



# **BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

No.627, 2022

KEMKO-MARVES. Penerapan Manajemen Risiko.

PERATURAN MENTERI KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI  
NOMOR 8 TAHUN 2022

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN  
KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI  
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah perlu melakukan penilaian risiko melalui manajemen risiko untuk menjamin terselenggaranya tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien;
- b. bahwa untuk mewujudkan manajemen risiko yang baik, tertib, dan berkepastian, perlu disusun pengaturan mengenai penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi;

- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
4. Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2019 tentang Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 265);
5. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1796);
6. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Nomor 10 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1331);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri Koordinator ini yang dimaksud dengan:

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi.
2. Manajemen Risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima.
3. 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, penanganan Risiko, serta pemantauan dan reviu.
4. Budaya Sadar Risiko adalah suatu pola perilaku semua personil dalam berinteraksi dan berpersepsi yang mempertimbangkan risiko dalam mengambil keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan.
5. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.
6. Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi yang selanjutnya disebut Kementerian Koordinator adalah kementerian yang menyelenggarakan koordinasi urusan pemerintahan di bidang kemaritiman dan investasi.
7. Inspektorat adalah unsur pengawasan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Koordinator melalui Sekretaris Kementerian Koordinator.

## Pasal 2

Penerapan Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- a. menciptakan dan melindungi nilai organisasi dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan;
- b. meningkatkan kinerja dan pencapaian sasaran; dan
- c. mendorong inovasi di masing-masing unit kerja dalam organisasi.

### Pasal 3

Sasaran Penerapan Manajemen Risiko meliputi:

- a. meningkatkan kualitas pelayanan publik yang disediakan oleh organisasi;
- b. meningkatkan keefektifan alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- c. meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan formal;
- d. meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan;
- e. meningkatkan ketahanan organisasi; dan
- f. meningkatkan keandalan laporan pertanggungjawaban organisasi.

### Pasal 4

Penerapan Manajemen Risiko memiliki manfaat untuk:

- a. meningkatkan mutu pelayanan publik;
- b. meningkatkan kesempatan dalam memanfaatkan peluang;
- c. meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja;
- d. meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan;
- e. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan;
- f. meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai;
- g. meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi; dan
- h. mengurangi kejutan (*surprises*) atas Risiko yang tidak diinginkan.

### Pasal 5

Penerapan Manajemen Risiko memiliki prinsip:

- a. terintegrasi;
- b. terstruktur dan komprehensif;
- c. disesuaikan;
- d. inklusif;
- e. dinamis;
- f. informasi terbaik yang tersedia;

- g. faktor manusia dan budaya; dan
- h. perbaikan berkelanjutan.

#### Pasal 6

Kerangka kerja Manajemen Risiko meliputi:

- a. kepemimpinan dan komitmen;
- b. integrasi;
- c. desain;
- d. implementasi;
- e. evaluasi; dan
- f. perbaikan.

#### Pasal 7

Faktor yang menentukan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko meliputi:

- a. komitmen pimpinan terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan;
- b. pihak yang ditetapkan untuk secara langsung bertanggung jawab guna mengoordinasikan Proses Manajemen Risiko;
- c. kesadaran setiap pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Koordinator terhadap prinsip Manajemen Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari Manajemen Risiko yang efektif;
- d. kebijakan Manajemen Risiko yang merinci peranan dan tanggung jawab dari unsur pejabat dan pegawai pada setiap unit kerja;
- e. metodologi Manajemen Risiko yang menyeluruh;
- f. pelatihan tentang Manajemen Risiko untuk tujuan kepedulian Risiko bagi seluruh pejabat dan pegawai; dan
- g. pemantauan secara terus-menerus mengenai aktivitas pengendalian Risiko.

## BAB II TATA CARA PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

### Bagian Kesatu Umum

#### Pasal 8

- (1) Setiap pimpinan dan pegawai harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
  - a. pengembangan Budaya Sadar Risiko;
  - b. struktur Manajemen Risiko;
  - c. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko.

### Bagian Kedua Budaya Sadar Risiko

#### Pasal 9

- (1) Pengembangan Budaya Sadar Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf a harus sesuai dengan nilai-nilai organisasi Kementerian Koordinator.
- (2) Budaya Sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
- (3) Pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, meliputi:
  - a. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
  - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;

- c. penghargaan terhadap UPR yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
- d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses bisnis organisasi.

### Bagian Ketiga Struktur Manajemen Risiko

#### Pasal 10

- (1) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf b terdiri atas:
  - a. Komite Manajemen Risiko;
  - b. UPR;
  - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko; dan
  - d. Inspektorat.
- (2) Susunan keanggotaan, tugas, dan tanggung jawab struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai Pedoman Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Koordinator ini.

### Bagian Keempat Proses Manajemen Risiko

#### Pasal 11

- (1) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf c dilakukan dengan tahapan:
  - a. komunikasi dan konsultasi;
  - b. penetapan konteks;
  - c. penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko;
  - d. penanganan Risiko;
  - e. pemantauan dan reviu; dan
  - f. pencatatan dan pelaporan.
- (2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh setiap UPR.

- (3) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dan 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 dalam:
  - a. manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal;
  - b. budaya organisasi; dan
  - c. proses bisnis organisasi.
- (5) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai Pedoman Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri Koordinator ini.

#### BAB IV PENGAWASAN

##### Pasal 12

- (1) Pengawasan Penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat.
- (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi audit, reviu, pemantauan, evaluasi, dan pengawasan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### BAB V KETENTUAN PENUTUP

##### Pasal 13

Peraturan Menteri Koordinator ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri Koordinator ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 20 Juni 2022

MENTERI KOORDINATOR BIDANG  
KEMARITIMAN DAN INVESTASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

LUHUT B. PANDJAITAN

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 4 Juli 2022

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

YASONNA H. LAOLY

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI KOORDINATOR  
BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI  
REPUBLIK INDONESIA NOMOR 8 TAHUN 2022  
TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN  
KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN  
INVESTASI

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI..... 2

BAB I KETENTUAN UMUM .....4

    A. Latar Belakang..... 4

    B. Dasar Hukum ..... 8

    C. Istilah dan Definisi..... 9

    D. Tujuan dan Manfaat ..... 11

BAB II KONSEPSI MANAJEMEN RISIKO ..... 12

    A. Prinsip Manajemen Risiko ..... 12

        1. Terintegrasi..... 13

        2. Terstruktur dan Komprehensif..... 13

        3. Disesuaikan ..... 13

        4. Inklusif..... 14

        5. Dinamis ..... 14

        6. Informasi Terbaik yang Tersedia ..... 15

        7. Faktor Manusia dan Budaya ..... 15

        8. Perbaikan Berkelanjutan ..... 16

    B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko..... 16

        1. Kepemimpinan dan Komitmen..... 17

        2. Integrasi ..... 19

        3. Desain ..... 20

        4. Implementasi..... 24

        5. Evaluasi ..... 25

        6. Perbaikan ..... 26

    C. Proses Manajemen Risiko ..... 27

        1. Komunikasi dan Konsultasi..... 28

        2. Lingkup, Konteks dan Kriteria..... 29

3. Penilaian Risiko .....	33
4. Penanganan Risiko.....	36
5. Pemantauan dan Reviu .....	40
6. Pencatatan dan Pelaporan.....	41
BAB III STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO .....	43
BAB IV PENERAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO.	49
A. Komunikasi dan Konsultasi.....	49
B. Penetapan Konteks .....	50
C. Penilaian Risiko.....	62
D. Penanganan Risiko .....	68
E. Pemantauan dan Reviu.....	73
F. Pencatatan dan Pelaporan .....	76
1. Piagam Manajemen Risiko .....	76
2. Laporan Manajemen Risiko .....	78

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

### **A. Latar Belakang**

Dalam rangka tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan melalui Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), diperlukan penerapan manajemen Risiko. Sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) bahwa SPIP dibangun oleh 5 (lima) unsur, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian Risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian intern. Untuk menerapkan unsur terkait penilaian Risiko, Kementerian Koordinator dapat menerapkan sistem manajemen Risiko.

Sistem manajemen Risiko diperlukan untuk mengendalikan Risiko dan memperkecil dampak Risiko. Selain itu, Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pedoman Penilaian dan Strategi Peningkatan Maturitas SPIP mensyaratkan bahwa manajemen Risiko instansi Pemerintah dilengkapi dengan ketentuan yang ditetapkan secara formal, dikomunikasikan kepada pihak-pihak terkait, diterapkan secara konsisten dan terdokumentasi, dievaluasi secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan/kebutuhan secara terus-menerus.

Dengan Peraturan Menteri Koordinator Nomor 6 tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Tahun 2020-2024, telah ditetapkan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Strategis sebagai berikut:

Visi Kementerian Koordinator yang ditetapkan untuk mendukung terwujudnya Visi Presiden dan Wakil Presiden yaitu:

**“Indonesia, Pusat Peradaban Maritim Dunia Untuk Mewujudkan  
Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian  
berlandaskan Gotong Royong”**

Visi tersebut merupakan implementasi Visi Presiden RI: Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong, yang dituangkan dalam Naskah RPJM Nasional 2020-2024. Visi ini dapat dimaknai bahwa untuk mendukung mewujudkan Indonesia maju, berdaulat, mandiri dan berkepribadian itu adalah bentuk Indonesia akan menjadi pusat orientasi, dan/atau menjadi rujukan, dunia dalam bidang kemaritiman. Ini juga menggambarkan cita-cita bangsa Indonesia untuk kembali meraih kejayaan di laut.

Sehubungan dengan visi tersebut, maka dalam mewujudkan 9 Misi Presiden dan Wakil Presiden yang tertuang dalam RPJMN 2020- 2024, Kementerian Koordinator berkontribusi langsung pada Misi ke-1, 2, 3, 4 dan 5 dari 9 Misi Presiden Republik Indonesia yang harus dilaksanakan dalam pembangunan Indonesia 5 (lima) tahun kedepan, yaitu:

1. Misi ke-1: Peningkatan kualitas manusia Indonesia;
2. Misi ke-2: Struktur ekonomi yang produktif, mandiri dan berdaya saing;
3. Misi ke-3: Pembangunan yang merata dan berkeadilan;
4. Misi ke-5: Mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan;
5. Misi ke-9: Kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa;

5 (lima) Misi tersebut akan dilaksanakan sejalan tugas dan fungsi Kementerian Koordinator yang diharapkan dapat melaksanakan agenda-agenda pembangunan nasional yang terkait dengan isu-isu di bidang kemaritiman dan investasi dalam membangun Negara Kepulauan Indonesia menjadi negara maritim yang mandiri, maju, dan kuat berbasiskan kepentingan nasional.

