



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI KEUANGAN  
NOMOR 191/PMK.09/2008 TENTANG  
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN

# PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

## DAFTAR ISI

	Halaman
PIAGAM MANAJEMEN RISIKO	3
BAB I PENDAHULUAN	5
BAB II STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO	7
BAB III STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	10
BAB IV PROSES MANAJEMEN RISIKO	14
BAB V PELAPORAN RISIKO	16
BAB VI PENUTUP	17
DAFTAR ISTILAH DAN PENGERTIAN	18



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

## PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

### KEBIJAKAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA UNIT ESELON I DEPARTEMEN KEUANGAN

#### A. Kebijakan Umum

Memiliki kesiagaan dalam menghadapi berbagai kemungkinan melalui pengembangan budaya manajemen risiko.

#### B. Komitmen

Setiap unit Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko pada setiap aktivitas unit Eselon I Departemen Keuangan.

#### C. Tujuan

1. Mampu mengantisipasi dan menangani risiko secara efektif dan efisien.
2. Mampu mengidentifikasi, mengukur dan mengendalikan risiko serta memelihara kinerja manajemen risiko.
3. Mampu mengintegrasikan proses manajemen risiko ke dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja.

#### D. Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

1. Sesuai dengan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
2. Berorientasi Jangka Panjang
3. Memperhatikan seluruh kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*)

#### E. Penerapan Manajemen Risiko

1. Diterapkan dalam setiap proses pengambilan keputusan.
2. Menjunjung tinggi integritas.
3. Memberdayakan seluruh jajaran instansi.
4. Ditunjang dengan fungsi manajemen risiko yang profesional dan efektif.
5. Ditumbuhkembangkan budaya manajemen risiko yang kuat.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

#### F. Tanggungjawab

1. Pejabat Eselon I bertanggungjawab terhadap penerapan manajemen risiko dengan cara menunjukkan komitmen, memberikan arahan dan mengintegrasikan penerapan manajemen risiko secara menyeluruh.
2. Pejabat Eselon II bertanggungjawab terhadap penerapan manajemen risiko di dalam unit kerjanya masing-masing dengan cara menunjukkan komitmen dan memberikan arahan dalam rangka penerapan manajemen risiko yang mencakup:
  - a. Pengidentifikasian dan pengelolaan risiko
  - b. Penyediaan sumberdaya untuk memenuhi komitmen pengelolaan manajemen risiko dengan berkoordinasi dengan bagian yang berwenang.

#### G. Ruang Lingkup

Kebijakan ini berlaku untuk seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan unit Eselon I Departemen Keuangan. Kebijakan ini disebarluaskan kepada seluruh pejabat dan pegawai untuk dilaksanakan dan akan ditinjau secara berkala sesuai dengan kebutuhan.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

1. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya bagian ketiga pasal 13 ayat (1) yaitu pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko.
2. Berdasarkan Keputusan Menteri, Keuangan Nomor 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-Map* Departemen Keuangan) Tahun 2005-2009, Inspektorat Jenderal diberi tambahan peran sebagai *compliance office* untuk *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dan *risk management* (manajemen risiko).
3. Dengan perkembangan kompleksitas penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Departemen Keuangan, perlu diterapkan manajemen risiko pada masing-masing unit Eselon I. Manajemen risiko dimaksudkan sebagai salah satu upaya untuk mendukung pencapaian tujuan dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

#### B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, perencanaan struktur dan fungsi manajemen risiko serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko di lingkungan unit Eselon I.

#### C. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan manajemen risiko di lingkungan unit Eselon I Departemen Keuangan bertujuan untuk:
  - a. mengantisipasi dan menangani segala bentuk risiko secara efektif dan efisien;
  - b. mengidentifikasi, mengukur, dan mengendalikan risiko serta memantau kinerja manajemen risiko; dan



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

c. mengintegrasikan proses manajemen risiko ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja.

2. Manfaat penerapan manajemen risiko:

- a. menghindarkan terjadinya hal-hal yang tidak diharapkan dalam bentuk keluhan maupun keberatan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*);
- b. memberikan perlindungan kepada unit Eselon I sebagai akibat kegagalan manusia, proses, dan sistem; dan
- c. meningkatkan efisiensi, reputasi, tingkat kepercayaan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

D. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Patuh terhadap peraturan perundang-undangan

Risiko-risiko utama yang harus mendapatkan perhatian adalah risiko ketidakpatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan. Demikian pula langkah-langkah pengendalian risiko juga harus memperhatikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan.

2. Berorientasi Jangka Panjang

Pengendalian risiko tidak hanya untuk mengatasi risiko-risiko jangka pendek tetapi juga harus mempertimbangkan kemungkinan dan dampaknya secara jangka panjang.

3. Berimbang

- a. Keputusan yang diambil dalam penerapan manajemen risiko harus memperhatikan kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*) secara berimbang dan tidak mendahulukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) tertentu.
- b. Dalam proses manajemen risiko dan langkah-langkah pengendaliannya harus memperhatikan bahwa biaya pengendalian risiko tidak boleh lebih besar dari konsekuensi risiko itu sendiri.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

## BAB II

### STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

#### A. Struktur Manajemen Risiko

Pengelolaan risiko Departemen Keuangan mengadopsi model tiga tingkatan pengendalian sebagaimana terlihat pada bagan berikut:

#### Pengendalian Tingkat Kebijakan

Pengawasan Risiko (*risk oversight*), kebijakan, strategi dan metodologi

#### KOMITE MANAJEMEN RISIKO

-  Direktur Jenderal/Inspektur Jenderal/Sekretaris Jenderal/.....-  
(pejabat Es.I)
-  Direktur/Ses Ditjen/Ses Itjen/Karo/KaPus.....(satu orang  
Pejabat Es.II)
-  Ketua Manajemen Risiko (satu orang pejabat Es.II)

#### Pengendalian Tingkat Operasional

Pengelolaan risiko sehari-hari dan pengendalian operasi



#### KETUA MANAJEMEN RISIKO

##### UNIT PEMILIK RISIKO \*)

Direktorat/Inspektorat Bidang/Biro.....

-  Pemilik Risiko
-  Koordinator Manajemen Risiko
-  Administrator Manajemen Risiko

##### UNIT PEMILIK RISIKO \*)

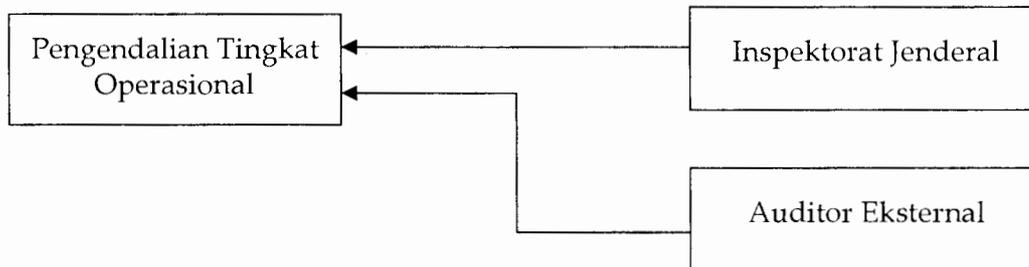
Set Ditjen/Set Itjen/.....

-  Pemilik Risiko
-  Koordinator Manajemen Risiko
-  Administrator Manajemen Risiko

\*) jumlah Pemilik Risiko sebanyak jumlah unit eselon II yang ada pada unit eselon I yang bersangkutan dan salah satu Pemilik Risiko ditunjuk sebagai Ketua Manajemen Risiko.



### Pengawasan Pengendalian



Model tersebut bekerja sebagaimana berikut:

1. Pengendalian di tingkatan kebijakan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, memfasilitasi dan mengawasi efektifitas dan integritas proses manajemen risiko.
2. Pejabat di tingkatan pengendalian operasional bertanggung jawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian risiko sehari-hari.
3. Tingkatan pengawasan pengendalian berfungsi memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektifitas pelaksanaan manajemen risiko di seluruh jajaran Eselon I Departemen Keuangan kepada *stakeholder* terkait.

### B. Tugas dan Tanggungjawab

#### 1. Komite Manajemen Risiko

Komite Manajemen Risiko adalah komite yang bertugas untuk melakukan pengawasan, menetapkan kebijakan, strategi, dan metodologi manajemen risiko pada tingkat Eselon I. Komite Manajemen Risiko terdiri dari pejabat Eselon I sebagai Ketua (merangkap anggota) dan dua orang pejabat eselon II sebagai anggota.

#### 2. Ketua Manajemen Risiko

Ketua Manajemen Risiko adalah pejabat Eselon II yang bertanggungjawab menyusun arah kebijakan, strategi penerapan, dan metodologi manajemen risiko di unit Eselon I serta mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko secara terpadu dan menyeluruh.

Ketua Manajemen Risiko melakukan rapat koordinasi berkala dengan para Pemilik Risiko untuk membahas dan memutuskan sejumlah aspek yang terkait



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

### 3. Unit Pemilik Risiko

Unit Pemilik Risiko adalah unit Eselon II yang terdiri dari Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, dan Administrator Risiko.

#### a. Pemilik Risiko

Pemilik Risiko adalah pejabat eselon II yang merupakan pimpinan pada Unit Pemilik Risiko. Pemilik Risiko memiliki wewenang:

- 1) menetapkan profil risiko di unit masing-masing; dan
- 2) menunjuk Koordinator Manajemen Risiko di unit masing-masing.

#### b. Koordinator Manajemen Risiko

Koordinator Manajemen Risiko adalah seluruh pejabat Eselon III dan/atau salah satu pejabat fungsional setingkat yang ditunjuk Pemilik Risiko. Koordinator Manajemen Risiko memiliki wewenang untuk membantu pemilik risiko dalam pengelolaan risiko di lingkungan Unit Pemilik Risiko serta bertanggungjawab langsung dalam proses manajemen risiko dalam operasionalnya sehari-hari.

#### c. Administator Manajemen Risiko

Administrator Manajemen Risiko adalah pejabat Eselon IV yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko. Administrator Manajemen Risiko bertugas menatausahakan proses dan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pelaporan risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

### BAB III

## STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

### A. Strategi Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan karakteristik tugas pokok masing-masing unit Eselon I beserta risiko yang dihadapi, standar tingkat kematangan manajemen risiko, dan analisa lingkungan strategis, maka strategi penerapan manajemen risiko unit Eselon I difokuskan pada 6 (enam) hal berikut:

#### 1. Identifikasi dan mitigasi risiko

- a. Proses manajemen risiko Eselon I memberikan perhatian utama pada upaya mengidentifikasi dan mengendalikan risiko-risiko yang membawa konsekuensi negatif terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan.
- b. Adanya kepastian bahwa seluruh risiko telah teridentifikasi dan terdapat program pengendalian (mitigasi) yang terencana dan terukur untuk menjaga agar risiko tersebut berada pada tingkat yang sesuai dengan toleransi risiko yang telah ditetapkan.

