



**SALINAN**

**BUPATI PACITAN  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**PERATURAN BUPATI PACITAN  
NOMOR 97 TAHUN 2023**

**TENTANG**

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN PACITAN**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI PACITAN,**

- Menimbang** : a. bahwa untuk melaksanakan pengelolaan risiko dalam rangka peningkatan kualitas penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, perlu adanya pedoman pengelolaan risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Kepala Perangkat Daerah wajib melakukan penilaian risiko;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Djawa Timur (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 41) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1965 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotapraja Surabaya dan Daerah Tingkat II Surabaya dengan mengubah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Djawa Timur dan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Provinsi Djawa Timur, Djawa Tengah, Djawa Barat dan Daerah Istimewa Jogjakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
3. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
4. 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);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 22 Tahun 2020 tentang Tata Cara Kerja Sama Daerah dengan Daerah Lain dan Kerja Sama Daerah dengan Pihak Ketiga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 371);
7. Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan (Lembaran Daerah Kabupaten Pacitan Tahun 2016 Nomor 4), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2021 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan (Lembaran Daerah Kabupaten Pacitan Tahun 2021 Nomor 9);

#### **MEMUTUSKAN :**

**Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PACITAN.**

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

##### **Pasal 1**

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Daerah Kabupaten Pacitan.
2. Bupati adalah Bupati Pacitan.
3. Wakil Bupati adalah Wakil Bupati Pacitan.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Pacitan.
5. Asisten Sekretaris Daerah adalah Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan dan Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan.

6. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah Kabupaten Pacitan yang selanjutnya disingkat PD adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
7. Inspektorat Daerah adalah Inspektorat Daerah Kabupaten Pacitan.
8. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah adalah Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pacitan.
9. Badan Keuangan Daerah adalah Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pacitan.
10. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
11. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait risiko.
12. Komunikasi dan Konsultasi adalah kegiatan yang melekat dalam proses manajemen risiko yang bertujuan untuk mendapatkan, menyediakan dan berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai risiko di lingkungan organisasi.
13. Penetapan Konteks adalah kegiatan memahami lingkungan internal dan eksternal, serta menentukan lingkungan penerapan manajemen risiko dalam organisasi.
14. Penilaian Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi, menganalisis dan mengevaluasi seluruh risiko atau potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi, yang dilakukan melalui proses yang sistematis dan terukur.
15. Identifikasi Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi seluruh risiko atau potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan/sasaran organisasi.
16. Analisis Risiko adalah kegiatan memahami karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan besaran dan tingkat risiko dengan cara mempertimbangkan kemungkinan keterjadian dan dampak risiko.
17. Evaluasi Risiko adalah kegiatan menetapkan prioritas risiko dalam rangka pengambilan keputusan terkait penanganan risiko.
18. Pengendalian Intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia dan sistem teknologi informasi yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan/atau sasaran yang telah ditetapkan.
19. Rencana Penanganan Risiko adalah dokumen terkait proses manajemen risiko yang menunjukkan rencanan penanganan risiko berdasarkan opsi terbaik dari berbagai opsi yang relevan.
20. Profil Risiko adalah dokumen terkait proses manajemen risiko yang menunjukkan potensi risiko yang teridentifikasi untuk ditangani dalam kurun waktu tertentu.
21. Pemantauan dan Reviu adalah kegiatan dalam proses manajemen risiko yang bertujuan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan manajemen risiko berdasarkan rencana yang ditetapkan.
22. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi pemilik peta strategi yang bertanggung jawab melaksanakan proses manajemen risiko atas sasaran organisasi sesuai tugas dan fungsi organisasi/unit kerja yang bersangkutan.
23. Budaya Sadar Risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang risiko yang dimiliki bersama sekelompok orang dengan tujuan yang sama.
24. Selera Risiko adalah ambang batas besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko dan tidak perlu dilakukan kegiatan pengendalian.
25. Reviu Dokumen adalah mempelajari informasi pada dokumen yang terkait dengan penerapan manajemen risiko untuk dibandingkan dengan kriteria/standar yang digunakan.

26. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan/pernyataan yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh melalui revidu dokumen ataupun observasi, pendalaman dan/atau validasi, serta uji silang dari informasi lain yang sudah diperoleh dari revidu dokumen
27. Wawancara adalah bentuk paling umum dari komunikasi yang terencana dan berfungsi sebagai alat penguji kebenaran terhadap data/informasi yang diperoleh dari alat-alat lainnya (revidu dokumen, kuesioner, observasi), alat untuk mencari informasi pelengkap (metode pelengkap) serta dapat berfungsi sebagai satu-satunya alat pengumpul data utama (metode primer).
28. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan/kondisi di lapangan untuk menguji pemenuhan kriteria/standar tertentu.
29. Eksploitasi peluang adalah upaya menggali potensi peluang kea rah yang lebih baik, lebih berharga dan lebih menguntungkan.
30. Evaluasi adalah rangkaian membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau yang telah ditetapkan dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan.
31. Rencana Strategis PD yang selanjutnya disingkat dengan Renstra PD adalah dokumen perencanaan PD untuk periode 5 (lima) tahun.
32. Time horizon adalah periode waktu yang dijadikan acuan dalam mengevaluasi risiko dan dampaknya.

## **BAB II**

### **TUJUAN, MANFAAT DAN PRINSIP PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **Pasal 2**

Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan bertujuan untuk:

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

#### **Pasal 3**

Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan memiliki manfaat untuk:

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

#### **Pasal 4**

Penerapan manajemen risiko harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

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

### **BAB III PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **Pasal 5**

- (1) Setiap Kepala PD dan pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan harus menerapkan manajemen risiko dalam setiap pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.
- (2) Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
  - a. pengembangan budaya sadar risiko;
  - b. pembentukan struktur pengelolaan risiko; dan
  - c. penyelenggaraan proses pengelolaan risiko.

#### **Pasal 6**

- (1) Budaya sadar risiko harus dikembangkan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan di seluruh jajaran PD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.
- (2) Budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bahan dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
- (3) Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) yang menjadi bagian setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, berupa:
  - a. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
  - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko;
  - c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
  - d. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses organisasi.

#### **Pasal 7**

- (1) Proses manajemen risiko dilaksanakan melalui tahapan:
  - a. komunikasi dan konsultasi, dilakukan di setiap tahapan proses manajemen risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal;
  - b. penetapan konteks, dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola risiko, serta menetapkan cakupan dan kriteria risiko untuk proses selanjutnya;

- c. identifikasi risiko, dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab dan konsekuensi dari peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan atau menunda pencapaian tujuan organisasi;
  - d. analisis risiko, dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi (dampak) dan tingkat kemungkinan terjadinya berdasarkan kriteria mempertimbangkan pengendalian yang ada;
  - e. evaluasi risiko, dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya;
  - f. mitigasi risiko, dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi tersebut; dan
  - g. pemantauan dan revidi, dilakukan terhadap seluruh aspek dari proses manajemen risiko.
- (2) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan.
  - (3) Setiap siklus sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
  - (4) Proses manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

## **BAB IV**

### **STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO**

#### **Pasal 8**

- (1) Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan, ditetapkan struktur manajemen risiko.
- (2) Struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
  - a. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Pemerintah Kabupaten Pacitan;
  - b. Kepala PD, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
  - c. Inspektorat Daerah sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko dan melaksanakan peran konsultasi dan asistensi manajemen risiko.
- (3) Struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

#### **Pasal 9**

- (1) Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf a terdiri dari:
  - a. Komite Eksekutif;
  - b. Komite Pelaksana; dan
  - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko.
- (2) Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
  - a. Bupati dan Wakil Bupati selaku penanggung jawab;
  - b. Sekretaris Daerah selaku Ketua; dan
  - c. Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah, dan Kepala Badan Keuangan Daerah selaku anggota.

- (3) Komite pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
  - a. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah selaku Ketua;
  - b. Kepala Badan Keuangan Daerah selaku Wakil Ketua;
  - c. Kepala Bagian Organisasi selaku Sekretaris; dan
  - d. masing-masing Kepala PD selaku Anggota.
- (4) Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, yaitu Bagian Organisasi Sekretariat Daerah selaku yang menangani manajemen kinerja Pemerintah Kabupaten Pacitan.

#### **Pasal 10**

- (1) Kepala PD membentuk Komite Manajemen Risiko PD dan Sekretariat Manajemen Risiko PD dengan Keputusan Kepala PD.
- (2) Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko PD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
  - a. Kepala PD selaku Ketua; dan
  - b. minimal 2 (dua) orang Pejabat Eselon III selaku Anggota.
- (3) Sekretariat Manajemen Risiko PD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berada di Sekretariat PD/bagian yang menangani Manajemen Kinerja PD.
- (4) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko PD sebagaimana dimaksud pada ayat (1), yaitu membantu Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan dalam mengimplementasikan manajemen risiko di masing-masing PD.

#### **Pasal 11**

- (1) Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan mengacu pada:
  - a. pedoman umum manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini;
  - b. pedoman pelaksanaan manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini; dan
  - c. pedoman penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran III yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.
- d. Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penerapan manajemen risiko dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan.

### **BAB V**

#### **PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **Pasal 12**

Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan bertujuan untuk:

- a. mengetahui kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko sebagai salah satu alat manajemen dalam memberikan keyakinan kepada para *stakeholder* bahwa tujuan dan sasaran Pemerintah Kabupaten Pacitan tercapai sebagaimana diharapkan;
- b. memberikan umpan balik untuk peningkatan pencapaian tujuan dan manfaat penerapan manajemen risiko; dan
- c. menjaga pemenuhan prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko.

### **Pasal 13**

Ruang lingkup penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko adalah penerapan manajemen risiko secara komprehensif/menyeluruh, antara lain meliputi:

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

### **Pasal 14**

Inspektorat Daerah sebagai *Compliance Office for Risk Management* sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf c melakukan fungsi sebagai berikut:

- a. pelaksanaan *compliance office* untuk manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan; dan
- b. pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

## **BAB VI KETENTUAN LAIN-LAIN**

### **Pasal 15**

- (1) Struktur manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (3) harus sudah dibentuk paling lambat 6 (enam) bulan sejak diundangkannya Peraturan Bupati ini.
- (2) Komite Manajemen Risiko PD dan Sekretariat Manajemen Risiko PD sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 ayat (1) harus sudah dibentuk paling lambat 6 (enam) bulan sejak diundangkannya Peraturan Bupati ini.

**BAB VII**  
**KETENTUAN PENUTUP**

**Pasal 16**

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di      Pacitan  
Pada tanggal      17 - 7 - 2023

**BUPATI PACITAN**

ttd

**INDRATA NUR BAYUAJI**

**Diundangkan di Pacitan**  
**Pada tanggal 17 - 7 - 2023**

**SEKRETARIS DAERAH**  
**KABUPATEN PACITAN**

ttd

**HERU WIWOHO SP**

**BERITA DAERAH KABUPATEN PACITAN TAHUN 2023 NOMOR 97**



**LAMPIRAN I**  
**PERATURAN BUPATI PACITAN**  
**NOMOR 97 TAHUN 2023**  
**TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH**  
**KABUPATEN PACITAN.**

**PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO**

**BABI**  
**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

1. Sesuai Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Kepala PD wajib melakukan penilaian risiko.
2. Sehubungan hal tersebut diatas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

**B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum**

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi manajemen risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

## **BAB II**

### **PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko**

1. Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan bertujuan untuk:
  - a. Peningkatan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja  
Penerapan manajemen risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan manajemen risiko, semua potensi masalah yang kemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan manajemen risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.
  - b. Mendorong manajemen yang proaktif  
Dengan penerapan manajemen risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah.
  - c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan  
Upaya pengelolaan risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen.
  - d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi  
Rancangan mitigasi risiko dengan mempertimbangkan prioritas risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif. Penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan.
  - e. Meningkatkan kepatuhan teradap peraturan perundang-undangan  
Rencana mitigasi yang disusun harus berprinsip pada kepatuhan atas ketentuan yang telah digariskan bagi organisasi. Penerapan manajemen risiko mendorong organisasi untuk taat pada regulasi yang berlaku sebagaimana termaktub dalam tujuan sistem pengendalian *intern* pemerintah.
  - f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan  
Penerapan manajemen risiko meningkatkan efisiensi, mutu proses bisnis dan kualitas layanan yang diberikan kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, tingkat kepuasan dan kepercayaan para *stakeholder* kepada Kabupaten Pacitan diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik.
  - g. Meningkatkan ketahanan organisasi  
Penerapan manajemen risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.

2. Penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan memiliki manfaat sebagai berikut:
  - a. Berkurangnya kejutan (*surprise*)  
Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, organisasi dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan.
  - b. Eksploitasi peluang  
Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila anggota organisasi memiliki kepercayaan diri karena risiko-risiko.
  - c. Meningkatnya perencanaan, kinerja dan efektivitas organisasi  
Pengetahuan tentang informasi strategis organisasi, operasi dan lingkungannya akan meningkatkan efektivitas perencanaan. Selanjutnya hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, mengurangi hasil yang negatif dan meningkatkan kinerja.
  - d. Meningkatnya hubungan dengan para pemangku kepentingan  
Manajemen risiko mendorong organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam mengembangkan dialog antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Saluran komunikasi ini memberikan informasi tentang bagaimana pemangku kepentingan akan bereaksi terhadap kebijakan, produk, atau keputusan baru dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan mengapa suatu tindakan dijalankan.
  - e. Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan  
Manajemen risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.
  - f. Meningkatnya reputasi  
Pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan manajemen risiko dengan baik.
  - g. Perlindungan bagi pimpinan  
Dengan meningkatnya kesadaran akan risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan *public official* yang cermat.
  - h. Meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi.  
Dengan mendokumentasikan pendekatan manajemen risiko yang diterapkan dan perhatian setiap level organisasi akan ketaatan terhadap ketentuan, akuntabilitas dan *governance* akan meningkat.

## **B. Prinsip Manajemen Risiko**

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja  
Manajemen risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan *go public*, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola dan reputasi organisasi.
2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan  
Manajemen risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama serta proses bisnis organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, program dan proses manajemen perubahan.
3. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan  
Manajemen risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, urutan prioritas tindakan dan memilih faktor serta tipe tindakan.
4. Memperhitungkan ketidakpastian  
Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut, dan bagaimana menanganinya.

5. Sistematis, terstruktur dan tepat waktu  
Pendekatan manajemen risiko yang sistematis, tepat waktu, dan terukur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia  
Input proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli.
7. Disesuaikan dengan keadaan organisasi  
Penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil risiko organisasi.
8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya  
Manajemen risiko menyadari kemampuan, persepsi dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.
9. Transparan dan inklusif  
Keterlibatan pemangku kepentingan secara layak dan tepat waktu, khususnya pengambilan keputusan pada seluruh level organisasi, memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan tersebut juga membuat pemangku kepentingan terwakili secara layak dan pandangannya dapat diperhitungkan dalam penentuan kriteria risiko.
10. Dinamis, berulang dan tanggap terhadap perubahan  
Manajemen risiko secara terus menerus mengenali dan tanggap terhadap perubahan. Perubahan berupa kejadian eksternal dan internal dapat mengakibatkan munculnya risiko baru atau berubahnya risiko.
11. Perbaikan terus menerus  
Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

### **C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko**

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

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

1. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
2. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko;
3. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
4. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses organisasi sehingga manajemen risiko tidak dipandang sebagai tambahan beban.

Pimpinan harus berkomitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Komitmen Pimpinan ditingkatkan dengan meningkatkan pemahaman atas risiko dan manajemen risiko serta pemahaman atas nilai-nilai budaya Kabupaten Pacitan. Komitmen tersebut ditunjukkan antara lain dengan memastikan bahwa sumber daya organisasi tersedia secara mencukupi bagi penerapan manajemen risiko. Sumber daya organisasi tersebut antara lain berupa dana, sumber daya manusia, serta perangkat pendukung penerapan manajemen risiko seperti: struktur

organisasi, tata kerja, kebijakan, pedoman, dan strategi penerapan manajemen risiko.

Komunikasi tentang pentingnya manajemen risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai, baik dalam rapat pengambilan keputusan maupun dalam bentuk pertemuan dalam rangka melaksanakan proses manajemen risiko. Profil dan peta risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi. Rancangan mitigasi risiko yang telah disusun juga harus dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan dan menjamin efektivitas implementasinya.

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

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

#### **D. Proses Manajemen Risiko**

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

Proses manajemen risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. **Komunikasi dan konsultasi**  
Komunikasi dan konsultasi dilakukan di setiap tahapan proses manajemen risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal.
2. **Penetapan konteks**  
Penetapan konteks dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola risiko, serta menetapkan cakupan dan kriteria risiko untuk proses selanjutnya.
3. **Identifikasi risiko**  
Identifikasi risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan organisasi.
4. **Analisis risiko**  
Analisis risiko dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi dan tingkat kemungkinan terjadinya risiko berdasarkan kriteria risiko, dengan mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada.
5. **Evaluasi risiko**  
Evaluasi risiko dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya.

6. Mitigasi risiko (penanganan risiko)  
Mitigasi risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi risiko, dan pelaksanaan rencana mitigasi tersebut.
7. Pemantauan (monitoring) dan reviu.  
Pemantauan dan reviu dilakukan terhadap seluruh aspek dari proses manajemen risiko.

Keterkaitan antar tahapan proses manajemen risiko tersebut dapat diilustrasikan pada gambar II. 1



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan. Setiap siklus mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Proses manajemen risiko dilakukan pada setiap tingkatan organisasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Kabupaten Pacitan; dan
2. Tingkat PD.

#### E. Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan perlu ditetapkan struktur manajemen risiko. Struktur manajemen risiko terdiri dari:

1. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Kabupaten Pacitan;
2. Kepala PD, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
3. Inspektorat Daerah sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko.

Secara rinci struktur manajemen risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan;

### KOMITE MANAJEMEN RISIKO

#### A. Komite Eksekutif

1. Bupati dan Wakil Bupati Pacitan selaku Penanggung Jawab;
2. Sekretaris Daerah Pacitan selaku Ketua; dan
3. Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Badan Keuangan Daerah, dan Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah selaku Anggota.

#### B. Komite Pelaksana

1. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Pacitan selaku Ketua;
2. Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pacitan selaku Wakil Ketua;
3. Kepala Bagian Organisasi selaku Sekretaris; dan
4. Masing-masing Kepala PD selaku Anggota.

#### C. Kepala Bagian Organisasi Kabupaten Pacitan selaku Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

2. Kepala PD

### KEPALA PD

#### Pejabat Satu Tingkat Dibawah Kepala

- A. Kepala Bidang, Kepala Bagian, Kepala Seksi
- B. Sekretariat Komite Manajemen Risiko

3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko

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

Struktur manajemen risiko tersebut bekerja sebagai berikut:

1. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan bertugas dan bertanggungjawab untuk mengoordinasikan, memfasilitasi dan mengawasi efektivitas dan integritas proses manajemen risiko;
2. Kepala PD bertugas dan bertanggungjawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian risiko sehari-hari pada PD yang dipimpin; dan
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko bertugas dan bertanggungjawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan manajemen risiko di Kabupaten Pacitan kepada pemangku kepentingan terkait.