Visi pembangunan kemaritiman tersebut menggambarkan kondisi ideal, sangat luas, yang ingin diwujudkan oleh Kementerian Koordinator pada masa yang akan datang. Visi ini perlu dipertegas dan diperkuat dengan tujuan Pembangunan kemaritiman Indonesia.

Dengan mempertimbangkan aspek sejarah, regulasi yang ada, potensi dan permasalahan kemaritiman yang ada serta arah pembangunan nasional, tujuan Pembangunan Kemaritiman dan Investasi adalah:

1. Meneguhkan jati diri Indonesia sebagai negara maritim yang mandiri dan berdaulat;
2. Mewujudkan ekonomi maritim Indonesia yang kuat dan inklusif, sebagai penggerak utama perekonomian nasional;
3. Memperkuat jati diri Indonesia sebagai bangsa bahari maju berkepribadian luhur;
4. Meningkatkan tata kelola Kementerian Koordinator yang efektif dan efisien dalam akselerasi pembangunan bidang kemaritiman dan investasi.

Tujuan ini menggambarkan secara kualitatif dan luas serta berjangka panjang mengenai kondisi kemaritiman Indonesia di masa mendatang. Pernyataan ini juga mempertegas visi pembangunan kemaritiman.

Untuk lebih mengkonkretkan tujuan pembangunan kemaritiman tersebut di atas, maka sasaran pembangunan kemaritiman Indonesia dalam jangka menengah tahun 2020-2024 diarahkan untuk:

1. Terwujudnya Indonesia sebagai negara maritim yang mandiri dalam mengamankan dan mengelola potensi laut serta berperan aktif di forum internasional;
2. Terwujudnya pemerataan pembangunan ekonomi berbasis kemaritiman yang seimbang dan dinamis;
3. Meningkatnya produktivitas dan kualitas Lingkungan dan Perairan Indonesia;

4. Meningkatnya produksi barang dan jasa serta nilai tambah sumberdaya alam;
5. Menguatnya jati diri Indonesia sebagai bangsa bahari yang inovatif, berkarakter dan berbudaya nusantara.

Peta strategis Kementerian Koordinator membagi sasaran kementerian ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif pemangku kepentingan (*stakeholder perspective*), perspektif pengguna (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bussines process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Peta strategi ini memfokuskan pada pencapaian tujuan untuk memberikan kepuasan kepada para pemangku kepentingan melalui 5 (lima) sasaran strategis utama yakni:

1. Terwujudnya Indonesia sebagai negara maritim yang mandiri dalam mengamankan dan mengelola potensi laut serta berperan aktif di forum internasional,
2. Terwujudnya pemerataan pembangunan ekonomi berbasis kemaritiman yang seimbang dan dinamis;
3. Meningkatnya produktivitas dan kualitas Lingkungan dan Perairan Indonesia;
4. Meningkatnya produksi barang dan jasa serta nilai tambah sumberdaya alam; dan
5. menguatnya jati diri Indonesia sebagai bangsa bahari yang inovatif, berkarakter dan berbudaya nusantara.

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, Kementerian Koordinator menghadapi berbagai ketidakpastian, baik yang berasal dari faktor eksternal maupun internal, yang kemudian melahirkan Risiko dalam pencapaian sasaran organisasi sebagaimana telah diamanatkan dalam Rencana Strategis Kementerian Koordinator tahun 2020-2024. Ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan dan sasaran inilah yang disebut dengan Risiko.

Jika Kementerian Koordinator tidak dapat mengelola Risiko tersebut, maka dapat dipastikan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Untuk melakukan antisipasi terhadap kondisi ketidakpastian dimasa akan datang, dituntut untuk dapat mengelola Risiko yang ada secara terintegrasi dengan program Kementerian Koordinator. Manajemen Risiko merupakan cara pendekatan yang tepat untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi dan mengendalikan Risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran. Manajemen Risiko dapat diterapkan keseluruhan unit kerja lingkup Kementerian Koordinator pada keseluruhan area program/kegiatan.

#### **B. Dasar Hukum**

1. Pasal 23 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
4. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 203);
5. Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2019 tentang Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 265);
6. Peraturan Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 212).

**C. Istilah dan Definisi**

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran Kementerian Koordinator.
2. Manajemen Risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima.
3. 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, penanganan Risiko, serta pemantauan dan reviu.
4. Kategori Risiko adalah pengelompokan Risiko berdasarkan karakteristik dampak Risiko yang terdapat pada organisasi.
5. Kriteria Risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak atas suatu Risiko.
6. Kriteria Dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang dapat ditimbulkan dari akibat terjadinya suatu Risiko.
7. Kriteria Kemungkinan adalah ukuran besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi.
8. Level Risiko adalah tingkatan Risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
9. Matriks Analisis Risiko adalah matriks yang menggambarkan kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan serta memuat nilai besaran Risiko berdasarkan kombinasi unsur level dampak dan level kemungkinan.
10. Retensi adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu Risiko.

11. Selera Risiko adalah Level Risiko yang secara umum dapat diterima oleh manajemen dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
12. Budaya Sadar Risiko adalah suatu pola perilaku semua personil dalam berinteraksi dan berpersepsi yang mempertimbangkan Risiko dalam mengambil keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan.
13. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.
14. Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi yang selanjutnya disebut Kementerian Koordinator adalah kementerian yang menyelenggarakan koordinasi urusan pemerintahan di bidang kemaritiman dan investasi.
15. Inspektorat adalah unsur pengawasan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Koordinator melalui Sekretaris Kementerian Koordinator.

**D. Tujuan dan Manfaat**

Penerapan Manajemen Risiko untuk:

1. menciptakan dan melindungi nilai organisasi dalam rangka mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan;
2. meningkatkan kinerja dan pencapaian sasaran; dan
3. mendorong inovasi di masing-masing unit kerja dalam organisasi.

Adapun, penerapan Manajemen Risiko bermanfaat untuk:

1. meningkatkan mutu pelayanan publik;
2. meningkatkan kesempatan dalam memanfaatkan peluang;
3. meningkatkan kualitas perencanaan dan pencapaian kinerja;
4. meningkatkan hubungan baik dengan pemangku kepentingan;
5. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan;
6. meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai;
7. meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi; dan
8. mengurangi kejutan (*surprises*) atas Risiko yang tidak diinginkan.

**BAB II**  
**KONSEPSI MANAJEMEN RISIKO**

**A. Prinsip Manajemen Risiko**

Prinsip tersebut merupakan pondasi dalam mengimplementasikan kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko untuk mencapai tujuan utama Manajemen Risiko.



**Gambar 1 – Prinsip Manajemen Risiko**

Manajemen Risiko memiliki tujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai dalam organisasi, yaitu meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Agar berorientasi pada penciptaan dan perlindungan nilai, Kementerian Koordinator perlu menetapkan terlebih dahulu sasaran organisasi sebagai rujukan dalam penciptaan dan perlindungan nilai organisasi. Sasaran strategis ini dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra).

### **1. Terintegrasi**

Agar Manajemen Risiko menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. kerangka kerja dan program Manajemen Risiko berkontribusi terhadap proses perencanaan strategi, penetapan anggaran, pelaksanaan strategi, dan pelaporan organisasi; dan
- b. adanya kebijakan formal sebagai dasar instruksi yang menggambarkan serta mendokumentasikan tautan antara sistem Manajemen Risiko dengan sistem manajemen lainnya.

### **2. Terstruktur dan Komprehensif**

Agar Manajemen Risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. penentuan sasaran telah memenuhi kriteria SMART-C yaitu *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Attainable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan), *Time Bound* (batas waktu) dan *Challenging* (menantang); dan
- b. proses bisnis dalam mencapai sasaran dapat terpetakan dan tertelusuri secara sistematis.

### **3. Disesuaikan**

Agar Manajemen Risiko sesuai dan proporsional dengan konteks, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. adanya proses formal penentuan konteks internal dan eksternal organisasi termasuk pemetaan keterlibatan dan/atau pengaruh pemangku kepentingan; dan
- b. kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko dijalankan seiring dengan kebijakan formal yang relevan dan berlaku bagi organisasi, misal: Undang-Undang, Hukum dan Regulasi.

#### **4. Inklusif**

Prinsip inklusif berarti pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan Manajemen Risiko terinformasi.

Agar Manajemen Risiko inklusif, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. memiliki program pemangku kepentingan dalam rangka pengkinian informasi mengenai kebutuhan dan/atau harapan pemangku kepentingan terhadap pelayanan publik organisasi; dan
- b. masukan dari pemangku kepentingan dipertimbangkan oleh organisasi dalam kerangka Manajemen Risiko terutama tahap rancangan, implementasi dan evaluasi.

#### **5. Dinamis**

Prinsip dinamis berarti Risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut sesuai dan tepat waktu. Agar Manajemen Risiko dinamis seiring perubahan konteks pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. kajian terhadap efektivitas kerangka dan proses Manajemen Risiko sebaiknya dilakukan secara berkala dan/atau bila ada perubahan konteks organisasi baik eksternal maupun internal; dan
- b. memasukkan pandangan baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam penentuan konteks sehingga dinamika Risiko (baik baru maupun lama) dapat ditemukan seawal mungkin.

## **6. Informasi Terbaik yang Tersedia**

Prinsip ini berarti masukan Manajemen Risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.

Agar Manajemen Risiko terdukung oleh informasi terbaik yang tersedia, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. memperbaharui secara berkala pangkalan data dan informasi yang relevan bagi organisasi untuk kegunaan pengembangan kebijakan publik dan implementasinya; dan
- b. kecukupan dan kualitas informasi ditingkatkan dari waktu ke waktu sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh Pimpinan organisasi secara tepat waktu, dan tepat sasaran.

## **7. Faktor Manusia dan Budaya**

Prinsip faktor manusia dan budaya, dimana perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.

Agar Manajemen Risiko selalu memperhitungkan faktor manusia dan budaya, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. adanya peta pembangunan (*development*), penyebaran (*deployment*) dan pematangan Budaya Sadar Risiko organisasi; dan
- b. pembangunan infrastruktur sumber daya manusia baik jumlah maupun kompetensi yang memadai untuk penerapan Manajemen Risiko organisasi.

## **8. Perbaikan Berkelanjutan**

Prinsip perbaikan berkelanjutan, Manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. Agar Manajemen Risiko dapat ditingkatkan keefektifannya secara berkelanjutan, pimpinan Kementerian Koordinator perlu memastikan sedikitnya hal di bawah ini:

- a. keefektifan Manajemen Risiko diukur secara berkala dan selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu; dan
- b. adanya peta jalan untuk pengembangan tingkat maturitas (*maturity level*) dari penerapan Manajemen Risiko.

