



WALI KOTA BANDUNG

PROVINSI JAWA BARAT
PERATURAN WALI KOTA BANDUNG
NOMOR 1328 TAHUN 2018
TENTANG

PENINGKATAN EFEKTIVITAS
MANAJEMEN RISIKO SEKTOR PEMERINTAHAN TERSTANDARISASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA BANDUNG,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 2 ayat (1) *jo.* Pasal 11 huruf b [Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008](#) tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Terstandarisasi;
- Mengingat : 1. [Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003](#) tentang Keuangan Negara;
2. [Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014](#) tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan [Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015](#) tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
3. [Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014](#) tentang Administrasi Pemerintahan;
4. [Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008](#) tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;

5. Peraturan ...

5. [Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016](#) tentang Perangkat Daerah;
6. [Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 08 Tahun 2016](#) tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bandung;
7. [Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 1379 Tahun 2016](#) tentang Kedudukan, Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Kota Bandung;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN WALI KOTA TENTANG PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO SEKTOR PEMERINTAHAN TERSTANDARISASI.

BAB I KETENTUAN

UMUM Pasal 1

Dalam Peraturan Wali Kota Bandung ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah Kota adalah Kota Bandung.
2. Pemerintah Daerah Kota adalah Pemerintah Kota Bandung.
3. Wali Kota adalah Wali Kota Bandung.
4. Wakil Wali Kota adalah Wakil Wali Kota Bandung.
5. Inspektorat adalah Inspektorat Kota Bandung.
6. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Wali Kota dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
7. ISO 31000:2011 adalah *Risk Management – Principles and Guidelines* merupakan sebuah standar internasional yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko.

8. *Compliance ...*

8. *Compliance office* adalah pihak atau petugas yang memastikan seluruh pekerja di dalam organisasi telah taat dan patuh dalam menjalankan tata kelola yang sebenarnya.
9. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
10. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait Risiko.
11. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas Komunikasi dan Konsultasi, Penetapan Konteks, Identifikasi Risiko, Analisis Risiko, Evaluasi Risiko, Mitigasi Risiko, serta Pemantauan dan Reviu.
12. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan tujuan organisasi.
13. Mitigasi Risiko adalah serangkaian upaya untuk mengurangi risiko.
14. Level Risiko adalah tingkatan risiko yang terdiri atas 5 tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah dan sangat rendah.
15. Selera Risiko adalah level risiko yang secara umum dapat diterima oleh manajemen dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
16. *Time horizon* merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko.

BAB ...

BAB II
TUJUAN, MANFAAT, DAN PRINSIP PENERAPAN
MANAJEMEN RISIKO

Pasal 2

Penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- a. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya Perangkat Daerah;
- b. meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja;
- c. mendorong manajemen yang proaktif;
- d. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
- e. meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan;
- f. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
- g. meningkatkan ketahanan Perangkat Daerah.

Pasal 3

Penerapan Manajemen Risiko memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. berkurangnya kejutan (*surprises*);
- b. eksploitasi peluang;
- c. meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas Perangkat Daerah;
- d. meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan;
- e. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan;
- f. meningkatnya reputasi;
- g. perlindungan bagi pemimpin; dan
- h. meningkatnya akuntabilitas dan *governance* Perangkat Daerah.

Pasal ...

Pasal 4

Penerapan Manajemen Risiko harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

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

BAB III

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 5

Penerapan Manajemen Risiko sektor pemerintahan berbasis pada ISO 31000:2011 sebagai standar yang sudah dikukuhkan oleh Badan Standar Nasional.

Pasal 6

Proses tahapan penilaian manajemen risiko dilakukan dengan cara mengevaluasi dokumentasi serta melakukan wawancara dan tes tertulis terkait penerapan manajemen risiko Perangkat Daerah selama 1 (satu) periode dengan menggunakan 4 (empat) komponen penilaian, yaitu :

- a. kepemimpinan;
- b. proses Manajemen Risiko;
- c. aktivitas Mitigasi Risiko; dan
- d. hasil penerapan manajemen risiko.

Pasal ...

Pasal 7

- (1) Setiap pemimpin dan pegawai di Daerah Kota harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
 - a. pengembangan budaya sadar Risiko,
 - b. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko; dan
 - c. pembentukan Struktur Manajemen Risiko.

Pasal 8

- (1) Budaya sadar Risiko harus dikembangkan sesuai dengan nilai dan norma di Daerah Kota.
- (2) Budaya sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan Perangkat Daerah.
- (3) Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan Perangkat Daerah, berupa:
 - a. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
 - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh Perangkat Daerah mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
 - c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
 - d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses Perangkat Daerah.

Pasal ...

Pasal 9

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

(2) Proses ...

- (2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan.
- (3) Setiap siklus berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
- (4) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya Perangkat Daerah, dan disesuaikan dengan proses bisnis Perangkat Daerah.

Pasal 10

- (1) Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di Daerah Kota, ditetapkan Struktur Manajemen Risiko.
- (2) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. komite Manajemen Risiko Daerah Kota, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah Kota;
 - b. kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
 - c. inspektorat sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Pasal ...

Pasal 11

- (1) Komite Manajemen Risiko terdiri atas:
 - a. Komite Eksekutif;
 - b. Komite Pelaksana; dan
 - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko.
- (2) Dalam hal diperlukan, Ketua Komite Pelaksana dapat membentuk sub-sub Komite Pelaksana untuk membahas/menangani Risiko Kunci tertentu yang sifatnya lintas Perangkat Daerah.
- (3) Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Wali Kota.
- (4) Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, berada pada Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Bandung.
- (5) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Daerah Kota sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota Bandung ini.

Pasal 12

- (1) Kepala Perangkat Daerah harus melaksanakan Proses Manajemen Risiko pada Perangkat Daerah masing-masing dengan efektif.
- (2) Kepala Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko di lingkup masing-masing Perangkat Daerah.

Pasal ...

Pasal 13

Inspektorat sebagai *Compliance Office for Risk Management* melakukan fungsi:

- a. pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko di Daerah Kota; dan
- b. pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di Daerah Kota.

Pasal 14

(1) Penerapan Manajemen Risiko mengacu pada:

- a. pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini; dan
- b. pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

(2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko yang lebih rinci dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Daerah Kota.

BAB IV KETENTUAN

PERALIHAN

Pasal 15

Komite Manajemen Risiko harus dibentuk paling lambat tanggal 1 Oktober Tahun 2018.

BAB ...

BAB V KETENTUAN
PENUTUP

Pasal 16

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 25 Oktober 2018
WALI KOTA BANDUNG,
TTD.

ODED MOHAMAD DANIAL

Diundangkan di Bandung
pada tanggal 25 Oktober 2018
Plh. SEKRETARIS DAERAH KOTA BANDUNG,
TTD.

EVI SYAEFINI SHALEHA

BERITA DAERAH KOTA BANDUNG TAHUN 2018 NOMOR 61

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM
PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG,



H. BAMBANG SUHARI, SH.

Pembina

NIP. 19650715 198603 1 027

LAMPIRAN I : SALINAN PERATURAN WALI KOTA BANDUNG

NOMOR : 1328 TAHUN 2018

TANGGAL : 25 Oktober 2018

KEBIJAKAN UMUM

PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO

SEKTOR PEMERINTAHAN TERSTANDARISASI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. bahwa dalam rangka meningkatkan pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Daerah Kota, maka perlu ditetapkan Peraturan Wali Kota tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Terstandarisasi.
2. sesuai ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
3. bahwa telah terbit standar internasional mengenai Manajemen Risiko, yaitu ISO 31000:2011 "*Risk Management-Principle and Guidelines*" yang efektif berlaku mulai 1 Januari 2010 dan telah ditetapkan oleh Badan Standardisasi Nasional sebagai SNI ISO 31000:2011. Standar tersebut dikembangkan berdasarkan pada AS/NZS 4360: 2004.
4. bahwa sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2011 di Pemerintah Daerah Kota.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko berbasis 31000:2011 di Pemerintah Daerah Kota.

BAB II

KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada Perangkat Daerah bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang berkemungkinan menghambat pencapaian tujuan Perangkat Daerah dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong Perangkat Daerah dalam meningkatkan kinerjanya.

- b. Mendorong manajemen yang proaktif

Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan Perangkat Daerah. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah.

- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan

Upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen.

- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya Perangkat Daerah
Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong Perangkat Daerah untuk mengalokasikan sumber daya Perangkat Daerah yang terbatas secara efisien dan efektif. Penggunaan sumber daya Perangkat Daerah menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan Perangkat Daerah.
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan
Rancangan mitigasi yang disusun harus berprinsip pada kepatuhan atas ketentuan yang telah digariskan bagi Perangkat Daerah. Penerapan Manajemen Risiko mendorong Perangkat Daerah untuk taat pada regulasi yang berlaku sebagaimana termaktub dalam tujuan sistem pengendalian intern pemerintah.
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan
Penerapan Manajemen Risiko meningkatkan efisiensi, mutu proses bisnis, dan kualitas layanan yang diberikan kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, tingkat kepuasan dan kepercayaan para *stakeholder* kepada Daerah diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik.
- g. Meningkatkan ketahanan Perangkat Daerah
Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan Perangkat Daerah lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi Perangkat Daerah dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.