#### 2. Penyiapan Kompetensi Instansi

Unit Eselon I harus membangun kompetensinya dalam manajemen risiko pada tiga elemen berikut:

- a. Para pengambil keputusan;
- b. Infrastruktur;
- c. Sistem dan proses.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 11 -

3. Pengintegrasian proses manajemen risiko ke dalam proses kerja

Proses manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam proses kerja dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari operasional dan proses pengambilan keputusan.

4. Membangun budaya sadar risiko yang kuat untuk mengeksplorasi efektivitas pelaksanaan tugas pokok.

5. Strategi jangka panjang manajemen risiko unit Eselon I difokuskan pada upaya untuk membangun kesiapan internal unit Eselon I dalam mengantisipasi dan mengatasi risiko-risiko yang dihadapi serta membangun suatu budaya yang peka dan tanggap terhadap ketidakpastian dan perubahan serta berbagai risiko yang menyertainya.

Berbagai pengambilan keputusan, prosedur operasi, program kerja, dan sikap dalam bekerja dipahami dan diukur dalam perspektif manajemen risiko.

6. Secara terus menerus meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko unit Eselon I ke level yang lebih baik

B. Kebijakan Skala Risiko dan Pengendalian Risiko

1. Tingkat Risiko ditentukan berdasarkan tingkat konsekuensi atau dampak risiko dan kemungkinan terjadinya risiko.

2. Tingkat konsekuensi dan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dapat menggunakan 3 (tiga) tingkatan (level) berikut:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

TINGKAT KONSEKUENSI RISIKO	KETERANGAN
Rendah	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi rendah</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (stakeholders) rendah</li></ul>
Sedang	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi sedang</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (stakeholders) sedang</li></ul>
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi tinggi</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (stakeholders) tinggi</li></ul>

KEMUNGKINAN	KETERANGAN
Rendah	Tidak pernah - Jarang terjadi.
Sedang	Kemungkinan terjadinya sedang
Tinggi	Kemungkinan tinggi terjadi/hampir pasti terjadi

3. Kriteria risiko-risiko yang diretensi antara lain:

- maksimal memiliki tingkat konsekuensi pada level yang telah ditetapkan untuk diretensi sesuai dengan toleransi dan selera risiko instansi yang telah ditetapkan;
- terdapat perlindungan hukum yang memadai mencakup regulasi dan/atau kontrak/perjanjian;
- Unit Pengambil Risiko dan Pemilik Risiko terkait dapat memastikan dengan tingkat keyakinan di atas 85% bahwa tidak akan terjadi kegagalan pada orang, proses dan sistem yang ada.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

4. Kriteria risiko-risiko yang harus ditransfer antara lain:
  - a. risiko-risiko residual dengan tingkat konsekuensi pada level yang tidak dapat diterima sesuai dengan toleransi dan risiko instansi yang dapat diterima;
  - b. instansi tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk membiayai konsekuensi risiko yang diperkirakan.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

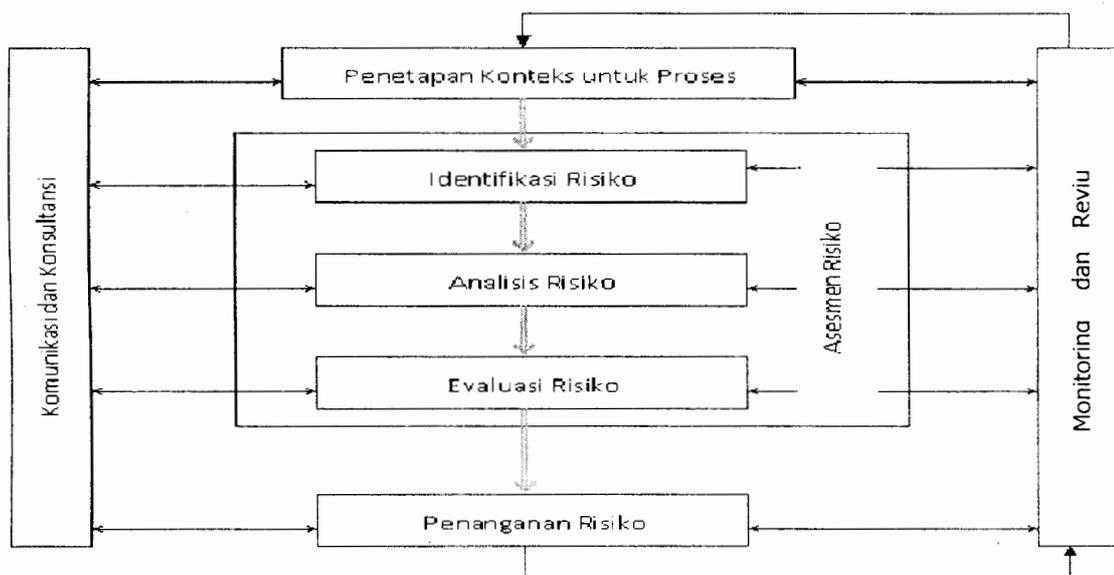
- 14 -

## BAB IV

### PROSES MANAJEMEN RISIKO

1. Penerapan proses manajemen risiko dilakukan secara terus menerus, sistematis, logis, dan terukur terutama pada fungsi-fungsi utama unit Eselon I sebagai berikut:
  - a. Sistem perencanaan strategik;
  - b. Sistem pelaksanaan tugas dan fungsi;
  - c. Sistem pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi; serta
  - d. Sistem manajemen sumber daya unit Eselon I.
2. Elemen-elemen dalam proses manajemen risiko ditetapkan sebagai berikut:
  - a. Elemen Utama, meliputi : Penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, serta monitoring dan reviu.
  - b. Elemen pendukung, yaitu komunikasi dan konsultasi (Pelaporan).

Keterkaitan antar elemen-elemen tersebut di atas ditampilkan pada gambar di bawah ini:



3. Penetapan konteks diperlukan untuk menjabarkan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan kondisi lingkungan pengendalian dimana manajemen risiko akan diterapkan.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

4. Identifikasi risiko adalah proses mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, menunda atau meningkatkan tercapainya sasaran unit Eselon I.
5. Analisis risiko dilakukan dengan mencermati sumber risiko dan tingkat pengendalian yang ada serta dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya.
6. Evaluasi risiko dilakukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan risiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya.
7. Penanganan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan risiko yang terbaik yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko.
8. Monitoring dan Reviu dilakukan dengan cara memantau efektivitas rencana penanganan risiko, strategi, dan sistem manajemen risiko. Monitoring risiko bertujuan untuk mengantisipasi adanya perubahan, baik pada tingkat maupun tren risiko, yang berdampak terhadap profil risiko unit Eselon I. Monitoring efektivitas semua langkah dalam proses manajemen risiko bertujuan untuk memastikan bahwa prioritas penanganan masih selaras dengan perubahan di dalam lingkungan operasional unit Eselon I.
9. Komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan cara mengembangkan komunikasi kepada *stakeholder* internal maupun eksternal.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 16 -

## BAB V

### PELAPORAN RISIKO

#### A. Laporan Profil Risiko dan Pemetaan Risiko

1. Laporan profil risiko dan peta risiko terkini, berisi tingkat dan tren seluruh paparan (*exposure*) risiko yang relevan, disajikan bersama dengan profil dan peta risiko pada semester sebelumnya agar dapat diperbandingkan.
2. Paparan risiko unit eselon I disampaikan secara berkala per semester kepada Menteri Keuangan

#### B. Sistem informasi manajemen risiko

1. Sistem informasi dan teknologi informasi yang dimiliki oleh unit Eselon I harus dapat menyediakan data profil risiko dari masa lampau, data saat ini dan data tentang analisa tren dari risiko dimasa yang akan datang.
2. Data profil risiko dimasa lampau berguna untuk melihat kinerja unit Eselon I terhadap pencapaian target dan perencanaan serta sebagai acuan dalam mengembangkan pola dan model risiko unit Eselon I.
3. Infrastruktur informasi harus bisa dipastikan kehandalannya sebagai sumber rujukan dan sarana penyimpanan data dalam kerangka waktu tertentu, serta senantiasa konsisten dengan kebutuhan unit Eselon I untuk mengidentifikasi, menilai, dan merespon risiko agar risiko-risiko tersebut terjaga di dalam batas-batas selera risiko unit Eselon I.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

## BAB VI

### PENUTUP

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, perencanaan struktur dan fungsi manajemen risiko serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko di lingkungan unit Eselon I. Mengingat keragaman tugas pokok dan fungsi, struktur dan tata kerja manajemen risiko selanjutnya diatur oleh masing-masing unit Eselon I.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

## DAFTAR ISTILAH DAN PENGERTIAN

1. Akar penyebab (*root cause*) adalah penyebab utama terjadinya serangkaian peristiwa risiko.
2. Tata Kelola yang Baik (*Good Governance*) adalah prinsip, struktur, dan proses yang digunakan instansi pemerintahan untuk meningkatkan akuntabilitas guna mewujudkan visi dan misinya dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.
3. Filosofi manajemen risiko adalah cara pandang organisasi terhadap risiko dan manajemen risiko.
4. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.
5. *Risk Management Maturity Model* adalah suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.
6. Kebijakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab adalah kebijakan yang terkait dengan limit dan toleransi risiko (*risk limits and tolerances*) yang dapat diambil oleh Unit Pengambil Risiko di dalam instansi. Semakin ke bawah semakin terbatas toleransi risiko yang diberikan.
7. Lingkungan pengendalian adalah segala aspek baik berwujud maupun tidak berwujud yang berpengaruh terhadap efektivitas manajemen risiko di dalam organisasi.
8. Profil risiko adalah penjelasan tentang total paparan risiko yang dinyatakan dengan tingkat (level) risiko dan tren-nya. Lihat juga tren risiko.
9. Proses manajemen risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logik, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko di Instansi
10. *Retensi* adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu risiko.
11. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

12. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan/sasaran yang dikehendaknya.
13. Transfer risiko adalah kebijakan dan langkah memindahkan sejumlah risiko dari organisasi ke entitas lain, baik entitas eksternal maupun entitas internal.
14. Tren Risiko dan Peta Risiko. Tren risiko adalah hasil identifikasi perubahan atau pergeseran tingkat risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi (mengurangi) yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Tren risiko dinyatakan dalam Peta Risiko yang memperlihatkan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).

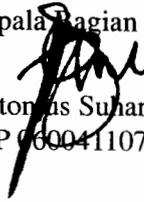
---

Salinan sesuai dengan aslinya

Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian T.U. Departemen

  
Antonius Suharto  
NIP 060041107



MENTERI KEUANGAN

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI KEUANGAN  
NOMOR 191/PMK.09/2008 TENTANG  
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN

PEDOMAN PELAKSANAAN  
MANAJEMEN RISIKO BAGI UNIT ESELON I  
DI LINGKUNGAN DEPARTEMEN KEUANGAN



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

## DAFTAR ISI

	Halaman
BAB I      PENDAHULUAN	3
BAB II     LINGKUNGAN PENGENDALIAN	5
BAB III    MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO	11
BAB IV    TATA KERJA MANAJEMEN RISIKO	12
BAB V     PROSES MANAJEMEN RISIKO	16
BAB VI    SISTEM PELAPORAN	27
DAFTAR ISTILAH DAN PENGERTIAN	28
DAFTAR FORMULIR	32



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-Map* Departemen Keuangan) Tahun 2005-2009, Inspektorat Jenderal diberi tambahan peran sebagai *compliance office* untuk *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) dan *risk management* (manajemen risiko). Manajemen Risiko juga diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya bagian ketiga pasal 13 ayat (1) yaitu pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko.