## **F. Tugas dan Tanggungjawab Kabupaten**

### **I. Komite Manajemen Risiko Kabupaten**

Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan adalah komite yang dibentuk oleh Bupati Pacitan untuk meningkatkan budaya sadar risiko, meningkatkan komitmen pimpinan terhadap manajemen risiko, memberikan arahan dan membimbing seluruh unit di Kabupaten Pacitan dalam penerapan manajemen risiko.

#### **1. Tugas dan tanggungjawab Komite Eksekutif, antara lain:**

- a. menetapkan kebijakan dan pedoman manajemen risiko Kabupaten Pacitan;
- b. menetapkan profil risiko kunci Kabupaten Pacitan beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Kabupaten Pacitan secara tahunan;
- c. menetapkan selera risiko (*risk appetite*) dan kriteria risiko yang berlaku di Kabupaten Pacitan;
- d. melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan manajemen risiko di Kabupaten Pacitan; dan
- e. memastikan bahwa proses manajemen risiko berjalan efektif di Kabupaten Pacitan.

#### **2. Tugas dan tanggungjawab Komite Pelaksana, antara lain:**

- a. menyusun kebijakan dan pedoman manajemen risiko Kabupaten Pacitan sebagai pedoman implementasi manajemen risiko bagi seluruh unit di Pemerintah Kabupaten Pacitan. Kebijakan dan pedoman yang perlu disusun oleh Komite Pelaksana antara lain berupa selera risiko dan kriteria risiko Kabupaten Pacitan, pedoman tentang pengukuran risiko, pedoman penyusunan profil risiko, pedoman pemantauan penanganan risiko Kabupaten Pacitan dan pedoman penyusunan *lost event database*. Kebijakan dan pedoman yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif sebagai usulan untuk dibahas dan ditetapkan. Secara umum kebijakan manajemen risiko Kabupaten Pacitan meliputi:

##### **1) kebijakan skala risiko Kabupaten Pacitan**

level risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak (konsekuensi) risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level risiko. Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level). Penentuan level risiko Kabupaten Pacitan beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis risiko sebagaimana tercantum dalam tabel II.2.

| Matriks Analisis Risiko 5x5 |                      | Level Dampak     |       |         |            |                   |
|-----------------------------|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
|                             |                      | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |
|                             |                      | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| 5                           | Hampir pasti terjadi | 5                | 10    | 15      | 20         | 25                |
| 4                           | Sering terjadi       | 4                | 8     | 12      | 16         | 20                |
| 3                           | Kadang terjadi       | 3                | 6     | 9       | 12         | 15                |
| 2                           | Jarang terjadi       | 2                | 4     | 6       | 8          | 10                |
| 1                           | Hampir tidak terjadi | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |
| Level kemungkinan           |                      |                  |       |         |            |                   |

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

Tabel II. 2 Matriks Analisis Risiko

## 2) Kriteria risiko Kabupaten Pacitan

Kriteria risiko merupakan parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak atas suatu risiko. Penentuan kriteria risiko harus memperhatikan regulasi yang ada dan aspirasi pemangku kepentingan. Organisasi harus mampu menyusun kriteria risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu risiko. Kriteria risiko dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, sasaran organisasi dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi. Beberapa kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan perundangan serta peraturan lain yang terkait dengan kegiatan organisasi. Kriteria ini harus konsisten dengan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan. Kriteria risiko harus disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat menyusun kriteria risiko antara lain:

- 2.1 jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya;
- 2.2 bagaimana menetapkan kemungkinan terjadinya;
- 2.3 kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak;
- 2.4 bagaimana menentukan peringkat risiko;
- 2.5 pada peringkat manakah risiko dapat diterima atau dapat ditoleransi;
- 2.6 pada peringkat manakah risiko memerlukan mitigasi; dan
- 2.7 apakah kombinasi dari berbagai macam risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

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

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

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

Komite Pelaksana perlu menyusun kriteria risiko yang seragam untuk Kabupaten Pacitan sehingga dapat digunakan di tingkat Kabupaten Pacitan dan PD. Untuk kriteria dampak, Komite Pelaksana perlu menyusun beberapa alternatif area dampak yang dapat digunakan secara seragam di tingkat Kabupaten Pacitan dan PD. Kriteria risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya

disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

| Level Kemungkinan        | Kriteria Kemungkinan                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | 1) kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun; dan<br>2) persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode.             |
| Jarang Terjadi (2)       | 1) kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun); dan<br>2) persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode.                       |
| Kadang Terjadi (3)       | 1) kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun; dan<br>2) persentase kemungkinan terjadinya diatas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4)       | 1) kemungkinan terjadinya sering (diatas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun; dan<br>2) persentase kemungkinan terjadinya diatas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode.        |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | 1) kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun); dan<br>2) persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode                |

Tabel II. 3 Kriteria Kemungkinan

| Level Dampak          | Area Dampak                                                   |                                                                                                   |                                                |                                                |                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                       | Kerugian Negara                                               | Penurunan reputasi                                                                                | Penurunan Kinerja                              | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi           | Tuntutan Hukum                                                       |
| Tidak Signifikan (1)  | Jumlah kerugian negara ≤ Rp 10 juta                           | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100%               | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari                    | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode                    |
| Minor (2)             | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 juta s.d Rp 50 juta   | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari   | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode  |
| Moderat (3)           | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 juta s.d Rp 100 juta  | Pemberitaan negatif di media massa lokal                                                          | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%  | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari  | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4)        | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 juta s.d Rp 500 juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional                                                       | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%  | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 juta                 | Pemberitaan negatif di media massa internasional                                                  | Pencapaian target kinerja ≤ 25%                | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari          | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode          |

Tabel. II. 4 Kriteria Dampak

### 3) Kategori risiko

Kategori risiko sangat penting dalam menjamin identifikasi risiko yang komprehensif dan pengikhtisaran atau pelaporan risiko. Kategori risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori risiko minimal di Kabupaten Pacitan adalah sebagaimana dalam Tabel II. 5 di bawah ini:

| No | Kategori Risiko     | Definisi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Risiko Pendapatan   | Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli Daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan Daerah lainnya.                                                                                                                                        |
| 2. | Risiko Belanja      | Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.                                              |
| 3. | Risiko Pembiayaan   | Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.                                                                                                                                                                                                              |
| 4. | Risiko Strategis    | Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik dan ekonomi.       |
| 5. | Risiko <i>Fraud</i> | Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: penggelapan asset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan                                   |
| 6. | Risiko Kepatuhan    | Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber risiko kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum. |
| 7. | Risiko Operasional  | Risiko yang disebabkan:<br>a) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia dan kegagalan sistem;<br>b) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi; dan<br>c) adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.                                      |
| 8. | Risiko Reputasi     | Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.                                                                                                                                                           |

Tabel II. 5 Kategori Risiko Minimal di Kabupaten Pacitan

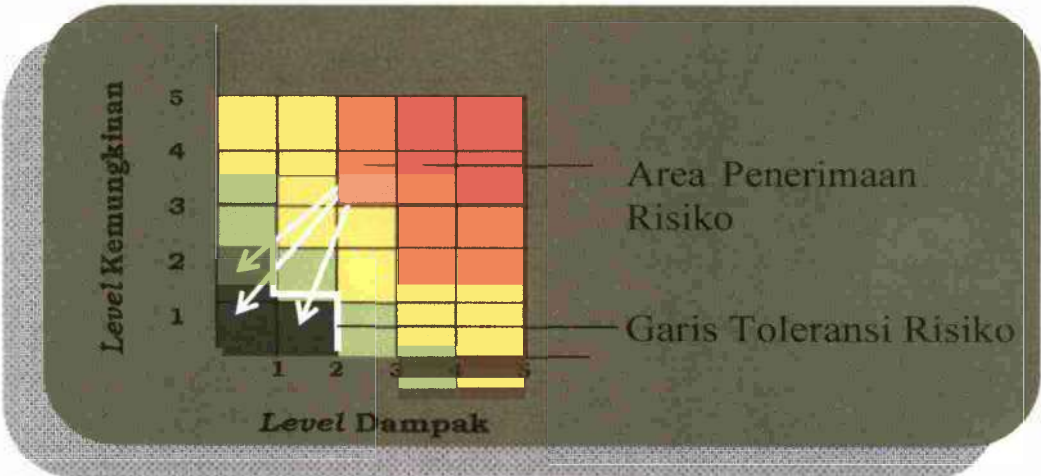
4) Selera risiko Kabupaten Pacitan

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

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

Tabel II. 6 Selera Risiko Kabupaten Pacitan

atau



- b. Menyusun profil risiko kunci Kabupaten Pacitan dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Kabupaten Pacitan secara tahunan. Profil risiko kunci Kabupaten Pacitan merupakan kumpulan risiko kunci Kabupaten Pacitan yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Kabupaten Pacitan yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Kabupaten Pacitan yang dapat bersumber dari Renstra, *road map* atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan rencana mitigasi disusun oleh Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas rencana Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan *stakeholder*. Profil risiko kunci Kabupaten Pacitan dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tersebut. Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan dan rencana mitigasinya yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

- c. Memantau dan melaporkan level risiko kunci Kabupaten Pacitan dan pelaksanaan mitigasinya. Level risiko kunci Kabupaten Pacitan dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-risiko kunci Kabupaten Pacitan dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa risiko-risiko kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan manajemen risiko, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas risiko-risiko kunci Kabupaten Pacitan dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif.
- d. Menginformasikan risiko-risiko kunci Kabupaten Pacitan serta menyampaikan rencana mitigasi Kabupaten Pacitan yang relevan kepada seluruh PD yang terkait. Risiko kunci Kabupaten Pacitan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh PD sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci PD. Selanjutnya, rencana mitigasi Kabupaten Pacitan yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh PD yang terkait untuk dilaksanakan.
- e. Memberikan masukan kepada Bupati Pacitan tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi. Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan risiko kunci yang diukur dengan indikator risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Bupati Pacitan tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi risiko yang meningkat levelnya tersebut. Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan Kepala PD yang berkenaan dan pejabat yang terkait.
- f. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Bupati Pacitan berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Bupati Pacitan tertentu sesuai permintaan Bupati Pacitan. Apabila diperlukan, Bupati Pacitan dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Bupati Pacitan. Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Pacitan c.q. Bagian Organisasi yang menangani urusan terkait dengan kelembagaan dan analisis jabatan, tata laksana dan pelayanan publik, serta kinerja dan reformasi birokrasi Kabupaten Pacitan.

## II. Kepala PD

Setiap PD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan harus menjalankan manajemen risiko. Kepala PD bertanggung jawab terhadap penerapan manajemen risiko di dalam unit kerjanya masing-masing dengan cara menunjukkan komitmen dan memberikan arahan dalam rangka penerapan manajemen risiko yang mencakup pelaksanaan proses manajemen risiko dan penyediaan sumber daya organisasi yang mencukupi untuk penerapan manajemen risiko yang efektif. Sehubungan dengan penerapan manajemen risiko, Kepala PD memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Menyusun dan menetapkan risiko-risiko kunci PD. Setelah mendapatkan informasi mengenai risiko kunci Kabupaten Pacitan, Kepala PD diharapkan menyusun dan menetapkan risiko kunci PD yang disesuaikan dengan risiko kunci Kabupaten Pacitan.

2. Menyusun, menetapkan, dan melaporkan Profil Risiko Kunci PD beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis PD secara tahunan. Profil Risiko Kunci PD merupakan kumpulan Risiko Kunci PD yang disusun dan ditetapkan oleh Kepala PD dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan dan mempertimbangkan masukan dari seluruh di bawahnya serta para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis PD yang dapat bersumber dari Renstra, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan dokumen perencanaan strategis. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Kepala PD sesuai dengan prioritas risiko kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh unit kerja di bawahnya serta para *stakeholder*. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Kepala PD selanjutnya dilaporkan kepada Komite Manajemen Risiko .
3. Menginformasikan risiko-risiko kunci Kabupaten Pacitan dan PD serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait. Risiko Kunci Kabupaten Pacitan, dan PD diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya sebagai bahan informasi. Selain itu, rencana mitigasi Kabupaten Pacitan, dan PD yang relevan diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait untuk dilaksanakan.
4. Memantau dan melaporkan level risiko kunci PD serta pelaksanaan mitigasi risiko kunci Kabupaten Pacitan, dan PD. Level risiko kunci PD dan pelaksanaan mitigasi risiko kunci Kabupaten Pacitan dan PD harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko.  
Risiko-risiko kunci PD dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa risiko-risiko kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan manajemen risiko, Kepala PD melaporkan hasil pemantauan atas risiko-risiko kunci PD dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Manajemen Risiko.
5. Memastikan proses manajemen risiko pada unit kerjanya berjalan efektif. Seluruh PD dan unit di bawahnya harus menjalankan proses manajemen risiko dengan efektif. Kepala PD harus memastikan bahwa unit kerjanya telah menjalankan proses manajemen risiko dengan baik. Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Kepala PD dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil proses manajemen risiko.

### III. Tugas dan tanggungjawab unit kerja dibawah Kepala PD dalam hal penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. ikut berperan aktif dalam penyusunan profil risiko kunci PD. Seluruh unit di bawah Kepala PD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan harus secara aktif terlibat dan berperan serta aktif dalam penerapan manajemen risiko yang dijalankan oleh PD. Keterlibatan dan peran serta aktif tersebut antara lain diwujudkan dalam hal pelaksanaan *risk assessment* untuk menyusun profil risiko kunci PD;
2. memantau dan melaporkan level risiko beserta dengan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala PD masing-masing secara triwulanan. Seluruh pejabat satu tingkat di bawah Kepala PD harus melakukan pemantauan atas kondisi risiko berikut dengan langkah mitigasi yang dijalankan dan melaporkannya kepada Kepala PD. Pelaporan tersebut bentuk dan susunannya ditetapkan dan disesuaikan dengan kondisi di PD masing-masing.

- IV. *Compliance Office for Risk Management*, yaitu Inspektorat Daerah melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk manajemen risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:
1. pemantauan dan revidi atas proses manajemen risiko, baik di tingkat Kabupaten Pacitan maupun di tingkat PD;
  2. melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan manajemen risiko, baik di tingkat Kabupaten Pacitan maupun di tingkat PD;
  3. audit atas proses manajemen risiko, baik di tingkat Kabupaten Pacitan maupun di tingkat PD; dan
  4. memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan apabila diminta.

### **BAB III**

#### **KEBIJAKAN PELAPORAN**

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan manajemen risiko, kebijakan pelaporan manajemen risiko Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut:

##### **A. Pelaporan Tingkat Kabupaten Pacitan**

Pelaporan tingkat Kabupaten Pacitan terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan

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

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan

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

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

4. Pelaporan Manajemen Risiko Insidental

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

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Pacitan. Apabila ada permintaan dari Bupati Pacitan berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif; dan
- b. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan.

**B. Pelaporan Tingkat PD**

Pelaporan Tingkat PD terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci PD

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

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD

Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD memuat informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD dibuat oleh Kepala PD dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para *stakeholder*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya yang terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

**C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus**

Secara terus menerus seluruh PD harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko ke tingkat yang lebih baik. Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dijelaskan dalam Tabel II. 7 berikut ini:

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

Tabel II. 7 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

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

Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi manajemen risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan manajemen risiko.

## **BAB IV**

### **HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN DAN MANAJEMEN KINERJA**

Ruang lingkup dan komponen manajemen risiko serta pendekatan yang digunakan Kabupaten Pacitan dalam mengimplementasikan keduanya, yakni:

#### **A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko**

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

#### **B. Ruang Lingkup Komponen Pengendalian Intern**

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

#### **C. Pendekatan Kabupaten Pacitan**

Secara umum pendekatan manajemen risiko dan pengendalian *intern* mengacu pada konsep yang sama. Meskipun demikian, dengan mengingat sejarah implementasi kedua konsep tersebut di Kabupaten Pacitan, maka pendekatan yang digunakan Kabupaten Pacitan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. manajemen risiko di Kabupaten Pacitan digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya;
2. proses manajemen risiko disusun lebih banyak menggunakan pendekatan standar manajemen risiko ISO 31000;
3. pengendalian *intern* di Kabupaten Pacitan digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian *intern* telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari;
4. program peningkatan pengendalian *intern* lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian *intern* sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian *Intern* Pemerintah;
5. mitigasi atau penanganan risiko dalam manajemen risiko adalah merupakan kegiatan atau proses untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak risiko setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang ada;
6. mitigasi yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak akan dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya dengan mekanisme SOP, Surat Edaran, Surat Keputusan, dan/atau bentuk ketentuan lainnya yang sesuai; dan
7. pengendalian *intern*, khususnya aktivitas pengendalian yang ada, harus diukur efektivitasnya untuk menentukan level risiko pada saat menjalankan tahap analisis risiko.

#### **D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja**

Dokumen perencanaan Kabupaten Pacitan merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Renstra Kabupaten Pacitan. Salah satu proses manajemen risiko yang digunakan oleh Kabupaten Pacitan adalah penetapan konteks yang berisi antara lain penetapan tujuan. Dalam rangka penetapan konteks tersebut, organisasi Pemerintah Kabupaten Pacitan harus memasukkan tujuan sebagaimana yang tercantum dalam sasaran strategis pada dokumen perencanaan sebagai tujuan organisasi. Meskipun demikian, tujuan atau sasaran strategis lain yang mungkin tercantum pada dokumen selain dokumen perencanaan tetap harus dipertimbangkan.

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

## **BAB V PENUTUP**

Pedoman umum manajemen risiko ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, struktur manajemen risiko serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

**BUPATI PACITAN**

**ttd**

**INDRATA NUR BAYUAJI**

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Bagian Hukum,

ISRANTO, S.Sos, M.Si

Pembina Tingkat I

NIP. 19690303 198903 1 006

## LAMPIRAN II

### PERATURAN BUPATI PACITAN

#### NOMOR 97 TAHUN 2023

#### TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PACITAN

### PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

#### BABI PENDAHULUAN

##### A. Latar Belakang

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

##### B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

Penyusunan pedoman pelaksanaan ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi pelaksanaan manajemen risiko, yakni dalam hal sistem dan prosedur penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Hal ini dimaksudkan agar terdapat kesamaan pola pikir dan pola tindak dalam penerapan manajemen risiko secara efektif di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

##### C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

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

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

## **BAB II**

### **PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT KABUPATEN PACITAN**

#### **A. Komunikasi dan Konsultasi**

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

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan antara lain Pemerintah Kabupaten Pacitan, Presiden, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, Penyedia Barang dan Jasa, DPRD, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi manajemen risiko tingkat Kabupaten Pacitan adalah seluruh PD dan seluruh pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Untuk manajemen risiko tingkat PD, penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya disesuaikan dengan lingkup organisasi masing-masing.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap proses manajemen risiko. Mekanisme pelaporan baik di tingkat Kabupaten Pacitan, maupun PD pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

##### **1. Tujuan**

Komunikasi dan konsultasi pada tingkat Kabupaten Pacitan bertujuan untuk mendapatkan dan menyebar informasi yang relevan terkait dengan penerapan manajemen risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing dengan baik.

##### **2. Penanggung Jawab Pelaksanaan**

Pada tingkat Kabupaten Pacitan, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan PD.