## **B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko**

Kerangka kerja Manajemen Risiko memberikan panduan bagi organisasi untuk mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi yang signifikan. Keefektifan Manajemen Risiko bergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan.

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

Penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko, ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2 – Kerangka kerja Manajemen Risiko

**1. Kepemimpinan dan Komitmen**

Pimpinan dan aparat pengawasan internal perlu memastikan Manajemen Risiko terintegrasi pada semua aktivitas organisasi dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:

- a. menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja;
- b. menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan Manajemen Risiko;
- c. memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan Risiko; dan
- d. menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam organisasi.

Pimpinan memiliki akuntabilitas untuk mengelola Risiko, sedangkan aparat pengawasan internal memiliki akuntabilitas untuk mengawasi pelaksanaan Manajemen Risiko. Aparat pengawasan internal diharapkan atau diperlukan untuk:

- a. memastikan Risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran organisasi;
- b. memahami Risiko yang dihadapi organisasi dalam mencapai sasarannya;
- c. memastikan sistem untuk mengelola Risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
- d. memastikan sistem tersebut sesuai dengan konteks sasaran organisasi; dan
- e. memastikan tersedianya informasi yang cukup tentang Risiko yang dihadapi dan dikelola oleh organisasi serta memastikan pengkomunikasiannya dengan tepat.

Penerapan komponen kerangka kerja kepemimpinan dan komitmen dilakukan dengan:

- a. menyamakan persepsi dan pemahaman pimpinan mengenai Manajemen Risiko, serta memastikan pimpinan memiliki kompetensi Manajemen Risiko yang memadai terkait dengan fungsi dan peran mereka;
- b. melaksanakan program Manajemen Risiko agar menjadi akuntabilitas pimpinan, dan secara eksplisit tertera dalam kontrak kinerja.
- c. membentuk unit Manajemen Risiko dalam struktur lembaga organisasi yang mendukung pimpinan dalam mengembangkan rencana sampai dengan implementasi Manajemen Risiko secara keseluruhan; dan
- d. membangun kapasitas dan kapabilitas Manajemen Risiko di seluruh tingkatan organisasi baik terkait dengan infrastruktur keras misal komputerisasi maupun lunak dan/atau kompetensi sumber daya manusia.

## 2. Integrasi

Integrasi Manajemen Risiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. Struktur berbeda bergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Tiap orang di organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan Risiko.

Tata kelola memandu arah organisasi, hubungan eksternal dan internalnya, serta peran, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arahan tata kelola menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat yang diinginkan dari kinerja berkelanjutan dan *viabilitas* jangka panjang. Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan Manajemen Risiko di dalam organisasi adalah bagian integral dari tata kelola organisasi.

Integrasi Manajemen Risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

Penerapan komponen kerangka kerja integrasi tersebut dilakukan dengan:

- a. memetakan konteks eksternal dan internal secara metodis dan terukur sehingga organisasi dapat membuat kategori dan Kriteria Risiko yang sudah mempertimbangkan harapan dan tuntutan mereka;
- b. menerapkan Manajemen Risiko sebagai bagian terpadu dari praktik tata kelola organisasi, sehingga prinsip-prinsip tata kelola tertanam dalam penerapan Manajemen Risiko;

- c. menerapkan Manajemen Risiko untuk mencapai sasaran jangka panjang dan jangka pendek organisasi sehingga terkait dengan keberlanjutan organisasi dalam penciptaan dan perlindungan nilai, mulai dari penetapan sasaran, formulasi strategi dan implementasinya, serta pengembangan proses bisnis untuk mencapai sasaran, sampai pada pelaporan akuntabilitas organisasi; dan
- d. membuat peta jalan penerapan Manajemen Risiko yang secara eksplisit menggambarkan tahapan integrasi sistem Manajemen Risiko dengan sistem manajemen lainnya dalam organisasi.

### **3. Desain**

Ketika mendesain kerangka kerja pengelolaan Risiko, organisasi sebaiknya memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya.

Pemeriksaan konteks eksternal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- a. faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal;
- b. penggerak dan tren utama yang memengaruhi sasaran organisasi;
- c. hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
- d. hubungan dan komitmen kontraktual; dan
- e. kompleksitas dan dependensi jaringan.

Pemeriksaan konteks internal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- a. visi, misi, dan nilai;
- b. tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
- c. strategi, sasaran, dan kebijakan;
- d. budaya organisasi;
- e. standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
- f. kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
- g. data, sistem informasi, dan alir informasi;
- h. hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai mereka;
- i. hubungan dan komitmen kontraktual; dan
- j. interdependensi dan interkoneksi.

Pimpinan dan aparat pengawasan internal, perlu menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap Manajemen Risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap Manajemen Risiko. Komitmen sebaiknya termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- a. tujuan pengelolaan Risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan lain;
- b. penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
- c. kepemimpinan dalam integrasi Manajemen Risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
- d. kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
- e. penyediaan sumber daya yang diperlukan;
- f. cara penanganan konflik kepentingan;

- g. pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi; dan
- h. tinjauan dan peningkatan.

Komitmen Manajemen Risiko sebaiknya dikomunikasikan di dalam organisasi dan kepada pemangku kepentingannya.

Pimpinan dan aparat pengawasan internal, sesuai penerapan, perlu memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dalam Manajemen Risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi, serta sebaiknya:

- a. menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawabinti; dan
- b. mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola Risiko (pemilik Risiko).

Pimpinan dan aparat pengawasan internal, sesuai penerapan, perlu memastikan alokasi sumber daya Manajemen Risiko yang memadai, yang dapat termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- a. orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
- b. proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola Risiko;
- c. proses dan prosedur terdokumentasi;
- d. sistem manajemen informasi dan pengetahuan; dan
- e. pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

Organisasi perlu mempertimbangkan kapabilitas, dan keterbatasan, sumber daya yang ada.

Organisasi perlu menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan efektif Manajemen Risiko. Komunikasi melibatkan pembagian informasi dengan audiens

yang dituju. Konsultasi juga melibatkan pemberian umpan balik dari partisipan dengan harapan bahwa hal itu dapat berkontribusi dan membentuk keputusan atau aktivitas lain.

Metode dan konten komunikasi dan konsultasi perlu mencerminkan harapan pemangku kepentingan, jika relevan.

Komunikasi dan konsultasi sebaiknya tepat waktu dan memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan, digabungkan, disintesis, dan dibagikan, secara sesuai, serta bahwa umpan balik diberikan dan peningkatan dibuat.

Penerapan komponen kerangka kerja desain dilakukan dengan:

- a. membuat pemetaan konteks eksternal dan internal dilakukan secara metodis dan terukur sehingga organisasi dapat membuat desain Manajemen Risiko yang sudah mempertimbangkan kategori dan Kriteria Risiko sejalan dengan harapan dan tuntutan pemangku kepentingan;
- b. membuat kontrak manajemen antara pimpinan dan pimpinan dengan para pegawai terutama pemberi mandat, yang secara eksplisit menyatakan bahwa penerapan Manajemen Risiko adalah akuntabilitas pimpinan dan aparat pengawasan internal yang menjadi ukuran kinerja mereka;
- c. menjelaskan struktur Manajemen Risiko yang berbentuk model tiga lini pertahanan yang memberikan kejelasan tata kelola Risiko (*risk governance*) yang meliputi sedikitnya: tugas dan tanggung jawab pimpinan dan aparat pengawasan internal dalam penerapan Manajemen Risiko; dan
- d. membuat kebijakan di tingkat lembaga sebagai acuan strategi dan peta jalan penerapan Manajemen Risiko mulai dari pembangunan kapasitas dan kapabilitas sampai dengan proses pelaporan akuntabilitas pimpinan dan aparat pengawasan internal, serta pembangunan, penyebaran dan pematangan budaya sadar Risiko;

- e. menyusun program pengembangan kapasitas Manajemen Risiko organisasi yang mencakupi penetapan jumlah, kualifikasi kompetensi, terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menerapkan Manajemen Risiko, serta pengalaman sumber daya manusia yang dilibatkan dalam penerapan Manajemen Risiko, berikut dengan waktu pelaksanaan yang diselaraskan dengan peta jalan pengimplementasian Manajemen Risiko yang dimiliki organisasi;
- f. mengalokasikan anggaran yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan program pembangunan dan pengembangan kapasitas Manajemen Risiko organisasi, termasuk pengembangan sistem informasi Manajemen Risiko, pengintegrasian sistem Manajemen Risiko dengan sistem manajemen lainnya sampai pada tingkat proses bisnis, dan pembangunan, penyebaran serta pematangan budaya sadar Risiko; dan
- g. membuat panduan strategi komunikasi dan konsultasi, serta rambu-rambu pelaksanaannya agar organisasi memperoleh informasi memadai tentang tuntutan dan harapan pemangku kepentingan, sehingga program pelibatan dan sosialisasi Manajemen Risiko menjadi efektif dan efisien baik dalam pengembangan materi atau substansi dan media penyampaiannya.

#### **4. Implementasi**

Organisasi perlu mengimplementasikan kerangka kerja Manajemen Risiko dengan:

- a. mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;
- b. mengidentifikasi di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa beragam jenis keputusan dibuat di seluruh organisasi;

- c. memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai; jika diperlukan; dan
- d. memastikan pengaturan organisasi dalam mengelola Risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.

Implementasi kerangka kerja yang berhasil memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan.

Penerapan komponen kerangka kerja implementasi dilakukan dengan:

- a. memastikan Pimpinan sebagai pemimpin Risiko memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab dalam menentukan arah dan sasaran penerapan Manajemen Risiko, mulai dari pengelolaan Risiko strategis, operasional, dan kepatuhan secara terpadu;
- b. mensosialisasikan peta jalan implementasi Manajemen Risiko secara efektif kepada seluruh tingkatan organisasi, terukur, dipantau serta ditinjau ulang;
- c. memantau dan mengkaji efektivitas implementasi Manajemen Risiko dipantau dan dikaji ulang secara berkala agar organisasi mampu melakukan adaptasi yang diperlukan dalam rangka meningkatkan probabilitas capaian tujuan dan sasaran mereka; dan
- d. memastikan model tiga lini pertahanan sesuai dengan kebutuhan

## **5. Evaluasi**

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, organisasi perlu menentukan:

- a. mengukur kinerja kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
- b. menentukan apakah kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Penerapan komponen kerangka kerja evaluasi dilakukan dengan:

- a. mengevaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko dilakukan secara berkala dan teratur baik oleh penyedia jasa asurans internal maupun pihak independen eksternal;
- b. mengevaluasi penerapan standar secara keseluruhan maupun terhadap masing-masing komponen pendukungnya; dan
- c. menyampaikan hasil evaluasi untuk menjadi bahan tinjau ulang pimpinan dan Pimpinan agar penerapan Manajemen Risiko tetap efektif, relevan dan kontekstual dengan perkembangan situasi, tantangan dan sasaran organisasi.