Dengan perkembangan kompleksitas penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Departemen Keuangan, perlu diterapkan Manajemen Risiko pada masing-masing unit Eselon I. Manajemen risiko dimaksudkan sebagai salah satu upaya untuk mendukung pencapaian tujuan dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

Penyusunan pedoman ini bertujuan untuk memberikan pedoman pelaksanaan tentang sistem dan prosedur penerapan Manajemen Risiko agar terdapat kesamaan pola pikir dan pola tindak dalam menerapkan Manajemen Risiko secara efektif di lingkungan unit Eselon I.

#### B. Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko:

Faktor-faktor keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan.
2. Adanya pihak yang ditetapkan untuk secara langsung bertanggung jawab untuk mengkoordinasi proses pengelolaan risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

3. Adanya kesadaran dari setiap orang di lingkungan unit Eselon I terhadap prinsip-prinsip pengelolaan risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan risiko yang efektif.
4. Adanya kebijakan pengelolaan risiko (*risk management policy*) yang merinci peranan dan tanggung jawab dari pimpinan dan staf unit Eselon I.
5. Adanya metodologi pengelolaan risiko yang menyeluruh.
6. Adanya pelatihan untuk seluruh pimpinan dan staf, baik itu pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan *risk awareness* maupun pelatihan yang lebih detail.
7. Adanya pemantauan yang terus menerus mengenai status pengelolaan risiko.
8. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators* (KPI), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.



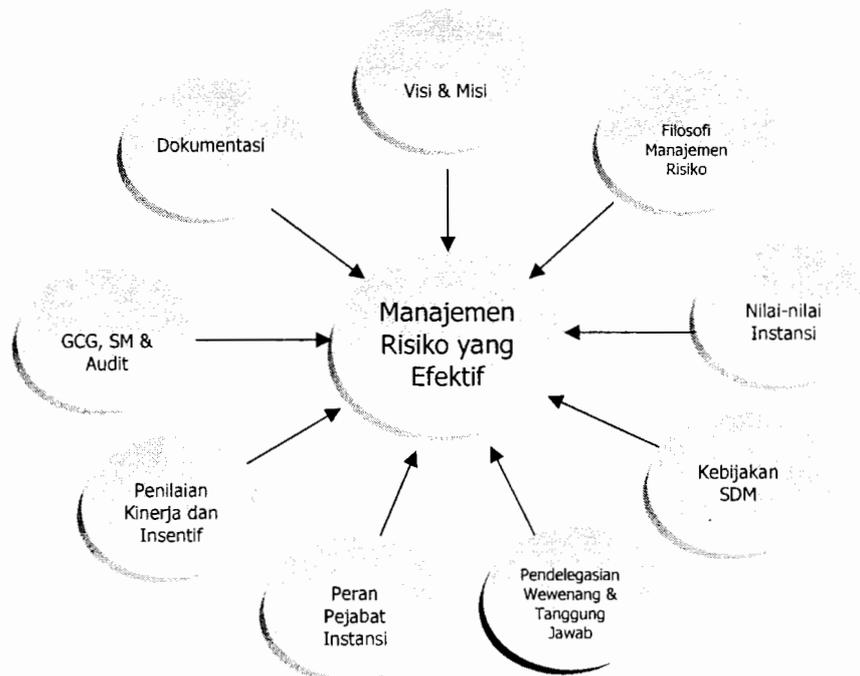
## BAB II

### LINGKUNGAN PENGENDALIAN

Lingkungan pengendalian penting dalam penerapan Manajemen Risiko karena akan membentuk dasar bagaimana risiko dipandang dan diperlakukan, meliputi filosofi manajemen risiko, selera risikonya, integritas dan nilai etika.

#### A. Lingkungan Pengendalian dan Komponen-komponennya

1. Lingkungan pengendalian adalah segala aspek baik berwujud maupun tidak berwujud yang berpengaruh terhadap efektivitas Manajemen Risiko di unit Eselon I.
2. Komponen-komponen lingkungan pengendalian tergambar pada bagan berikut:



3. Unit Pemilik Risiko harus memastikan bahwa komponen-komponen lingkungan pengendalian telah dirumuskan dan diimplementasikan demi terwujudnya Manajemen Risiko yang efektif.

#### B. Komponen-komponen Lingkungan Pengendalian

##### 1. Visi dan Misi

- a. Visi dan misi yang jelas harus ditetapkan dan dituangkan ke dalam Rencana Strategis (Renstra).



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

b. Visi dan misi selalu dikaji kembali pada saat penyusunan Renstra agar selalu relevan dengan perubahan lingkungan pengawasan.

## 2. Filosofi Manajemen Risiko

a. Filosofi Manajemen Risiko unit Eselon I adalah:

Risiko adalah fakta akan adanya ketidakpastian yang harus dihadapi dengan sigap dan dikelola sebaik-baiknya dalam proses penciptaan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan instansi.

b. Filosofi Manajemen Risiko harus dikaji kembali pada saat penyusunan Renstra agar selalu relevan dengan perubahan lingkungan kerja pengawasan.

## 3. Nilai-nilai (*values*) Unit Eselon I

Contoh nilai-nilai dengan penjelasan dan Nilai Pembentuk yang terkandung dalam nilai inti tersebut adalah sebagai berikut:

a. Integritas

Adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kesamaan pemikiran, ucapan, dan perilaku serta disiplin dan taat pada peraturan dalam bekerja/bertindak, dengan nilai pembentuk :

- 1) Jujur;
- 2) Amanah (dapat dipercaya);
- 3) Profesional;
- 4) Dapat mengendalikan diri; dan
- 5) Disiplin dalam segala hal pekerjaannya.

b. Transparansi

Adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan dalam setiap kegiatan, dengan nilai pembentuk :

- 1) Kebijakan (*policy*) organisasi diketahui oleh pegawai;
- 2) Pegawai mengetahui tugas-tugasnya;
- 3) Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan; dan
- 4) Perencanaan organisasi disosialisasikan kepada pegawai.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

c. Tanggung Jawab

Adalah kesediaan untuk menerima, melaksanakan, dan menyelesaikan tugas serta menerima segala konsekuensinya, dengan nilai pembentuk:

- 1) Menyelesaikan tugas tepat waktu;
- 2) Mendokumentasikan kegiatan berkenaan dengan tugasnya;
- 3) Kesanggupan menerima resiko dari tindakan/keputusannya; dan
- 4) Tanggap dan strategis dalam memenuhi tuntutan *stakeholders* dalam membangun pemerintahan yang baik.

d. Efektif dan Efisien

Efektif adalah mencapai hasil, sedangkan yang dimaksud dengan Efisien adalah mampu menjalankan tugas dengan tepat waktu, dan cermat, dengan sumber daya tertentu guna mencapai hasil yang optimal, dengan nilai pembentuk:

- 1) Tercapainya tujuan dengan sumber daya yang optimal;
- 2) terselesainya kegiatan dengan usaha yang optimal;
- 3) Penyusunan prosedur dan tata kerja yang jelas memperhatikan 3E (*effectiveness, efficiency, economy*);
- 4) Kegiatan pemeriksaan yang memperhatikan *Cost Benefit Analysis* atau *Cost Effectiveness*;
- 5) Tidak ada kegiatan/belanja yang kurang bermanfaat; dan
- 6) Hindari duplikasi kegiatan dalam organisasi.

e. *No Corruption*

Adalah tidak adanya toleransi sedikitpun pada korupsi, kolusi, dan nepotisme, dengan nilai pembentuk :

- 1) Tidak menerima gratifikasi atau suap dalam melaksanakan tugas;
- 2) Pelaksanaan pengadaan yang *fair* dan bersih;
- 3) Hindari nepotisme dalam pengambilan keputusan;
- 4) Semua pengeluaran dipertanggungjawabkan sesuai peraturan; dan
- 5) Tidak ada pertanggungjawaban fiktif.



4. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia
  - a. Kapasitas, kompetensi, dan integritas Sumber Daya Manusia dan pengembangannya harus ditetapkan.
  - b. Program pengembangan di bidang Manajemen Risiko minimal berisi:
    - 1) Program induksi;
    - 2) Program pelatihan; dan
    - 3) Program pendidikan dan sertifikasi.
  - c. Unit Eselon I harus memastikan adanya anggaran yang memadai untuk melaksanakan huruf a dan b di atas agar kompetensi Manajemen Risiko yang ada di dalam unit Eselon I selalu sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan profesionalisme.
  - d. Manajemen Risiko diperkenalkan kepada seluruh jajaran unit Eselon I, sejak hari pertama mereka bergabung dengan unit Eselon I dan secara terus menerus dikomunikasikan.
  - e. Sumber daya yang perlu disiapkan untuk Manajemen Risiko adalah:
    - 1) Pimpinan dan SDM dengan tugas dan tanggung jawab khusus terkait dengan fungsi ini dan memiliki keahlian yang sesuai;
    - 2) Program dan anggaran pelatihan setiap tahun;
    - 3) Sistem informasi khusus (termasuk untuk database dan *whistleblowing*),
    - 4) Anggaran dana yang dialokasikan untuk proses manajemen risiko.
5. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab
  - a. Batasan dan Toleransi Risiko (*risk limits and tolerances*) yang dapat diambil oleh Unit Pemilik Risiko ditetapkan dalam bentuk kebijakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.
  - b. Unit Pemilik Risiko (UPR) pada unit Eselon I adalah seluruh unit Eselon II.
  - c. Profil risiko UPR secara keseluruhan harus berada dalam batas toleransi yang ditetapkan.
6. Peran Pejabat Eselon I
  - 1) menetapkan kebijakan dan perencanaan Manajemen Risiko agar penerapan Manajemen Risiko berjalan dengan efisien dan efektif;