##### **3. Jadwal Pelaksanaan**

Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan manajemen risiko, selaras dengan tahapan proses manajemen risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan manajemen risiko.

##### **4. Langkah Proses**

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

###### **a. pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Kabupaten Pacitan**

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

lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*. *Time Horizon* merupakan masa berlakunya dokumen manajemen risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level risiko serta menjalankan penanganan atas risiko.

- b. pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif  
Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan manajemen risiko di Kabupaten Pacitan.  
Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah:
    - 1) rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Maret, Juni, September, dan Desember;
    - 2) rapat dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Pelaksana; dan
    - 3) rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota komite.Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah:
    - 1) rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli, dan Oktober;
    - 2) untuk rapat yang bersifat menetapkan/memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Eksekutif; dan
    - 3) rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.
  - c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif dalam hal terdapat permintaan dari Bupati Pacitan atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.
5. Keluaran (*Output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.
  6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan antara lain untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan oleh Komite Eksekutif. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.

## **B. Penetapan Konteks**

1. Tujuan  
Penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Di tingkat Kabupaten Pacitan, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.
3. Jadwal Pelaksanaan  
Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan risk assessment tingkat Kabupaten Pacitan. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Eksekutif dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Kabupaten Pacitan melalui mekanisme pemantauan Risiko.

#### 4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Kabupaten Pacitan. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan Kabupaten Pacitan, lingkup penerapan, periode *Time Horizon*, keluaran (*output*), struktur manajemen risiko, pemangku kepentingan, kriteria risiko, matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko, serta selera risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Kabupaten Pacitan menjadi dasar dan batasan pengelolaan risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.

Konteks Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Kabupaten Pacitan. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam Renstra, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus proses manajemen risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis Kabupaten Pacitan. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Kabupaten Pacitan  
Tujuan atau sasaran Kabupaten Pacitan menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan manajemen risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Kabupaten Pacitan menjadi alasan penerapan manajemen risiko di Tingkat Kabupaten Pacitan
- b. Menentukan parameter penerapan manajemen risiko  
Parameter penerapan manajemen risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:
  - 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
  - 2) Periode *Time Horizon*; dan
  - 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.
- c. Menentukan struktur manajemen risiko tingkat Kabupaten Pacitan  
Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dibentuk struktur manajemen risiko berupa Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Pacitan.
- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Kabupaten Pacitan  
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan manajemen risiko ditingkat Kabupaten Pacitan.
- e. Menetapkan kriteria risiko  
Kriteria risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan kriteria risiko yang berlaku di Kabupaten Pacitan.
- f. Menetapkan matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko  
Matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati ini.
- g. Menetapkan selera risiko  
Selera risiko yang menjadi bahasan penerimaan suatu risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas risiko mana yang perlu dimitigasi dan risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Komite Eksekutif menetapkan selera risiko yang berlaku di Kabupaten Pacitan.
- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Kabupaten Pacitan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh Kabupaten Pacitan. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks manajemen risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan. Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Kabupaten Pacitan ini didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

### C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi risiko pada tingkat Kabupaten Pacitan bertujuan untuk mendaftar semua risiko kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan Kabupaten Pacitan. Risiko kunci adalah risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan identifikasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Hasil identifikasi risiko ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*.

4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftar semua risiko kunci di tingkat Kabupaten Pacitan. Identifikasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai di tingkat Kabupaten Pacitan. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari Renstra, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Pada tingkat Kabupaten Pacitan, identifikasi risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua risiko kunci Kabupaten Pacitan. Dalam tahapan identifikasi risiko, risiko kunci didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, antara lain:

- a. kejadian yang merupakan risiko (*event*);
- b. penyebab kejadian yang merupakan risiko (*root cause*); dan
- c. dampak negatif kejadian yang merupakan risiko (*consequences*).

Teknik dalam identifikasi risiko yang dapat digunakan di tingkat Kabupaten Pacitan antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan Kabupaten Pacitan dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi risiko kunci dapat diidentifikasi.

- b. Analisis sasaran-sasaran strategis Kabupaten Pacitan berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)  
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Kabupaten Pacitan terkait dengan pencapaian sasaran strategis Kabupaten Pacitan dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.
- c. Berdasarkan kategori risiko  
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.  
Langkah kerja dalam identifikasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan adalah:
  - a. Memahami sasaran strategis Kabupaten Pacitan berikut dengan proses bisnis yang dijalankan  
Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Kabupaten Pacitan akan berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan risiko kunci. Rumusan risiko kunci yang tepat, komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis tingkat Kabupaten Pacitan.
  - b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis tingkat Kabupaten Pacitan  
Kejadian yang merupakan risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Kabupaten Pacitan. Kejadian ini merupakan inti dari risiko.
  - c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan risiko. Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi risiko yang tepat. Penyebab risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal Kabupaten Pacitan.
  - d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan risiko. Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu risiko bagi Kabupaten Pacitan. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu risiko.
  - e. Mendokumentasikan proses identifikasi risiko ke dalam profil risiko kunci Kabupaten Pacitan.
- 5. Keluaran (*output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi risiko adalah profil risiko kunci Kabupaten Pacitan yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan risiko. Komite Pelaksana harus menginformasikan risiko-risiko kunci Kabupaten Pacitan kepada seluruh PD paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun profil risiko kunci PD. Selanjutnya, Komite Manajemen Risiko diharapkan merumuskan risiko kunci PD yang disesuaikan dengan risiko kunci Kabupaten Pacitan.
- 6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko penting guna membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Kabupaten Pacitan.

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan antara lain terhadap profil risiko kunci Kabupaten Pacitan yang mencakup informasi sebagai berikut:

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

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi risiko didokumentasikan dalam Formulir 2 tentang Profil Risiko Kunci. Uraian risiko menjadi bagian dari profil risiko kunci.

#### **D. Analisis Risiko**

1. Tujuan  
Analisis risiko pada tingkat Kabupaten Pacitan bertujuan untuk mengetahui level risiko tingkat Kabupaten Pacitan dan menyajikan peta risiko Kabupaten Pacitan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil analisis risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh PD terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil analisis risiko.
3. Jadwal Pelaksanaan  
Komite Pelaksana melakukan analisis risiko tingkat Kabupaten Pacitan secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil analisis risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*.
4. Langkah Proses  
Analisis risiko dilakukan dengan mengestimasi level risiko untuk suatu periode waktu (*Time Horizon*) tertentu. Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan level dampak dari suatu risiko. Estimasi level kemungkinan dan level dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap risiko dalam jangka waktu *Time Horizon* ke depan.
5. Level risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level risiko Kabupaten Pacitan beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis risiko sebagaimana table II. 1 di bawah ini:

| Matriks Analisis Risiko 5x5 |   |                      | Level Dampak     |       |         |            |                   |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
|                             |   |                      | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |
|                             |   |                      | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level kemungkinan           | 5 | Hampir pasti terjadi | 5                | 10    | 15      | 20         | 25                |
|                             | 4 | Sering terjadi       | 4                | 8     | 12      | 16         | 20                |
|                             | 3 | Kadang terjadi       | 3                | 6     | 9       | 12         | 15                |
|                             | 2 | Jarang terjadi       | 2                | 4     | 6       | 8          | 10                |
|                             | 1 | Hampir tidak terjadi | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |

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

Tabel II. 1 Matriks Analisis Risiko

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level risiko di Kabupaten Pacitan. Masing-masing komponen pembentuk level risiko, yakni level kemungkinan dan level dampak menggunakan lima tingkatan level untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Hasil kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak telah dirumuskan dalam Matriks Analisis Risiko sebagaimana tabel II. 1.

Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko atau menurunkan level dampak suatu risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan monitoring rutin atas suatu kegiatan.

b. Mengestimasi level kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu risiko untuk satu periode *Time Horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut. Selanjutnya level kemungkinan risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko terhadap kriteria kemungkinan risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kabupaten Pacitan. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.2.

| Level Kemungkinan        | Kriteria Kemungkinan                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | 3) kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun; dan<br>4) persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode.              |
| Jarang Terjadi (2)       | 3) kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun); dan<br>4) persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode.                        |
| Kadang Terjadi (3)       | 3) kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun; dan<br>4) persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4)       | 3) kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun; dan<br>4) persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode.       |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | 3) kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun); dan<br>4) persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode                 |

Tabel II. 2 Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

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

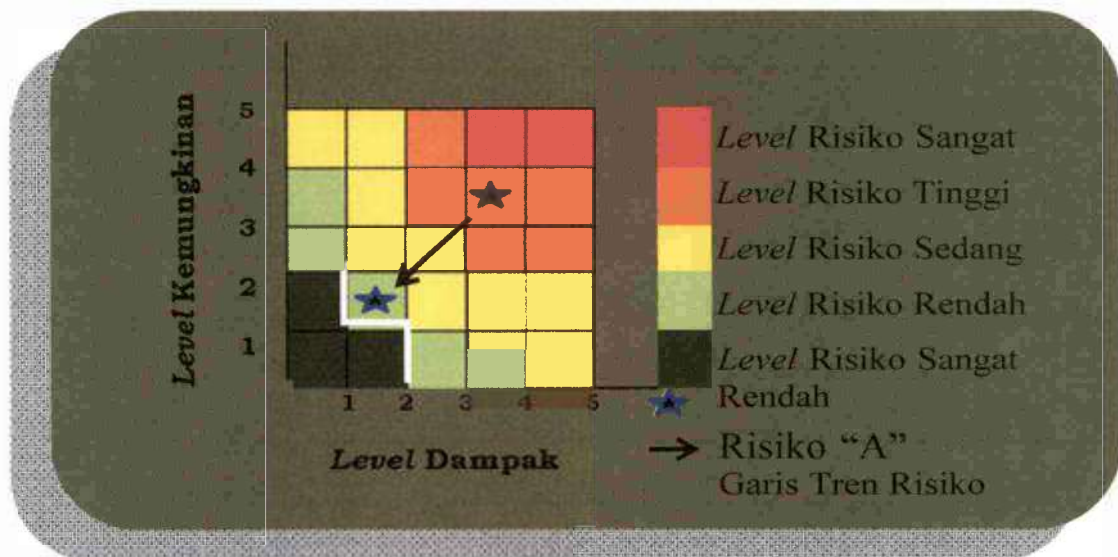
| Level Dampak          | Area Dampak                                                   |                                                                                                   |                                                |                                                |                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                       | Kerugian Negara                                               | Penurunan reputasi                                                                                | Penurunan Kinerja                              | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi           | Tuntutan Hukum                                                       |
| Tidak Signifikan (1)  | Jumlah kerugian negara ≤ Rp 10 juta                           | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100%               | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari                    | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode                    |
| Minor(2)              | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 juta s.d Rp 50 juta   | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari   | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode  |
| Moderat(3)            | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 juta s.d Rp 100 juta  | Pemberitaan negatif di media massa lokal                                                          | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%  | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari  | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4)        | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 juta s.d Rp 500 juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional                                                       | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%  | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 juta                 | Pemberitaan negatif di media massa internasional                                                  | Pencapaian target kinerja ≤ 25%                | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari          | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode          |

Tabel II. 3 Kriteria Dampak

- d. Menentukan level risiko  
Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan risiko dengan level dampak risiko dengan mempergunakan rumusan dalam matriks analisis risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel II.1.
- e. Menggambarkan kondisi risiko dalam peta risiko Kabupaten Pacitan.  
Peta risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi suatu risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko sesuai dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis risiko di tingkat Kabupaten Pacitan adalah profil risiko kunci Kabupaten Pacitan. Profil risiko kunci Kabupaten Pacitan terdiri dari rincian risiko berikut dengan levelnya dan peta risiko. Peta risiko merupakan deskripsi lokasi risiko dalam sebuah chart. Adapun contoh peta risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar II. 2.



Gambar II. 2 Peta Risiko

6. Dokumentasi

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

- Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya, merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko;
- Level Risiko, merupakan estimasi level risiko untuk satu periode *Time Horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak; dan
- Peta Risiko, merupakan deskripsi posisi risiko dalam sebuah *chart*. Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian risiko berikut dengan levelnya dan peta risiko.

**E. Evaluasi Risiko**

1. Tujuan

Evaluasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan bertujuan untuk menentukan prioritas risiko kunci dan risiko-risiko kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat Kabupaten Pacitan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi risiko, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi risiko.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan evaluasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil evaluasi Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*.

### 4. Langkah Proses

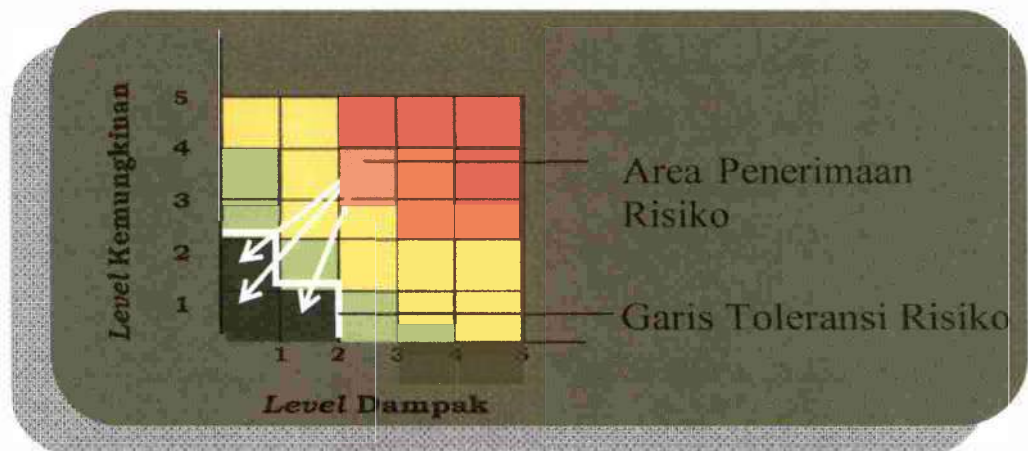
Evaluasi Risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko Kunci yang berada di tingkat Kabupaten Pacitan. Di lingkup Kabupaten Pacitan, semua Risiko Kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan. Langkah proses dalam evaluasi Risiko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

- a. menentukan signifikansi risiko kunci atau prioritas risiko kunci dengan memperhatikan matriks analisis risiko derajat signifikansi setiap risiko kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas risiko.

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

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

- 1) Pertimbangan Level Risiko;
  - 2) Pertimbangan Level Dampak;
  - 3) Pertimbangan Level Kemungkinan; dan
  - 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif.
- b. menentukan risiko-risiko kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut. Apabila suatu risiko kunci memiliki level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko organisasi, maka atas risiko kunci tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk risiko kunci dengan level risiko yang berada di luar area penerimaan risiko organisasi harus dimitigasi. Contoh selera risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar II. 3.



Gambar II. 3 Selera Risiko

- c. mendokumentasikan hasil analisis risiko ke dalam Formulir 2.

5. Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan adalah profil risiko kunci Kabupaten Pacitan. Dalam profil risiko kunci Kabupaten Pacitan antara lain dimuat informasi mengenai prioritas risiko tersebut dengan keputusan penangannya.
6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan antara lain terhadap profil risiko kunci Kabupaten Pacitan yang mencakup informasi sebagai berikut:
  - a. prioritas risiko; dan
  - b. keputusan penanganan risiko.Secara teknis hasil kegiatan evaluasi risiko didokumentasikan dalam Formulir 2 yaitu profil risiko kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian risiko berikut dengan levelnya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap risiko berikut dengan keputusan penangannya.

## **F. Mitigasi Risiko**

1. Tujuan  
Penanganan risiko (mitigasi risiko) di tingkat Kabupaten Pacitan ditujukan untuk menurunkan level risiko Kabupaten Pacitan hingga berada pada area penerimaan risiko, sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh PD yang terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi risiko kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan, menyampaikan rencana mitigasi risiko Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada seluruh PD yang terkait serta memantau pelaksanaan mitigasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan. Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan rencana mitigasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan yang akan dijalankan sepanjang periode *Time Horizon*. Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi risiko di tingkat Kabupaten Pacitan sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.
3. Jadwal Pelaksanaan
  - a. Penyusunan rencana mitigasi risiko  
Komite Pelaksana menyusun rencana mitigasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan rencana mitigasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*. Mitigasi risiko Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala PD yang terkait dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*. Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi risiko tingkat Kabupaten Pacitan adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) PD. Komitmen manajemen risiko Kabupaten Pacitan harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi tersebut ditetapkan setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) PD disahkan, rencana mitigasi tersebut harus dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DPA PD.

b. Pelaksanaan Mitigasi Risiko

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

4. Langkah Proses

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

a. Menentukan opsi mitigasi risiko yang akan dijalankan

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

- 1) mengurangi kemungkinan terjadinya risiko;
- 2) menurunkan dampak suatu risiko;
- 3) membagi atau mengalihkan risiko;
- 4) menerima risiko; dan
- 5) menghindari risiko.

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana merancang rencana mitigasi risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani risiko-risiko kunci di tingkat Kabupaten Pacitan. Rencana mitigasi risiko harus memuat:

- 1) rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi risiko;
- 3) jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi risiko; dan
- 4) personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi risiko. Komite Eksekutif dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa langkah mitigasi risiko kepada PD dan unit kerja di bawahnya yang terkait.

c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Komite Eksekutif menetapkan target penurunan level risiko sehubungan dengan mitigasi risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level risiko tersebut dinyatakan dalam level risiko residual harapan setelah mitigasi risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi risiko untuk menurunkan level risiko.

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

e. Menjalankan setiap rencana mitigasi risiko

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

f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi risiko adalah laporan mitigasi risiko kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi risiko serta rencana dan realisasi mitigasi risiko

6. Dokumentasi

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

- a. informasi mengenai opsi mitigasi risiko yang digunakan;
- b. rencana mitigasi risiko; dan
- c. realisasi mitigasi risiko yang telah dijalankan.