## **6. Perbaikan**

Organisasi perlu secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja Manajemen Risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan nilainya.

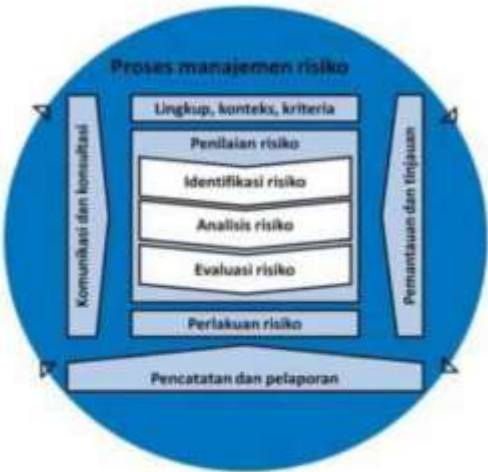
Organisasi perlu secara berkesinambungan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, serta bagaimana proses Manajemen Risiko diintegrasikan.

Penerapan komponen kerangka kerja tersebut dilakukan dengan:

- a. memastikan pimpinan dan Pimpinan menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko; dan
- b. memastikan pimpinan dan Pimpinan memiliki program pengembangan tingkat maturitas penerapan Manajemen Risiko (*risk management maturity*) yang terukur dan tervalidasi oleh pihak asurans internal dan atau pihak asurans independen eksternal.

**C. Proses Manajemen Risiko**

Proses Manajemen Risiko mencakup langkah-langkah yang dijalankan secara sistematis berurutan dan iteratif mulai dari: Komunikasi dan konsultasi; Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria; Penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko; perlakuan Risiko; pencatatan dan pelaporan; serta pemantauan dan tinjauan; yang diilustrasikan pada Gambar 3 di bawah ini.



**Gambar 3 – Proses Manajemen Risiko**

- Dalam proses Manajemen Risiko, Pimpinan memastikan sedikitnya:
- a. kepemilikan dan aktivitas proses Manajemen Risiko dijabarkan dan dijalankan sesuai dengan model tiga lini pertahanan; dan
  - b. proses Manajemen Risiko terpadu dengan proses manajemen umum secara keseluruhan, khususnya manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal; serta menyatu dalam budaya organisasi.

## **1. Komunikasi dan Konsultasi**

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

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang tepat berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses Manajemen Risiko.

Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:

- a. menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses Manajemen Risiko;
- b. memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan Kriteria Risiko dan saat mengevaluasi Risiko;
- c. memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan Risiko dan pengambilan keputusan; dan
- d. membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh Risiko.

Dalam proses komunikasi dan konsultasi, pimpinan dan Pimpinan memastikan sedikitnya:

- a. rencana komunikasi dan konsultasi yang sistematis, terukur dan terkendali;
- b. metode komunikasi dan konsultasi yang tepat bagi masing-masing pemangku kepentingan; dan

- c. proses aktivitas komunikasi dan konsultasi terdokumentasikan sehingga dapat ditelusuri dan dijadikan rujukan.

Di bawah ini adalah langkah-langkah komunikasi dan konsultasi:

- a. identifikasi serta pahami harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan;
- b. tentukan jenis dan metode komunikasi dan konsultasi;
- c. tentukan tujuan yang spesifik dalam berkomunikasi dan berkonsultasi;
- d. tentukan frekuensi komunikasi dan konsultasi; dan
- e. tetapkan pelaksana komunikasi dan konsultasi.

## **2. Lingkup, Konteks dan Kriteria**

Tujuan penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses Manajemen Risiko, mengaktifkan penilaian Risiko yang efektif dan perlakuan Risiko yang memadai. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup penentuan ruang lingkup proses dan pemahaman konteks eksternal dan internal. Organisasi sebaiknya menentukan ruang lingkup aktivitas Manajemen Risikonya.

Karena proses Manajemen Risiko dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), diperlukan kejelasan tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Saat merencanakan pendekatan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

- a. sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
- b. hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses;
- c. waktu, lokasi, serta pencakupan dan pengecualian khusus;

- d. alat dan teknik penilaian Risiko yang sesuai;
- e. sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan; dan
- f. hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan yang dicari organisasi untuk menentukan dan mencapai sasaran.

Konteks proses Manajemen Risiko perlu ditetapkan dari pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal tempat organisasi beroperasi serta sebaiknya merefleksikan lingkungan spesifik dari aktivitas yang menjadi sasaran penerapan Manajemen Risiko.

Pemahaman konteks adalah penting karena:

- a. Manajemen Risiko dilakukan dalam konteks sasaran dan aktivitas organisasi;
- b. faktor organisasi dapat menjadi sumber Risiko; dan
- c. tujuan dan ruang lingkup proses Manajemen Risiko mungkin berhubungan dengan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Organisasi perlu menentukan jumlah dan jenis Risiko yang dapat atau tidak dapat diambil, relatif terhadap sasaran. Organisasi juga sebaiknya menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi Risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria Risiko sebaiknya selaras dengan kerangka kerja Manajemen Risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan ruang lingkup aktivitas yang dicakup. Kriteria Risiko sebaiknya merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang Manajemen Risiko. Kriteria sebaiknya ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan pemangku kepentingan.

Meski Kriteria Risiko ditetapkan pada awal proses penilaian Risiko, kriteria itu dinamis dan sebaiknya selalu ditinjau dan disesuaikan, bila diperlukan.

Untuk menetapkan Kriteria Risiko, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan:

- a. sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil keluaran dan sasaran (baik berwujud maupun tanwujud);
- b. bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dan diukur;
- c. faktor terkait waktu;
- d. konsistensi penggunaan ukuran;
- e. bagaimana tingkat Risiko ditentukan;
- f. bagaimana kombinasi dan urutan berbagai Risiko akan diperhitungkan; dan
- g. kapasitas organisasi.

Dalam proses penentuan ruang lingkup, Pimpinan memastikan sedikitnya:

- a. penetapan ruang lingkup Manajemen Risiko yang mencakupi semua sasaran dan kegiatan organisasi berdasarkan tingkat prioritas yang ditentukan secara terukur, konsisten dan sejalan dengan urgensi kebutuhan dan harapan dari pemangku kepentingan;
- b. penetapan sasaran strategis di tingkat pimpinan dan Pimpinan mencakupi tujuan berkelanjutan yang memiliki elemen sasaran ekonomis, sasaran sosial, dan sasaran lingkungan. Ketiga elemen tersebut diturunkan dan diterjemahkan ke sasaran tingkat operasional, proyek, program atau aktivitas secara proporsional dan wajar;

c. pembuatan rencana pelaksanaan Manajemen Risiko menyatu dengan proses perencanaan induk atau jangka panjang organisasi, dan tertaut jelas dengan perencanaan jangka pendek organisasi di tingkat operasional, proyek, program atau aktivitas. Substansi minimum yang sebaiknya ada dalam rencana pelaksanaan Manajemen Risiko adalah:

- 1) pengantar;
- 2) profil unit kerja sasaran dan target kinerja;
- 3) sasaran pelaksanaan proses Manajemen Risiko;
- 4) kegiatan proses Manajemen Risiko, metode/teknik asesmen Risiko yang digunakan dan keputusan penting;
- 5) jadwal pelaksanaan kegiatan;
- 6) sumber daya yang diperlukan; dan
- 7) evaluasi kinerja dan pelaporan.

d. penetapan kriteria konsekuensi peristiwa Risiko;

Di bawah ini adalah langkah-langkah penetapan kriteria konsekuensi:

- 1) Identifikasi jenis-jenis efek yang paling relevan bagi organisasi. Identifikasi dapat dilakukan berdasarkan pengalaman historis, dan/atau berdasarkan studi mengenai implikasi perkembangan tuntutan dan harapan masa depan dari pemangku kepentingan terhadap capaian sasaran organisasi;
- 2) Menentukan jumlah tingkat konsekuensi untuk menjelaskan kegawatan setiap jenis efek yang teridentifikasi; dan
- 3) Mengembangkan pemeringkat konsekuensi untuk memberikan penjabaran mengenai setiap tingkat konsekuensi untuk setiap jenis konsekuensi.

e. Penetapan Kriteria Kemungkinan kejadian peristiwa Risiko.

Di bawah ini adalah langkah-langkah penyusunan Kriteria Kemungkinan-kejadian:

- 1) menentukan jumlah tingkat kemungkinan-kejadian untuk menetapkan tingkatan yang mencukupi sehingga setiap Risiko dapat diberikan nilai kemungkinan-kejadian yang tepat;
  - 2) menentukan deskripsi kemungkinan-kejadian untuk menjelaskan atribut tingkat kemungkinan-kejadian termaksud; dan
  - 3) mengembangkan tabel kemungkinan-kejadian untuk memberikan penjabaran mengenai tingkat kemungkinan kejadian dari setiap Risiko yang teridentifikasi.
- f. penetapan kriteria efektivitas kendali:
- Di bawah ini adalah langkah-langkah penyusunan kriteria efektivitas kendali:
- 1) menentukan skala efektivitas kendali dalam dua metrik ukuran, yaitu: apakah sistem pengendalian telah didesain dengan baik sehingga mampu mengendalikan Risiko tetap berada dalam tingkat yang dapat ditoleransi; dan apakah sistem pengendalian beroperasi seperti yang diharapkan sesuai dengan desain awal; dan
  - 2) mengembangkan pemeringkatan efektivitas kendali untuk memberikan penjabaran mengenai tingkat efektivitas kendali dari setiap pengendalian terhadap setiap Risiko yang teridentifikasi

### **3. Penilaian Risiko**

Penilaian Risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko.

Penilaian Risiko perlu dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian sebaiknya berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan.

#### Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi Risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi Risiko.

Organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran. Faktor-faktor berikut, dan hubungan antar faktor tersebut, perlu mempertimbangkan:

- a. sumber Risiko berwujud dan tanwujud;
- b. penyebab dan peristiwa;
- c. ancaman dan peluang;
- d. kerentanan dan kapabilitas;
- e. perubahan konteks eksternal dan internal;
- f. indikator Risiko pegari (yang timbul);
- g. sifat dan nilai aset dan sumber daya;
- h. konsekuensi dan dampak terhadap sasaran;
- i. batasan pengetahuan dan keandalan informasi;
- j. faktor terkait waktu; dan
- k. bias, asumsi, dan kepercayaan pihak yang terlibat.