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

- 2) menetapkan sasaran-sasaran Manajemen Risiko organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang;
  - 3) mengembangkan strategi Manajemen Risiko untuk pencapaian sasaran,
  - 4) Membentuk sistem dan mekanisme untuk *Whistleblowing* yang mencakup:
    - 1) Saluran resmi kepada Ketua Komite Manajemen Risiko untuk *whistleblowing*
    - 2) Perlindungan dan penghargaan bagi *Whistleblower*
7. Penilaian kinerja berbasis risiko dan penghargaan
- a. Sasaran, strategi dan indikator risiko serta penilaian kinerja berbasis risiko harus dituangkan ke dalam Renstra dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).
  - b. Penilaian kinerja berbasis risiko diterapkan terhadap setiap Unit Pemilik Risiko (UPR) dan para Pemilik Risiko (*risk owners*).
  - c. Penilaian kinerja berbasis risiko oleh Pejabat Eselon I harus berdasarkan:
    - 1) Laporan profil risiko setiap UPR; dan
    - 2) Hasil analisis dan rekomendasi dari Komite Manajemen Risiko.
  - d. Aspek-aspek penilaian kinerja berbasis risiko mencakup:
    - 1) tingkat risiko setiap UPR;
    - 2) kinerja Manajemen Risiko setiap UPR;
    - 3) tingkat kepatuhan; dan
    - 4) kompetensi yang dikembangkan selama periode penilaian.
  - e. Sistem penghargaan dikembangkan secara adil dan wajar sejalan dengan kebijakan unit Eselon I.
8. *Good Governance*, Sistem Manajemen, dan Reviu/ Audit
- a. *Good Governance* adalah prinsip, struktur, dan proses yang digunakan instansi pemerintahan untuk meningkatkan akuntabilitas guna mewujudkan visi dan misinya dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.
  - b. Penerapan Manajemen Risiko di unit Eselon I yang didukung sistem manajemen dan audit adalah wujud penerapan *Good Governance*.
  - c. Terhadap penerapan Manajemen Risiko pada unit Pemilik Risiko dilakukan:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

- 1) Reviu minimal satu kali dalam setahun oleh tim yang dibentuk oleh Ketua Komite Manajemen Risiko; dan
  - 2) Audit minimal satu kali dalam tiga tahun oleh Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan.
9. Dokumentasi dan Pengendalian Dokumen
- a. Unit Eselon I wajib mendokumentasikan keputusan-keputusan yang telah dibuat dan hal-hal yang telah dikerjakan agar dapat dipelajari dan diperbaiki di waktu yang akan datang.
  - b. Dokumentasi tersebut hendaknya dikendalikan dengan menerapkan sistem dokumentasi berdasarkan sistem manajemen mutu yang ditetapkan.



BAB III

MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO  
(RISK MANAGEMENT MATURITY MODEL)

Arah dan ukuran pencapaian penerapan Manajemen Risiko unit Eselon I didasarkan pada standar tingkatan (*level*) *risk maturity* yang disusun oleh The Institute of Internal Auditor (IIA) -UK and Ireland sebagai berikut:

Indikator	Level 1 Risk Maturity	Level 2 Risk Maturity	Level 3 Risk Maturity	Level 4 Risk Maturity	Level 5 Risk Maturity Enabled
Pendekatan dan kerangka kerja	Tidak ada	Telah ada namun belum terintegrasi	Telah ditetapkan	Telah ditetapkan dan dikembangkan	Telah tertanam dalam operasi organisasi
Formulasi sasaran	Mungkin ada	Ada namun belum konsisten	Ada	Ada	Ada
Kompetensi SDM	Tidak ada	Terbatas	Ada	Ada	Ada
Sistem scoring	Tidak ada	Ada namun belum konsisten	Ada	Ada	Ada
Penentuan risk appetite	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Ada	Ada
Proses identifikasi dan evaluasi	Tidak ada	Tidak ada	Ada namun belum menyeluruh	Ada	Ada
Penanggung jawab risiko	Tidak ada	Tidak ada	Ada namun belum menyeluruh	Ada	Ada
Proses monitoring dan reviu	Tidak ada	Ada, namun masih terbatas	Ada, reviu setahun sekali	Ada, Reviu setiap tiga bulan	Ada, Reviu setiap tiga bulan
Penilaian risiko proyek	Tidak ada	Tidak ada	Ada, namun baru sebagian besar	Ada	Ada
Sistem Pelaporan	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Ada



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 12 -

#### BAB IV

### TATA KERJA MANAJEMEN RISIKO

#### PENGORGANISASIAN MANAJEMEN RISIKO

Manajemen Risiko merupakan tanggung jawab bersama seluruh pihak di lingkungan unit Eselon I, yaitu Pimpinan, Pejabat, dan Pegawai yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan unit Eselon I di lingkungan Departemen Keuangan.

Organisasi Manajemen Risiko unit Eselon I terdiri dari:

1. Komite Manajemen Risiko;
2. Ketua Manajemen Risiko;
3. Unit Pemilik Risiko.

#### 1. KOMITE MANAJEMEN RISIKO

- a. Komite Manajemen Risiko adalah komite yang bertugas untuk melakukan pengawasan, menetapkan kebijakan, strategi, dan metodologi manajemen risiko pada tingkat Eselon I. Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko terdiri dari pejabat Eselon I sebagai Ketua (merangkap anggota) dan dua orang pejabat eselon II sebagai anggota dan salah seorang diantaranya adalah Ketua Manajemen Risiko. Mekanisme koordinasi dalam Komite Manajemen Risiko dilakukan melalui pertemuan tatap muka secara berkala atau melalui media komunikasi lain;
- b. Tugas dan tanggungjawab Komite Manajemen Risiko adalah:
  - 1) menetapkan kebijakan dan perencanaan strategis Manajemen Risiko agar penerapan Manajemen Risiko berjalan dengan efisien dan efektif;
  - 2) menetapkan sasaran-sasaran Manajemen Risiko unit Eselon I baik jangka pendek maupun jangka panjang; dan
  - 3) mengembangkan strategi Manajemen Risiko untuk pencapaian sasaran, memantau eksposur risiko yang dihadapi unit Eselon I;
- c. Rapat Komite Manajemen Risiko dilakukan secara berkala 6 bulan sekali. Rapat Komite dianggap sah apabila dihadiri minimal dua pertiga (2/3) anggota. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah untuk mufakat, apabila tidak tercapai mufakat maka dilakukan dengan suara terbanyak.
- d. Wewenang Komite Manajemen Risiko adalah menentukan selera risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 13 -

## 2. KETUA MANAJEMEN RISIKO

### a. Ketua Manajemen Risiko

- 1) Pejabat Eselon I menunjuk salah satu Pejabat Eselon II sebagai Ketua Manajemen Risiko;
- 2) Tugas dan tanggungjawab utama Ketua Manajemen Risiko adalah:
  - a) menjalankan kepemimpinan dan menetapkan arah bagi Manajemen Risiko di unit Eselon I;
  - b) mengembangkan kerangka kerja dan kebijakan operasional Manajemen Risiko Unit Eselon I secara terpadu dan menyeluruh, kapabilitas dan keandalan dalam analisis risiko dan pelaporannya;
  - c) memastikan profil risiko sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan;
  - d) mengembangkan dan memantau berbagai indikator risiko utama;
  - e) mengkomunikasikan profil risiko kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) terkait;
  - f) mengembangkan kompetensi Sumber Daya Manusia dalam analisis risiko serta dalam manajemen sistem dan data yang dikhususkan untuk menunjang program Manajemen Risiko Unit Eselon I.
- 3) Wewenang Ketua Manajemen Risiko adalah:
  - a) mengembangkan kebijakan dan implementasi operasional Manajemen Risiko di Unit Eselon I;
  - b) memverifikasi dan memvalidasi hasil proses Manajemen Risiko di seluruh Unit Pemilik Risiko;
  - c) Menyelenggarakan rapat bersama dengan para Pemilik Risiko dan Koordinator Manajemen Risiko dalam rangka pengelolaan risiko di satuan unit kerjanya.
  - d) Rapat bersama tersebut pada huruf c diselenggarakan dengan tujuan:
    - 1) Menganalisis profil risiko dan rencana penanganan risiko tingkat Unit Pemilik Risiko; dan
    - 2) memberi rekomendasi mengenai rencana dan strategi Manajemen Risiko kepada Komite Manajemen Risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 14 -

- e) Rapat bersama tersebut dilaksanakan berkala 3 bulan sekali melalui tatap muka atau media komunikasi lain. Rapat dianggap sah apabila dihadiri minimal dua pertiga (2/3) anggota. Pengambilan keputusan dilakukan dengan cara musyawarah untuk mufakat, apabila tidak tercapai mufakat maka dilakukan dengan suara terbanyak.
3. UNIT PEMILIK RISIKO
- a. Unit Pemilik Risiko adalah unit Eselon II;
  - b. Pengelola risiko pada Unit Pemilik Risiko terdiri dari:
    - 1) Pemilik Risiko;
    - 2) Koordinator Manajemen Risiko; dan
    - 3) Administrator Manajemen Risiko;
  - c. Mekanisme koordinasi dalam Unit Pemilik Risiko dilakukan melalui pertemuan tatap muka secara berkala atau melalui media komunikasi lain.
  - d. Pemilik Risiko
    - 1) Pemilik Risiko adalah pejabat eselon II yang merupakan pimpinan pada Unit Pemilik Risiko.;
    - 2) Tugas dan tanggungjawab utama Pemilik Risiko adalah:
      - a) memastikan proses Manajemen Risiko di unit masing-masing telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku;
      - b) mengendalikan risiko di unit masing-masing sesuai dengan batasan risiko yang ditetapkan Komite Manajemen Risiko; dan
      - c) melaporkan profil risiko di satuan unit kerjanya kepada Komite Manajemen Risiko melalui rapat bersama Ketua Manajemen Risiko setiap 3 (tiga) bulan atau sesuai periode yang ditetapkan Ketua Manajemen Risiko.
    - 3) Wewenang Pemilik Risiko adalah:
      - a) menetapkan profil risiko di unit masing-masing; dan
      - b) menunjuk Koordinator Manajemen Risiko di unit masing-masing.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 15 -

e. Koordinator Manajemen Risiko

- 1) Koordinator Manajemen Risiko adalah seluruh pejabat Eselon III dan/atau salah satu pejabat fungsional setingkat yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko. Koordinator Manajemen Risiko memiliki wewenang untuk membantu pemilik risiko dalam pengelolaan risiko di lingkungan Unit Pemilik Risiko serta bertanggungjawab langsung dalam proses manajemen risiko dalam operasionalnya sehari-hari.
- 2) Tugas dan tanggung jawab utama Koordinator Manajemen Risiko adalah:
  - a) memahami dengan baik hal-hal berikut:
    - (1) Kebijakan, pedoman, dan prosedur penerapan Manajemen Risiko;
    - (2) proses manajemen risiko;
    - (3) rencana penanganan risiko;
    - (4) profil risiko di satuan unit kerjanya.
  - b) mengarahkan dan memantau penerapan program Manajemen Risiko di unitnya masing-masing;
  - c) mengkoordinasi proses identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pelaporan risiko; dan
  - d) berkoordinasi dengan Ketua Manajemen Risiko dalam rangka mengelola risiko di unit masing-masing.

f. Administrator Manajemen Risiko

- 1) Administrator Manajemen Risiko adalah pejabat Eselon IV yang ditunjuk.
- 2) Tugas dan tanggungjawab utama Administrator Manajemen Risiko adalah menatausahakan proses dan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pelaporan risiko.