2. Penerapan Manajemen Risiko memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Berkurangnya kejutan (*surprises*)
Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, Perangkat Daerah dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan.
- b. Eksploitasi peluang
Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila Perangkat Daerah memiliki kepercayaan diri karena risiko-risiko telah dikelola.

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

B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja
Manajemen Risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola dan reputasi Perangkat Daerah.
2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses Perangkat Daerah secara keseluruhan.

Manajemen Risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis Perangkat Daerah. Manajemen Risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses Perangkat Daerah secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, program, dan proses manajemen perubahan.

3. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan.
Manajemen Risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan, dan memilih alternatif tindakan.
4. Memperhitungkan ketidakpastian.
Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut dan bagaimana menanganinya.
5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
Pendekatan Manajemen Risiko yang sistematis, tepat waktu, dan terstruktur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia
Input Proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli.

7. Disesuaikan dengan keadaan Perangkat Daerah.

Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil Risiko Perangkat Daerah.

8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya

Manajemen Risiko menyadari kemampuan, persepsi, dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan Perangkat Daerah.

9. Transparan dan inklusif.

Keterlibatan pemangku kepentingan secara layak dan tepat waktu, khususnya pengambil keputusan pada seluruh level Perangkat Daerah, memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan tersebut juga membuat pemangku kepentingan terwakili secara layak dan pandangannya dapat diperhitungkan dalam penentuan kriteria Risiko.

10. Dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

Manajemen Risiko secara terus menerus mengenali dan tanggap terhadap perubahan. Perubahan berupa kejadian eksternal dan internal dapat mengakibatkan munculnya Risiko baru atau berubahnya Risiko.

11. Perbaikan terus-menerus

Perangkat Daerah harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan Manajemen Risiko bersama-sama dengan semua aspek Perangkat Daerah lainnya.

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

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

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

1. Kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran Perangkat Daerah mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
3. Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan

4. Pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses Perangkat Daerah sehingga Manajemen Risiko tidak dipandang sebagai tambahan beban.

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

Komunikasi tentang pentingnya Manajemen Risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai, baik dalam rapat-rapat pengambilan keputusan maupun dalam bentuk pertemuan dalam rangka melaksanakan Proses Manajemen Risiko. Profil dan peta Risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua Perangkat Daerah. Rancangan mitigasi Risiko yang telah disusun juga harus dikomunikasikan kepada semua Perangkat Daerah untuk mendapatkan dukungan dan menjamin efektivitas implementasinya.

Sistem penghargaan (*reward*) harus dirancang untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang mengelola Risiko dengan baik. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan penerapan Manajemen Risiko yang telah dijalankan oleh Perangkat Daerah. Pemberian sistem penghargaan harus setara dan sepadan dengan kesuksesan penerapan Manajemen Risiko oleh suatu Perangkat Daerah.

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

D. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, serta pemantauan (*monitoring*) dan reviu. Proses Manajemen Risiko dilakukan baik oleh seluruh jajaran manajemen

maupun oleh segenap pegawai di lingkungan Daerah. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya Perangkat Daerah.

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan Konsultasi

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

2. Penetapan Konteks

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

3. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan Perangkat Daerah.

4. Analisis Risiko

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

5. Evaluasi Risiko

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

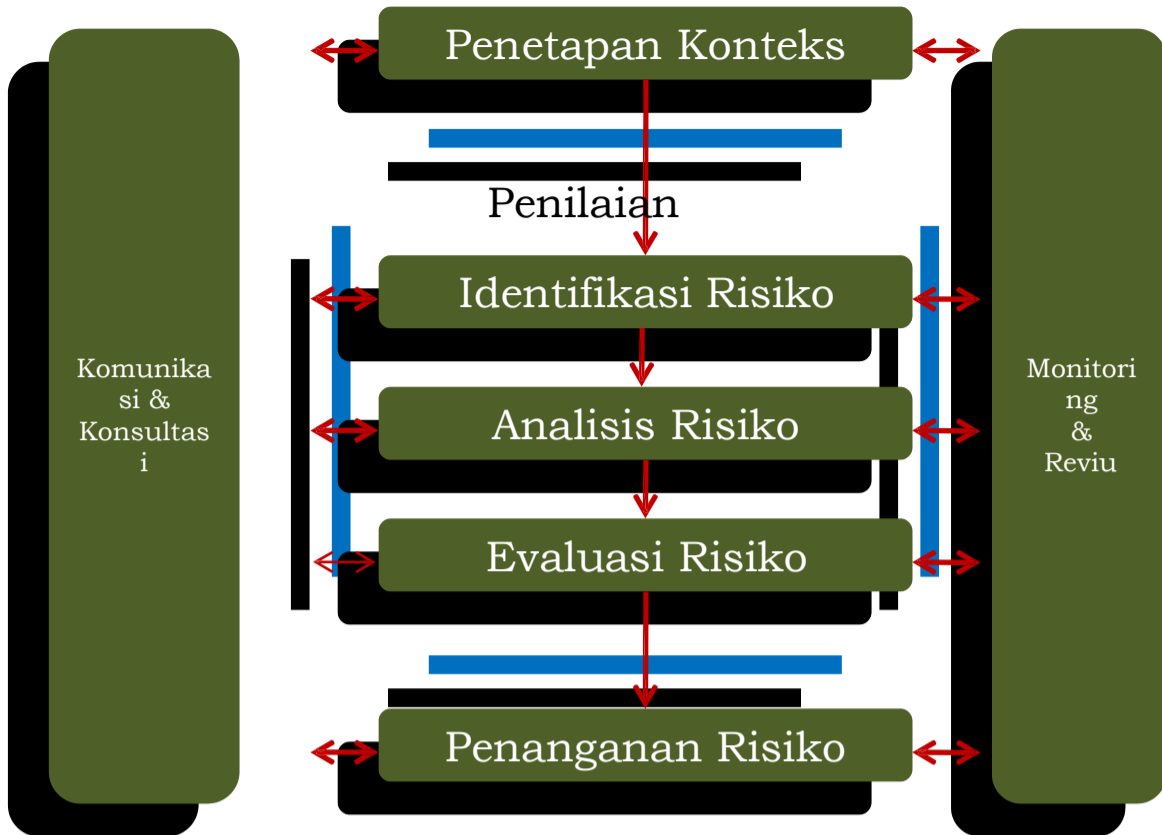
6. Mitigasi Risiko (Penanganan Risiko)

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

7. Pemantauan (*monitoring*) dan Reviu

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

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



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan. Setiap siklus mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Proses Manajemen Risiko dilakukan pada setiap tingkatan organisasi di Pemerintah Daerah Kota.

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Daerah Kota; dan
2. Tingkat Perangkat Daerah.

E. Struktur Manajemen Risiko

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

1. Pembina Komite Manajemen Risiko adalah Wali Kota;
2. Komite Manajemen Risiko Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah;
3. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional;

4. Inspektorat sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Komite Manajemen Risiko Daerah Kota,

A. Pembina

1. Wali Kota;
2. Wakil Wali Kota.

B. Komite Eksekutif

1. Ketua adalah Sekretaris Daerah Kota Bandung.
2. Wakil Ketua 1: adalah Asisten Pemerintahan dan Kesra.
Wakil Ketua 2: adalah Asisten Perekonomian dan Pembangunan.
Wakil Ketua 3: adalah Asisten Administrasi Umum dan Kepegawaian.

C. Komite Pelaksana

1. Ketua Komite Pelaksana adalah Inspektur Kota Bandung.
2. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan selaku Wakil Ketua 1.
3. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah selaku Wakil Ketua 2.
4. Para Kepala Perangkat Daerah yang terkait selaku anggota.

- D. Sekretariat Komite Manajemen Risiko adalah pada Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekretariat Daerah.

- b. Kepala Perangkat Daerah,

KEPALA PERANGKAT DAERAH

Pejabat Satu Tingkat Dibawah Kepala Perangkat Daerah

- A. Kabid, Kabag, Kasie
- B. Sekretariat Komite Manajemen Risiko

- c. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*).

Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) dilaksanakan oleh Inspektorat selaku auditor internal Daerah.

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagaimana berikut:

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

F. Tugas dan Tanggung Jawab

1. Komite Manajemen Risiko Daerah

Komite Manajemen Risiko Daerah adalah Komite yang dibentuk oleh Wali Kota untuk meningkatkan budaya sadar Risiko, meningkatkan komitmen pemimpin terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan dan membimbing seluruh unit Daerah dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Daerah terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Pembina adalah melakukan pembinaan kepada Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

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

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah:

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

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

Secara umum, kebijakan Manajemen Risiko Kota meliputi:

- 1) Kebijakan Skala Risiko Daerah

Level Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu *level* kemungkinan terjadinya Risiko dan *level* dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan *level* Risiko. *Level* kemungkinan terjadinya Risiko, *level* dampak dan *level* Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (*level*).