Organisasi perlu mengidentifikasi Risiko, tanpa memandang apakah sumber Risiko itu dapat dikendalikan organisasi atau tidak. Perlu diperhatikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil keluaran, yang dapat menimbulkan beragam dampak berwujud atau tak berwujud.

#### Analisis Risiko

Tujuan analisis Risiko adalah untuk memahami sifat Risiko dan karakteristiknya, termasuk, jika memungkinkan, tingkat Risikonya. Analisis Risiko melibatkan pertimbangan mendetail terhadap ketidakpastian, sumber Risiko, dampak,

kemungkinan,

peristiwa, skenario, kendali, dan efektivitas kendali tersebut. Suatu peristiwa dapat memiliki beragam sebab dan akibat, serta dapat memengaruhi beberapa sasaran.

Analisis Risiko dapat dilakukan dengan beragam tingkat detail dan kompleksitas, bergantung pada tujuan analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, serta ketersediaan sumber daya. Teknik analisis dapat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, bergantung pada kondisi dan penggunaan yang diharapkan.

Analisis Risiko sebaiknya mempertimbangkan faktor seperti:

- a. kemungkinan peristiwa dan konsekuensi;
- b. sifat dan besaran konsekuensi;
- c. kompleksitas dan konektivitas;
- d. faktor dan volatilitas terkait waktu;
- e. efektivitas kendali yang ada; dan
- f. tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

Analisis Risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda, bias, persepsi Risiko, dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah mutu informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik, serta eksekusi teknik tersebut. Pengaruh tersebut sebaiknya didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan.

Peristiwa yang ketidakpastiannya tinggi dapat sulit untuk dikuantifikasi. Hal ini dapat menjadi isu saat menganalisis peristiwa dengan konsekuensi yang parah. Pada kasus semacam itu, penggunaan kombinasi beberapa teknik secara umum dapat memberikan wawasan yang lebih luas.

Analisis Risiko memberikan masukan untuk evaluasi Risiko, untuk keputusan apakah Risiko memerlukan perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta terhadap strategi dan metode perlakuan Risiko yang paling sesuai. Hasilnya memberikan wawasan untuk keputusan, di mana pilihan diambil dan pilihan tersebut melibatkan berbagai jenis dan tingkat Risiko.

#### Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi Risiko adalah untuk mendukung keputusan. Evaluasi Risiko melibatkan perbandingan hasil analisis Risiko dengan Kriteria Risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan.

Hal ini dapat membawa pada keputusan untuk:

- a. tidak melakukan apapun lebih lanjut;
- b. mempertimbangkan opsi perlakuan Risiko;
- c. melakukan analisis lanjutan untuk memahami Risiko dengan lebih baik;
- d. memelihara pengendalian yang ada; dan
- e. mempertimbangkan kembali sasaran.

Keputusan perlu mempertimbangkan konteks yang lebih luas, serta konsekuensi aktual yang dipersepsikan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal.

Hasil keluaran evaluasi Risiko sebaiknya dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi.

#### **4. Penanganan Risiko**

Tujuan perlakuan Risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan Risiko.

Perlakuan Risiko mencakup proses berulang dari:

- a. formulasi dan seleksi opsi perlakuan Risiko;
- b. perencanaan dan implementasi perlakuan Risiko;
- c. penilaian efektivitas perlakuan itu;
- d. pengambilan keputusan apakah Risiko tersisa dapat diterima; dan
- e. pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.

Pemilihan opsi perlakuan Risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi.

Opsi perlakuan Risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi. Opsi perlakuan Risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

- a. menghindari Risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko;
- b. mengambil atau meningkatkan Risiko untuk mengejar peluang;
- c. menghilangkan sumber Risiko;
- d. mengubah kemungkinan;
- e. mengubah konsekuensi;
- f. membagi Risiko (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi); dan
- g. mempertahankan Risiko dengan keputusan terinformasi.

Justifikasi untuk perlakuan Risiko lebih luas dari pada sekadar pertimbangan ekonomi dan perlu memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Pemilihan opsi perlakuan Risiko sebaiknya dibuat sesuai dengan sasaran organisasi, kriteria Risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Ketika memilih opsi perlakuan Risiko, organisasi perlu mempertimbangkan nilai, persepsi, dan potensi keterlibatan pemangku kepentingan, serta cara paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meski sama-sama efektif, beberapa perlakuan Risiko dapat lebih diterima oleh beberapa pemangku kepentingan dibandingkan dengan perlakuan yang lain.

Perlakuan Risiko, bahkan jika sudah dirancang dan diterapkan dengan hati-hati, mungkin tidak mencapai hasil keluaran yang diharapkan dan dapat memberi konsekuensi yang tidak diharapkan. Pemantauan dan tinjauan perlu menjadi bagian integral implementasi perlakuan Risiko untuk memberi pemastian bahwa berbagai bentuk perlakuan menjadi dan tetap efektif.

Perlakuan Risiko juga dapat menimbulkan Risiko baru yang perlu dikelola.

Jika opsi perlakuan Risiko tidak tersedia atau jika opsi perlakuan tidak mengubah Risiko secara memadai, Risiko tersebut sebaiknya dicatat dan terus ditinjau.

Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain perlu menyadari sifat dan jangkauan Risiko yang tersisa setelah perlakuan Risiko. Risiko yang tersisa sebaiknya didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, tinjauan, dan, bila diperlukan, perlakuan lanjutan.

Tujuan rencana perlakuan Risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi perlakuan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau.

Rencana perlakuan sebaiknya jelas mengidentifikasi urutan perlakuan Risiko yang sebaiknya diterapkan.

Rencana perlakuan sebaiknya terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

Informasi yang diberikan di dalam rencana perlakuan mencakupi:

- a. alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan;

- b. pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;
- c. tindakan yang diusulkan;
- d. sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi;
- e. ukuran kinerja;
- f. batasan;
- g. pelaporan dan pemantauan yang diperlukan; dan
- h. kapan tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan.

Perlakuan Risiko diperlukan untuk menurunkan tingkat Risiko sampai setidaknya di tingkat Selera Risiko yang telah ditentukan. Perlakuan Risiko dapat dilakukan dengan menurunkan (*reduce*) tingkat kemungkinan-kejadian suatu peristiwa Risiko, dan/atau menurunkan tingkat dampak (*mitigate*) dari peristiwa Risiko tersebut.

Langkah-langkah perlakuan Risiko:

- a. mengidentifikasi opsi perlakuan Risiko yang dapat dilakukan;
- b. membandingkan opsi perlakuan Risiko yang tersedia melalui analisis manfaat-biaya;
- c. memilih opsi perlakuan Risiko yang patut dan layak;
- d. merencanakan implementasi opsi perlakuan Risiko yang terpilih;
- e. perubahan lingkungan;

Jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi perubahan lingkungan yang diduga dapat menurunkan keefektifan pelaksanaan setiap tahap dalam proses Manajemen Risiko termasuk keefektifan perlakuan Risiko, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya.

## 5. Pemantauan dan Reviu

Tujuan pemantauan dan tinjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses Manajemen Risiko, dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas.

Pemantauan dan tinjauan sebaiknya dilaksanakan pada semua tahap proses. Pemantauan dan tinjauan mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan pemberian umpan balik.

Hasil pemantauan dan tinjauan sebaiknya disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja organisasi.

Pemantauan dan tinjauan dilakukan terhadap seluruh aspek pelaksanaan proses Manajemen Risiko, dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. keefektifan indikator Risiko yang digunakan untuk memantau gejala keterjadian Risiko;
- b. mekanisme untuk memperoleh data indikator Risiko terjamin efisiensinya dan pihak yang menjadi sumber data telah berkomunikasi dan siap mendukung pasokan data sesuai kebutuhan;
- c. batasan kemungkinan-kejadian keterjadian Risiko (*risk threshold*), baik batas atas (*upper threshold*) dan batas bawah (*lower threshold*) telah ditetapkan melalui pertimbangan yang matang sehingga efektif untuk memantau gejala (*trend*) keterjadian Risiko; dan
- d. jadwal pemantauan ditetapkan dengan mempertimbangkan kondisi beban kerja pemantau dan kebutuhan akurasi pemantauan

Peninjauan dilakukan dalam bentuk evaluasi terhadap proses Manajemen Risiko dengan fokus, sedikitnya pada:

a. kepatuhan;

jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi ketidaksesuaian antara pelaksanaan tahapan proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang seharusnya, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya;

b. keefektifan;

jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi deviasi antara target versus aktual pada setiap tahap proses Manajemen Risiko maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya; dan

c. perubahan lingkungan;

jika catatan hasil pemantauan menunjukkan terjadi perubahan lingkungan yang diduga dapat menurunkan keefektifan pelaksanaan setiap tahap dalam proses Manajemen Risiko termasuk keefektifan perlakuan Risiko, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui sumber penyebabnya dan kemudian dibuatkan rekomendasi perbaikannya.

## **6. Pencatatan dan Pelaporan**

Proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko perlu didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk:

- a. mengomunikasikan aktivitas Manajemen Risiko dan hasil keluaran dari Manajemen Risiko ke seluruh organisasi;
- b. memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
- c. meningkatkan aktivitas Manajemen Risiko; dan
- d. membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan

akuntabilitas untuk aktivitas Manajemen Risiko.

Keputusan yang berkaitan dengan pembuatan, Retensi, dan penanganan informasi terdokumentasi perlu mempertimbangkan, tetapi tidak terbatas pada penggunaannya, sensitivitas informasi, serta konteks eksternal dan internal.

Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan untuk meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung Pimpinan dan Aparat Pengawasan Internal dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

- a. berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
- b. biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
- c. metode pelaporan; dan
- d. relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

Pimpinan dan Aparat Pengawasan Internal perlu memastikan sistem pencatatan dan pelaporan sedikitnya:

- a. mampu mendukung pengambilan keputusan di tingkat Pimpinan dan Aparat Pengawasan Internal, serta di setiap pemilik Risiko dalam organisasi sesuai dengan hirarki fungsi dan peran masing-masing;
- b. dijalankan di setiap tahapan proses Manajemen Risiko, mulai dari komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan terkait penilaian Risiko, perlakuan Risiko, sampai dengan tahapan pemantauan dan tinjauan;
- c. menjadi bagian terpadu dari laporan akuntabilitas pimpinan dan Pimpinan, terutama dalam pertanggungjawaban kinerja mereka untuk capaian sasaran strategis di tingkat lembaga; dan
- d. tersedia secara teratur, dan terbuka bagi pemangku kepentingan yang relevan.