4. REVIU INDEPENDEN

- a. Secara berkala atau apabila diperlukan, dilakukan reviu independen atas manajemen risiko, yang mencakup reviu atas implementasi Manajemen Risiko untuk menjamin efektivitasnya.
- b. Reviu independen dapat dilakukan oleh pihak independen yang ditunjuk sesuai keputusan Komite Manajemen Risiko.



## BAB V

### PROSES MANAJEMEN RISIKO

#### A. Proses Penetapan Konteks

##### 1. Tujuan

Penetapan konteks dilakukan untuk tujuan:

- a. Mengidentifikasi lingkungan di mana Manajemen Risiko hendak diterapkan;
- b. Mengetahui dan menetapkan pihak-pihak yang paling berkepentingan dengan proses penerapan Manajemen Risiko dan hasil dari proses tersebut;
- c. Menetapkan ruang lingkup dan tujuan penerapan manajemen risiko, kondisi yang membatasi dan hasil yang diharapkan; dan
- d. Menetapkan berbagai kriteria yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi risiko.

##### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan

- a. Tingkat unit Eselon I: Ketua Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko
- b. Tingkat Unit Pemilik Risiko (UPR) : Pemilik Risiko dibantu oleh Koordinator Manajemen Risiko pada masing-masing unit tersebut.

##### 3. Tahap-tahap pelaksanaan

- a. Menganalisa lingkungan internal dan eksternal unit Eselon I, yang mencakup:
  - 1) visi, misi, tujuan dan sasaran unit Eselon I;
  - 2) regulasi dan ketentuan yang ada;
  - 3) struktur, kebijakan dan prosedur yang berlaku;
  - 4) aspek berwujud maupun tidak berwujud unit Eselon I;
  - 5) para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dan persepsi mereka;
  - 6) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*);
  - 7) sumber daya terkait; dan
  - 8) Renstra dan RKT.
- b. Menjabarkan ruang lingkup penerapan yang berisi tentang:
  - 1) Tingkat penerapannya: pada tingkat unit Eselon I atau tingkat unit Eselon II.
  - 2) Lingkup penerapannya: pada proses, proyek, atau aktivitas tertentu.
  - 3) Sasaran dan tujuan penerapan.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

- 4) Sifat keputusan yang dihasilkan.
  - 5) Waktu dan lokasi kegiatan.
  - 6) Kajian pendahuluan yang dibutuhkan.
  - 7) Sumber daya yang dibutuhkan.
  - 8) Peran dan tanggung jawab pihak-pihak terkait dalam proses tersebut.
  - 9) Hubungan kegiatan tersebut dengan kegiatan lain yang ada.
- c. Mengidentifikasi dan menetapkan pihak-pihak, baik internal maupun eksternal, yang berkepentingan terhadap proses atau aktivitas manajemen risiko.
- d. Mengidentifikasi dan menetapkan kriteria pada masing-masing tingkat konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko berdasarkan pembagian tingkatan yang telah ditetapkan dan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi risiko.
- 1) Tingkat konsekuensi risiko (*risk consequences*);

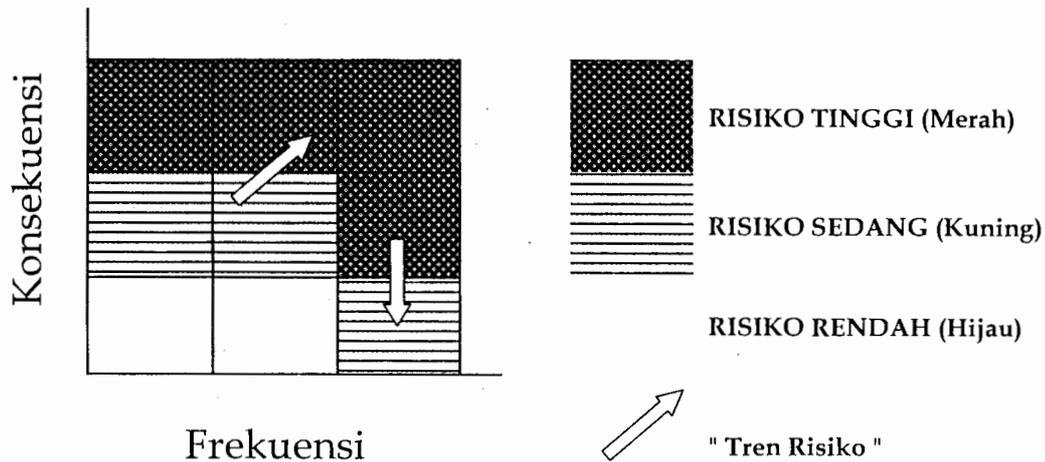
Tingkat Konsekuensi Risiko	Keterangan
Rendah	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi rendah</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) rendah</li></ul>
Sedang	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi sedang</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) sedang</li></ul>
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pengaruhnya terhadap strategi dan aktivitas operasi tinggi</li><li>- Pengaruhnya terhadap kepentingan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>) tinggi</li></ul>

- 2) Tingkat kemungkinan terjadinya risiko (*risks likelihood*);

Kemungkinan	Keterangan
Rendah	Tidak pernah - Jarang terjadi
Sedang	Kemungkinan terjadinya sedang
Tinggi	Kemungkinan tinggi terjadi/ hampir pasti terjadi



- 3) Menentukan tingkat risiko untuk mengambil keputusan dilakukan upaya penanganan atau tidak.



e. Keluaran (*Output*)

Laporan hasil penetapan konteks.

B. Proses Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang berpotensi menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya sasaran unit Eselon I/UPR.

2. Penanggungjawab Pelaksanaan

Pemilik Risiko pada masing-masing UPR dibawah pengawasan Ketua Manajemen Risiko.

3. Tahap-tahap Pelaksanaan:

a. Mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab dan proses terjadinya peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya sasaran unit Eselon I/UPR.

b. Mengklasifikasikan risiko-risiko yang telah diidentifikasi ke dalam beberapa jenis risiko, diantaranya adalah lima jenis risiko berikut:

1) Risiko strategik dan kebijakan, adalah segala risiko yang disebabkan atau yang timbul karena perubahan kebijakan lingkungan kerja pengawasan, seperti



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 19 -

perubahan kebijakan, dan sebagainya, serta kebijakan yang diambil unit Eselon I sebagai respon terhadap hal tersebut.

- 2) Risiko finansial, merupakan segala risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya terhadap unit Eselon I.
  - 3) Risiko operasional, merupakan risiko yang disebabkan oleh kegagalan pada orang, proses, dan sistem di unit Eselon I, faktor eksternal, dan risiko yang ditimbulkan oleh aspek-aspek legal.
  - 4) Risiko Kepatuhan, merupakan risiko yang disebabkan oleh tidak dipatuhi atau tidak dilaksanakannya peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
  - 5) Risiko *Fraud*, merupakan risiko yang disebabkan oleh adanya kecurangan.
- c. Mendokumentasikan proses identifikasi risiko dalam sebuah daftar risiko dengan mencantumkan para pihak yang terlibat dalam proses identifikasi dan pendekatan yang digunakan serta memperbaharui sesuai dengan perkembangan terakhir.
- d. Keluaran (*Output*)  
Daftar Risiko.

### C. Proses Analisis Risiko

#### 1. Tujuan

Untuk mengetahui profil dan peta dari risiko-risiko yang ada dan akan digunakan dalam proses evaluasi dan strategi penanganan risiko.

#### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan:

- a. Pemilik Risiko; dan
- b. Koordinator Manajemen Risiko masing-masing UPR dibawah pengawasan Pemilik Risiko (Eselon II).

#### 3. Langkah-langkah Pelaksanaan

- a. Menetapkan jenis analisis sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis risiko yang dilakukan. Jenis analisis terdiri atas:
  - 1) analisis kualitatif;



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

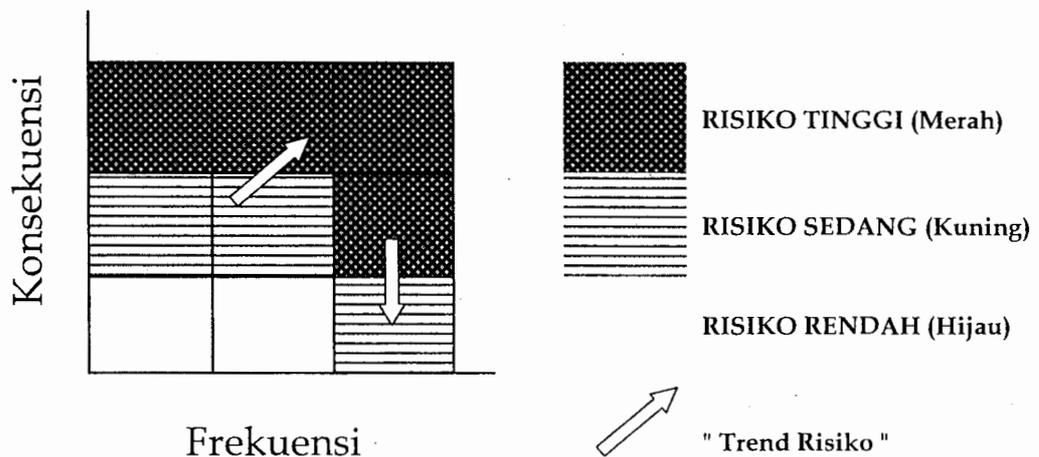
- 2) analisis semi-kuantitatif; dan
  - 3) analisis kuantitatif.
- b. Melakukan analisis risiko terhadap sumber-sumber risiko.
  - c. Mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian, baik proses, peralatan, dan praktik yang ada.
  - d. Melakukan analisis terhadap konsekuensi risiko dengan metode sebagai berikut:
    - 1) Untuk risiko yang memiliki konsekuensi keuangan bagi unit Eselon I, dapat dianalisa dengan menggunakan nilai rata-rata kerugian keuangan yang terjadi karena suatu risiko dan menggolongkannya berdasarkan skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing tingkat kerugian yang terjadi.
    - 2) Untuk risiko yang memiliki konsekuensi non keuangan bagi unit Eselon I, maka konsekuensi risiko yang bersifat kualitatif tersebut dikuantifikasikan dengan menggunakan skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing kategori tingkat konsekuensi dengan parameter-parameter yang telah ditetapkan.
  - e. Melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya (*likelihood*) suatu risiko dilakukan dengan cara penghitungan langsung yaitu dengan menggunakan nilai rata-rata frekuensi terjadinya suatu risiko pada suatu periode tertentu.
  - f. Melakukan analisis terhadap tingkat (*level*) suatu risiko dan kecenderungan arah risikonya:
    - 1) Tingkat atau *level* risiko diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu tingkat konsekuensi (*consequence*) dan kemungkinan terjadinya risiko (yang dinyatakan dalam frekuensi).
    - 2) Bahasa warna untuk *level* risiko dirumuskan sebagai berikut:
      - a) Risiko rendah: warna hijau
      - b) Risiko sedang: warna kuning
      - c) Risiko tinggi: warna merah
    - 3) Analisis terhadap kecenderungan arah (*tren*) risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi perubahan atau pergeseran tingkat/*level* risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.



g. Melakukan analisis terhadap profil risiko dan pemetaan risiko.