Penentuan *level* Risiko Daerah beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel di bawah ini:

Tabel 1 Matriks Analisis Risiko

| Matriks Analisis Risiko 5x5 | | | Level Dampak | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | | | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level Kemungkinan | 5 | Hampir pasti terjadi | 17 | 10 | 6 | 3 | 1 |
| | 4 | Sering terjadi | 20 | 13 | 8 | 4 | 2 |
| | 3 | Kadang terjadi | 22 | 15 | 11 | 7 | 5 |
| | 2 | Jarang terjadi | 24 | 19 | 14 | 12 | 9 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 25 | 23 | 21 | 18 | 16 |

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | Red |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | Orange |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | Yellow |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | Light Green |
| | | 19 | 7 | |

| | | | | |
|---|---------------|----|---|--|
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

2) Kriteria Risiko Daerah

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

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

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

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

Penyusunan kriteria ini terutama diperlukan dan akan digunakan pada tahap analisis Risiko. Kriteria yang perlu dibuat antara lain:

- a) Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood/frequency*), yaitu besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi. Pengukurannya bisa menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel 3 di bawah.
- b) Kriteria dampak (*consequences*), yaitu area dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian tinggi rendahnya akibat dari suatu Risiko, misalnya kerugian finansial, penurunan reputasi, penurunan kinerja, tuntutan hukum, dan lain-lain. Contoh kriteria dampak sebagaimana terdapat pada tabel 4.

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

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

Tabel 3 Kriteria Kemungkinan

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

Tabel 4 Kriteria Dampak

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

| | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|--|--|
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja $\leq 25\%$ | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

3) Kategori Risiko

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

Tabel 5 Tabel 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 Pembiayaan | Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya. |
| 4. | Risiko Strategis | Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan Perangkat Daerah dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan Perangkat Daerah berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi. |
| 5. | Risiko Fraud | Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: pengelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan. |
| 6. | Risiko Kepatuhan | Risiko yang timbul akibat Perangkat Daerah tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. |

| | | |
|----|--------------------|---|
| | | Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum |
| 7. | Risiko Operasional | Risiko yang disebabkan: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. ➤ adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Perangkat Daerah. ➤ adanya tuntutan hukum dari luar kepada Perangkat Daerah. |
| 8. | Risiko Reputasi | Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Perangkat Daerah. |

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

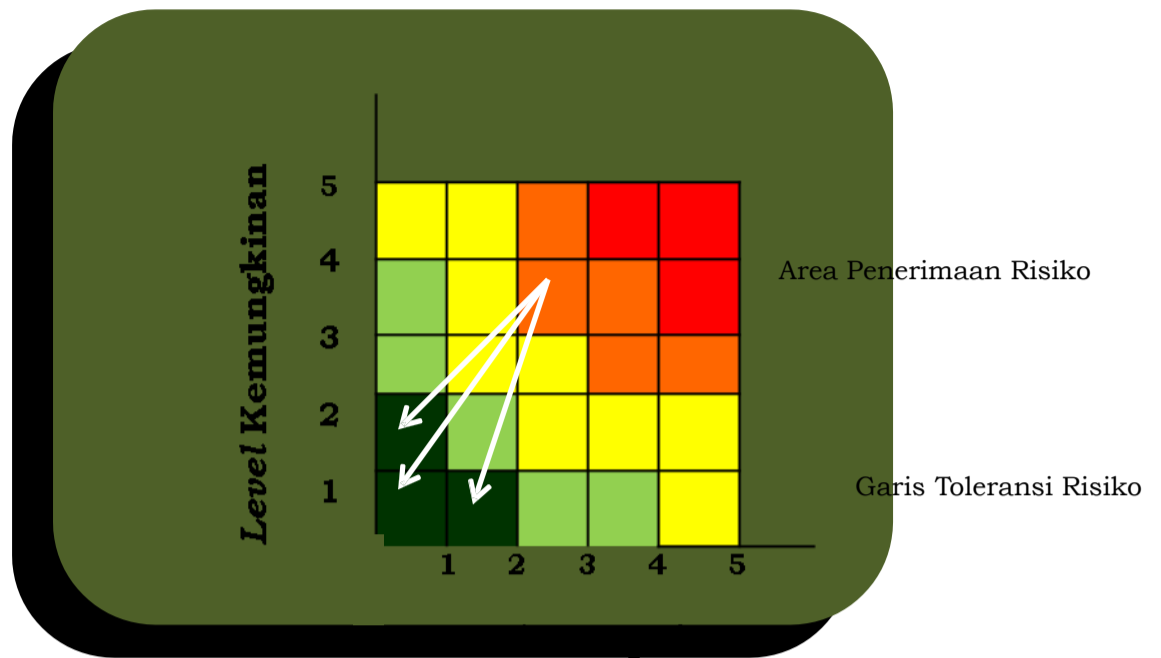
4) Selera Risiko Daerah

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

Tabel 6 Tabel Selera Risiko

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

Atau



- b. Menyusun Profil Risiko Kunci Daerah dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan

Profil Risiko Kunci Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Daerah yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap* atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*.

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

- c. Memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasinya.
Level Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus-menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif.
- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah serta menyampaikan rencana mitigasi Daerah yang relevan kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait.
Risiko Kunci Daerah diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Selanjutnya, rencana mitigasi Daerah yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait untuk dilaksanakan.
- e. Memberikan masukan kepada Wali Kota tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi.
Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan Risiko Kunci yang diukur dengan indikator Risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Wali Kota tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi Risiko yang meningkat levelnya tersebut. Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan Kepala Perangkat Daerah yang berkenaan dan pejabat yang terkait.
- f. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Wali Kota berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Wali Kota tertentu sesuai permintaan Wali Kota.
Apabila diperlukan, Wali Kota dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Wali Kota.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Daerah, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah berada di Sekretariat Daerah Daerah c.q. Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Administrasi Pembangunan Daerah.

2. Kepala Perangkat Daerah

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

a. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah.

Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Daerah, Kepala Perangkat Daerah diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Daerah.

b. Menyusun, menetapkan, dan melaporkan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis PD secara tahunan.

Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan dan mempertimbangkan masukan dari seluruh di bawahnya serta para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Perangkat Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan dokumen perencanaan strategis. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh di bawahnya serta para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah selanjutnya dilaporkan kepada Komite Manajemen Risiko .

- c. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah dan Perangkat Daerah serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait.

Risiko Kunci Daerah dan Perangkat Daerah diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya sebagai bahan informasi. Selain itu, rencana mitigasi Daerah dan Perangkat Daerah yang relevan diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait untuk dilaksanakan.

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

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

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

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

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

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

3. Tugas dan tanggung jawab unit kerja di bawah Kepala Perangkat Daerah dalam hal penerapan manajemen Risiko adalah:
 - a. Ikut berperan aktif dalam penyusunan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

Seluruh unit di bawah Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Daerah harus secara aktif terlibat dan berperan serta aktif dalam penerapan Manajemen Risiko yang dijalankan oleh Perangkat Daerah. Keterlibatan dan peran serta aktif tersebut antara lain diwujudkan dalam hal pelaksanaan *risk assessment* untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.
 - b. Memantau dan melaporkan level Risiko beserta dengan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala Perangkat Daerah masing-masing secara triwulanan.

Seluruh pejabat satu tingkat di bawah Kepala Perangkat Daerah harus melakukan pemantauan atas kondisi Risiko berikut dengan langkah mitigasi yang dijalankan dan melaporkannya kepada Kepala Perangkat Daerah. Pelaporan tersebut bentuk dan susunannya ditetapkan dan disesuaikan dengan kondisi di Perangkat Daerah masing-masing.
4. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) yaitu Inspektorat Daerah melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Kota. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:
 - a. Pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - b. Melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - c. Audit atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
 - d. Memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Kota apabila diminta.

BAB III

KEBIJAKAN PELAPORAN

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

A. Pelaporan Tingkat Daerah

Pelaporan Tingkat Daerah terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Daerah

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

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan Manajemen Risiko

(*Compliance Office for Risk Management*) paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) paling lambat pada minggu III setelah semester tersebut berakhir.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

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

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

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

B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah

Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

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

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para *stakeholder*.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah

berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

Secara terus menerus seluruh Perangkat Daerah harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dijelaskan dalam table 7 di bawah ini.

Tabel 7 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

| Tingkat Kematangan | Parameter Penilaian | | | |
|---|--|---|---|--|
| | Kepemimpinan | Proses Manajemen Risiko | Aktivitas Penanganan Risiko | Hasil Penerapan Manajemen Risiko |
| Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat rendah | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat rendah |
| Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko rendah | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko rendah | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis rendah |
| Risiko Ditetapkan (<i>Risk Defined</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sedang | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sedang | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang |
| Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko tinggi | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi |
|--|--|---|---|--|

Laporan yang berisikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko seperti laporan atas hasil penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dan laporan atas hasil audit Proses Manajemen Risiko merupakan bagian dari pelaporan dalam rangka perbaikan terus-menerus.

Komite Manajemen Risiko Daerah diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko.