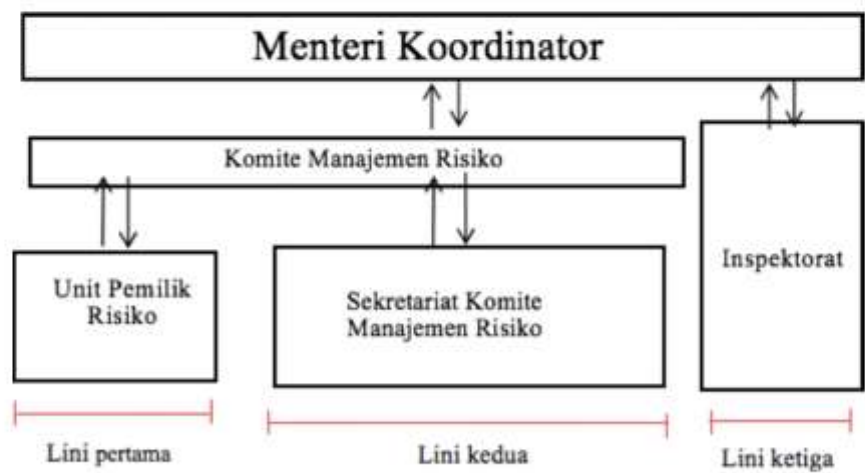
**BAB III**  
**STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO**

Struktur Manajemen Risiko ditetapkan agar pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Struktur Manajemen Risiko Manejemen Risiko di Lingkungan Kementerian Koordinator dibentuk dengan mempertimbangkan penerapan model tiga lini pertahanan dan terdiri dari:

- a. Komite Manajemen Risiko di tingkat lembaga, disebut sebagai komite eksekutif dan diketuai oleh menteri;
- b. Unit Pemilik Risiko (UPR) sebagai unit operasional yang berfungsi sebagai lini pertama pertahanan
- c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagai lini kedua pertahanan; dan
- d. Inspektorat, sebagai lini ketiga pertahanan.

Gambar di bawah ini adalah ilustrasi model tiga lini pertahanan



**Gambar 4 – Model Tiga Lini Pertahanan**

KOMITE MANAJEMEN RISIKO

NO	PEJABAT	JABATAN
1	Menteri Koordinator	Ketua
2	Sekretaris Kementerian Koordinator	Wakil Ketua
3	Para Deputy dan Staf Ahli	
	a. Deputy Bidang Koordinasi Kedaulatan Maritim dan Enegeri	Anggota
	b. Deputy Bidang Koordinasi Sumber Daya Maritim	Anggota
	c. Deputy Bidang Koordinasi Infrastruktur dan Transportasi	Anggota
	d. Deputy Bidang Koordinasi Pengelolaan Lingkungan dan Kehutanan	Anggota
	e. Deputy Bidang Koordinasi Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	Anggota
	f. Deputy Bidang Koordinasi Investasi dan Pertambangan	Anggota
	g. Staf Ahli Bidang Hukum Laut	Anggota
	h. Staf Ahli Bidang Sosio-Antropologi	Anggota
	i. Staf Ahli Bidang Ekonomi Maritim	Anggota
	j. Staf Ahli Bidang Manajemen Konektivitas	Anggota

Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko:

- a. menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian Koordinator; dan
- b. menetapkan kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian Koordinator, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko.

SEKRETARIAT KOMITE MANAJEMEN RISIKO

NO	PEJABAT	JABATAN
1.	Kepala Biro Perencanaan	Ketua
2.	Kepala Biro Hukum	Wakil Ketua
3.	Kepala Bagian Administrasi Umum (Kabag Adum) Inspektorat	Sekretaris
4.	Kepala Bagian Perundang-undangan	Anggota
5.	Kepala Bagian Keuangan	Anggota
6.	Kabag Adum Deputy-1	Anggota
7.	Kabag Adum Deputy-2	Anggota
8.	Kabag Adum Deputy-3	Anggota
9.	Kabag Adum Deputy-4	Anggota
10.	Kabag Adum Deputy-5	Anggota
11.	Kabag Adum Deputy-6	Anggota

Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite:

- a. menyusun arah kebijakan umum dan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko;
- b. menyusun profil Risiko Kementerian Koordinator beserta rencana mitigasinya;
- c. menyusun Kriteria Risiko dan Selera Risiko yang berlaku di Kementerian Koordinator;
- d. melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Koordinator; dan
- e. memastikan Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Kementerian Koordinator.

UNIT PEMILIK RISIKO  
ESELON - 1

NO	PEJABAT	JABATAN
1	Deputi	Ketua
2	Sekretaris Deputi	Sekretaris
3	Para Asisten Deputi:	
	a. Asdep-1	Anggota
	b. Asdep-2	Anggota
	c. Asdep-3	Anggota
	d. Asdep-4	Anggota
	e. Asdep-5	Anggota

UNIT PEMILIK RISIKO  
ESELON - 2

NO	PEJABAT	JABATAN
1	Kepala Biro/Sekretaris Deputi/Asisten Deputi/	Pemilik Risiko
2	Pejabat Administrator (1 orang)	Koordinator
3	Pejabat Pengawas/Pejabat Fungsional /Pegawai yang ditunjuk (1 orang)	Administrator
4	Pegawai Lainnya (jumlah diserahkan kepada kebijakan masing-masing UPR)	Anggota

- Tugas dan tanggung jawab UPR:
- a. menetapkan profil Risiko unit kerja dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
  - b. melaporkan pengelolaan Risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya hingga level Menteri Koordinator; dan
  - c. melakukan pemantauan dan evaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko unit kerja.

1. Tugas dan tanggung jawab Koordinator Risiko UPR Eselon-2:
  - a. memberikan usulan atas profil Risiko unit dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
  - b. melaksanakan dan melaporkan rencana penanganan Risiko kepada pemilik Risiko yang telah ditetapkan sesuai lingkup tugasnya;
  - c. memberikan usulan kepada pemilik Risiko tentang rencana kontingensi apabila kondisi yang tidak normal terjadi;
  - d. memberikan usulan/rekomendasi kepada pemilik Risiko dalam pengambilan keputusan/kebijakan berdasarkan analisis yang objektif; dan
  - e. melakukan penanganan Risiko sedang, rendah, dan sangat rendah.
2. Tugas dan tanggung jawab Administrator UPR Eselon-2:
  - a. menyusun konsep profil dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
  - b. menyusun laporan pengelolaan Risiko dan menyampaikannya kepada pemilik Risiko;
  - c. membantu penyelarasan Manajemen Risiko antara unit pada level yang lebih tinggi dan unit pada level yang lebih rendah; dan
  - d. menyusun dan menyampaikan rencana kontingensi apabila kondisi yang tidak normal terjadi kepada pemilik Risiko.

## INSPEKTORAT

Tugas dan tanggung jawab Inspektorat:

- a. Melaksanakan Audit, reviu, pemantauan, dan evaluasi Penerapan Manajemen Risiko pada seluruh Unit Pemilik Risiko berdasarkan pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan;
- b. Melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di seluruh level Unit Pemilik Risiko berdasarkan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan; dan
- c. Memberikan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Koordinator.

**BAB IV**  
**PENERAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO**

Tahapan Proses Manajemen Risiko dilakukan oleh seluruh jajaran Pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian Koordinator. Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5 – Proses Manajemen Resiko

**A. Komunikasi dan Konsultasi**

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. Rapat berkala;
2. Rapat Insidental;
3. *Focus Group Discussion*; dan
4. Forum pengelola Risiko.

## **B. Penetapan Konteks**

### 1. Tahapan penetapan konteks meliputi:

#### a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko sebagai berikut:

- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait.
- 2) Periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.

#### b. Menetapkan sasaran organisasi.

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi. Selain dokumen peta strategi, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.

#### c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR).

Struktur UPR mengacu pada struktur UPR yang berlaku di Kementerian Koordinator.

#### d. Mengidentifikasi *stakeholder*.

Identifikasi *stakeholder* diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi *stakeholder* meliputi siapa saja *stakeholder* unit dan hubungan organisasi dengan *stakeholder* tersebut.

#### e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan terkait.

Identifikasi perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.

#### f. Menetapkan Kategori Risiko.

Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada

dampak Risiko.  
Kategori Risiko di Kementerian Koordinator meliputi:

No	Kategori Risiko	Definisi
1	Beban Keuangan Negara	Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak Risiko beban keuangan negara disebabkan oleh <i>fraud</i> dan <i>non fraud</i> yang diukur dengan: <i>Fraud</i> , Pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak. <i>Nonfraud</i> , Pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana/ aset yang dikelola oleh unit tersebut, misalnya, Anggaran Deputi terhadap Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Kementerian yang dikelola.
2	Penurunan reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.
3	Penurunan kinerja	Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.

No	Kategori Risiko	Definisi
4	Gangguan terhadap layanan organisasi	Dampak Risiko berupa ketidaksesuaian dari standar layanan yang ditetapkan Kementerian.
5	Sanksi pidana, perdata, dan/ atau administratif	Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.
6	Kecelakaan Kerja	Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

g. Menetapkan Kriteria Risiko.

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*):
  - a) Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), a tau dengan *expert judgement*.
  - b) Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian Koordinator menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan

persentase atas. Kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.

- c) Berikut adalah contoh level kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko sebagaimana tabel berikut ini:

Level Kemungkinan (Probabilitas)	Kriteria Kemungkinan (Probabilitas)
Hampir Tidak Terjadi (1)	Peristiwa hanya akan timbul pada kondisi yang luar biasa. Sangat Jarang terjadi, hanya 1 kali dalam 1 tahun
	Persentase 0-5%
Jarang Terjadi (2)	Peristiwa jarang terjadi antara 2 sampai 5 kali dalam 1 tahun
	Persentase > 5% dan ≤10%
Kadang Terjadi (3)	Peristiwa kadang-kadang bisa terjadi, antara 6 sampai 9 kali dalam 1 tahun
	Persentase > 10% dan ≤20%
Sering Terjadi (4)	Peristiwa sangat mungkin terjadi pada sebagian kondisi, terjadi antara 10 sampai dengan 12 kali dalam 1 tahun
	Persentase > 20% dan ≤50%
Hampir Pasti Terjadi (5)	Peristiwa selalu terjadi hampir pada setiap kondisi, lebih dari 12 kali dalam 1 tahun.
	Persentase > 50%

- d) Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:
  - (1) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
  - (2) Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditemukan.

2) Kriteria Dampak (*consequences*)

Kriteria Dampak (Konsekuensi) sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif. Kriteria Dampak (Konsekuensi) disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi.

a) Area Dampak di Kementerian Koordinator:

- (1) Beban Keuangan Negara.  
Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak Risiko beban keuangan negara disebabkan oleh *fraud* dan *non fraud*.
- (2) Penurunan Reputasi.  
Dampak Risiko berupa rusaknya citra/nama baik/wibawa Kementerian Koordinator yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.
- (3) Penurunan Kinerja.  
Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.
- (4) Gangguan Terhadap Layanan Organisasi.  
Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan Kementerian Koordinator.