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

**G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko**

1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat Kabupaten Pacitan ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilaksanakan dengan jalan:

a. Pelaksanaan *risk assessment*

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

- b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)  
Komite Pelaksana secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan proses manajemen risiko, baik yang berlangsung secara maupun perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa profil risiko kunci Kabupaten Pacitan tetap relevan dan mitigasi risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Kabupaten Pacitan.
- c. Pemantauan dan revidu berkala  
Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *Time Horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci.  
Sedangkan revidu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Revidu Proses Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan.
- d. Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko  
Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan untuk meningkatkan dan mengembangkan proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.
- e. Audit atas proses manajemen risiko
- f. Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Daerah sebagai hasil audit atas proses manajemen risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, proses manajemen risiko dan keluaran (*output*) penerapan manajemen risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.  
Fokus pemantauan dan revidu atas proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan terhadap:
- 1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Pacitan  
Perubahan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko perlu diperhatikan oleh Komite Pelaksana untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap berjalan dengan baik.
  - 2) Kondisi profil risiko kunci Kabupaten Pacitan  
Adanya risiko baru atau adanya risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Komite Pelaksana. Validitas level risiko juga perlu senantiasa dipantau.
  - 3) Mitigasi Risiko  
Pelaksanaan mitigasi risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Pelaksana. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Kabupaten Pacitan, PD dan unit kerja di bawahnya. Revidu atas efektivitas mitigasi risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta pemantauan dan reviu proses manajemen risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi risiko, keberhasilan menurunkan level risiko, dan gambaran tren risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan proses manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

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

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

## **H. Pelaporan Manajemen Risiko**

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

Pelaporan manajemen risiko di tingkat Kabupaten Pacitan dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif serta meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan

- a. Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan merupakan kumpulan risiko kunci Kabupaten Pacitan yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*;
- b. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon*;
- c. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*;
- d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun profil risiko kunci PD.
- e. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan memuat informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi risiko yang telah dijalankan;
- b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder* dan disampaikan kepada Komite Eksekutif;

- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *Time Horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *Time Horizon*.
  - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Pacitan yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *Time Horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulanan tersebut berakhir.
  - e. Format laporan sesuai dengan Lampiran 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan
- a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi risiko kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan;
  - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir; dan
  - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.
4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
- a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Bupati Pacitan;
  - b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
    - 1) apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Pacitan; dan
    - 2) apabila ada permintaan dari Bupati Pacitan berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
  - c. bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

### **BAB III**

#### **PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PD**

##### **A. Komunikasi dan Konsultasi**

PD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan, sebagai sebuah unit yang menerapkan manajemen risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh setiap PD. Komunikasi dan konsultasi di tingkat PD kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan proses manajemen risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas PD.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi manajemen risiko di tingkat PD antara lain Bupati Pacitan, Kepala PD yang terkait, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi manajemen risiko tingkat PD adalah seluruh unit kerja di bawah PD dan seluruh pegawai di Lingkungan PD yang bersangkutan.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap proses manajemen risiko. Mekanisme pelaporan di tingkat PD pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

##### **1. Tujuan**

Komunikasi dan konsultasi di tingkat PD bertujuan untuk mendapatkan dan menyebar informasi yang relevan terkait dengan penerapan manajemen risiko, sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

##### **2. Penanggung Jawab Pelaksanaan**

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

##### **3. Jadwal Pelaksanaan**

PD melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan manajemen risiko, selaras dengan tahapan proses manajemen risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan manajemen risiko.

##### **4. Langkah Proses**

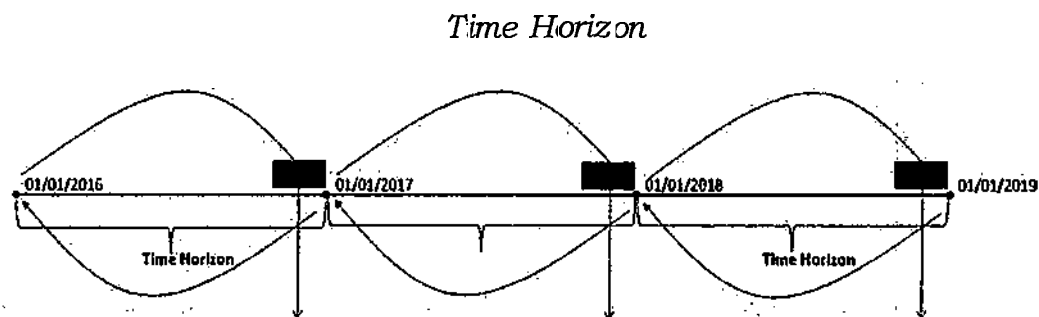
Komunikasi dan konsultasi di tingkat PD dilakukan dengan menggunakan beberapa mekanisme. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan dengan:

- a. pelaksanaan *risk assessment* di tingkat PD;
- b. pelaksanaan rapat berkala manajemen risiko PD;
- c. pelaksanaan rapat insidental manajemen risiko PD. Komunikasi dan konsultasi manajemen risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing PD. Sekretariat Manajemen Risiko PD dapat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi konsultasi di tingkat PD.

### Pelaksanaan *Risk Assessment*

*Risk assessment* merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi risiko, menentukan level risiko dan menetapkan prioritas risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Di tingkat PD, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun profil risiko kunci PD. *Risk assessment* dilakukan oleh PD dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*) paling lambat pada minggu IV di awal periode *Time Horizon*.

*Time Horizon* merupakan masa berlakunya dokumen manajemen risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi risiko. Contoh *Time Horizon* di tingkat PD diilustrasikan pada gambar IV. 1.



Gambar IV. 1 *Time Horizon*

- a. Pelaksanaan rapat berkala manajemen risiko PD  
rapat berkala yang dilakukan oleh PD merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Ketentuan pelaksanaan rapat berkala manajemen risiko PD adalah:
    - 1) rapat berkala dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
    - 2) rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Kepala PD; dan
    - 3) rapat harus dihadiri oleh perwakilan dari unit kerja setingkat di bawah kepala PD.Dalam rapat ini, pejabat/pegawai PD melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan manajemen risiko, seperti penyusunan profil risiko kunci, rencana mitigasi, dan pemantauan profil risiko kunci beserta dengan mitigasinya.
  - b. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko PD  
Dalam hal terdapat permintaan dari Kepala PD atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Kepala PD dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.
5. Keluaran (*output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi adalah berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala PD.
  6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan dari pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dilaksanakan oleh PD. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat PD dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala PD.

## B. Penetapan Konteks

### 1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat PD bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan manajemen risiko di tingkat PD.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

### 3. Jadwal Pelaksanaan

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

### 4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat PD dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat PD. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain:

- a. tujuan/sasaran PD;
- b. lingkup penerapan;
- c. periode *Time Horizon*;
- d. keluaran (output);
- e. struktur manajemen risiko;
- f. pemangku kepentingan;
- g. kriteria risiko;
- h. matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko; dan
- i. selera risiko.

Dengan demikian, konteks di tingkat PD akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan risiko di setiap PD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan.

Konteks penerapan manajemen risiko di tingkat PD diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat PD. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam Renstra dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian siklus proses manajemen risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian strategis. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat PD adalah sebagai berikut:

#### a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat PD

Tujuan atau sasaran PD menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan PD menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat PD;

#### b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko

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

- 1) ruang lingkup penerapan manajemen risiko;
- 2) periode *Time Horizon*; dan
- 3) keluaran (output) proses manajemen risiko yang dijalankan.

#### c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat PD

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko di tingkat PD, Kepala PD dapat membentuk struktur manajemen risiko tingkat PD.

- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan PD masing-masing  
Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan manajemen risiko di tingkat PD.
- e. Menetapkan kriteria Risiko  
Kriteria risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria risiko untuk tingkat PD mengacu pada kriteria risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.
- f. Menetapkan matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko  
Matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Pacitan ini.
- g. Menetapkan selera risiko  
Selera risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas risiko mana yang perlu dimitigasi dan risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera risiko harus mengacu pada selera risiko yang ditetapkan di tingkat Kabupaten Pacitan oleh Komite Eksekutif.
- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) PD.
- 5. Keluaran (*output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) PD.
- 6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh setiap PD. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks manajemen risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas risiko di lingkungan PD. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat PD dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko PD. Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat PD didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

### **C. Identifikasi Risiko**

- 1. Tujuan  
Identifikasi risiko di tingkat PD bertujuan untuk mendaftar semua risiko kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing PD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pacitan. Risiko kunci adalah risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
- 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Pada tingkat PD, identifikasi risiko dilakukan oleh Kepala PD yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja yang berada di bawahnya serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing pejabat/pegawai PD dan para *stakeholder*. Setiap Kepala PD bertanggung jawab atas risiko berikut dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya. Setiap unit kerja di bawah Kepala PD bertanggung jawab atas risiko beserta dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

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

### 4. Langkah Proses

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

Dalam tahapan identifikasi risiko, risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni:

- a. kejadian yang merupakan Risiko (*event*);
- b. penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan
- c. dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*)

Teknik dalam identifikasi risiko yang dapat digunakan di tingkat PD antara lain:

- a. Analisis para pemangku kepentingan terkait  
Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap PD dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi risiko kunci dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis PD berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)  
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat PD terkait dengan pencapaian sasaran strategis PD dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat PD.
- c. Berdasarkan kategori Risiko  
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko di tingkat PD.
- d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis  
Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap PD, termasuk di dalamnya proses bisnis di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko di tingkat PD. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan mencermati SOP yang dijalankan baik oleh PD maupun oleh unit kerja di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi risiko di tingkat PD adalah:

- a. Memahami sasaran strategis PD dan unit kerja yang berada di bawahnya berikut dengan proses bisnis yang dijalani. Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat PD dan unit kerja yang berada di bawahnya berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan risiko kunci. Rumusan risiko kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis PD dan unit kerja yang berada di bawahnya;
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis PD.

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

- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan risiko. Setiap kejadian yang merupakan risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung perumusan mitigasi risiko yang tepat. Penyebab risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal PD.
  - d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan risiko. Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) suatu risiko bagi PD. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu risiko.
  - e. Mendokumentasikan proses identifikasi risiko ke dalam profil risiko kunci PD.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
- Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi risiko adalah profil risiko kunci PD yang antara lain memuat penjabaran risiko berupa kejadian yang merupakan risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan risiko.
6. Dokumentasi
- Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko penting guna membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal di tingkat PD. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran PD. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko di tingkat dilakukan antara lain terhadap profil risiko kunci PD yang mencakup informasi sebagai berikut:
- a. Kejadian yang merupakan risiko  
Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis PD.
  - b. Penyebab kejadian yang merupakan risiko  
Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap risiko yang berpotensi muncul di tingkat PD.
  - c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko  
Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh PD apabila risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.  
Secara teknis hasil kegiatan identifikasi risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: profil risiko kunci. Uraian risiko menjadi bagian dari profil risiko kunci.

#### **D. Analisis Risiko**

1. Tujuan  
Analisis Risiko di tingkat PD bertujuan untuk mengetahui level risiko dan menyajikan peta risiko PD.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Kepala PD bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil analisis risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja terkait dibawahnya dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja terkait dibawahnya dan para *stakeholder*.
3. Jadwal Pelaksanaan  
Kepala PD melakukan analisis risiko tingkat PD dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil analisis risiko tersebut disampaikan kepada Komite

Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *Time Horizon*. Analisis risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko PD. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala PD dapat mengubah dan menyesuaikan level risiko melalui mekanisme pemantauan risiko

#### 4. Langkah Proses

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

| Matriks Analisis Risiko 5x5 |   |                      | Level Dampak     |       |         |            |                   |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
|                             |   |                      | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |
|                             |   |                      | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level kemungkinan           | 5 | Hampir pasti terjadi | 5                | 10    | 15      | 20         | 25                |
|                             | 4 | Sering terjadi       | 4                | 8     | 12      | 16         | 20                |
|                             | 3 | Kadang terjadi       | 3                | 6     | 9       | 12         | 15                |
|                             | 2 | Jarang terjadi       | 2                | 4     | 6       | 8          | 10                |
|                             | 1 | Hampir tidak terjadi | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |

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

Tabel IV. 1 Matriks Analisis Risiko

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

a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan ektivitasnya. Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko atau menurunkan level dampak suatu risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan monitoring rutin atas suatu kejadian.

b. Mengestimasi level kemungkinan Risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu risiko untuk satu periode *Time Horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut.

Selanjutnya level kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko terhadap kriteria kemungkinan risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Kabupaten Pacitan. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel IV.2.

| Level Kemungkinan        | Kriteria Kemungkinan                                                                                                                                                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hampir Tidak Terjadi (1) | 5) kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun; dan<br>6) persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode.              |
| Jarang Terjadi (2)       | 5) kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun); dan<br>6) persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode.                        |
| Kadang Terjadi (3)       | 5) kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun; dan<br>6) persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode. |
| Sering Terjadi (4)       | 5) kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun; dan<br>6) persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode.       |
| Hampir Pasti Terjadi (5) | 5) kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun); dan<br>6) persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode                 |

Tabel IV. 2 Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

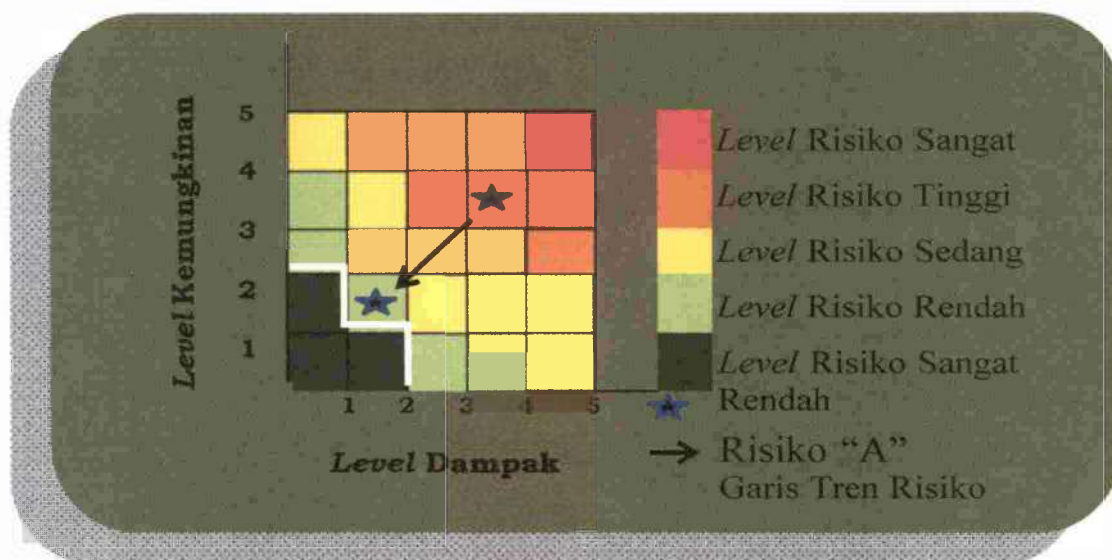
c. Mengestimasi level dampak risiko

Level dampak suatu risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran negatif suatu risiko untuk satu periode *Time Horizon* ke depan bagi PD. Estimasi nilai dampak suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut. Selanjutnya level dampak risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak risiko terhadap kriteria dampak risiko. Penentuan level dampak risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak risiko untuk tingkat Kabupaten Pacitan. Contoh kriteria dampak risiko pada Tabel IV. 3.

| Level Dampak          | Area Dampak                                                   |                                                                                                   |                                                |                                                |                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                       | Kerugian Negara                                               | Penurunan reputasi                                                                                | Penurunan Kinerja                              | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi           | Tuntutan Hukum                                                       |
| Tidak Signifikan (1)  | Jumlah kerugian negara ≤ Rp 10 juta                           | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja ≥ 100%               | Pelayanan tertunda ≤ 1 hari                    | Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode                    |
| Minor(2)              | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 10 juta s.d Rp 50 juta   | Keluhan stakeholder secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode | Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100% | Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari   | Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode  |
| Moderat(3)            | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 50 juta s.d Rp 100 juta  | Pemberitaan negatif di media massa lokal                                                          | Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%  | Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari  | Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode |
| Signifikan (4)        | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 100 juta s.d Rp 500 juta | Pemberitaan negatif di media massa nasional                                                       | Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%  | Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari | Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode |
| Sangat Signifikan (5) | Jumlah kerugian negara lebih dari Rp 500 juta                 | Pemberitaan negatif di media massa internasional                                                  | Pencapaian target kinerja ≤ 25%                | Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari          | Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode          |

Tabel IV. 3 Kriteria Dampak Risiko

- d. Menentukan level risiko  
Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan risiko dan level dampak risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis risiko sebagaimana dimaksud dalam Tabel IV. 1
  - e. Menggambarkan kondisi risiko dalam peta risiko PD  
Peta risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi risiko yang mendiskripsikan posisi suatu risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko sesuai dengan kebutuhan.
5. Keluaran (*output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis risiko di tingkat PD adalah profil risiko kunci. Profil risiko kunci PD terdiri dari rincian risiko berikut dengan levelnya dan peta risiko. Peta risiko merupakan deskripsi lokasi risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar IV. 2. Bentuk profil risiko kunci termuat dalam Formulir 2.



Gambar IV. 2 Contoh Peta Risiko

6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan analisis risiko penting guna membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal di setiap PD. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran PD. Dokumentasi atas kegiatan analisis risiko di tingkat PD dilakukan antara lain terhadap profil risiko kunci PD yang mencakup informasi sebagai berikut:
  - a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya  
Berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan level Risiko untuk tingkat PD.
  - b. Level Risiko  
Merupakan estimasi level risiko untuk satu periode *Time Horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak pada tingkat PD.
  - c. Peta Risiko  
Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius. Secara teknis hasil kegiatan analisis risiko didokumentasikan dalam: profil risiko kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian risiko berikut dengan levelnya.

## E. Evaluasi Risiko

### 1. Tujuan

Evaluasi risiko di tingkat PD bertujuan untuk menentukan prioritas risiko dan risiko-risiko yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat PD.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala PD bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan hasil evaluasi risiko.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala PD melakukan evaluasi risiko tingkat PD dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil evaluasi risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *Time Horizon*. Evaluasi risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko PD. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala PD dapat mengubah dan menyesuaikan prioritas risiko melalui mekanisme pemantauan risiko.

### 4. Langkah Proses

Evaluasi risiko di tingkat PD dilakukan dengan memperhitungkan semua risiko kunci yang berada di PD. Di lingkup PD, semua risiko kunci ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan. Langkah proses dalam evaluasi risiko di PD adalah:

#### a. Menentukan signifikansi risiko kunci atau prioritas risiko kunci dengan memperhatikan matriks analisis risiko.

Derajat signifikansi setiap risiko kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas risiko didasarkan pada matriks analisis risiko sesuai Tabel IV.1. Angka pada area level risiko menunjukkan posisi prioritas suatu risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi.

Apabila dalam satu kelompok besaran risiko memiliki jumlah risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Kepala PD untuk menentukan prioritas risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritisasi risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan Level Risiko;
- 2) Pertimbangan Level Dampak;
- 3) Pertimbangan Level Kemungkinan; dan
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Kepala PD.

Menentukan risiko-risiko kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

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



Gambar IV. 3 Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil evaluasi risiko ke dalam formulir 2.
5. Keluaran (output) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi risiko di tingkat PD adalah profil risiko kunci PD. Dalam profil risiko kunci PD antara lain dimuat informasi mengenai prioritas risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi risiko di tingkat PD dilakukan antara lain terhadap profil risiko kunci PD yang mencakup informasi sebagai berikut:
  - a. prioritas risiko; dan
  - b. keputusan penanganan risiko.Secara teknis hasil kegiatan evaluasi risiko didokumentasikan dalam formulir 2: profil risiko kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian risiko berikut dengan levelnya, sistem pengendalian yang ada dan prioritas setiap risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

## **F. Mitigasi Risiko**

1. Tujuan  
Penanganan risiko (mitigasi risiko) di tingkat PD ditujukan untuk menurunkan level risiko PD hingga berada pada area penerimaan risiko, sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Kepala PD bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi risiko di tingkat PD yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh pimpinan unit kerja di bawahnya dan mempertimbangkan masukan dari pejabat pegawai PD dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit kerja di bawahnya yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi risiko tingkat PD.  
Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi risiko di tingkat sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.
3. Jadwal Pelaksanaan
  - a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko  
Kepala PD menyusun dan menetapkan rencana mitigasi risiko tingkat PD secara berkala. Rencana mitigasi risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *Time Horizon*. Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi risiko tingkat PD adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) PD.  
Kepala PD harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi risiko tersebut ditetapkan setelah DPA PD disahkan, rencana mitigasi risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi (Rencana Kerja dan Anggaran) RKA dan (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) DPA PD.
  - b. Pelaksanaan mitigasi risiko rencana mitigasi risiko yang sudah ditetapkan oleh Kepala PD harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *Time Horizon*.