- 1) Analisa terhadap profil risiko dilakukan dengan menjelaskan total eksposur risiko yang dinyatakan dengan tingkat (*level*) risiko dan *trend*-nya.
- 2) Analisa peta risiko dilakukan dengan menjelaskan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).

Contoh:



h. Tingkat risiko gabungan (*komposit*) untuk masing-masing katagori risiko diperoleh dengan menggunakan rata-rata tingkat konsekuensi dan rata-rata tingkat kemungkinan terjadinya risiko-risiko pada kategori tersebut.

i. Membuat laporan secara berkala mengenai profil dan peta risiko yang dianalisis kepada Ketua Manajemen Risiko dan kepada UPR sebagai umpan balik.

#### 4. Keluaran (*output*)

Laporan hasil analisis risiko yang berisi:

- a. identifikasi akar permasalahan;
- b. penentuan tingkat (*level*) risiko, profil dan peta risiko;
- c. keputusan terkait dengan perlu atau tidaknya dilakukan analisis yang lebih mendalam dan bersifat kuantitatif; dan
- d. masukan bagi pejabat pengambil keputusan untuk memilih antar berbagai opsi penanganan risiko yang ada sesuai bobot biaya dan manfaat, peluang dan ancaman.



#### D. PROSES EVALUASI RISIKO

##### 1. Tujuan

Untuk menetapkan prioritas risiko dan menetapkan perlu tidaknya penanganan terhadap suatu risiko.

##### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan

- a. Ketua Manajemen Risiko; dan
- b. Pemilik Risiko masing-masing UPR.

##### 3. Tahap-tahap Pelaksanaan

- a. Menetapkan hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko, yaitu:
  - 1) Risiko-risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
  - 2) Prioritas penanganannya;
  - 3) Besarnya dampak penanganan tersebut terhadap konteks yang lebih luas; dan
  - 4) Perlunya tidaknya dilakukan analisis risiko lanjutan.
- b. Secara berkala Ketua Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko harus mengevaluasi risiko.

##### 4. Keluaran (*Output*)

Laporan hasil evaluasi risiko yang berisikan urutan prioritas risiko dan daftar risiko yang akan ditangani.

#### E. PROSES PENANGANAN RISIKO

##### 1. Tujuan

Menentukan jenis penanganan yang efektif dan efisien untuk suatu risiko.

##### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan

Pelaksana penanganan risiko pada masing-masing *level* risiko berikut ini adalah:

- a. Risiko dengan potensi *level* "risiko tinggi" : Ketua Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko.
- b. Risiko dengan potensi *level* "risiko sedang" : Pemilik Risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 23 -

c. Risiko dengan potensi *level* "risiko rendah" : Koordinator Manajemen pada masing-masing Unit Pemilik Risiko dibawah pemantauan Pemilik Risiko.

3. Tahap-tahap Pelaksanaan:

a. Menentukan jenis pilihan penanganan risiko berdasarkan pada pedoman atau prosedur yang berlaku dengan mengkaji terlebih dulu kelengkapan dan kesesuaian penerapannya.

b. Jika tidak tersedia pedoman penanganan risiko, maka urutan pilihan penanganan risiko yang harus diambil adalah:

1) menghindari risiko yang ada secara sepenuhnya: menghindari atau menghilangkan ancaman sepenuhnya memiliki konsekuensi hilangnya peluang yang ada.

2) menurunkan frekuensi terjadinya risiko (langkah-langkah preventif)

3) menurunkan tingkat konsekuensi risiko yang terjadi (langkah-langkah reduksi).

c. Penanganan risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan (*root cause*) dan bukan hanya gejala permasalahan.

d. Unit Pemilik Risiko perlu mengembangkan rencana kontingensi bila risiko yang telah dianalisis bersama Ketua Manajemen Risiko adalah risiko *level* tinggi yang melampaui kemampuan unit Eselon I untuk menyerap konsekuensinya.

e. Rencana kontingensi mencakup:

1) Langkah-langkah darurat, termasuk langkah-langkah pendeteksian dan pembatasan dampak. Langkah-langkah darurat harus dilakukan dalam hitungan jam hingga beberapa hari.

Rencana penanganan kondisi darurat/kritis mencakup:

a) Rencana terperinci strategi dan manajemen krisis

b) Tim penanganan krisis langsung di bawah koordinasi Ketua Manajemen Risiko.

c) Rencana media dan saluran komunikasi

d) Dana penanganan krisis



2) Langkah-langkah pemulihan, termasuk di dalamnya tahap-tahap pemulihan yakni:

a) Rencana pemulihan tahap pertama (*continuity response*) mencakup:

- Rencana dan strategi pemulihan
- Infrastruktur pemulihan
- Rencana media dan saluran komunikasi
- Dana pemulihan tahap pertama

b) Rencana pemulihan tahap kedua (*recovery response*) mencakup:

- Kegiatan pemulihan
- Pengembangan proses baru/peningkatan proses yang ada
- Kajian pasca insiden
- Dana pemulihan
- Pengaktifan kembali

f. Rencana kontingensi ini mengharuskan para Pemilik Risiko dan Ketua Manajemen Risiko merujuk pada praktik terbaik yang bersifat praktis dan tepat untuk kondisi unit Eselon I.

#### 4. Keluaran (*Output*)

Laporan Penanganan Risiko yang mencakup:

- a. Hasil identifikasi berbagai opsi penanganan risiko;
- b. Penilaian atas opsi-opsi tersebut; dan
- c. Rencana penanganan, persiapan serta implementasinya.

## F. PROSES MONITORING DAN REVIU

### 1. Tujuan

Mengantisipasi perubahan risiko yang bersifat mendadak dan persistent baik pada tingkat risiko maupun arah risiko yang berdampak negatif pada profil risiko

### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan

- a. Ketua Manajemen Risiko; dan
- b. Pemilik Risiko.



3. Tahap-tahap pelaksanaan:

- a. Melakukan pengawasan dan pengendalian rutin atas kinerja aktual unit Eselon I pada umumnya dan program penanganan risiko pada khususnya dengan cara membandingkannya dengan kinerja yang diharapkan atau dipersyaratkan.
- b. Memonitor efektivitas semua langkah dalam proses Manajemen Risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap-tahap sebelumnya serta menggunakan sistem dan teknologi informasi unit Eselon I guna memastikan bahwa prioritas penanganan masih selaras dengan perubahan di dalam lingkungan operasi.
- c. Menentukan prioritas monitoring risiko. Prioritas monitoring dapat diberikan pada :
  - 1) Risiko-risiko tinggi- sangat tinggi;
  - 2) Konsentrasi risiko;
  - 3) Kriteria toleransi risiko dengan risiko residual yang tinggi;
  - 4) Perkembangan teknologi dan alat transfer risiko yang dapat mempengaruhi efektivitas penanganan risiko yang sedang berjalan.
- d. Jenis-jenis monitoring adalah:
  - 1) Monitoring berkala  
Monitoring dilakukan sekurang-kurangnya setiap 6 (enam) bulan sekali dengan memeriksa ukuran-ukuran dan parameter yang ada.
  - 2) Reviu Unit Pemilik Risiko (UPR)  
Monitoring yang bersifat selektif oleh UPR terutama diarahkan pada risiko-risiko yang berdasarkan tingkat risiko membutuhkan perhatian khusus dalam penanganannya.
  - 3) Audit  
Monitoring yang dilakukan oleh auditor internal atau eksternal dengan ruang lingkup dan frekuensi yang lebih terbatas, terutama pada risiko-risiko utama dengan reviu lebih pada keandalan sistem dan bukan kondisi yang ada.

4. Keluaran (*Output*)

Laporan hasil monitoring risiko.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 26 -

## G. PROSES KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

### 1. Tujuan

Untuk memperoleh informasi yang relevan serta mengkomunikasikan setiap tahapan proses Manajemen Risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan baik.

### 2. Penanggungjawab Pelaksanaan

- a. Unit Pemilik Risiko; dan
- b. Koordinator Manajemen Risiko.

### 3. Tahap-tahap Pelaksanaan:

- a. Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal pada setiap tahapan proses Manajemen Risiko, baik dengan saluran resmi maupun saluran tidak resmi.
- b. Melakukan kajian atas efektifitas komunikasi serta menyampaikan analisis dan rekomendasi kepada Unit Pemilik Risiko dan Pejabat Eselon I yang dilakukan dalam kurun waktu 6 (enam) bulan sekali.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 27 -

## BAB VI

### SISTEM PELAPORAN

#### A. Jenis Laporan

1. Laporan Profil dan Peta Risiko
2. Laporan Rencana Penanganan Risiko
3. Laporan Monitoring Risiko

#### B. Penanggungjawab Pelaporan

1. Laporan profil dan peta risiko disampaikan oleh seluruh Pemilik Risiko yaitu masing-masing Pejabat Eselon II kepada Ketua Manajemen Risiko untuk dikompilasi dan disampaikan kepada Ketua Komite Manajemen Risiko;
2. Laporan Rencana Penanganan Risiko disampaikan oleh seluruh Pemilik Risiko yaitu masing-masing Pejabat Eselon II kepada Ketua Manajemen Risiko untuk dikompilasi dan disampaikan kepada Ketua Komite Manajemen Risiko;
3. Laporan Monitoring Risiko disampaikan oleh Ketua Manajemen Risiko kepada Ketua Komite Manajemen Risiko.