BAB IV

HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN DAN MANAJEMEN KINERJA

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

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

Manajemen Risiko memiliki ruang lingkup yang luas yaitu mencakup program, kegiatan atau proses bisnis secara luas. Proses Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000:2011 terdiri dari komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, penilaian risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, serta pemantauan dan reviu. Sedangkan menurut COSO ERM komponen *dari Enterprise Risk Management* adalah lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian (*events*), penilaian Risiko, respon Risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan.

B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

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

C. Pendekatan Daerah

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

1. Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Kota digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya.

2. Proses Manajemen Risiko disusun lebih banyak menggunakan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000:2011.
3. Pengendalian intern di Pemerintah Daerah Kota digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari.
4. Program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
5. Mitigasi atau penanganan Risiko dalam Manajemen Risiko adalah merupakan kegiatan atau proses untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak Risiko setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang ada.
6. Mitigasi yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak akan dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya dengan mekanisme Standar Operasional Prosedur, Surat Edaran, Surat Keputusan, dan/atau bentuk ketentuan lainnya yang sesuai.
7. Pengendalian intern, khususnya aktivitas pengendalian yang ada, harus diukur efektivitasnya untuk menentukan *level* Risiko pada saat menjalankan tahap analisis Risiko.

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

Pemerintah Daerah Kota telah menetapkan manajemen kinerja dalam Keputusan Wali Kota tentang Pengelolaan Kinerja di Pemerintah Daerah Kota. Dalam ketentuan pengelolaan kinerja tersebut digunakan dokumen perencanaan strategis.

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

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

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

BAB V
PENUTUP

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

WALI KOTA BANDUNG,

ttd.

ODED MOHAMAD DANIAL

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



H. BAMBANG SUHARI, SH

Pembina

NIP. 19650715 198603 1 027

LAMPIRAN II : PERATURAN WALI KOTA BANDUNG

NOMOR : 1328 TAHUN 2018

TANGGAL : 25 Oktober 2018

PEDOMAN PELAKSANAAN PENINGKATAN

EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO

SEKTOR PEMERINTAHAN TERSTANDARISASI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

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

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

Untuk menjamin bahwa penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik, segenap Jajaran pejabat dan pegawai di Pemerintah Daerah Kota harus memahami dan mengetahui beberapa faktor bagi

keberhasilan penerapannya. Faktor-faktor keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah:

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

BAB II

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT

PEMERINTAH DAERAH

A. Komunikasi dan Konsultasi

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

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

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

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Komunikasi dan konsultasi di tingkat Pemerintah Daerah Kota dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut antara lain dilakukan dengan:

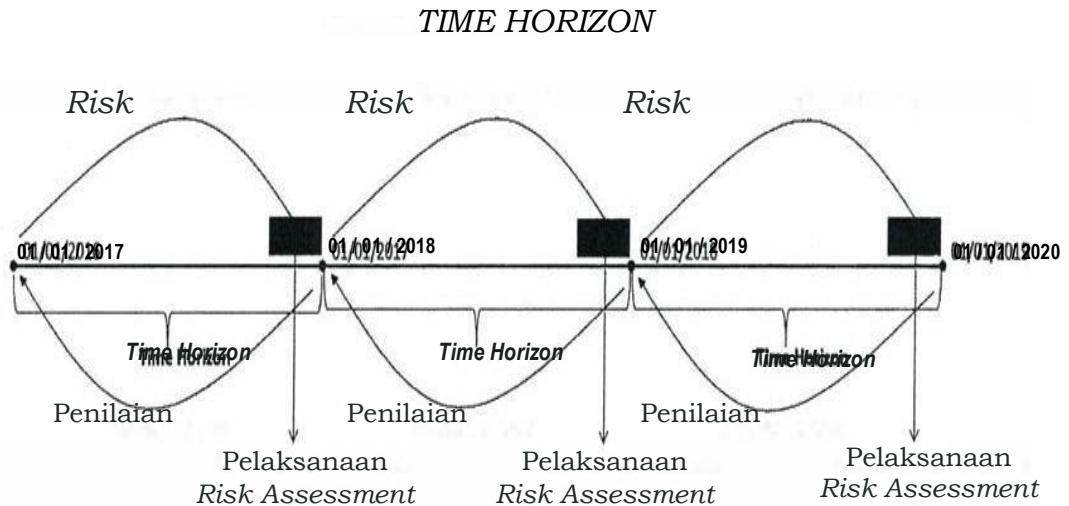
- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Pemerintah Daerah Kota;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi Pemerintah Daerah Kota. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah Kota dibentuk untuk memfasilitasi Perangkat Daerah dalam pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Pemerintah Daerah.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Pemerintah Daerah, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota. *Risk assessment* dilakukan oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

Time horizon merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atas Risiko. Di tingkat Pemerintah Daerah Kota, sebagai contoh *time horizon* dapat diilustrasikan pada gambar II. 1 .



Gambar II.1 : *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai

hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Kota.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah:

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

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah:

- 1) Rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli, dan Oktober;
- 2) Untuk rapat yang bersifat menetapkan/memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Eksekutif;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan rapat

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

6. Dokumentasi

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

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Pemerintah Daerah Kota, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah Kota dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Pemerintah Daerah Kota. Dalam hal terjadi perubahan Perangkat Daerah pada periode berjalan, Komite Eksekutif dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah Kota dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Pemerintah Daerah Kota. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan Pemerintah Daerah Kota, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Pemerintah Daerah Kota menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota.

Konteks Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Kota diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Pemerintah Daerah Kota. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan Perangkat Daerah yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya.

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

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Pemerintah Daerah Kota.

Tujuan atau sasaran Pemerintah Daerah Kota menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Pemerintah Daerah menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota.

- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko.

Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:

- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
- 2) Periode *time horizon*;
- 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan

- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota.

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yang ditetapkan dengan Keputusan Wali Kota.

- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Pemerintah Daerah. Kota

Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota.

- e. Menetapkan kriteria Risiko.

Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level* kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan kriteria Risiko yang berlaku di Pemerintah Daerah Kota.

- f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko

Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota ini.

g. Menetapkan selera Risiko

Selera Risiko yang menjadi bahasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Komite Eksekutif menetapkan selera Risiko yang berlaku di Pemerintah Daerah Kota.

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Pemerintah Daerah ini didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan identifikasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Hasil identifikasi Risiko ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik *tertentu* yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat Pemerintah Daerah Kota. Identifikasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai di tingkat Pemerintah Daerah Kota. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Pada tingkat Pemerintah Daerah Kota, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota.

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko Kunci didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan

Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Pemerintah Daerah Kota antara lain:

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

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota adalah:

- a. Memahami sasaran strategis Pemerintah Daerah Kota berikut dengan proses bisnis yang dijalankan
Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Pemerintah Daerah Kota akan berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat. Komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis tingkat Pemerintah Daerah.
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis tingkat Pemerintah Daerah Kota.
Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Pemerintah Daerah Kota. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.
- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko.

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

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko.

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu Risiko bagi Pemerintah Daerah Kota. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah.

5. Keluaran (*output*) kegiatan identifikasi Risiko

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

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

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Pemerintah Daerah Kota. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan sistem peringatan dini (*early warning systems*) yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Pemerintah Daerah

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

- a. Kejadian yang merupakan Risiko (*event*)
Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis tingkat Pemerintah Daerah Kota.
- b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko
Berisi hal-hal yang menjadi pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat Pemerintah Daerah Kota.
- c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko
Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh Pemerintah Daerah Kota apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

analisis Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

Level Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko Pemerintah Daerah Kota beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel di bawah ini.

Tabel II.2: Matriks Analisis Risiko

| Matriks Analisis Risiko 5x5 | | | Level Dampak | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level Kemungkinan | 5 | Hampir pasti terjadi | 17 | 10 | 6 | 3 | 1 |
| | 4 | Sering terjadi | 20 | 13 | 8 | 4 | 2 |
| | 3 | Kadang terjadi | 22 | 15 | 11 | 7 | 5 |
| | 2 | Jarang terjadi | 24 | 19 | 14 | 12 | 9 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 25 | 23 | 21 | 18 | 16 |

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|-------------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | Red |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | Orange |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | Yellow |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | Light Green |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | Dark Green |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan *level* Risiko di Pemerintah Daerah Kota. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni *level* kemungkinan dan *level* dampak menggunakan lima tingkatan (*level*) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan *level*nya. Hasil kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada Tabel II.2 Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reuiu berjenjang, regulasi dan monitoring rutin atas suatu kegiatan.

- b. Mengestimasikan *level* kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasikan nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Pemerintah Daerah Kota.

Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel berikut:

Tabel II.3: Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

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

| | |
|-----------------------------|--|
| Hampir Pasti Terjadi (5) | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun) ➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode |
|-----------------------------|--|

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan *level* dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Pemerintah Daerah Kota. Contoh kriteria dampak Risiko sebagaimana terdapat pada Tabel II.4.