#### 4. Langkah Proses

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

##### a. Menentukan opsi mitigasi risiko yang akan dijalankan

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

- 1) mengurangi kemungkinan terjadinya risiko;
- 2) menurunkan dampak suatu risiko;
- 3) membagi atau mengalihkan risiko;
- 4) menerima risiko; dan
- 5) menghindari risiko.

##### b. Menyusun rancangan mitigasi risiko

Kepala PD merancang rencana mitigasi risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani risiko-risiko kunci di tingkat PD. Rencana mitigasi risiko harus memuat:

- 1) rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi risiko;
- 3) jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi risiko; dan
- 4) personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi risiko.

Kepala PD dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa rencana mitigasi risiko kepada unit kerja terkait dibawahnya.

##### c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Kepala PD menetapkan target penurunan level risiko sehubungan dengan mitigasi risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level Risiko tersebut dinyatakan dalam level risiko residual harapan setelah mitigasi risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi risiko untuk menurunkan level risiko.

##### d. Mendokumentasikan opsi mitigasi risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi risiko.

##### e. Menjalankan setiap rencana mitigasi risiko

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

##### f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi risiko yang telah dijalankan.

#### 5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

## 6. Dokumentasi

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

- a. informasi mengenai opsi mitigasi risiko yang digunakan;
- b. rancangan mitigasi risiko yang disusun; dan
- c. realisasi mitigasi risiko yang telah dijalankan.

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

## G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

### 1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat PD ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam proses manajemen risiko di tingkat PD telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala PD bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko di tingkat PD.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

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

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

### 4. Langkah Proses

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

#### a. Pelaksanaan *risk assessment*

Kepala PD memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko dan penyusunan rencana mitigasi risiko telah berjalan dengan baik.

Selain itu, Kepala PD memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, profil risiko kunci, dan rencana mitigasi risiko PD telah disusun secara memadai.

- b. Pemantauan terus menerus (*on going monitoring*)  
Kepala PD secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan proses manajemen risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan, perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa profil risiko kunci PD tetap relevan dan mitigasi risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan PD.
- c. Pemantauan dan reviu berkala  
Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Kepala PD terhadap realisasi mitigasi risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *Time Horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan pemantauan dan reviu berkala untuk menilai efektivitas mitigasi risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Kepala PD dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.
- d. Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Kepala PD untuk meningkatkan dan mengembangkan proses manajemen risiko di tingkat PD.
- e. Audit atas Proses Manajemen Risiko  
Inspektorat Daerah sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas proses manajemen risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Daerah sebagai hasil audit atas proses manajemen risiko dapat digunakan oleh Kepala PD untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, proses manajemen risiko dan keluaran (*output*) penerapan manajemen risiko di lingkungan PD.

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

- a. Lingkungan penerapan manajemen risiko di tingkat PD]  
Perubahan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko perlu diperhatikan oleh Kepala PD untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal PD.
- b. Kondisi profil risiko kunci PD  
Adanya risiko baru atau adanya risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Kepala PD. Validitas level risiko juga perlu senantiasa dipantau.
- c. Mitigasi Risiko  
Pelaksanaan mitigasi risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Kepala PD. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat PD dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan proses manajemen risiko di tingkat PD.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko adalah efektivitas mitigasi risiko dan peta mitigasi risiko komposit yang memuat informasi mengenai keberhasilan menurunkan level risiko dan gambaran tren risiko komposit. efektivitas mitigasi risiko dan peta mitigasi risiko komposit di tingkat PD merupakan gambaran hasil pengelolaan risiko di tingkat PD.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan proses manajemen risiko di tingkat PD. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

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

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

## H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan manajemen risiko di tingkat PD dilakukan oleh Kepala PD dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci PD

- a. Profil risiko kunci PD merupakan kumpulan risiko kunci PD yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* PD yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya tersebut dan para *stakeholder*;
- b. Laporan profil risiko kunci PD disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *Time Horizon*; dan
- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD

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

- d. Laporan mitigasi risiko kunci PD yang berisikan informasi mengenai risiko kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *Time Horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir; dan
  - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan Dan Reviu Proses Manajemen Risiko PD
- a. Laporan pemantauan dari reviu proses manajemen risiko PD disusun dan ditetapkan oleh Kepala PD berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi risiko kunci;
  - b. Laporan pemantauan dan reviu proses manajemen risiko PD disampaikan oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir; dan
  - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.

**BAB IV**  
**MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO**

Secara terus-menerus, seluruh Pemerintah Kabupaten Pacitan harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko ke tingkatan yang lebih baik. Peningkatan tingkat kematangan penerapan manajemen risiko menunjukkan adanya peningkatan dan perbaikan terhadap proses manajemen risiko pada khususnya dan penerapan manajemen risiko pada umumnya. Target tingkat kematangan penerapan manajemen risiko Kabupaten Pacitan adalah sebagai berikut:

- a. tahun 2020: 3 (*Risk Defined*) dari skala 5;
- b. tahun 2022: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5; dan
- c. tahun 2027: 5 (*Risk Enabled*) dari skala 5.

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

Model kematangan manajemen risiko (*risk management maturity model*) Kabupaten Pacitan berikut dengan parameter yang digunakan dalam penilaian atas tingkat kematangan penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

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

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

Tabel II. 7 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

**BUPATI PACITAN**

**ttd**

**INDRATA NUR BAYUAJI**

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Bagian Hukum,



**ISRANTO, S.Sos, M.Si**

Pembina Tingkat I

NIP. 19690303 198903 1 006

**LAMPIRAN III**  
**PERATURAN BUPATI PACITAN**  
**NOMOR 97 TAHUN 2023**  
**TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH**  
**KABUPATEN PACITAN**

**PEDOMAN PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN**  
**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Setiap PD di lingkungan Kabupaten Pacitan harus menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko di lingkungan masing-masing. Penerapan dan pengembangan manajemen risiko tersebut dilaksanakan oleh seluruh PD sebagai unit yang memiliki risiko (UPR/PD). Hal ini sejalan dengan strategi penerapan manajemen risiko, yaitu secara terus menerus meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko PD ke arah yang lebih baik. Seiring dengan berjalannya waktu, perlu dilakukan penilaian sejauh mana perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko. Penilaian tersebut dilakukan oleh Inspektorat Daerah selaku *Compliance Office for Risk Management (CORM)* di lingkungan Kabupaten Pacitan.

**B. Pengertian**

1. *Continuity Plan* adalah rencana yang fokus untuk mempertahankan kelangsungan fungsi.
2. *In-house Training* adalah pelatihan manajemen risiko di masing-masing PD dengan narasumber dari PD yang bersangkutan.
3. *Loss event database* adalah sekumpulan data yang berisi daftar peristiwa risiko yang pernah terjadi dan mengakibatkan kerugian baik finansial maupun nonfinansial pada organisasi.
4. Manajemen risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.
5. Nilai Capaian IKU (Indikator Kinerja Utama) adalah capaian kinerja organisasi berdasarkan sistem pengelolaan kinerja berbasis dokumen perencanaan.
6. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko di instansi.
7. *Recovery Plan* adalah prosedur yang dijalankan berupa langkah-langkah untuk penyelamatan dan pemulihan.
8. Rencana Kontinjensi adalah rencana yang telah disiapkan untuk mengelola keadaan darurat yang terjadi.
9. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
10. Risiko Residual adalah risiko yang tersisa setelah diterapkannya upaya mitigasi/mitigasi risiko.
11. *Risk Management Maturity Model* adalah suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.
12. *Risk Register* adalah daftar yang memuat sejumlah risiko beserta dengan hal-hal yang berkaitan dengan risiko.
13. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan/sasaran yang dikehendaknya.

**BAB II**  
**KEBIJAKAN PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN**  
**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

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

### **BAB III**

## **PROSEDUR PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

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

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

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

Uraian prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

#### **A. Tujuan**

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

#### **B. Ruang Lingkup**

1. penyusunan tim yang akan melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko;
2. penetapan tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko;
3. penetapan kriteria yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko;
4. penetapan unit yang akan menjadi responden dalam evaluasi penerapan manajemen risiko;
5. penetapan metode evaluasi penerapan manajemen risiko;
6. pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko;
7. pengambilan simpulan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko;
8. pemaparan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko; dan
9. penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko

#### **C. Risiko**

Terdapat potensi pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko tidak berjalan dengan optimal disebabkan antara lain:

1. pelaksanaan evaluasi hanya menjadi sebuah formalitas dan tidak memberikan *feedback* bagi perbaikan manajemen risiko;
2. kurangnya partisipasi dan peran aktif dari unit kerja; dan
3. pedoman evaluasi penerapan manajemen risiko kurang dipahami.

#### **D. Teknik**

1. revidu dokumen, digunakan untuk parameter yang pembuktiannya berupa dokumen, laporan, formulir dan lain sebagainya; dan
2. kuesioner, digunakan untuk parameter yang membutuhkan pendapat responden dan informasi yang diperoleh melalui revidu dokumen tidak cukup.

Jenis-jenis kuesioner adalah sebagai berikut:

a. **Pertanyaan Tertutup**

Terdiri dari pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Responden akan memberikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya. Gunakan kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan tertutup jika:

- 1) evaluator dapat mengantisipasi atau meramalkan lebih dahulu jawaban yang akan keluar;
- 2) responden cukup mengetahui permasalahan;
- 3) lebih besar harapan bahwa kuesioner itu diisi dan dikembalikan bila kuesioner diajukan dengan pertanyaan tertutup; dan
- 4) ada hal-hal yang mudah dikategorisasikan.

b. **Pertanyaan Terbuka**

Sejumlah pertanyaan berkenaan dengan permasalahan yang sedang difokuskan dan meminta responden untuk menguraikan pendapat atau pendiriannya dengan panjang lebar. Gunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka jika:

- 1) evaluator ingin memberi kesempatan penuh kepada responden untuk memberi jawaban secara bebas menurut apa yang dirasa perlu olehnya;
- 2) evaluator ingin memperluas pandangan dan pengertiannya;
- 3) evaluator tidak dapat mengantisipasi jawaban karena sulit untuk memasukkan dalam sejumlah kategori, atau evaluator belum mengenal populasi yang sedang diselidiki; dan
- 4) pertanyaan dengan jawaban berskala.

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

- 1) Beri pendapat atas pernyataan berikut ini:

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

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 =netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

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

- a. Gunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami oleh responden;
- b. Hindari istilah teknis yang mungkin tidak dipahami;
- c. Pilih kata-kata yang mengandung arti yang sama bagi semua orang;
- d. Hindari kalimat panjang yang sulit dipahami oleh responden;
- e. Masukkan hanya satu pokok pikiran dalam tiap pertanyaan;
- f. Pertimbangkan apakah diperlukan lebih dari satu pertanyaan untuk sasaran tertentu;

- g. Pertanyaan dan topik hendaknya diatur dalam urutan yang sedemikian rupa sehingga responden melihat hubungannya, memahami maknanya dan lebih senang menjawabnya; dan
  - h. Pertanyaan jangan menimbulkan rasa kecurigaan atau rasa takut apabila jawabannya dapat membahayakan atau merusak kedudukan responden.
- Dalam penyebaran kuesioner terlebih dulu harus ditentukan jenis responden dan jumlah (*sample*) responden yang mewakili dari setiap populasi responden. Penentuan jumlah (*sample*) responden dari suatu populasi dilakukan dengan mempertimbangkan keterwakilan dan statistik.
3. Wawancara, digunakan sebagai pelengkap teknik pengujian lainnya dan untuk memperdalam simpulan hasil kuesioner. Jenis-jenis wawancara adalah sebagai berikut:
    - a. wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan tertulis yang lebih dulu dirumuskan/disiapkan pewawancara;
    - b. untuk wawancara yang berstruktur, rumuskan/susun sejumlah pertanyaan secara tertulis. Tentukan jenis dan jumlah responden yang akan diwawancarai; dan
    - c. Wawancara tidak berstruktur (bebas), yaitu wawancara yang dilakukan tanpa mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya, namun sudah memiliki pokok-pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara, dan Pewawancara akan mengajukan pertanyaan yang berkembang dan dianggap perlu dalam situasi wawancara dengan menentukan topik, dan permasalahan yang akan dibahas dalam wawancara.
  4. Observasi, digunakan bila ketiga teknik di atas masih perlu diperdalam dengan pengamatan lapangan. Tentukan tujuan, apa/siapa yang akan diobservasi, informasi apa yang perlu dikumpulkan, tempat dan waktu dilakukannya observasi. Dapatkan izin/persetujuan dari pihak yang terkait dengan pelaksanaan observasi

#### **E. Dokumentasi**

1. daftar permintaan dokumen;
2. kertas kerja reviu dokumen;
3. kuesioner;
4. tabulasi hasil kuesioner;
5. kertas kerja wawancara;
6. kertas kerja observasi;
7. *scorecard* evaluasi penerapan manajemen risiko; dan
8. ringkasan perhitungan nilai tingkat kematangan.

#### **F. PROSEDUR**

1. Persiapan evaluasi
  - a. Inspektorat Daerah selaku *Compliance Office for Risk Management (CORM)* di lingkungan Kabupaten Pacitan melakukan evaluasi membentuk tim evaluasi dengan memperhatikan komposisi pengetahuan dan keahlian sesuai dengan kualifikasi pelaksana dan ruang lingkup evaluasi. Jumlah personil yang melakukan evaluasi disesuaikan dengan lingkup evaluasi dan jangka waktu evaluasi. Susunan tim minimal terdiri dari penanggung jawab, pengawas, ketua tim dan anggota tim;
  - b. Tim evaluasi menyusun program kerja, *time schedule*, pembagian tugas sebelum melakukan evaluasi. Dokumen-dokumen tersebut harus mendapat persetujuan penanggung jawab evaluasi sebelum pelaksanaan evaluasi;

- c. Sebelum melakukan evaluasi, tim evaluasi harus melakukan pemaparan awal kepada evaluatan untuk menjelaskan tujuan, ruang lingkup, jadwal, dan metodologi evaluasi. Selain itu juga harus dicapai kesepakatan dengan evaluatan mengenai *scorecard* yang digunakan; dan
  - d. Melakukan pemaparan awal kepada manajemen mengenai rencana penugasan evaluasi.
2. Pelaksanaan Evaluasi  
Pelaksanaan evaluasi dapat dirinci dalam *flowchart*.
  3. Penyusunan dan Pendistribusian Laporan Evaluasi  
Hasil akhir evaluasi penerapan manajemen risiko adalah *skore* tingkat kematangan manajemen risiko yang terbagi dalam 5 tingkat, yaitu: *Risk Naive*, *Risk Aware*, *Risk Defined*, *Risk Managed* dan *Risk Enabled*. Namun agar kelemahan dan rekomendasi dapat dijalankan, hasil evaluasi harus dituangkan dalam laporan evaluasi penerapan manajemen risiko. Laporan evaluasi ditandatangani penanggung jawab evaluasi dan ditujukan kepada Bupati Pacitan dan ditembuskan kepada Komite Manajemen Risiko Kabupaten Pacitan.
    - a. setelah pemaparan dilakukan, laporan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko disusun dengan berpedoman pada *Prototipe* Laporan Hasil Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko (Lampiran 2);
    - b. setelah dilakukan reviu secara berjenjang, laporan hasil evaluasi didistribusikan kepada Bupati Pacitan.

## BAB IV

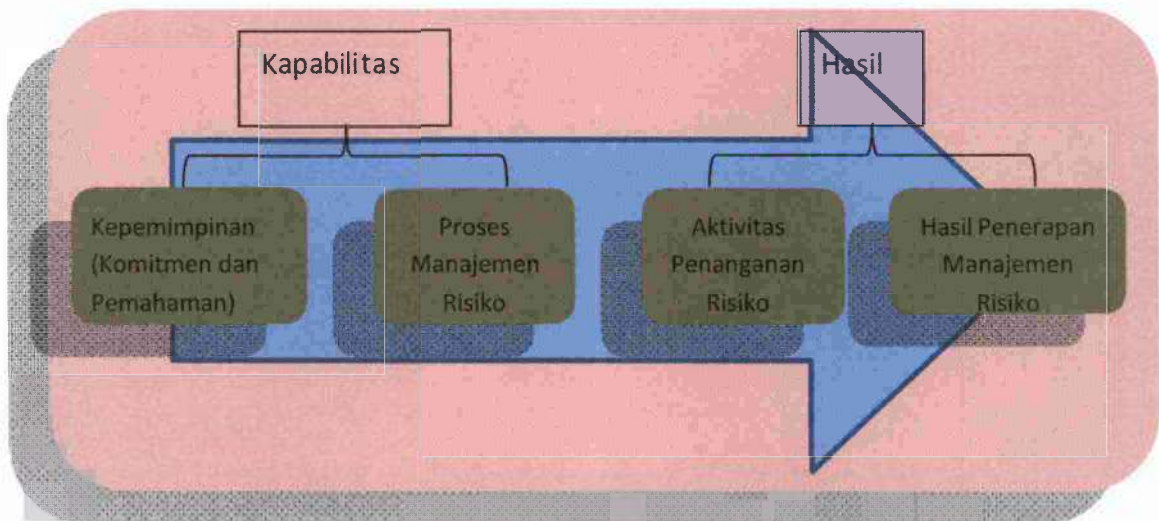
### PENILAIAN TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

#### A. KOMPONEN PENILAIAN

Kematangan penerapan manajemen risiko dinilai dengan mengevaluasi 4 (empat) komponen, yaitu: Kepemimpinan, manajemen risiko, aktivasi mitigasi risiko dan hasil penerapan manajemen risiko.

##### 1. Kepemimpinan

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



Gambar 1. Komponen Penilaian. Level Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

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

##### a. Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan dinilai dengan mengevaluasi 3 (tiga) subelemen, yaitu:

##### 1) Rapat pimpinan

Rapat pimpinan terkait manajemen risiko terdiri dari:

- a) rapat Komite Manajemen Risiko;
- b) rapat Komite Pelaksana; dan
- c) rapat PD.

##### 2) Dukungan sumber daya

Dukungan sumber daya terdiri dari:

- a) dana implementasi; dan
- b) pengembangan sumber daya manusia.

##### 3) Dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko

Dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko terdiri dari:

- a) prinsip;
- b) kerangka;
- c) strategi dan kebijakan manajemen risiko;
- d) organisasi dan prosedur/tata kerja; dan
- e) dokumentasi manajemen risiko.