#### C. Waktu Pelaporan

Masing-masing jenis laporan di atas disampaikan per semester atau setiap 6 (enam) bulan sekali

#### D. Pelaporan kepada Para Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*)

Ketua Komite Manajemen Risiko menyampaikan Paparan (*exposure*) Risiko unit Eselon I kepada para pemangku kepentingan (*stakeholder*), khususnya kepada Menteri Keuangan pada setiap semester yaitu pada posisi per bulan Juni dan Desember.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 28 -

## DAFTAR ISTILAH DAN PENGERTIAN

1. Akar penyebab (*root cause*) adalah penyebab utama terjadinya serangkaian peristiwa risiko.
2. Analisis kualitatif adalah analisis yang parameternya diuraikan secara kualitatif. Biasanya dilakukan karena keterbatasan data.
3. Analisis kuantitatif adalah analisis yang parameternya diuraikan secara kuantitatif. Analisis ini dipilih bila kondisi yang hendak dianalisis membutuhkan ukuran-ukuran kuantitatif yang jelas dan data yang tersedia memadai.
4. Analisis semi kuantitatif adalah analisis yang parameternya diuraikan secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis ini dipilih untuk mengkuantifikasi kriteria kualitatif agar dapat lebih terukur.
5. *Continuity response* adalah bagian dari Rencana Kontingensi mencakup:
  - Rencana dan strategi pemulihan
  - Infrastruktur pemulihan
  - Rencana media dan saluran komunikasi
  - Dana pemulihan tahap pertama
6. *Early warning indicators* adalah indikator risiko yang memberikan sinyal dini akan terjadinya suatu risiko.
7. Filosofi Manajemen Risiko adalah cara pandang organisasi terhadap risiko dan Manajemen Risiko.
8. *Incident database* adalah sekumpulan data yang berisi daftar peristiwa risiko yang terjadi pada organisasi. Lihat juga *loss-event database*.
9. Kebijakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab adalah kebijakan yang terkait dengan limit dan toleransi risiko (*risk limits and tolerances*) yang dapat diambil oleh Unit Pemilik Risiko di dalam instansi. Semakin ke bawah semakin terbatas toleransi risiko yang diberikan.
10. Lingkungan pengendalian adalah segala aspek baik berwujud maupun tidak berwujud yang berpengaruh terhadap efektivitas Manajemen Risiko di dalam organisasi.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 29 -

11. *Loss event database* adalah sekumpulan data yang berisi daftar peristiwa risiko yang pernah terjadi dan mengakibatkan kerugian baik finansial maupun non finansial pada organisasi. Lihat juga *incident database*.
12. Manajemen adalah seluruh Pimpinan unit Eselon I, Eselon II, dan Eselon III di lingkungan Unit Eselon I Departemen Keuangan.
13. Manajemen Risiko adalah keseluruhan sistem di sebuah instansi yang mengintegrasikan *Good Governance* dan seluruh sistem manajemen pengawasan yang ada dalam rangka pencapaian tujuan instansi dengan penekanan pada pengidentifikasian dan pengendalian risiko, baik yang timbul dari berbagai pihak yang terkait (internal maupun eksternal), oleh faktor-faktor eksternal seperti bencana alam dan perubahan kebijakan pemerintah, maupun karena kegagalan perencanaan, implementasi, sistem pendukung instansi.
14. Nearmisses adalah (1) berbagai peristiwa yang dalam kondisi normal sudah hampir pasti terjadi tetapi karena satu dan lain hal tidak terjadi; (2) berbagai peristiwa yang terjadi dengan tingkat kerugian jauh lebih kecil dari yang diperkirakan.
15. Nilai-nilai adalah standar atau norma yang diyakini jika dimiliki dan dijalani akan memungkinkan organisasi mengembangkan efektifitas dan akuntabilitasnya dengan baik.
16. Penanggungjawab risiko adalah pihak-pihak didalam instansi yang bertanggungjawab dan berwenang mengambil keputusan atas risiko yang ada.
17. Profil risiko adalah penjelasan tentang total eksposur risiko yang dinyatakan dengan tingkat (*level*) risiko dan tren-nya. Lihat juga tren risiko.
18. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko di Instansi
19. *Recovery response* adalah bagian dari Rencana Kontingensi mencakup:
  - Kegiatan pemulihan
  - Pengembangan proses baru/peningkatan proses yang ada
  - Kajian pasca insiden
  - Dana pemulihan
  - Pengaktifan kembali



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 30 -

20. Rencana kontinjensi adalah rencana yang telah disiapkan untuk mengelola keadaan darurat yang terjadi, mencakup *continuity response* dan *recovery response*.
21. Retensi adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu risiko.
22. *Risk Management maturity model* adalah suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.
23. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya (sesuai dengan definisi dari ISO dan Institute Of Risk Management United Kingdom : *Risk can be defined as the combination of the probability of an event and its consequences ... It is generally recognised are only negative and therefore the management of safety risk is focused on prevention and mitigation of harm* ).
24. Risiko residual adalah risiko yang tersisa setelah diterapkannya upaya penanganan/mitigasi risiko.
25. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan/sasaran yang dikehendaknya.
26. Tata Kelola yang Baik (*Good Governance*) adalah prinsip, struktur dan proses yang digunakan instansi pemerintahan untuk meningkatkan akuntabilitas guna mewujudkan visi dan misinya dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya berdasarkan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika.
27. Transfer risiko adalah kebijakan dan langkah memindahkan sejumlah risiko dari organisasi ke entitas lain, baik entitas eksternal maupun entitas internal.
28. Tren dan peta risiko. Tren risiko adalah hasil identifikasi perubahan atau pergeseran tingkat risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Tren risiko dinyatakan dalam Peta Risiko yang memperlihatkan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).
29. Unit Pemilik Risiko (UPR) adalah unit Eselon II dalam instansi dimana risiko tersebut ada.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 31 -

30. *Whistleblowing* adalah mekanisme pengaduan terjadinya penyalahgunaan/ penyelewengan (*fraud*) kewenangan.
31. *Whistleblower* adalah pihak yang melaporkan atau menyampaikan pengaduan atas terjadinya *fraud*.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 32 -

## DAFTAR FORMULIR

- Formulir 1 : Form 1.0 Piagam Manajemen Risiko
- Formulir 2 : Form 2.0 Risk Register A - Proses Identifikasi Risiko
- Formulir 3 : Form 3.0 Risk Register B - Proses Analisis Risiko
- Formulir 4 : Form 4.0 Risk Register C - Proses Evaluasi Risiko
- Formulir 5 : Form 5.0 Rencana Penanganan Risiko
- Formulir 6 : Form 6.0 Monitoring Penanganan
- Formulir 7 : Form 7.0 Pelaporan Hasil Monitoring



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 33 -

**Form 1.0 : PIAGAM MANAJEMEN RISIKO**

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 34 -

**DIREKTORAT / INSPEKTORAT JENDERAL DEPARTEMEN  
KEUANGAN**  
**DIREKTORAT / INSPEKTORAT .....**  
**Unit Pemilik Risiko**

**Formulir 1.0**  
**Piagam Manajemen Risiko**

**1. Data Umum Penerapan Proses Manajemen Risiko**

Nama Unit Pemilik Risiko :  
Nama Pemilik Risiko :  
Telepon Risk Owner (RO) :  
Lokasi :  
Tujuan Pelaksanaan :  
Keluaran (*Output*) :  
Ruang Lingkup :  
Horison waktu (*time horizon*) :  
Jadual pelaksanaan :  
Proses pengambilan keputusan :  
Mekanisme dan saluran komunikasi :



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 35 -

2. Identifikasi Sasaran :

No	Sasaran	Uraian Singkat Sasaran

3. Komposisi Anggota Tim :

No	Nama	Jabatan	Tugas dan tanggung jawab
1			
2			

4. Daftar pemangku kepentingan (stakeholders eksternal):

No	Nama/Instansi	Keterangan
1	Menkeu	
2		

5. Daftar pemangku kepentingan (stakeholders internal):

No	Nama/Unit Kerja	Keterangan
1		
2		
3		



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 36 -

6. Daftar regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur terkait:

No	Regulasi/kebijakan/peraturan/prosedur	Keterangan
1		
2		
3		
4		

7. Struktur Organisasi Unit Pemilik Risiko di Direktorat/Inspektorat .....

8. Kriteria Risiko:

A1. Kriteria Konsekuensi Risiko

No	Level Konsekuensi	Kriteria Kuantitatif <sup>1)</sup>	Kriteria Kualitatif
1	Rendah		
2	Sedang		
3	Tinggi		

A2. Dasar Penentuan Kriteria Konsekuensi Risiko:

-  
-  
-

- 36 -  
<sup>1)</sup> Sesuai dengan risiko masing-masing unit.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-37-

**B1. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko**

No	Tingkat Kemungkinan Terjadinya	Kriteria Kuantitatif	Kriteria Kualitatif
1	Rendah		
2	Sedang		
3	Tinggi		

**B2. Dasar Penentuan Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko:**

-  
-

**C. Matriks Analisis untuk Menentukan Tingkat Risiko**

No	Kemungkinan Terjadinya Risiko	Konsekuensi Risiko		
		Rendah	Sedang	Tinggi
1	Rendah	Rendah	Sedang	Sedang
2	Sedang	Rendah	Sedang	Tinggi
3	Tinggi	Sedang	Tinggi	Tinggi

# Ket: Bobot konsekuensi (dampak) terhadap *level* risiko diasumsikan lebih tinggi dari frekuensi





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 39 -

DIREKTORAT JENDERAL / INSPEKTORAT JENDERAL DEPARTEMEN KEUANGAN

DIREKTORAT / INSPEKTORAT .....

Unit Pemilik Risiko

Formulir 3.0 Risk Register B - Proses Analisis Risiko

- 1. Unit Kerja :
- 2. Ruang Lingkup Proses :
- 3. Jangka Waktu Proses :
- 4. Tujuan Proses :
- 5. Penanggungjawab Proses :
- 6. Tanggal :

Tabel Analisis dan Profil Risiko

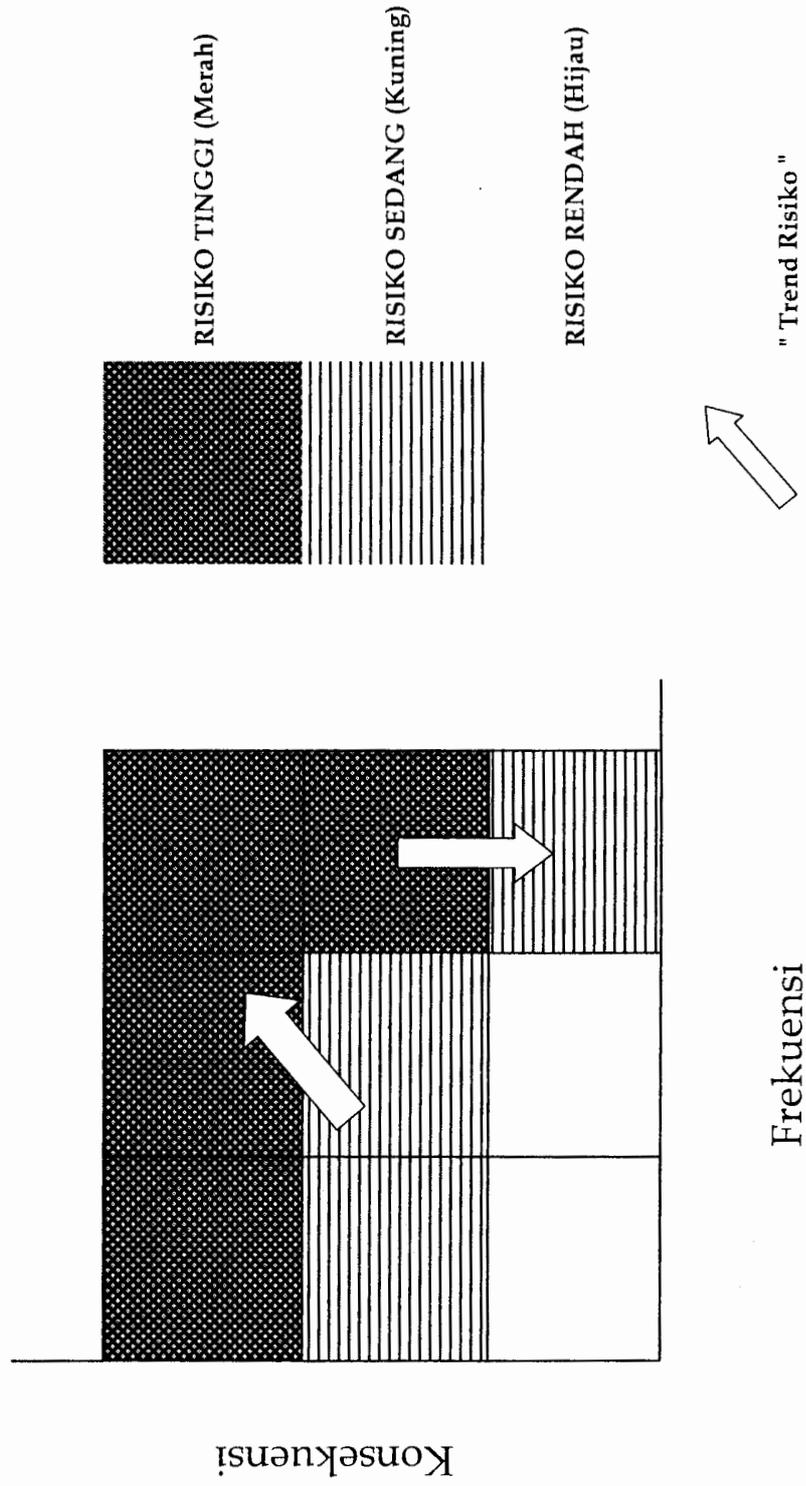
No	Kategori risiko	Sasaran UPR	Risiko			Deskripsi konsekuensi risiko	Sistem pengendalian yang ada*	Tingkat konsekuensi risiko	Tingkat kemungkinan terjadinya risiko	Level risiko  (Level 1 - Level 3)	Trend risiko  (Meningkat, menurun, stabil) *
			Apa yang mungkin Terjadi	Bagaimana terjadinya (sumber dan sebab)	Kapan dan dimana terjadinya						