Tabel II.4. Kriteria Dampak

| <i>Level</i> Dampak | Area Dampak | | | | |
|-------------------------|---|---|--|--|---|
| | Kerugian Negara | Penurunan reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Perangkat Daerah | Tuntutan Hukum |
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta | Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Perangkat Daerah jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta | Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Perangkat Daerah jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode |

| | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|--|--|
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja $\leq 25\%$ | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

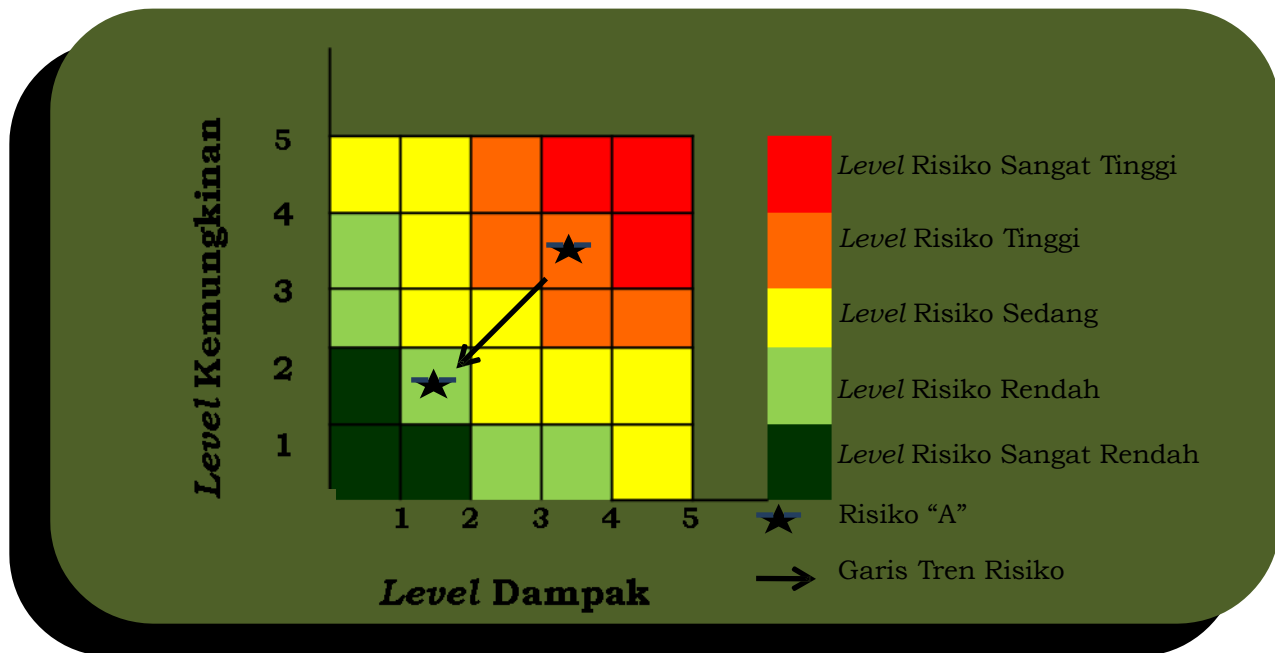
d. Menentukan *level* Risiko

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

- e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Pemerintah Daerah Kota Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per kategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan analisis Risiko

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



Gambar 11 . 2 : Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

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

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

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan *levelnya* dan peta Risiko.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi Risiko, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan evaluasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil evaluasi Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

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

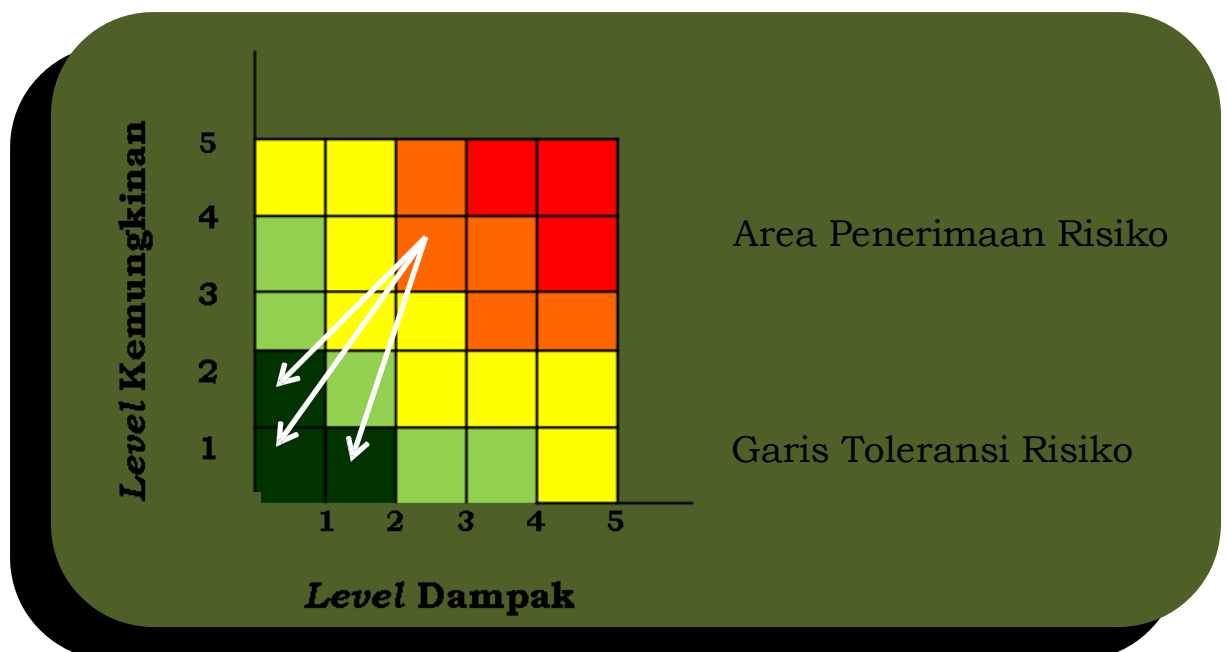
a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko

Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel II.1.

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

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
 - 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
 - 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
 - 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif.
- b. Menentukan Risiko-Risiko kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

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



Gambar II.3.: Selera Risiko

c. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2.

5. Keluaran (*output*) kegiatan evaluasi Risiko

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

6. Dokumentasi

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

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

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan *level*nya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah yang terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah Kota dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan, menyampaikan rencana mitigasi Risiko Pemerintah Daerah Kota yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota.

Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota yang akan dijalankan sepanjang periode *time horizon*.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana menyusun rencana mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Mitigasi Risiko Pemerintah Daerah Kota yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala Perangkat Daerah yang terkait dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi tersebut ditetapkan setelah Dokumen Pelaksana Anggaran Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi Rencana Kerja dan Anggaran dan Dokumen Pelaksana Anggaran Perangkat Daerah.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

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

4. Langkah Proses

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

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

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

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat Pemerintah Daerah Kota. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:

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

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

c. Menetapkan target penurunan *level* Risiko

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

d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.

e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko

Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Pemerintah Daerah Kota harus dilakukan oleh Komite Pelaksana.

f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan tahapan mitigasi Risiko

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

6. Dokumentasi

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

- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
- b. Rencana mitigasi Risiko; dan
- c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Komite Pelaksana. Secara berkala, Komite Pelaksana menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Eksekutif melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

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

4. Langkah Proses

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

a. Pelaksanaan *risk assessment*

Komite Pelaksana memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Komite Pelaksana memastikan bahwa

Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)

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

c. Pemantauan dan reviu berkala

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

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

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

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Pemerintah Daerah Kota sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Pemerintah Daerah Kota untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses

Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Kota.

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

- 1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Daerah Kota.

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

- 2) Kondisi Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota.

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

- 3) Mitigasi Risiko.

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan tahapan pemantauan dan reviu

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

6. Dokumentasi

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

Daerah Kota. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

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

Secara teknis tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko ini didokumentasikan di dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci dan Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

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

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

- d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.
 - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota
- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.
 - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
 - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Daerah Kota yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
 - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah Kota
 - a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah kota disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan.
 - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Daerah yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko OPD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.
4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
 - a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Wali Kota.
 - b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - 1) Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Wali Kota;
 - 2) Apabila ada permintaan dari Wali Kota berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/ rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
 - c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

BAB III

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PERANGKAT DAERAH

A. Komunikasi dan Konsultasi

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

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah antara lain Wali Kota, Kepala Perangkat Daerah yang terkait, Kementerian/Lembaga, Perangkat Daerah kemasyarakatan, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah seluruh unit kerja di bawah Perangkat Daerah dan seluruh pegawai di lingkungan Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan di tingkat Perangkat Daerah pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

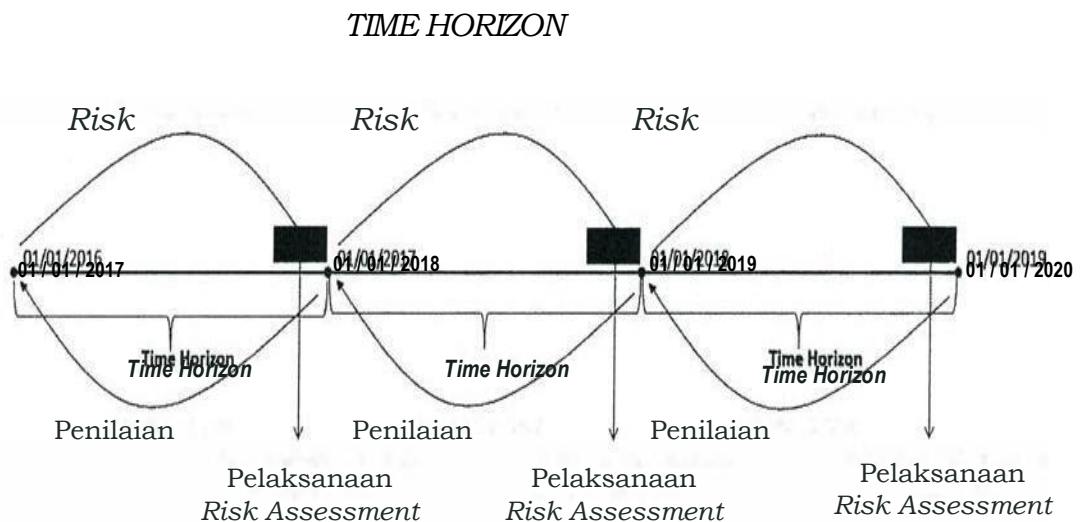
- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Perangkat Daerah;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko Perangkat Daerah;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah.

Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perangkat Daerah. Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah dapat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengPerangkat Daerahkan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

Risk assessment merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Perangkat Daerah, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. *Risk assessment* dilakukan oleh Perangkat Daerah dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

Time horizon merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko. Contoh *time horizon* di tingkat Perangkat Daerah diilustrasikan pada gambar IV.1.



Gambar IV.1.: *Time Horizon*

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

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

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

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi
Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi adalah berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.
6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan dari pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan
Penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan
Di tingkat Perangkat Daerah, penyusunan dan penetapan konteks dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah dengan melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja di bawahnya.
3. Jadwal Pelaksanaan
Kepala Perangkat Daerah menyusun, menetapkan, dan menyampaikan penetapan konteks Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Perangkat Daerah. Dalam hal terjadi perubahan Perangkat Daerah pada periode berjalan, Kepala Perangkat Daerah dapat mengubah dan menyesuaikan konteks

Manajemen Risiko di unitnya masing-masing melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Perangkat Daerah. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan/sasaran Perangkat Daerah, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Perangkat Daerah akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di setiap Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah Kota.

Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Perangkat Daerah. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan Perangkat Daerah yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Perangkat Daerah
Tujuan atau sasaran Perangkat Daerah menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Perangkat Daerah menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
- b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko
Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:
 - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
 - 2) Periode *time horizon*;
 - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.
- c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah
Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah, Kepala Perangkat Daerah

dapat membentuk struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah.

- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Perangkat Daerah masing-masing
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
 - e. Menetapkan kriteria Risiko
Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level* kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah mengacu pada kriteria Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.
 - f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko
Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Pemerintah Daerah ini.
 - g. Menetapkan selera Risiko
Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera Risiko harus mengacu pada selera Risiko yang ditetapkan di tingkat Pemerintah Daerah oleh Komite Eksekutif.
 - h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) Perangkat Daerah.
5. Keluaran (*output*) kegiatan tahapan penetapan konteks
Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Perangkat Daerah.
 6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh setiap Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di Pemerintah

Daerah Kota. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko Perangkat Daerah. Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan Perangkat Daerah.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat Perangkat Daerah. Identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh setiap Perangkat Daerah. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis Perangkat Daerah, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya untuk tingkat Perangkat Daerah. Pada tingkat Perangkat Daerah, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci di tingkat Perangkat Daerah.

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Perangkat Daerah antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap Perangkat Daerah dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi•potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

b. Analisis sasaran-sasaran strategis Perangkat Daerah berikut dengan Indikator Kinerja Utama

Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Perangkat Daerah terkait dengan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

c. Berdasarkan kategori Risiko

Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis

Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap Perangkat Daerah, termasuk di dalamnya proses bisnis di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan

mencermati Standar Operasional Prosedur yang dijalankan baik oleh Perangkat Daerah maupun oleh di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah:

- a. Memahami sasaran strategis Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya berikut dengan proses bisnis yang dijalankan.

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya.

- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah.

Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Perangkat Daerah. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko. Di tingkat Perangkat Daerah, identifikasi kejadian ini meliputi kejadian di tataran semua unit kerja yang berada di bawahnya.

- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko.

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

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko.

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) suatu Risiko bagi Perangkat Daerah. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang

telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.
5. Keluaran (*output*) kegiatan tahapan identifikasi Risiko
Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi Risiko adalah Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan Risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.
 6. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut:
 - a. Kejadian yang merupakan Risiko
Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis Perangkat Daerah.
 - b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko
Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat Perangkat Daerah.
 - c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko
Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh Perangkat Daerah apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

Level Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan tabel IV.1 di bawah ini.

Tabel IV.1. Matriks Analisis Risiko

| Matriks Analisis Risiko 5x5 | | | Level Dampak | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level Kemungkinan | 5 | Hampir pasti terjadi | 17 | 10 | 6 | 3 | 1 |
| | 4 | Sering terjadi | 20 | 13 | 8 | 4 | 2 |
| | 3 | Kadang terjadi | 22 | 15 | 11 | 7 | 5 |
| | 2 | Jarang terjadi | 24 | 19 | 14 | 12 | 9 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 25 | 23 | 21 | 18 | 16 |

| Tingkatan | Level Risiko | Proioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|-------------------|----------------|--------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | Red |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | Orange |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | Yellow |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |

| | | | | |
|---|---------------|----|---|--|
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

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

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan ektivitasnya.

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reuiu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.

- b. Mengestimasi *level* kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada

kriteria kemungkinan untuk tingkat Pemerintah Daerah. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel IV.2.

Tabel IV.2. Kriteria kemungkinan Terjadinya Risiko

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

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

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

Tabel IV.3. Kriteria Dampak Risiko

| <i>Level</i> Dampak | Area Dampak | | | | |
|------------------------|-----------------|--------------------|-------------------|--|----------------|
| | Kerugian Negara | Penurunan reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Perangkat Daerah | Tuntutan Hukum |
| | | | | | |

| | | | | | |
|--------------------------|---|---|--|--|--|
| Tidak Signifikan (1) | Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta | Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Perangkat Daerah jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100% | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode |
| Minor (2) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta | Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke Perangkat Daerah jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode |
| Moderat (3) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta | Pemberitaan negatif di media massa lokal | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80% | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50% | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta | Pemberitaan negatif di media massa internasional | Pencapaian target kinerja ≤ 25% | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode |

d. Menentukan *Level* Risiko

Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dan *level* dampak Risiko menggunakan

rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel IV.1.

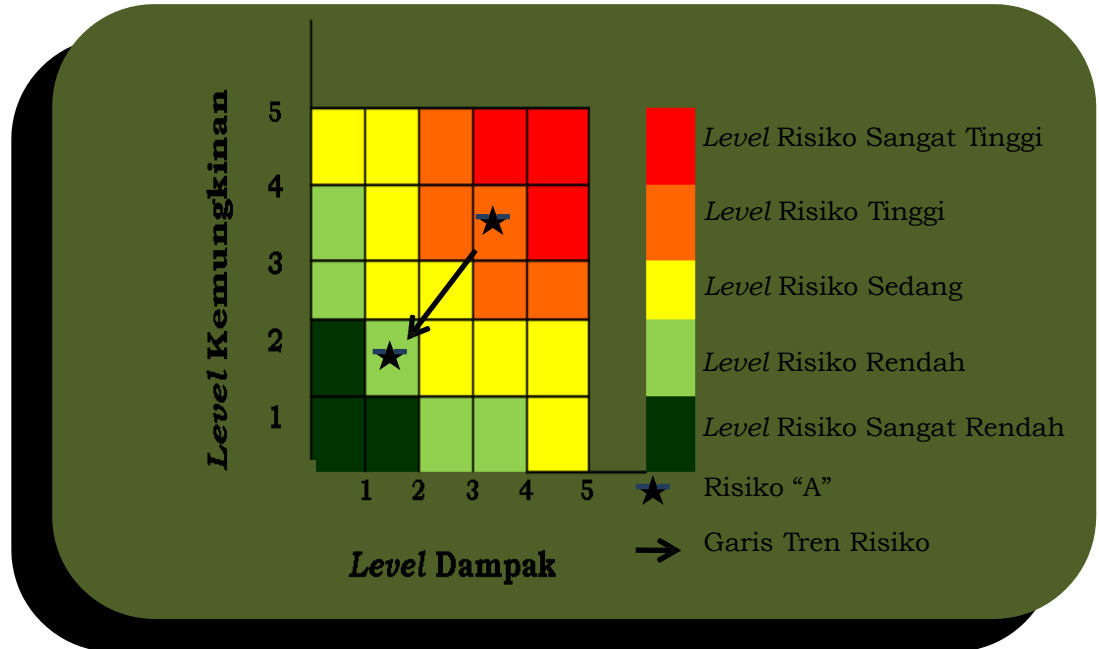
- e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Perangkat Daerah

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan analisis Risiko

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

Tabel IV.2 : Contoh Peta Risiko



Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di setiap Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Perangkat Daerah.