##### b. Pemahaman Pimpinan terhadap Manajemen Risiko

Evaluasi pemahaman pimpinan merupakan elemen penilaian yang digunakan dalam menilai kesadaran risiko pada level pimpinan, yaitu: pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko, Komite Pelaksana, dan seluruh pejabat PD. Nilai pemahaman pimpinan diperoleh dari hasil tes tertulis.

## 2. Proses Manajemen Risiko

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

## 3. Aktivitas Mitigasi risiko

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

## 4. Hasil Penerapan Manajemen Risiko

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

### B. PROSES PENILAIAN

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

1. Kepemimpinan;
2. Proses manajemen risiko;
3. Aktivitas mitigasi risiko; dan
4. Hasil penerapan manajemen risiko.

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

1. Menilai setiap bagian terinci pada setiap komponen penilaian manajemen risiko;
2. Menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko; dan
3. Menghitung nilai akhir dengan menjumlahkan nilai tertimbang seluruh komponen penilaian manajemen risiko.

Penilaian untuk setiap komponen penilaian manajemen risiko menggunakan pembobotan sebagaimana Tabel 1.

| KOMPONEN PENILAIAN                                             |  | BOBOT |
|----------------------------------------------------------------|--|-------|
| A. KEPEMIMPINAN                                                |  | 15%   |
| 1. Komitmen                                                    |  | 75%   |
| a. Rapat Pimpinan                                              |  | 20%   |
| 1) Rapat Komite MR                                             |  | 10%   |
| 2) Rapat Komite Pelaksana                                      |  | 10%   |
| 3) Rapat PD                                                    |  | 80%   |
| b. Dukungan Sumber Daya                                        |  | 40%   |
| 1) Dana implementasi                                           |  | 50%   |
| 2) Pengembangan SDM                                            |  | 50%   |
| a) Pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko           |  | 70%   |
| b) <i>In-house training</i> manajemen risiko                   |  | 30%   |
| c. Dukungan Perangkat Penerapan                                |  | 40%   |
| 1) Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko |  | 25%   |
| 2) Organisasi dan prosedur/tata kerja                          |  | 50%   |
| 3) Dokumentasi manajemen risiko                                |  | 25%   |
| 2. Pemahaman                                                   |  | 25%   |
| a. Komite manajemen risiko                                     |  | 30%   |
| b. Komite pelaksana                                            |  | 30%   |
| c. Komite risiko                                               |  | 20%   |
| d. Pegawai internal lainnya                                    |  | 20%   |
| B. PROSES MANAJEMEN RISIKO                                     |  | 45%   |
| 1. Penetapan konteks                                           |  | 15%   |
| 2. Identifikasi risiko                                         |  | 30%   |
| 3. Analisis risiko                                             |  | 10%   |

|                                         |      |
|-----------------------------------------|------|
| 4. Evaluasi risiko                      | 5%   |
| 5. Mitigasi risiko                      | 25%  |
| 6. Monitoring risiko                    | 5%   |
| 7. Komunikasi dan Konsultasi            | 10%  |
| C. AKTIVITAS MITIGASI RISIKO            | 25%  |
| 1. Mitigasi risiko yang dijalankan      | 70%  |
| 2. Keberhasilan menurunkan level risiko | 30%  |
| D. HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO     | 15%  |
| 1. Pencapaian kinerja PD                | 100% |

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

1. Langkah I : Menilai setiap Bagian Terinci pada setiap Komponen
 

Untuk menentukan nilai bagian terinci pada setiap komponen yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

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

- a. Nilai Bagian Terinci pada Komponen
 

Bagian terinci dari komponen kepemimpinan adalah:

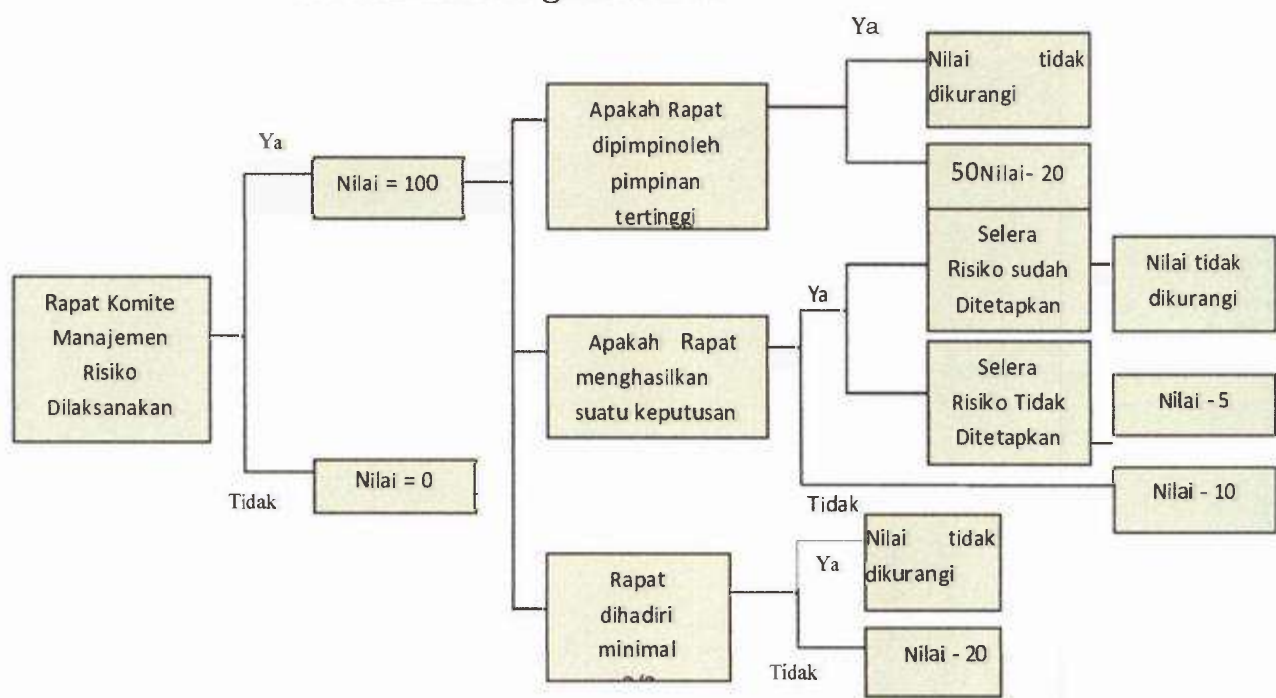
- I. Komitmen
  - a) Nilai rapat Komite Manajemen Risiko/rapat Komite Pelaksana/rapat PD

Jenis rapat pimpinan meliputi rapat Komite Manajemen Risiko, rapat Komite Pelaksana, dan rapat UPR (PD). Rapat pimpinan dapat dilaksanakan khusus untuk manajemen risiko atau menjadi bagian dari agenda rapat lainnya, namun harus dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung pelaksanaan rapat.

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

- a. 1 Rapat Komite Manajemen Risiko
  1. rapat Komite Manajemen Risiko minimal 1 kali/semester;
  2. dipimpin langsung oleh, pimpinan tertinggi;
  3. menghasilkan suatu keputusan; dan
  4. dihadiri minimal 2/3 anggota.

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



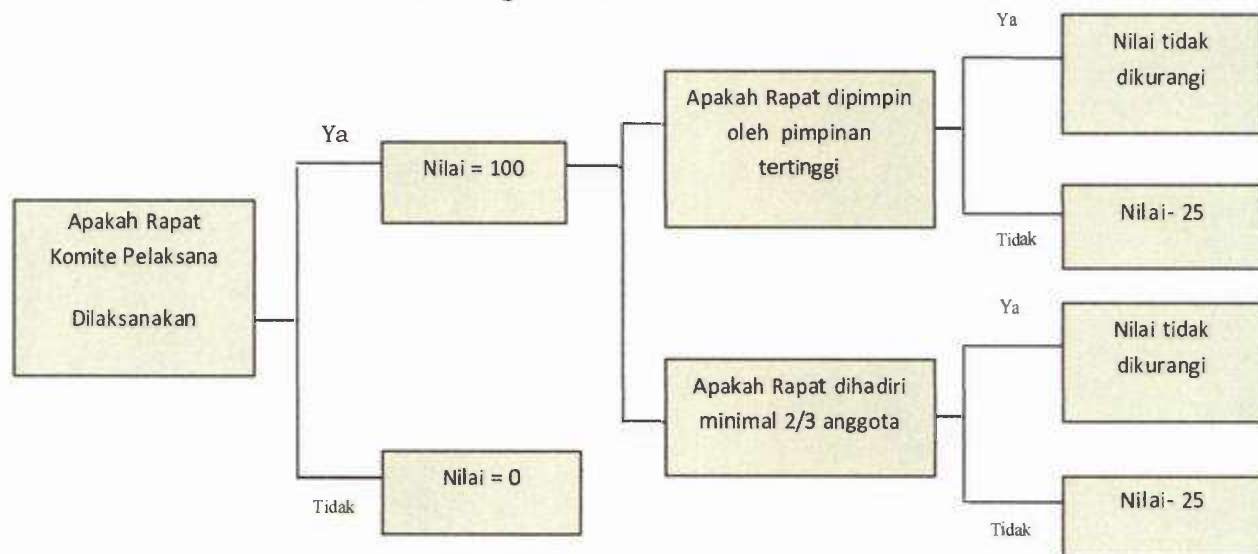
Selanjutnya dari hasil proses di atas, nilai rapat Komite Manajemen Risiko ditentukan dengan cara sebagai berikut:

1. bila rapat hanya dilakukan sekali dalam satu periode maka nilai rapat ini menjadi nilai rapat Komite Manajemen Risiko; dan
2. bila rapat dilakukan lebih dari sekali dalam satu periode maka nilai rapat Komite Manajemen Risiko adalah nilai rapat yang tertinggi.

#### a.2 Rapat Komite Pelaksana

1. rapat Komite Pelaksana minimal 2 kali/semester;
2. dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi; dan
3. dihadiri minimal 2/3 anggota.

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

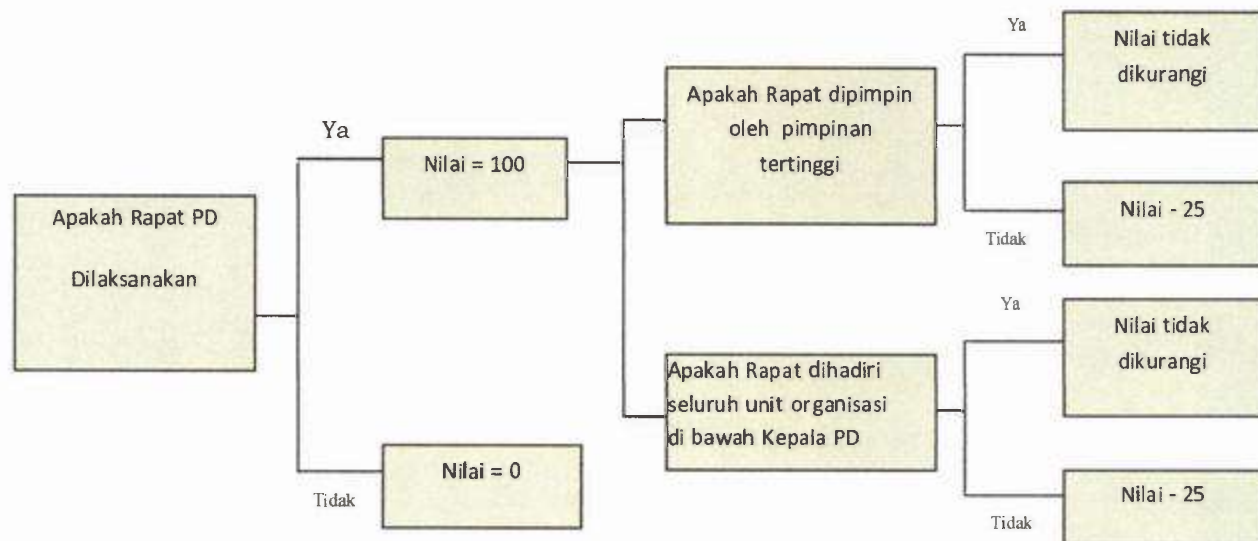


Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko (notulen, daftar hadir, dan/atau nota dinas/surat tugas)

#### a.3 Rapat PD

1. rapat PD minimal 2 kali/semester;
2. dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi; dan
3. dihadiri oleh perwakilan seluruh unit organisasi di bawah PD.

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



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

- a.4 Pelaksanaan rapat manajemen risiko harus didukung dengan dokumen pendukung seperti undangan, notulen, daftar hadir, nota dinas/surat tugas.
- a.5 Jenis rapat manajemen risiko (rapat Komite Manajemen Risiko/rapat PD) dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung.

Penentuan nilai rapat Komite Pelaksana dan rapat PD adalah sebagai berikut:

1. nilai rapat adalah nilai rata-rata penjumlahan nilai rapat kategori pertama yang tertinggi dan nilai rapat kategori kedua yang tertinggi;
2. rapat kategori pertama membahas profil/peta risiko dan rencana mitigasi risiko, sedangkan rapat kategori kedua membahas hasil monitoring risiko, realisasi mitigasi risiko serta rapat membahas penerapan manajemen risiko lainnya; dan
3. Nilai rapat untuk setiap kategori adalah:
  - 3.1 jika tidak dilakukan rapat untuk kategori tersebut, maka nilai tertinggi adalah nol;
  - 3.2 jika dalam setiap kategori rapat, rapat hanya dilakukan sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat tersebut; dan
  - 3.3 jika dalam setiap kategori rapat, rapat dilakukan lebih dari sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat paling tinggi di antara nilai rapat lainnya dalam kategori yang sama.

Nilai hasil evaluasi terkait rapat komite manajemen risiko/rapat ketua manajemen risiko/rapat PD selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B4/B5/B6.

b) Nilai Dana Implementasi/Penerapan Manajemen Risiko

Penilaian terkait dana implementasi/penerapan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

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

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



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

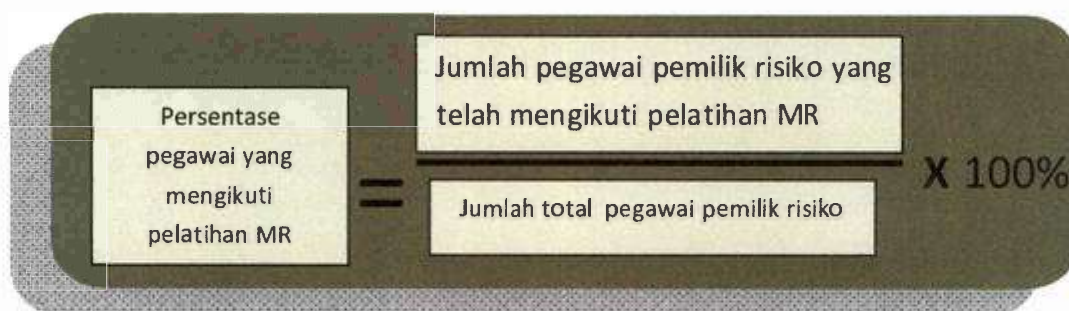
Nilai hasil evaluasi terkait dana implementasi selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B8

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

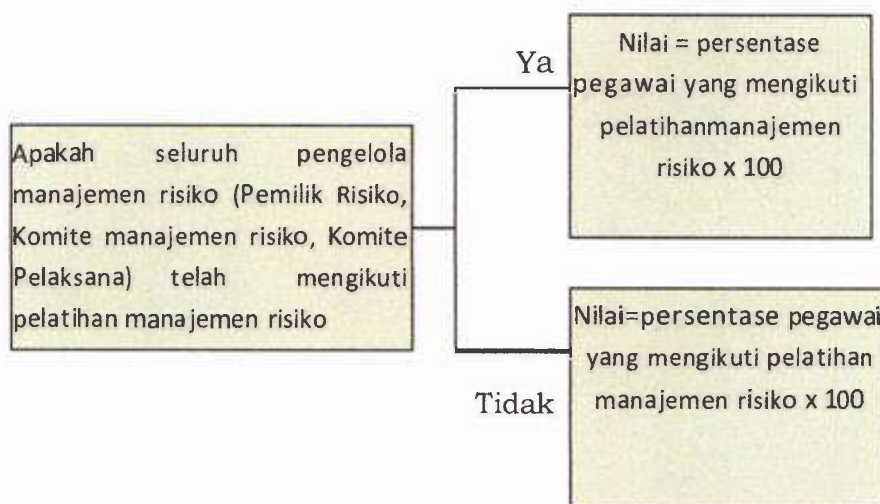
- 1) Sumber daya manusia yang kompeten diwujudkan dengan adanya Pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, *in house training* manajemen risiko secara berkelanjutan terkait dengan kompetensi di bidang manajemen risiko;
- 2) Sumber daya manusia meliputi seluruh pegawai PD terutama pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko dan Komite Pelaksana;
- 3) Materi pelatihan meliputi konsep risiko, manajemen risiko dan proses manajemen risiko; dan
- 4) Bukti pendukung pelaksanaan pelatihan meliputi sertifikat/daftar hadir/surat tugas/undangan/nota dinas, dan lain-lain.

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

- 1) Menghitung persentase pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko dengan rumus sebagai berikut:



- 2) Selanjutnya nilai pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen risiko disesuaikan dengan mempertimbangkan apakah seluruh pengelola manajemen risiko pada PD telah mengikuti pelatihan manajemen risiko:



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

Nilai hasil evaluasi terkait pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B 10

d) Nilai *in-house training* manajemen risiko

*In house training* manajemen risiko di masing-masing PD dengan narasumber dari PD yang bersangkutan. Materi yang disampaikan meliputi konsep risiko, manajemen risiko, dan proses manajemen risiko. Pelaksanaan *in-house training* harus didukung dengan dokumen seperti notulen, daftar hadir, dan nota dinas/surat tugas.

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

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

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



Sumber data: Dokumentasi internalisasi manajemen risiko oleh PD ke seluruh pegawai berupa pelatihan di kantor sendiri atau kegiatan lain yang sejenis (notulen, daftar hadir, dan/atau nota dinas/surat tugas)

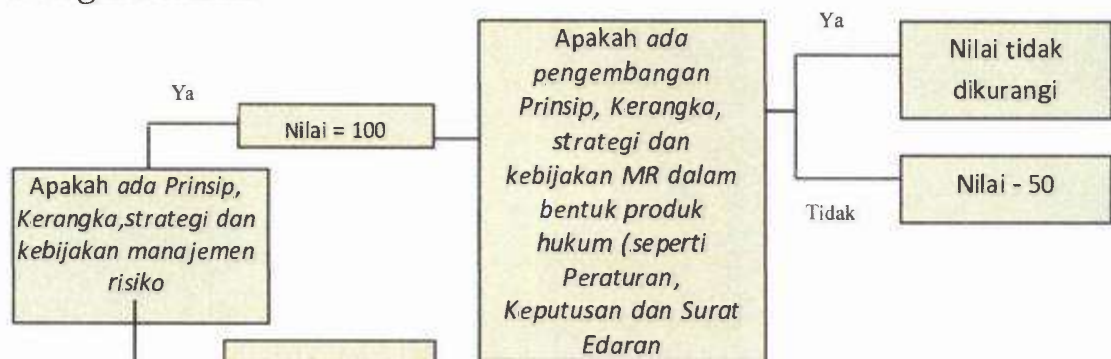
Nilai hasil evaluasi terkait *in-house training* manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B 11.

e) Nilai terkait prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko

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

- 1) prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko telah ada; dan
- 2) prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko telah dikembangkan dan ditetapkan dalam bentuk peraturan, keputusan atau surat tugas.

