasar Penugasan**

Surat Tugas Kepala.... (*diisi bidang yang memiliki tugas dan fungsi perencanaan*) Nomor ... Tanggal ... hal penyusunan laporan pemantauan atas penyelenggaraan Manajemen Risiko pada Pengelola Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah tahun....

**2. Tujuan Penugasan**

Kegiatan penyusunan laporan pemantauan Manajemen Risiko bertujuan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan Pengelola Risiko dalam mengelola risiko dan sejauh mana ..... (*diisi nama UPR*) dalam membantu Pemilik Risiko mencapai tujuan.

**3. Ruang Lingkup Penugasan**

Kegiatan pemantauan Manajemen Risiko dilakukan terhadap seluruh Pengelola Risiko serta risiko dan pengendaliannya yang dilaksanakan selama tahun...

**4. Hasil Pemantauan Manajemen Risiko selama periode Tahun...**

- Jumlah risiko yang teridentifikasi sebanyak ... Risiko.
- Jumlah usulan/tambahan Risiko yang teridentifikasi (jika ada) sebanyak .... Risiko. Daftar usulan Risiko sebagai berikut:

No.	Nama Usulan Risiko (Pernyataan)	Usulan Kode Risiko
1.		
2.		
Dst		

- Jumlah Risiko yang tidak berhasil turun ke level yang dapat diterima sebanyak ... Risiko (...%) dari ... total Risiko yang teridentifikasi.
- Jumlah Risiko yang berhasil turun ke level yang dapat diterima sebanyak ... Risiko (...%) dari ... total Risiko yang teridentifikasi.
- Daftar penanganan risiko yang ada dengan:
  - jumlah Risiko yang belum ada penanganan sebanyak ... Risiko atau ... % dari jumlah Risiko.
  - jumlah Risiko yang sudah ada penanganan namun belum memadai sebanyak ... Risiko atau ...% dari jumlah Risiko.
- Jumlah penanganan risiko yang direncanakan di tahun ... sebanyak ... kegiatan. Sedangkan jumlah penanganan Risiko yang telah terealisasi sebanyak ... atau ...% dari ... kegiatan.
- Jumlah kejadian Risiko yang muncul sampai dengan akhir tahun ... sebanyak ... kejadian.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami mengucapkan terima kasih.

Kepala .....(diisi nama badan/dinas selaku UMR),  
*Tanda tangan dan cap jabatan*  
Nama Kepala .....(diisi nama kepala badan/dinas selaku UMR)  
NIP.....

T. Piagam Manajemen Risiko

<b>PIAGAM MANAJEMEN RISIKO</b>	
<b>..... (diisi sesuai dengan tingkatan Pemilik Risiko: Pemerintah Daerah / nama Perangkat Daerah).....</b>	
Tahun..... diisi dengan periode penerapan Manajemen Risiko Dalam rangka pencapaian sasaran pada .....(diisi Pemerintah Daerah/nama Perangkat Daerah) saya menyatakan bahwa:	
1.	Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penuangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks Manajemen Risiko, Profil dan Peta Risiko, serta Rencana Penanganan Risiko.
2.	Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh Pengelola Risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Pemerintah Daerah.
3.	Rencana Penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.
4.	Untuk meningkatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, akan dilakukan monitoring dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin, termasuk melakukan komunikasi dan konsultasi yang diperlukan dengan lini kedua dan ketiga.
	(tempat..... tanggal.... Penetapan) Ditetapkan oleh (Jabatan Pemilik Risiko) ttd (Nama Pemilik Risiko)

Catatan: Dilampirkan dengan konteks Manajemen Risiko, Profil dan Peta Risiko, serta Rencana Penanganan Risiko sesuai Lampiran II Huruf A, Lampiran II Huruf D, dan Lampiran II Huruf G.

WALI KOTA BANDUNG,

ttd.

MUHAMMAD FARHAN

Salinan sesuai dengan aslinya

KERALA BAGIAN HUKUM

PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG,



SANTOSA LUKMAN ARIEF, S.H.

Pembina

NIP. 19760604 200604 1 002