\*Dengan kerangka sesuai dengan PP 60 tahun 2008 tentang SPIP



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 40 -





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 41 -

DIREKTORAT JENDERAL/INSPEKTORAT JENDERAL / .....DEPARTEMEN KEUANGAN  
DIREKTORAT /INSPEKTORAT .....

Unit Pemilik Risiko

Formulir 4.0 Risk Register C - Proses Evaluasi Risiko

- 1. Unit Kerja :
- 2. Ruang Lingkup Proses :
- 3. Jangka Waktu Proses :
- 4. Tujuan Proses :
- 5. Penanggungjawab Proses :
- 6. Tanggal :

Tabel Evaluasi  
Risiko

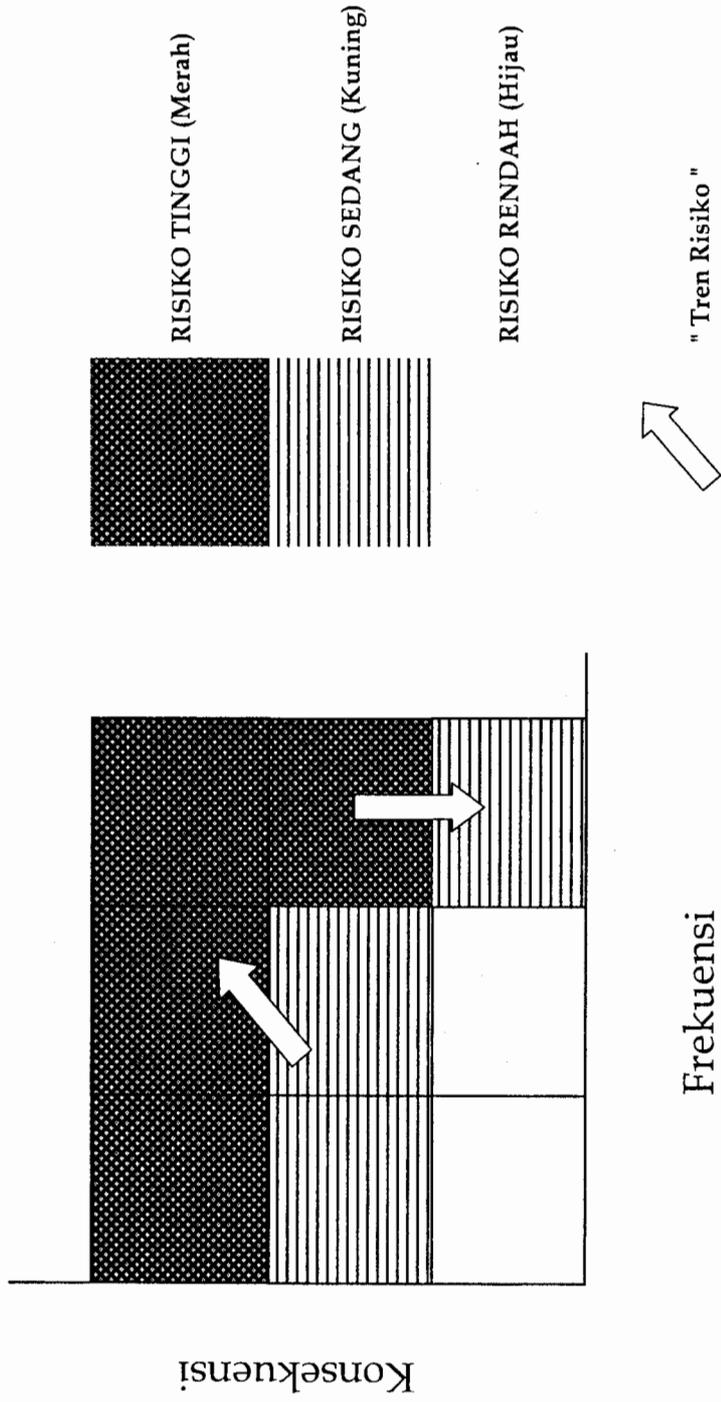
No	Kategori risiko	Sasaran UPR	Risiko			Deskripsi konsekuensi risiko	Sistem pengendalian yang ada*	Tingkat konsekuensi risiko	Tingkat kemungkinan terjadinya risiko	Level risiko (Level 1 - Level3)	Trend risiko (Meningkat, menurun, stabil) *	Prioritas Risiko
			Apa yang mungkin Terjadi	Bagaimana terjadinya (sumber dan sebab)	Kapan dan dimana terjadinya							

\*Dengan kerangka sesuai dengan PP 60 tahun 2008 tentang SPIP



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 42 -





MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 43 -

### Form 5.0 : RENCANA PENANGANAN RISIKO

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			





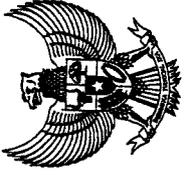
MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 45 -

### FORM 6.0 : MONITORING PENANGANAN

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 46 -

DIREKTORAT JENDERAL / INSPEKTORAT JENDERAL / .....DEPARTEMEN KEUANGAN  
DIREKTORATI / INSPEKTORAT / .....  
Unit Pemilik Risiko

Formulir 6.0 Monitoring Penanganan – Proses Monitoring Risiko

1. Unit Kerja :
2. Ruang Lingkup Proses :
3. Jangka Waktu Proses :
4. Tujuan Proses :
5. Penanggungjawab Proses :
6. Tanggal :

Monitoring Penanganan Risiko untuk Sasaran:

No	Risiko Risiko (Berdasarkan Prioritas Risiko dari Risk Register C)	Tren risiko (meningkat, menurun, stabil)	Risiko residual aktual	Risiko residual yang diharapkan	Kesenjangan dan atau deviasi	Langkah korektif dan rekomendasi

Pokok-pokok pembelajaran dari hasil implementasi:

- 1.
- 2.

Disiapkan oleh:	Diperiksa oleh:	Disetujui oleh:
Adminstrator Manajemen Risiko Tanggal:	Koordinator Manajemen Risiko Tanggal:	Pemilik Risiko Tanggal:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 47 -

### FORM 7.0 : LAPORAN HASIL MONITORING

Nomor Dokumen:

	Jabatan	Tandatangan	Tanggal
Disiapkan oleh:			
Diperiksa oleh:			
Disetujui oleh:			



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 48 -

DIREKTORAT JENDERAL / INSPEKTORAT JENDERAL / .....DEPARTEMEN KEUANGAN  
DIREKTORAT/INSPEKTORAT .....  
Unit Pemilik Risiko

Formulir 7.0: Pelaporan Hasil Monitoring

- 1. Unit Kerja : .....
- 2. Ruang Lingkup Proses : .....
- 3. Jangka Waktu Proses : .....
- 4. Tujuan Proses : .....
- 5. Penanggungjawab Proses : .....
- 6. Tanggal : .....

Laporan Level & Trend Risiko Komposit

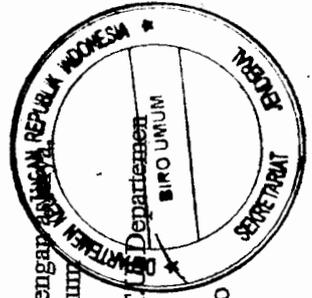
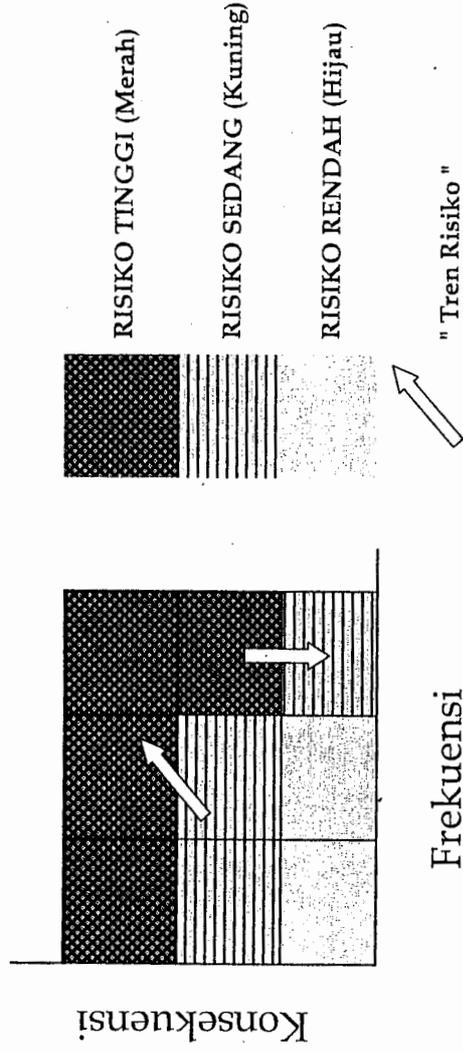
No	Kategori Risiko	Level Risiko Komposit	Tren risiko komposit (meningkat, menurun, stabil)	Target Kinerja	Langkah korektif dan rekomendasi
					-
					-



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

- 49 -

### Peta Risiko Komposit



Salinan sesuai dengan  
Kepala Biro Umum

u.b.

Kepala Bagian TUGAS Departemen  
BIRO UMUM

Antonius Subarto

NIP 060041707

MENTERI KEUANGAN

titd.

SRI MULYANI INDRAMAWATI