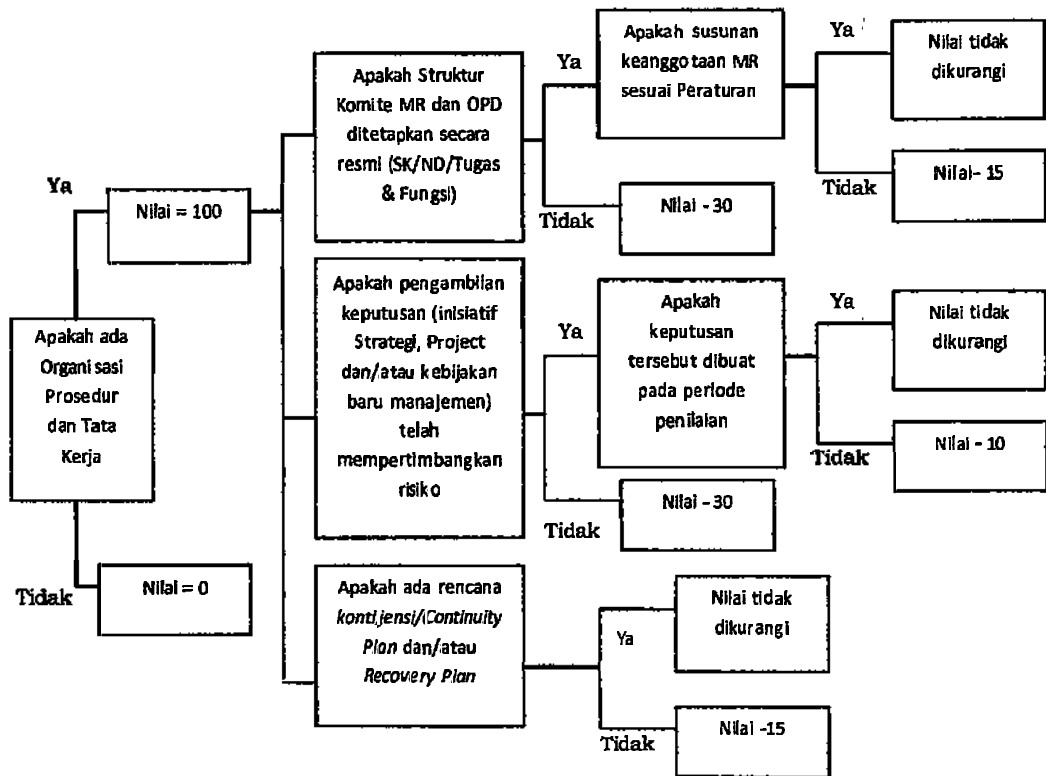
Penentuan nilai terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Nilai hasil evaluasi terkait prinsip, kerangka, strategi. Dan kebijakan manajemen risiko selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B13

- f) Nilai organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko penilaian terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:
- 1) Struktur tata kelola manajemen risiko ditetapkan resmi dalam bentuk surat keputusan atau melekat pada tugas dan fungsi unit tertentu;
  - 2) Proses pengambilan keputusan (inisiatif, strategi, *project*, dan/atau kebijakan baru manajemen telah mempertimbangkan risiko); dan
  - 3) Rencana kontijensi (*continuity plan*), dan/atau *recovery plan* untuk operasional, keselamatan dan/atau informasi dan teknologi telah tersedia.

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



Sumber data: Dokumentasi profil dan peta risiko UPR serta dokumen *loss event database*

Nilai hasil evaluasi terkait dokumentasi manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai Tabel B 15

## II. Pemahaman

Nilai pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya  
 Nilai pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal lainnya didasarkan atas hasil tertulis dengan rentang nilai sebagai berikut:

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

Apabila dalam satu kategori (Pemilik Risiko/Komite Manajemen

Risiko/Komite Pelaksana/Pegawai Internal lainnya) pejabat/pegawai yang dievaluasi pemahamannya lebih dari satu, maka nilai untuk kategori tersebut adalah nilai rata-rata. Dalam hal terdapat pejabat/pegawai yang seharusnya dievaluasi nilai pemahamannya namun tidak dapat mengikuti uji pemahaman karena sedang menjalankan tugas di luar kota, sakit, cuti, dan sebagainya, dapatkan bukti pendukung alasannya seperti surat tugas atau surat keterangan. Apabila terdapat kategori yang tidak dapat diperoleh nilai pemahamannya karena hal tersebut di atas, maka bobot untuk kategori tersebut dialihkan ke seluruh kategori yang lain secara proporsional. Nilai hasil evaluasi terkait Pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B17, B18, B19, dan B20

b. Nilai Bagian Terinci Pada Komponen Proses Manajemen Risiko  
Bagian terinci dari komponen proses manajemen risiko terdiri dari tujuh elemen penilaian, yaitu:

- 1) penetapan konteks;
- 2) identifikasi risiko;
- 3) analisis risiko;
- 4) evaluasi risiko;
- 5) mitigasi risiko;
- 6) monitoring dan reviu; dan
- 7) komunikasi dan konsultasi

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

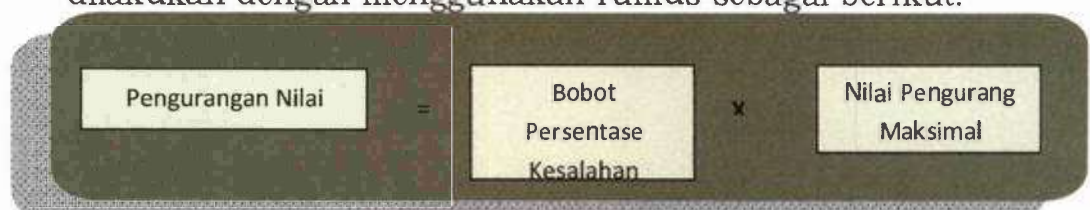
- 1) mengevaluasi dokumentasi setiap tahapan proses manajemen risiko untuk menentukan bobot dokumen dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumen profil dan peta risiko UPR

- 2) selanjutnya menentukan nilai setiap bagian terinci dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian pada bagian terinci dengan pengurangan nilai dalam hal ditemukan adanya kelemahan atau kesalahan. Pengurangan nilai menggunakan 2 (dua) pendekatan yaitu:

- a) dengan tidak memperhitungkan jumlah kesalahan pengurangan nilai menggunakan nilai pengurang yang tertera pada masing-masing bagan sederhana;
- b) dengan memperhitungkan jumlah kesalahan, pengurangan nilai dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:



Keterangan:

Bobot persentase kesalahan dihitung dengan cara sebagai berikut:

- 1) menentukan persentase kesalahan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase Kesalahan} = \frac{\text{Jumlah kesalahan/kelemahan dalam setiap aspek penilaian}}{\text{Jumlah yang dinilai dalam setiap aspek penilaian}} \times 100\%$$

- 2) selanjutnya apabila persentase kesalahan lebih dari 10%, maka pengurangan nilai adalah maksimal (bobot persentase kesalahan = 10%); dan
- 3) apabila persentase kesalahan sampai dengan 10%, maka pengurangan nilai adalah setengah dari nilai pengurangan maksimal (bobot persentase kesalahan = 50%).

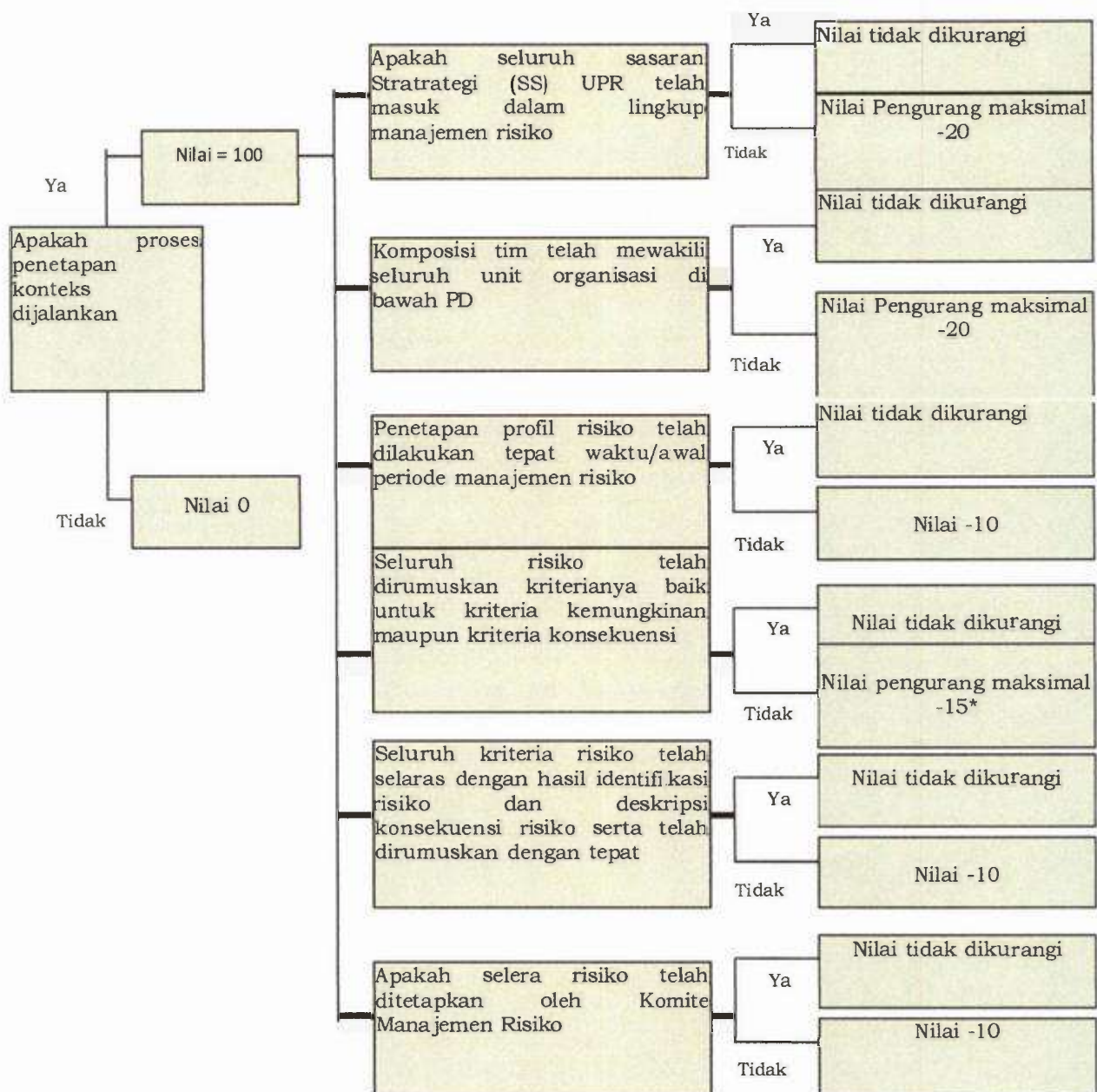
Penilaian terkait tingkat kematangan penerapan manajemen risiko antara lain:

- 1) nilai penetapan konteks

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

- a) seluruh sasaran strategis (SS) PD telah masuk dalam lingkup manajemen risiko;
- b) komposisi tim mewakili seluruh unit organisasi di bawah PD;
- c) penetapan profil risiko dilakukan tepat waktu/awal periode manajemen risiko;
- d) seluruh risiko telah dirumuskan kriterianya, baik untuk kriteria kemungkinan maupun kriteria konsekuensi;
- e) kriteria selaras dengan hasil identifikasi risiko dan deskripsi konsekuensi risiko serta telah dirumuskan dengan tepat; dan
- f) selera risiko telah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko dan menjadi dasar/acuan dalam mitigasi risiko pada periode berjalan.

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



Keterangan : menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan

Nilai hasil evaluasi terkait penetapan konteks selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B22

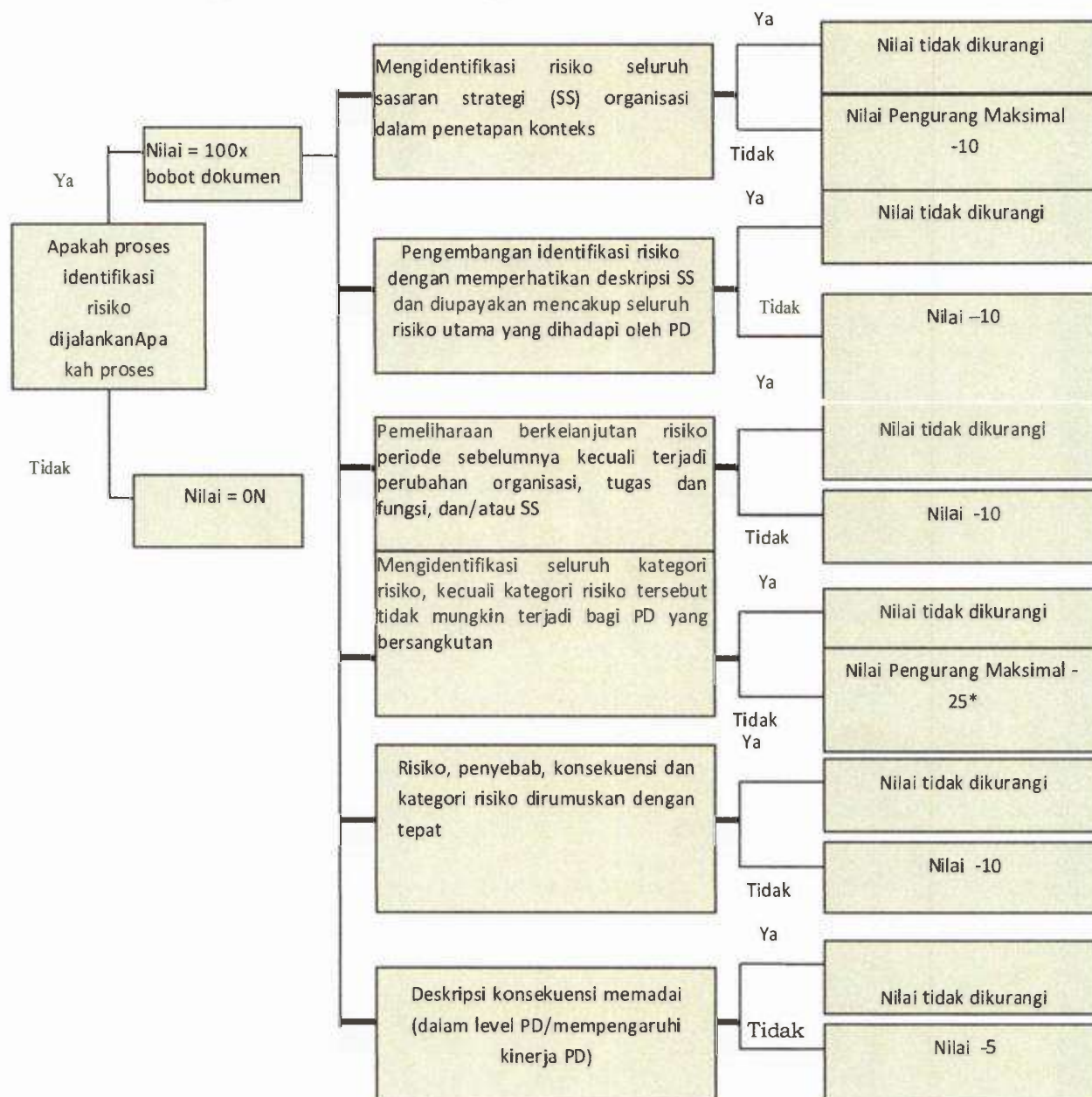
## 2) nilai identifikasi risiko

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

- mengidentifikasi risiko seluruh sasaran strategi (SS) organisasi;
- pengembangan identifikasi risiko dengan memperhatikan deskripsi sasaran strategi dan diupayakan mencakup seluruh risiko utama yang dihadapi oleh PD;
- pemeliharaan keberlanjutan risiko periode sebelumnya dalam identifikasi risiko, kecuali terjadi perubahan organisasi, tugas dan fungsi, dan/atau sasaran strategi;
- identifikasi seluruh kategori risiko, kecuali kategori risiko tersebut tidak mungkin terjadi bagi PD yang bersangkutan (misal kategori risiko *financial*);
- apa yang mungkin terjadi, penyebab, konsekuensi, dan kategori risiko dirumuskan dengan tepat; dan

f) deskripsi konsekuensi memadai (dalam level PD/mempengaruhi kinerja PD).

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



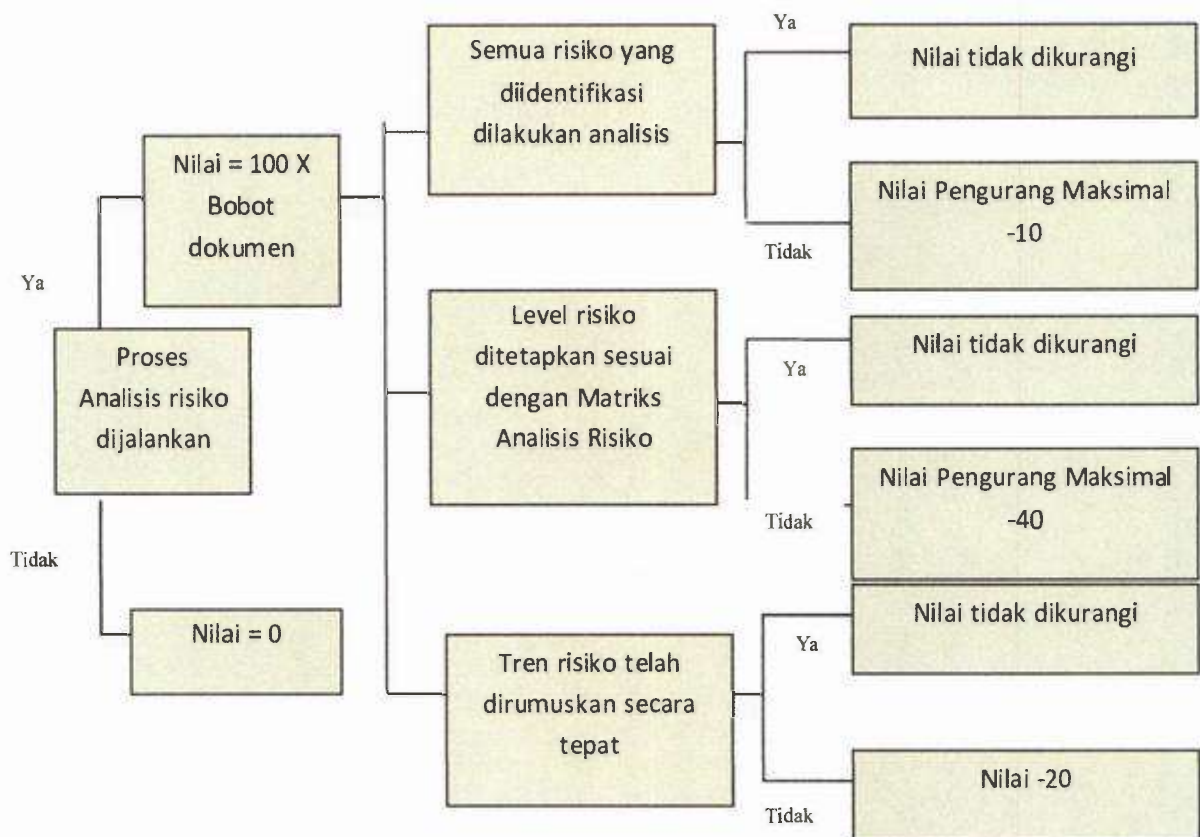
Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan nilai hasil evaluasi terkait dengan identifikasi risiko selanjutnya akan dimaksudkan dalam Langkah II sebagai B23

### 3) nilai analisis risiko

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

- analisis risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang telah diidentifikasi;
- penentuan level risiko sesuai dengan matriks analisis risiko; dan
- tren risiko telah dirumuskan secara tepat.