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

- a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya
Berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan *level* Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah.
- b. *Level* Risiko
Merupakan estimasi *level* Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak pada tingkat Perangkat Daerah.
- c. Peta Risiko
Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan *levelnya*.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

menyesuaikan prioritas Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

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

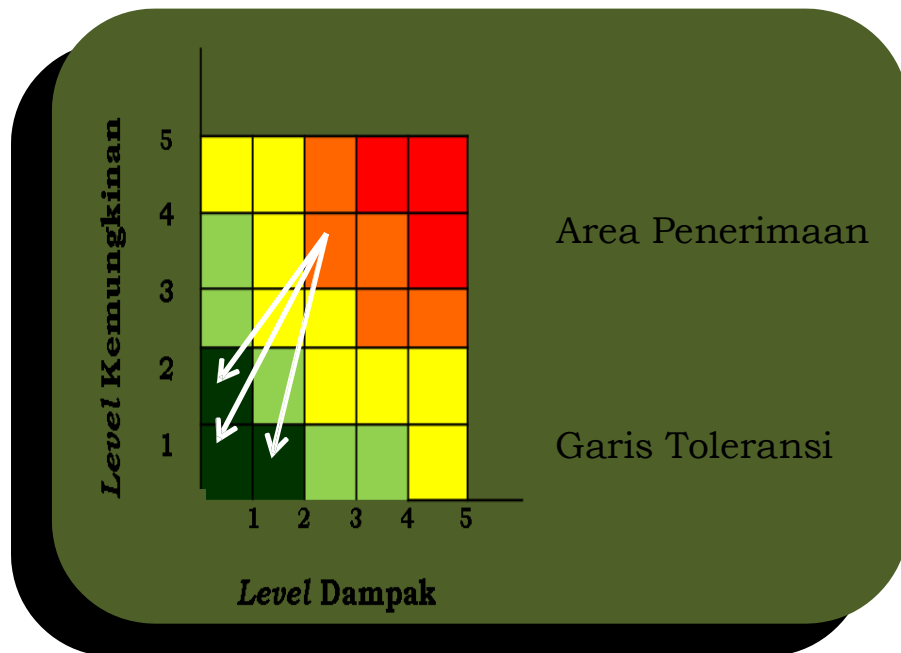
- a. Menentukan signifikansi risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko.

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

Angka pada area *level* Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh Perangkat Daerah. Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk menentukan prioritas Risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritasasi Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
 - 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
 - 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
 - 4) Pertimbangan tambahan oleh Kepala Perangkat Daerah.
- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

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



Tabel IV.3.: Selera Risiko

c. Mendokumentasikan hasil evaluasi Risiko ke dalam Formulir 2.

5. Keluaran (*output*) kegiatan evaluasi Risiko

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

6. Dokumentasi

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

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

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan *levelnya*, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh pimpinan unit kerja di bawahnya dan mempertimbangkan masukan dari pejabat pegawai Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit kerja di bawahnya yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Kepala Perangkat Daerah menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah secara berkala. Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah. Kepala Perangkat Daerah harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi Risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi Risiko tersebut ditetapkan setelah DPA Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi Risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

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

4. Langkah Proses

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

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

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

b. Menyusun rancangan mitigasi Risiko

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

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

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

c. Menetapkan target penurunan level Risiko

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

d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.

e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko

Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah harus dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah.

f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;

b. Rancangan mitigasi Risiko yang disusun; dan

c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci. Uraian mengenai opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko terwadahi dalam formulir ini.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Kepala Perangkat Daerah. Secara berkala, Kepala Perangkat Daerah menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Manajemen Risiko melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

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

4. Langkah Proses

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

a. Pelaksanaan *risk assessment*

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

b. Pemantauan terus menerus (*ongoing monitoring*)

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

c. Pemantauan dan reviu berkala

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

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Inspektorat Pemerintah Daerah sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Kepala Perangkat

Daerah untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

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

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

a. Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah

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

b. Kondisi Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

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

c. Mitigasi Risiko

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi

Risiko Komposit yang memuat informasi mengenai keberhasilan menurunkan *level* Risiko dan gambaran tren Risiko komposit. Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit di tingkat Perangkat Daerah merupakan gambaran hasil pengelolaan Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

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

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

Secara teknis tahapan ini didokumentasikan di dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci dan Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan oleh Kepala OPD dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

- a. Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Perangkat Daerah yang melibatkan seluruh unit kerja

- di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya tersebut dan para *stakeholder*.
- b. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
 - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah
- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para *stakeholder*.
 - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
 - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
 - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah
- a. Laporan Pemantauan dari Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.
 - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada

Compliance Office for Risk Management setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.

BAB V

MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Secara terus-menerus, seluruh Pemerintah Daerah Kota harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Peningkatan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko menunjukkan adanya peningkatan dan perbaikan terhadap Proses Manajemen Risiko pada khususnya dan penerapan Manajemen Risiko pada umumnya.

Target tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

- a. Tahun 2018: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- b. Tahun 2023: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5; dan
- c. Tahun 2028: 5 (*Risk Enabled*) dari skala 5.

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

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

Tabel II. 7. Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

| Tingkat Kematangan | Parameter Penilaian | | | |
|--------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| | Kepemimpinan | Proses Manajemen Risiko | Aktivitas Penanganan Risiko | Hasil Penerapan Manajemen Risiko |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Belum Sadar Risiko (<i>Risk Naive</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat rendah | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat rendah |
| Sadar Risiko (<i>Risk Aware</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko rendah | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko rendah | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis rendah |
| Risiko Ditetapkan (<i>Risk Defined</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sedang | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sedang | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang |
| Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko tinggi | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi |
| Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi |

Formulir 1 : Piagam Manajemen Risiko

1. Parameter Penerapan Manajemen Risiko

Unit Perangkat Daerah :

Ruang Lingkup Penerapan :

Periode *Time Horizon* :

Keluaran (Output) :

2. Sasaran Perangkat Daerah

| No | Daftar Sasaran | | Keterangan |
|-----|----------------|-------------------|------------|
| | Uraian Sasaran | Indikator Sasaran | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| | | | |
| dst | | | |

3. Struktur Manajemen Risiko Tingkat Pemerintah Daerah

| No | Nama | Jabatan |
|-----|------|---------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| | | |
| dst | | |

4. Struktur Manajemen Risiko Tingkat Perangkat Daerah

| No | Nama | Jabatan |
|-----|------|---------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| | | |
| dst | | |
| | | |

5. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) Tingkat Pemerintah Daerah

| No | <i>Stakeholder</i> | Keterangan |
|-----|--------------------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| | | |
| dst | | |

6. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) Tingkat Perangkat Daerah

| No | <i>Stakeholder</i> | Keterangan |
|-----|--------------------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| | | |
| dst | | |

7. Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

| <i>LEVEL</i> KEMUNGKINAN | | PROBABILITAS | FREKUENSI |
|--------------------------|----------------------|--------------|-----------|
| 1 | Hampir Tidak Terjadi | | |
| 2 | Jarang Terjadi | | |
| 3 | Kadang Terjadi | | |
| 4 | Sering Terjadi | | |
| 5 | Hampir Pasti Terjadi | | |

B. Kriteria Dampak (contoh)

| <i>Level</i> Dampak | | Area Dampak Risiko | | | | |
|------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--|----------------|
| | | Kerugian Negara | Penurunan reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Perangkat Daerah | Tuntutan Hukum |
| 1 | Tidak Signifikan | | | | | |
| 2 | Minor | | | | | |
| 3 | Moderat | | | | | |
| 4 | Signifikan | | | | | |
| 5 | Sangat Signifikan | | | | | |

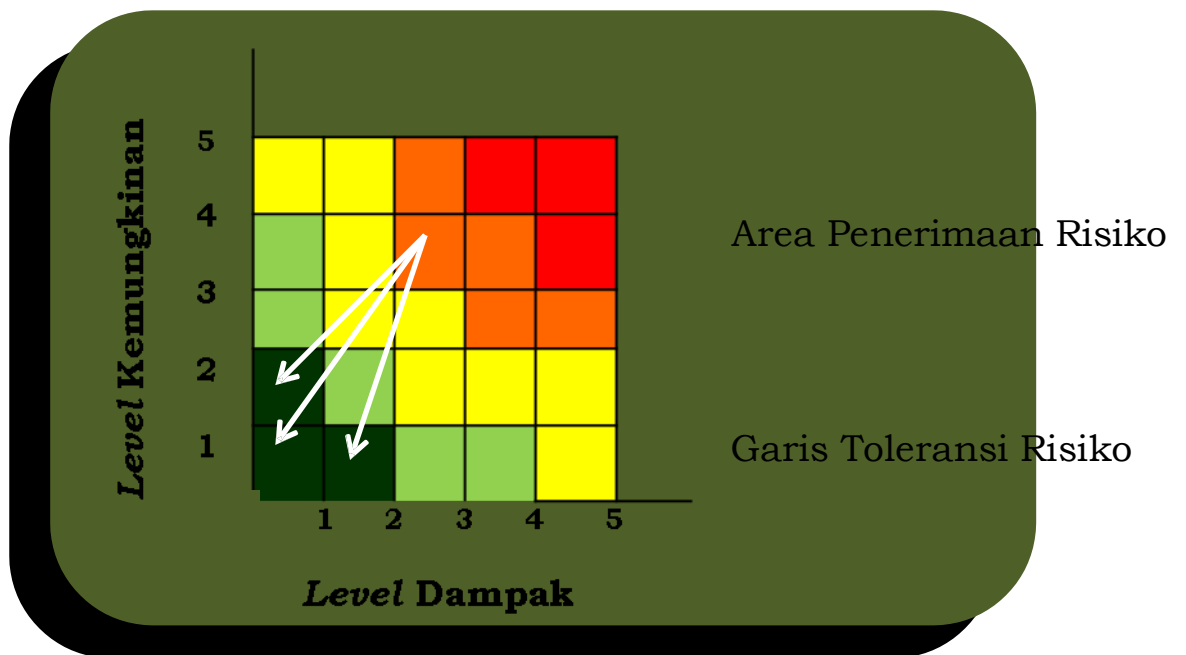
8. Matriks Analisis Risiko untuk Menentukan *Level* Risiko dan Prioritas Risiko