(5) Tuntutan Hukum.

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

(6) Kecelakaan Kerja.

Dampak Risiko berupa gangguan fisik dan mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

b) Contoh level kriteria dampak bagi setiap UPR sebagai berikut:

Tingkat Dampak	Area Dampak					
	Beban Keuangan Negara	Penurunan Reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan layanan organisasi	Tuntutan Hukum	Kecelakaan Kerja
Sangat Rendah (1)	≤ Rp 1.000.000	Diketahui oleh seisi kantor	Pencapaian target kinerja ≥ 95%	Pelayanan tertunda ≤ 2 hari	-	Ancaman Psikis
Rendah (2)	> Rp 1.000.000 – Rp 5.000.000	Dimuat oleh media massa lokal namun cepat dilupakan masyarakat	Pencapaian target kinerja ≥ 90% dan < 95%	Pelayanan tertunda di atas 3 hari s.d. 5 hari	-	Cedera Fisik dan Mental ringan
Sedang (3)	> Rp 5.000.000 - Rp 25.000.000	Dimuat oleh media massa lokal & media sosial namun cepat dilupakan masyarakat	Pencapaian target kinerja ≥ 80% dan < 90%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d. 7 hari	Tuntutan Administratif, gugat : Menteri, Es. I dan Es. II	Cedera Fisik dan Mental Sedang
Tinggi (4)	> Rp 25.000.000 - Rp 50.000.000	Dimuat di media nasional dan media online dan diingat sementara oleh masyarakat	Pencapaian target kinerja ≥ 75% dan < 80%	Pelayanan tertunda di atas 7 hari s.d. 9 hari	Tuntutan Pidana : 4thn sampai dengan 5 tahun	Cedera Fisik dan Mental Berat
Sangat Tinggi (5)	> Rp 50.000.000	Dimuat oleh media nasional/ internasional dan media sosial/media online diingat lama oleh masyarakat	Pencapaian target kinerja < 75%	Pelayanan tertunda lebih dari 10 hari	Tuntutan Pidana : Lebih dari 5 tahun	Kematian

- h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko.
- 1) Kombinasi antara Level Dampak dan Level Kemungkinan menunjukkan besaran Risiko.
  - 2) Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko.
  - 3) Level kernungkinan terjadinya Risiko, Level Dampak, dan Level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
  - 4) Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di Kementerian Koordinator sebagaimana tabel berikut:

Tabel Matriks Analisis Risiko

MATRIX NALISIS RISIKO 5X5			DAMPAK (KONSEKUENSI)				
			1	2	3	4	5
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
KEMUNGKINAN	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Mungkin Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Level Risiko			
Warna *)	Deskripsi Status Risiko	Level	Besaran Risiko
	Sangat Tinggi	5	20-25
	Tinggi	4	16-19
	Sedang	3	12-15
	Rendah	2	6-11
	Sangat Rendah	1	1 – 5

\*) Pewarnaan besaran Risiko hanya untuk membantu visualisasi.

- i. Menetapkan Selera Risiko.
  - 1) Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif level kemungkinan terjadinya dan dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko.
  - 2) Penetapan Selera Risiko untuk setiap Kategori Risiko berlaku ketentuan sebagai berikut:
    - a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi Risiko;
    - b) Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya.

Selera Risiko lembaga harus dipersiapkan oleh Komite Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan oleh Menteri. Di bawah ini contoh bagaimana Selera Risiko ditentukan sebagai ambang besaran Risiko (*threshold*) yang sebaiknya dimitigasi.

No	Level Risiko	Besaran Risiko	Tindakan yang diambil
1	Sangat Tinggi (5)	20-25	Diperlukan tindakan segera untuk mengelola Risiko
2	Tinggi (4)	16-19	Diperlukan tindakan untuk mengelola Risiko
3	Sedang (3)	12-15	Diambil tindakan jika sumber daya tersedia
4	Rendah (2)	6-11	Tidak diperlukan tindakan
5	Sangat Rendah (1)	1-5	Tidak diperlukan tindakan

2. Tahapan penetapan konteks Manajemen Risiko dituangkan dalam Formulir Konteks Manajemen Risiko, sebagai berikut:

FORMULIR KONTEKS MANAJEMEN RISIKO

Unit organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>

Ruang lingkup penerapan : <isi dengan sasaran kinerja/bisnis proses unit pemilik Risiko>

Periode Penarapan : <isi dengan tahun penerapan profil Risiko>

1. Sasaran Organisasi

No	Daftar Sasaran	Keterangan
1	<isi dengan nama sasaran>	<isi dengan penjelasan singkat tentang sasaran tersebut>
Dst.		

2. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko Pemilik Risiko

Pemilik Risiko : <isi dengan nama pimpinan UPR>

Pengelola Risiko : <isi dengan nama pejabat yang mengelola Risiko di UPR>

3. Daftar pemangku kepentingan (stakeholder)

No.	Stakeholder	Hubungan
1.	<isi dengan stakeholder>	<isi dengan hubungan antara unit dengan stakeholder tersebut>
Dst..		

4. Daftar peraturan perundang-undangan yang terkait

No.	Nama Peraturan	Amamant/Ketentuan yang diatur
1.	<isi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis>	<isi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tugas dan fungsi unit tersebut>
Dst..		

5. Kriteria Risiko

a. Kriteria Kemungkinan

LEVEL KEMUNGKINAN		R1	R2	R3	R4	R5	R6
1	Hampir Tidak Terjadi		<diisi berdasarkan Kriteria Kemungkinan pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam keputusan ini>				
2	Jarang terjadi						
3	Kadang-kadang terjadi						
4	Sering terjadi						
5	Hampir Pasti terjadi						

b. Kriteria Dampak

LEVEL DAMPAK		R1	R2	R3	R4	R5	R6
1	Sangat Rendah		<diisi berdasarkan Kriteria Dampak pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam keputusan ini>				
2	Rendah						
3	Sedang						
4	Tinggi						
5	Sangat Tinggi						

6. Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

<diisi sesuai dengan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko yang telah ditetapkan >

7. Selera Risiko

<diisi sesuai dengan Selera Risiko yang telah ditetapkan >

### C. Penilaian Risiko

#### 1. Identifikasi Risiko

##### a. Tahapan Identifikasi Risiko meliputi:

- 1) Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*). Profil Risiko pada Unit Eselon I dan Unit Eselon II mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
- 2) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:

##### a) Memahami sasaran organisasi

Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dalam peta strategi UPR dan sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan Strategis Kementerian Koordinator diantaranya Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja, Penetapan Kinerja dan inisiatif strategis;

##### b) Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)

Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko;

##### c) Mencari Penyebab

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar

masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani Risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram*;

d) Menentukan Dampak

Berdasarkan Risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada Kriteria Dampak;

e) Menentukan Kategori Risiko

Berdasarkan Risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap UPR wajib memiliki Kategori Risiko.

3) Identifikasi Risiko berdasarkan input dari konsep profil Risiko UPR di level di bawahnya (*bottom-up*).

UPR dapat mengusulkan agar suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila:

- a) Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel; dan/atau
- b) Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

b. Tahapan identifikasi Risiko dituangkan pada Formulir Manajemen Risiko, sebagai berikut:

FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO

Unit Organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>  
Periode Penerapan : <isi dengan tahun penerapan Risiko>

No	Bidang Proses		Peristiwa Risiko		Penyebab Risiko		Dampak (Kualitatif/kuantitatif)	Kategori Risiko	Pemilik Risiko (UPR)	Sumber Risiko		Risiko Aktual			Pengendalian yang telah dilaksanakan		
	Tahapan Kegiatan	No	Uraian Kegiatan	No	uraian	No				uraian	Internal	Eksternal	Level Kemungkinan	Level Dampak	Risiko (14 x 15)	Uraian	E/KE/TE
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Keterangan:

Kolom (1) : diisi dengan nomor unit

Kolom (2) : diisi dengan tahapan kegiatan/sasaran kinerja

Kolom (3) : diisi dengan nomor urut uraian kegiatan

Kolom (4) : diisi dengan uraian kegiatan

Kolom (5) : diisi dengan nomor urut Risiko

Kolom (6) : diisi dengan uraian Risiko

Kolom (7) : diisi dengan nomor urut penyebab Risiko

Kolom (8) : diisi dengan uraian penyebab Risiko

Kolom (9) : diisi dengan dampak dari Risiko

Kolom (10) : diisi dengan Kategori Risiko

Kolom (11) : diisi dengan pemilik Risiko (UPR)

Kolom (12) : diisi dengan sumber Risiko yang berasal dari internal unit kerja

Kolom (13) : diisi dengan sumber Risiko yang berasal dari eksternal unit kerja

Kolom (14) : diisi berdasarkan Formulir Konteks Manajemen Risiko Nomor 5 poin A

Kolom (15) : diisi berdasarkan Formulir Konteks Manajemen Risiko Nomor 5 poin B

Kolom (16) : diisi berdasarkan Formulir Konteks Manajemen Risiko berdasarkan prioritas Risiko, diurutkan dari Risiko yang terbesar

Kolom (17) : diisi dengan pengendalian Risiko yang telah dilaksanakan

Kolom (18) : diisi dengan check list pengendalian yang sudah efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif

Penerapan Manajemen Risiko

Cara Penilaian Efektifitas Pengendalian

Does the control deal with [root] casue of risk and impact?		Is the controll officially documented and communicated?		Is the controll in operation and applied consistently?	
Yes	1	1	1	1	
Partly	3	2	2	2	
No	6	3	3	3	
<input type="text"/>		+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/> = <input type="text"/>

Cara perhitungan dari gambar di atas

1. Jika pengendalian memiliki hubungan dengan penyebab dan dampak Risiko, bernilai 1 (yes). Jika Sebagian, beri nilai 3. Jika tidak berhubungan sama sekali bernilai 6
2. Jika pengendalian telah dibuatkan Peraturan dan dikomunikasikan, beri nilai 1. Jika Sebagian pengendalian yang ada peraturan dan dikomunikasikan atau sudah semua dibuat aturan, namun belum dikomunikasikan, beri nilai 2. Jika sama sekali belum, beri nilai 3
3. Jika seluruh pengendalian diterapkan secara konsisten, beri nilai 1, Jika sebagian, beri nilai 2. Jika tidak, beri nilai 3
4. Jumlahkan nilai tersebut, dan tentukan efektifitasnya dengan ketentuan:
  - Jika berjumlah 8-12: Tidak Efektif (TE)
  - Jika berjumlah 6-7: Kurang Efektif (KE)
  - Jika berjumlah < 5: Efektif (E)

## 2. Analisis Risiko

### a. Tahapan analisis Risiko meliputi:

1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.

a) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi Level Kemungkinan terjadinya Risiko atau Level Dampak

b) Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating Procedure* (SOP), pengawasan melekat, review berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait Risiko tersebut.