| Matriks Analisis Risiko 5x5 | | | Level Dampak | | | | |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level Kemungkinan | 5 | Hampir pasti terjadi | 17 | 10 | 6 | 3 | 1 |
| | 4 | Sering terjadi | 20 | 13 | 8 | 4 | 2 |
| | 3 | Kadang terjadi | 22 | 15 | 11 | 7 | 5 |
| | 2 | Jarang terjadi | 24 | 19 | 14 | 12 | 9 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 25 | 23 | 21 | 18 | 16 |

| Tingkatan | Level Risiko | Prioritas Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|-----------|---------------|------------------|----------------|--------|
| 5 | Sangat Tinggi | 1 | 25 | Red |
| | | 2 | 24 | |
| | | 3 | 23 | |
| 4 | Tinggi | 4 | 22 | Orange |
| | | 5 | 21 | |
| | | 6 | 20 | |
| | | 7 | 19 | |
| | | 8 | 18 | |
| 3 | Sedang | 9 | 17 | Yellow |
| | | 10 | 16 | |
| | | 11 | 15 | |
| | | 12 | 14 | |
| | | 13 | 13 | |

| | | | | |
|---|---------------|----|----|--|
| | | 14 | 12 | |
| | | 15 | 11 | |
| | | 16 | 10 | |
| | | 17 | 9 | |
| 2 | Rendah | 18 | 8 | |
| | | 19 | 7 | |
| | | 20 | 6 | |
| | | 21 | 5 | |
| | | 22 | 4 | |
| 1 | Sangat Rendah | 23 | 3 | |
| | | 24 | 2 | |
| | | 25 | 1 | |

9. Selera Risiko (contoh)



| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal : | Tanggal : | Tanggal : |

Formulir 2: Profil Risiko Kunci

Unit Perangkat Daerah :

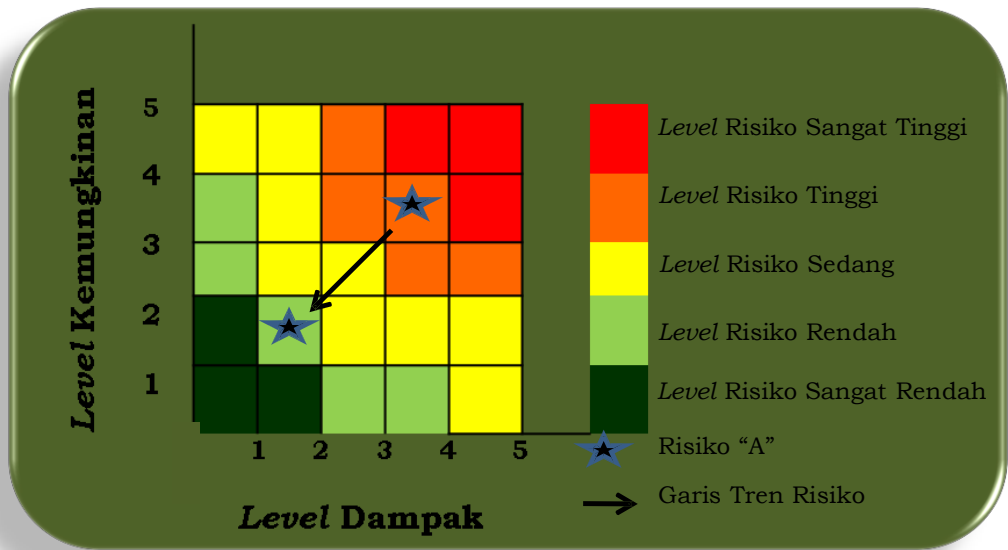
Ruang Lingkup Penerapan :

Periode *Time Horizon* :

| Sasaran Perangkat Daerah | | Risiko | | | | Sistem Pengendalian yang ada | | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Prioritas Risiko | Keputusan Mitigasi (Ya/tidak) |
|--------------------------|-----------|--------|----------|----------|--------|------------------------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------------------|
| Uraian | Indikator | No. | Kejadian | Penyebab | Dampak | Uraian Sistem Pengendalian | Efektivitas | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Peta Risiko (Contoh)

| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal : | Tanggal : | Tanggal : |



Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci

Unit Perangkat Daerah :
 Ruang Lingkup Penerapan :
 Periode *Time Horizon* :

| Prioritas Risiko | Nomor Risiko | Opsi Mitigasi Risiko | Rencana Mitigasi Risiko | | | | Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko | | | Realisasi Mitigasi Risiko | |
|------------------|--------------|----------------------|--------------------------------|--------|---------------------|------------------|---|--------------|--------------|---|----------------|
| | | | Kegiatan Pengendalian Tambahan | Target | Jadwal Implementasi | Penanggung Jawab | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Mitigasi Risiko Dilaksanakan (Ya/Tidak) | Capaian Target |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal : | Tanggal : | Tanggal : |

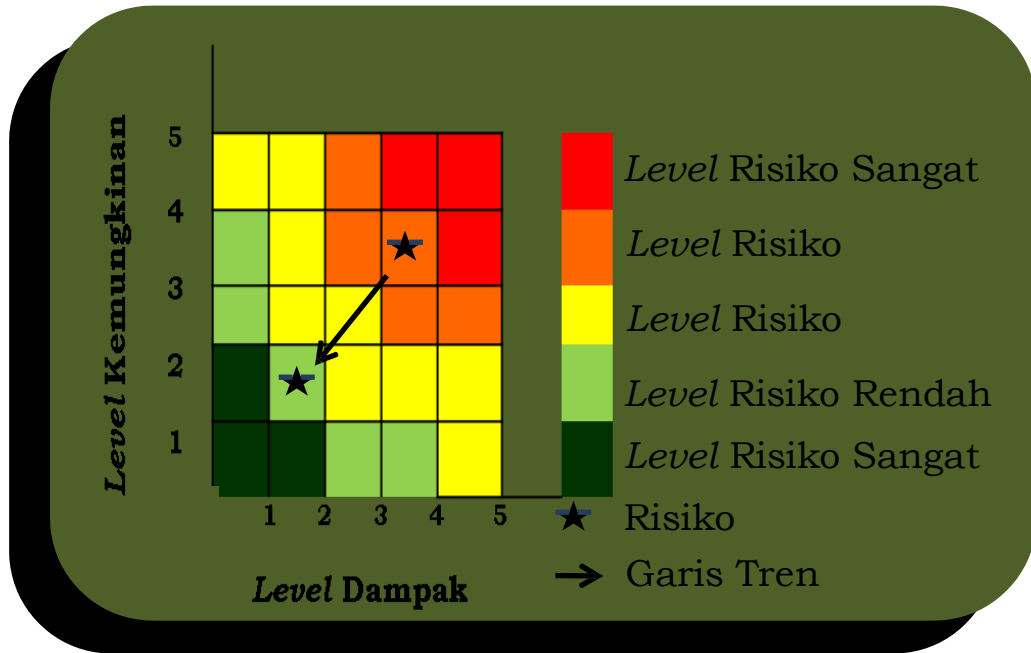
Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

Unit Perangkat Daerah :
Ruang Lingkup Penerapan :
Periode *Time Horizon* :

A. Penilaian Efektivitas Mitigasi Risiko

| Prioritas Risiko | Nomor Risiko | Level Risiko Sebelumnya | | | Level Risiko Aktual | | | Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko | | | Tren Risiko | Deviasi/ Kesenjangan | Rekomendasi |
|------------------|--------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|---|--------------|--------------|-------------|----------------------|-------------|
| | | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

B. Peta Hasil Mitigasi (Contoh)



| | | |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan oleh: | Diperiksa oleh: | Ditetapkan oleh: |
| | | |
| Tanggal : | Tanggal : | Tanggal : |

WALI KOTA BANDUNG,

ttd.

ODED MOHAMAD DANIAL

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM
PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA BANDUNG,



H. BAMBANG SUHARI, SH

Pembina

NIP. 19650715 198603 1 027