2) Mengestimasi Level Kemungkinan Risiko.

a) Estimasi Level Kemungkinan Risiko dilaksanakan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut.

b) Level Kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi Kemungkinan Risiko dengan Kriteria Kemungkinan Risiko.

3) Mengestimasi Level Dampak Risiko.

a) Berdasarkan Dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak Risiko tersebut. Estimasi Level Dampak

Risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila Risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut.

4) Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko.

- a) Besaran Risiko dan Level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko dengan menggunakan rumusan dalam Matriks Analisis Risiko.
- b) Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).

5) Menyusun Peta Risiko.

Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

- b. Tahapan analisis Risiko dituangkan pada Formulir Profil dan Peta Risiko.

3. Evaluasi Risiko

Tahapan evaluasi Risiko dilakukan dengan menyusun prioritas Risiko berdasarkan besaran Risiko dengan ketentuan:

- a. Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
- b. Apabila terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.

- c. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Kategori Risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai Kategori Risiko.
- d. Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan *judgement* pemilik Risiko.

#### **D. Penanganan Risiko**

##### **1. Tahapan penanganan Risiko meliputi:**

- a. Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan.  
Opsi penanganan Risiko dapat berupa:
  - 1) mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kontrol internal UPR.
  - 2) menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap dampak Risiko apabila Risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika Risiko itu terjadi.
  - 3) mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
    - a) pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
    - b) proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai

ketentuan yang berlaku; dan

- c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- 4) menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
  - b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
  - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- 5) menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - a) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
  - b) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi;
  - c) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko;
  - d) lebih ekonomis untuk menerima Risiko itu; dan
  - e) tidak tersedia alternatif lain.

Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

b. Menyusun Rencana Tindak Penanganan Risiko (RTP)

- 1) Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko berupa RTP yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.
- 2) RTP bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan RTP yang baru. Pemilihan RTP tersebut mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
- 3) RTP tersebut harus memuat informasi berikut:
  - a) Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
  - b) Target output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
  - c) Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
  - d) Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.
- 4) Penanganan Risiko yang berhasil menurunkan Level Kemungkinan dan/atau Level Dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.

c. Menetapkan Level Risiko residual harapan

Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.

d. Menjalankan RTP

Pelaksanaan RTP dituangkan dalam tabel Manajemen Risiko serta capaian target output kegiatan tersebut.

e. Memantau Risiko tersisa

Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.

f. Tahapan proses penanganan Risiko dituangkan pada Formulir Penanganan Risiko sebagai berikut:

FORMULIR PENANGANAN RISIKO

Unit Organisasi <isi dengan nama unit pemilik Risiko>  
Periode Penerapan <isi dengan tahun penerapan Risiko>

Prioritas Risiko	Rencana Penanganan				Risiko Residual Harapan		
	Rencana Tindak Penanganan (RTP)	Target Output	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab	Level Kemungkinan	Level Dampak	Risiko
1	2	3	5	6	7		8
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani / Risiko utama sesuai formulir profil dan peta Risiko>	<diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan penanganan Risiko. Diisi dengan kegiatan yang masih dibutuhkan dalam tabel sebelumnya kolom xx>	< diisi dengan target sesuai output yang telah ditetapkan > Contoh: jumlah laporan	<diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan>	< diisi dengan unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko>	<diisi dengan Level Kemungkinan Risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan>	<diisi dengan Level Dampak Risiko apa bila RTP telah dilaksanakan>	< diisi dengan Level Risiko, terdiri atas sangat tinggi hingga sangat rendah apabila RTP telah dilaksanakan>

#### **E. Pemantauan dan Reviu**

Bentuk pemantauan dan reviu terdiri atas:

1. Pemantauan Berkelanjutan (*on-going monitoring*).

Unit Pemilik Risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

- a. Konteks organisasi;
- b. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko;
- c. Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

Dalam hal terjadi perubahan yang signifikan, dimungkinkan dilakukan penilaian ulang atas profil Risiko. Pemantauan dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

2. Pemantauan Berkala.

- a. Pemantauan berkala dilakukan secara semesteran yaitu pada Juli dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan semesteran dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko yang ditangani serta tren perubahan besaran/ Level Risiko.
- b. Laporan pemantauan semesteran dan tahunan dituangkan pada format sebagai berikut:

FORMULIR PEMANTAUAN SEMESTER .... TAHUN 2020

Unit Organisasi : <isi dengan nama unit pemilik Risiko>  
Periode Penerapan : <isi dengan tahun penerapan Risiko>

Prioritas Risiko	Pernyataan Risiko					Status Risiko	
	Rencana Tindak Penanganan (RTP)	Output Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	Tren	Outlook Besaran/ Level Risiko
1	2	3	4	5	6	7	8
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu penanganan sesuai formulir profil dan peta Risiko>	<diisi dengan nama kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang terpilih>	<diisi dengan output yang diharapkan atas kegiatan tersebut> <diisi dengan rencana jumlah pelaksanaan kegiatan tersebut>	<diisi dengan realisasi pelaksanaan Rencana Penanganan Risiko>	<diisi dengan waktu pelaksanaan setiap kegiatan>	<diisi dengan unit yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana penanganan>	<diisi dengan tren Risiko, contoh : tem naik atau turun>	<diisi dengan perkiraan nilai besaran Risiko dan Level Risiko>

A. Penilaian Efektivitas Penanganan

Prioritas Risiko	Level Risiko Sebelum Penanganan			Level Risiko Setelah Penanganan			Deviasi Kesenjangan	Rekomendasi
	LK	LD	LR	LK	LD	LR		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<diisi dengan prioritas Risiko yang perlu ditangani <Risiko utama> sesuai formulir profil dan peta Risiko>	<diisi sesuai hasil evaluasi Risiko pada formulir profil dan peta Risiko>			<diisi sesuai Risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan Risiko>			<diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan Level Risiko dari harapan dengan aktual>	<diisi dengan rekomendasi penanganan periode berikutnya>

B. Peta Hasil Penanganan Sesuaikan dengan tabel diatas untuk nama Level Kemungkinan dan Level Dampaknya

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi					
	4	Sering Terjadi					
	3	Kadang Terjadi					
	2	Jarang Terjadi					
	1	Hampir Tidak Terjadi					

3. Reviu.

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

a. Reviu implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat dan/atau pengelola Risiko sesuai kewenangannya.

b. Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan Manajemen Risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yaitu Kementerian/Lembaga, Unit Eselon I dan Unit Eselon II. Reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat.

4. Audit Manajemen Risiko.

Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat sebagai auditor internal Kementerian Koordinator. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Koordinator dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan Risiko yang ada.

**F. Pencatatan dan Pelaporan**

**1. Piagam Manajemen Risiko**

a. Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik Risiko dalam melaksanakan Manajemen Risiko yang dilampiri dengan Formulis konteks Manajemen Risiko, Formulir profil dan peta Risiko, dan Formulir penanganan Risiko.

b. Format piagam Manajemen Risiko sebagai berikut:

## Format Piagam Manajemen Risiko

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO  
 ... <isi dengan nama unit pemilik Risiko>  
 KEMENTERIAN KOORDINATOR  
 BIDANG KEMARITIMAN DAN INVESTASI  
 TAHUN ... <diisi dengan tahun penerapan profil Risiko>

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

1. Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penuangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks Manajemen Risiko, Profil dan Peta Risiko, serta Rencana Penanganan Risiko.
2. Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh Koordinator Risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Koordinator.
3. Rencana penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.
4. Untuk mengingatkan efektivitas penerapan Manajemen Risiko, akan dilakukan pemantauan dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.

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

Ditetapkan oleh :

< ttd pemilik Risiko>

<Jabatan pemilik Risiko>

## **2. Laporan Manajemen Risiko**

a. Laporan Manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi terkait pengelolaan Risiko kepada pemangku kepentingan. Informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko.

b. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi

1) Laporan pemantauan

Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan semesteran (Formulir laporan pemantauan semesteran) dan laporan pemantauan tahunan (Formulir laporan pemantauan tahunan).

2) Laporan Manajemen Risiko insidental

a) Laporan ini disusun apabila :

- (1) Terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi;
- (2) Terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

b) Pelaporan/Pencatatan Kejadian Risiko Kunci.

- (1) menginformasikan kejadian Risiko kunci Kementerian Koordinator serta menyampaikan rencana mitigasi Kementerian Koordinator yang relevan kepada seluruh unit-unit operasional.
- (2) sarana untuk memantau secara berkala penyelesaian atau penanganan profil Risiko kunci beserta dengan rencana mitigasi Risiko sesuai dengan unit kerjanya.

Contoh Formulir Pencatatan Kejadian Risiko Kunci

FORMULIR PENCATATAN KEJADIAN RISIKO KUNCI									
Unit Kerja	Biro Umum dan Keuangan								
Kegiatan	Layanan Manajemen Keuangan								
Sasaran	Tercapainya Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Penyusunan Laporan Keuangan								
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan								
Periode Laporan	Triwulan I 2020								
No	Tanggal Pencatatan	Kejadian Risiko Utama		Waktu	Penyebab	Dampak	Rencana Mitigasi Risiko	Kondisi Setelah Mitigasi	
1	31-Mar-20	No Risiko	1	Resalahan pencatatan kode satuan dan nilai Barang Persediaan	21 Jan dan 15 Mei 2020	Perugas Perusahaan Barang Persediaan tidak cermat dan teliti dalam tugasnya	kesalahan penyajian dalam laporan keuangan	Trasir Saldo stock opname ke laporan persediaan	Angka saldo persediaan telah dikoreksi sesuai hasil stock opname

c. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut:

Tingkat	Periode Penyampaian	Keterangan
Eselon -1	<ul style="list-style-type: none"><li>Laporan Tahunan Risiko: Setiap Awal Tahun Paling Lambat 31 Maret tahun berikutnya.</li></ul>	Laporan Disampaikan UPR Eselon-1 Kepada Menteri Koordinator dengan Tembusan Inspektorat
Eselon - 2	<ul style="list-style-type: none"><li>Laporan Pemantauan: Setiap Semesteran paling lambat tanggal 15 Juli dan 15 Januari tahun berikutnya.</li></ul>	Laporan Disampaikan Eselon-2 UPR Kepada UPR Atasannya dengan Tembusan Inspektorat

MENTERI KOORDINATOR BIDANG KEMARITIMAN  
DAN INVESTASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

LUHUT B. PANDJAITAN