Penentuan analisis risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



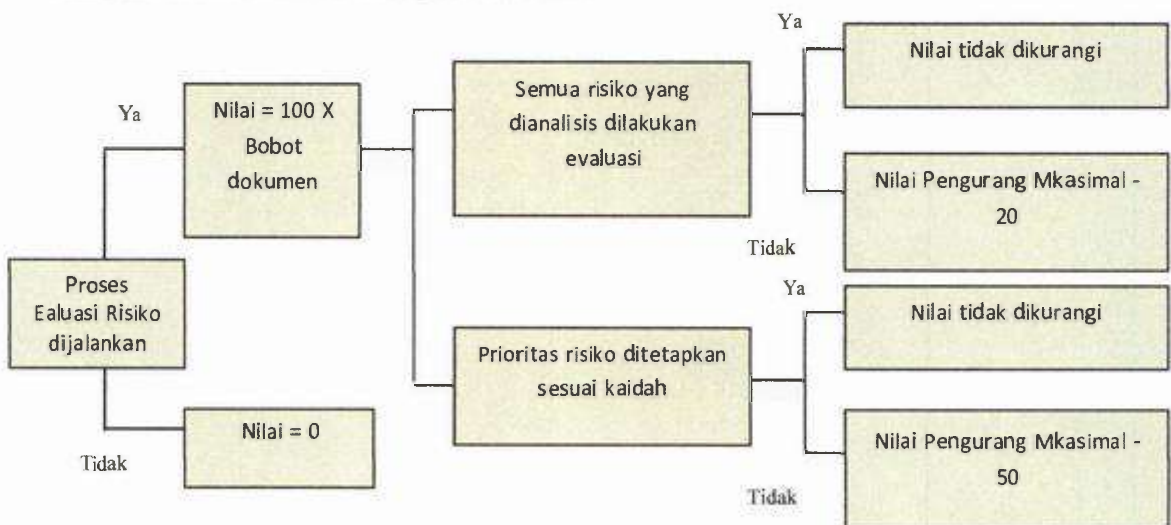
Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan nilai hasil evaluasi terkait analisis risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam langkah II sebagai B24

#### 4) nilai evaluasi risiko

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

- evaluasi risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang dianalisis; dan
- penentuan daftar prioritas risiko dilakukan sesuai kaidah dengan urutan level risiko, level konsekuensi, kategori risiko (*fraud*, *strategik* dan *kebijakan*, *operasional*, *kepatuhan*, serta *financial*), level kemungkinan, dan kesepakatan bersama).

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



Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan.

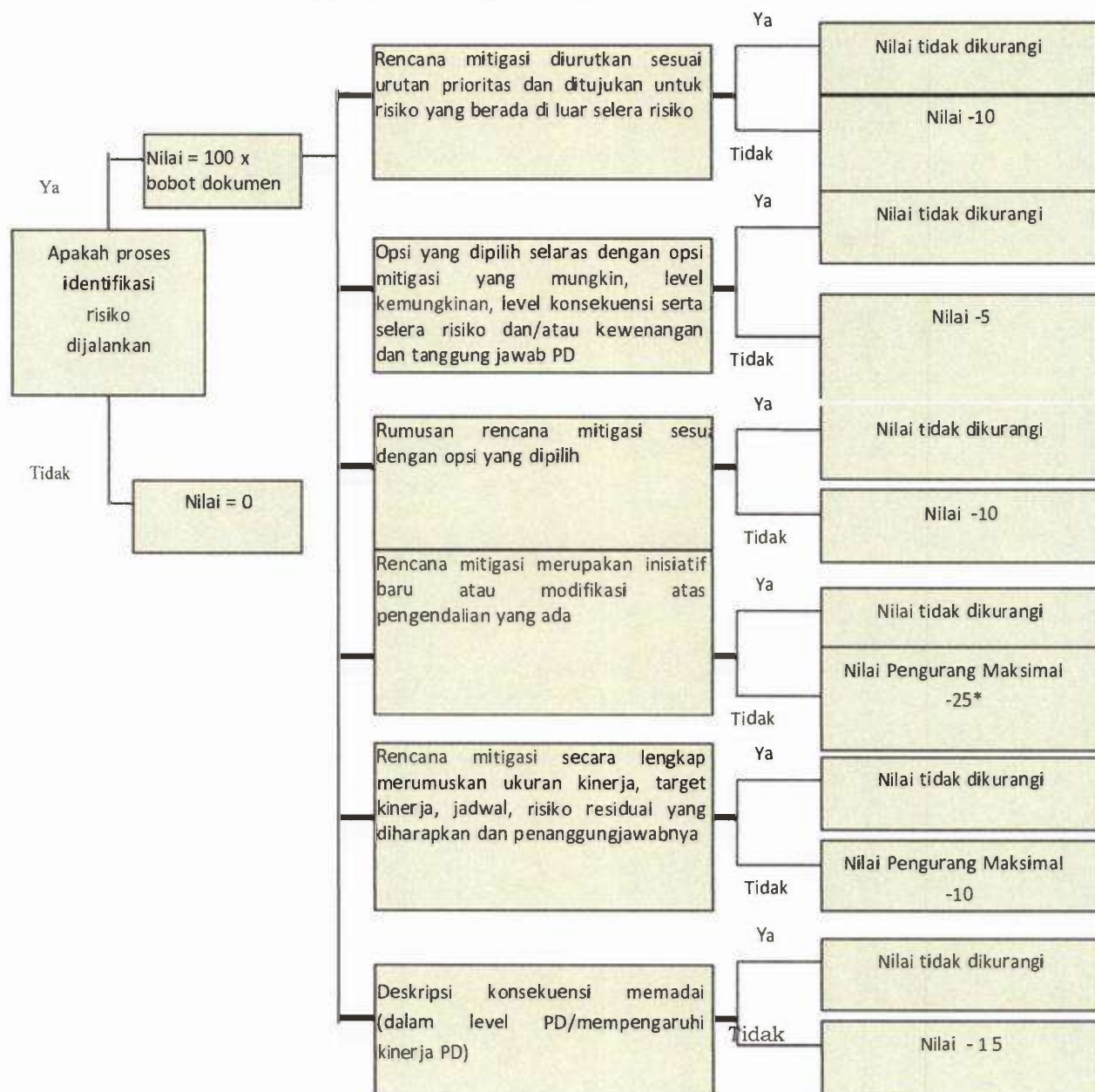
Nilai hasil evaluasi terkait evaluasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B25.

5) nilai mitigasi risiko

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

- rencana mitigasi diurutkan sesuai urutan prioritas dan ditujukan untuk risiko yang berada di luar selera risiko;
- opsi yang dipilih selaras dengan opsi mitigasi yang mungkin, level kemungkinan, level konsekuensi serta selera risiko dan/atau kewenangan, dan tanggungjawab PD;
- rumusan rencana mitigasi sesuai dengan opsi yang dipilih;
- rencana mitigasi merupakan inisiatif baru atau modifikasi atas pengendalian yang ada;
- rencana mitigasi secara lengkap merumuskan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya;
- rumusan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya tepat, antara lain jelas, spesifik, dan berada dalam lingkup *time horizon*.

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



Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan.

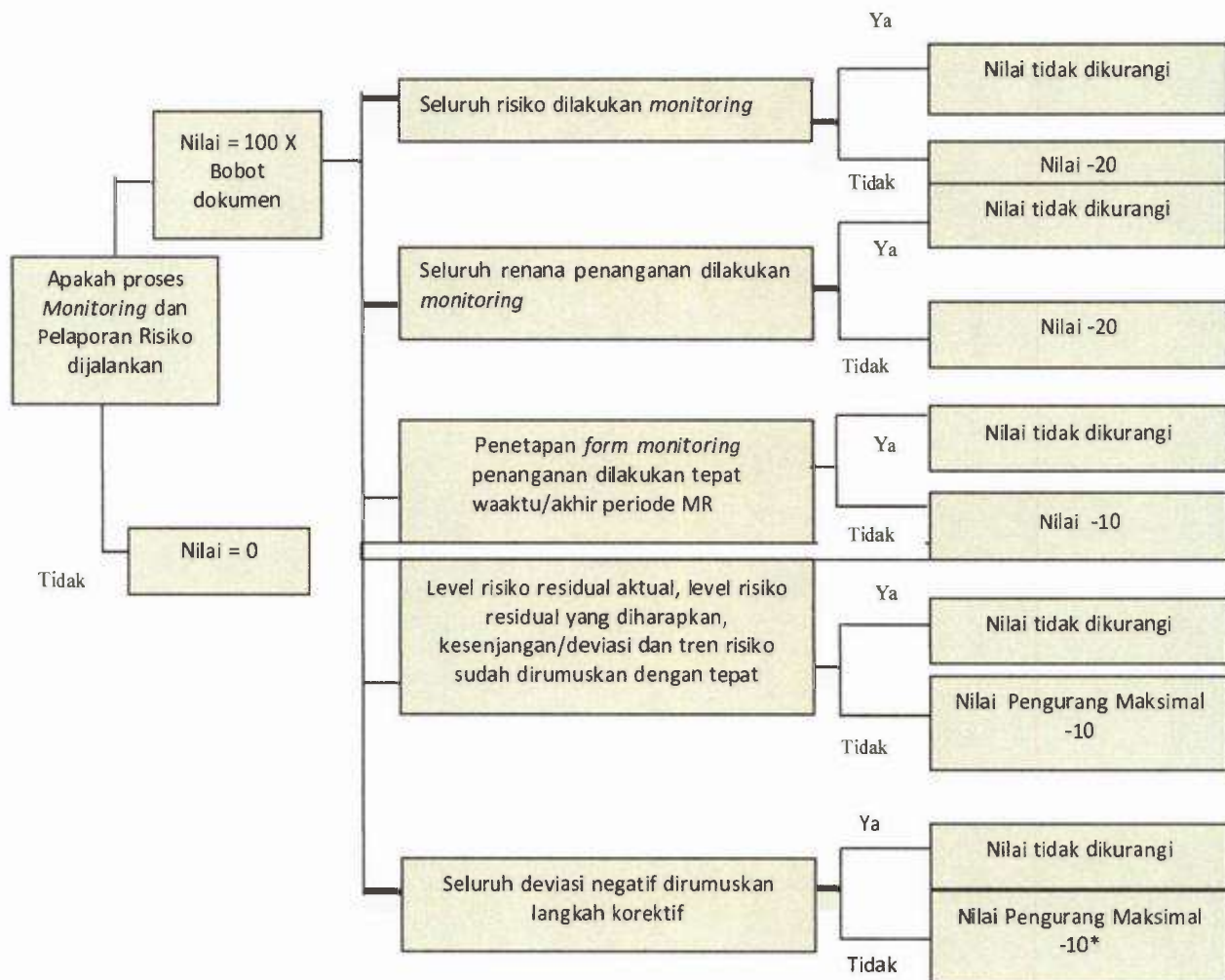
Nilai hasil evaluasi terkait rencana mitigasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B26.

6) nilai monitoring dan rivi

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

- seluruh risiko dilakukan monitoring;
- seluruh rencana mitigasi dilakukan monitoring;
- penetapan form monitoring mitigasi dilakukan tepat waktu/akhir periode manajemen risiko;
- level risiko residual aktual, level risiko residual yang diharapkan, kesenjangan/deviasi, dan trend risiko sudah dirumuskan dengan tepat;
- merumuskan langkah korektif atas deviasi negatif.

Penentuan nilai monitoring dan reviu dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:

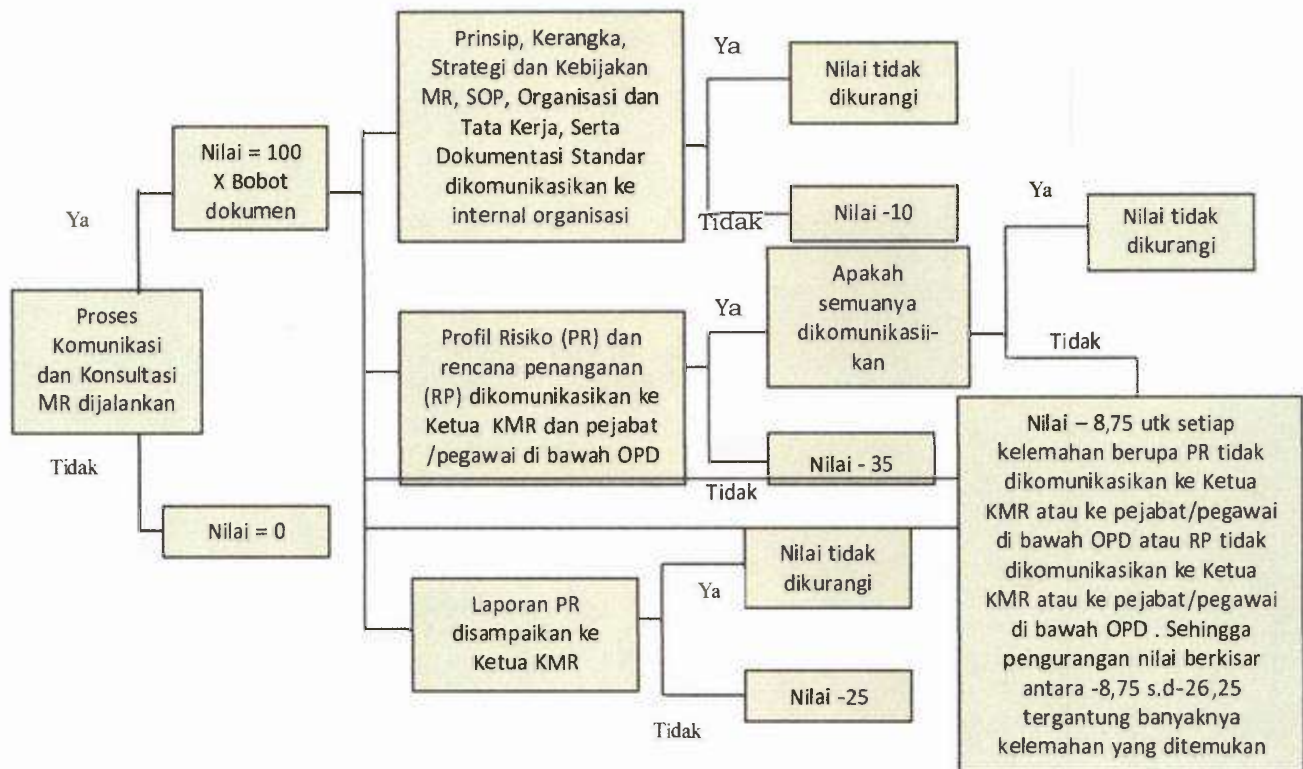


7) nilai komunikasi dan konsultasi

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

- prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko, *Standard Operating Procedure*, organisasi dan tata kerja, dan dokumentasi standar dikomunikasikan ke internal organisasi;
- profil risiko dan rencana mitigasi dikomunikasikan ke pihak terkait, baik Ketua Manajemen Risiko maupun pejabat/pegawai di bawah PD;
- laporan mitigasi risiko disampaikan ke Ketua Manajemen Risiko.

Penentuan nilai komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Nilai hasil evaluasi terkait monitoring dan reviu selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B28

- c. Nilai Bagian Terinci pada Komponen Aktivitas Mitigasi risiko  
Bagian terinci dari komponen aktivitas mitigasi risiko adalah mitigasi risiko yang dijalankan dan keberhasilan menurunkan level risiko. Nilai mitigasi risiko yang dijalankan diukur dengan membandingkan antara realisasi mitigasi risiko dengan target kinerja mitigasi risiko. Seluruh bukti pelaksanaan mitigasi risiko tersebut harus terdokumentasi. Realisasi mitigasi risiko harus memenuhi syarat kumulatif:

- 1) inovasi baru/modifikasi sistem pengendalian yang ada;
- 2) selaras dengan opsi dan deskripsi apa yang mungkin terjadi, penyebab, dan/atau dampaknya;
- 3) jelas ukuran kinerjanya dan terukur target mitigasinya serta sesuai dengan target dan ukuran kinerja.

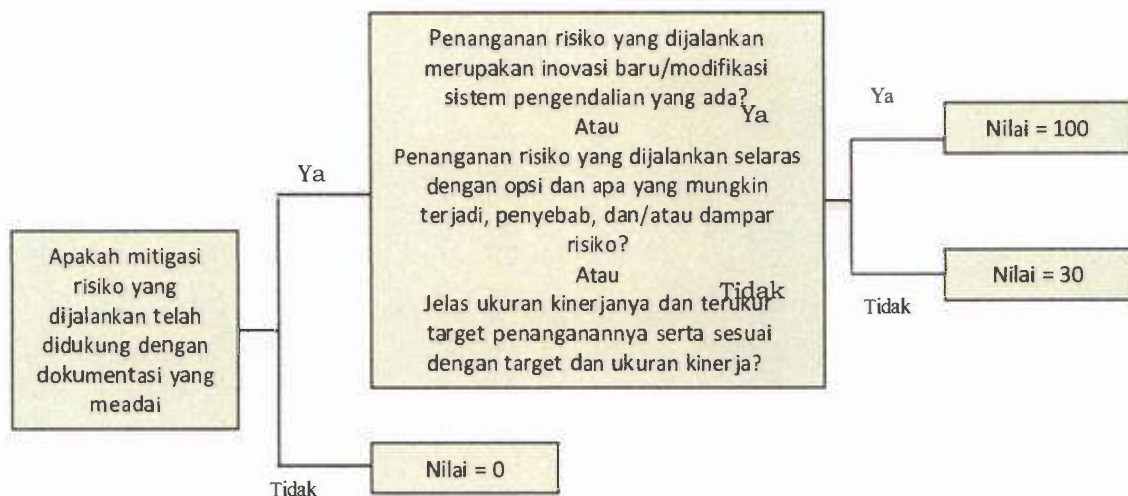
Sedangkan nilai keberhasilan menurunkan level risiko (efektivitas penanganan risiko) diukur dengan membandingkan antara risiko residual aktual dengan risiko residual yang diharapkan. Risiko residual aktual merupakan hasil analisis risiko pada akhir periode sehingga idealnya konsisten/sama dengan level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

- 1) nilai mitigasi risiko yang dijalankan

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

$$\text{Nilai Penanganan Risiko yang dijalankan} = \frac{\sum \text{Realisasi penanganan risiko}}{\sum \text{Rencana penanganan risiko}}$$

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



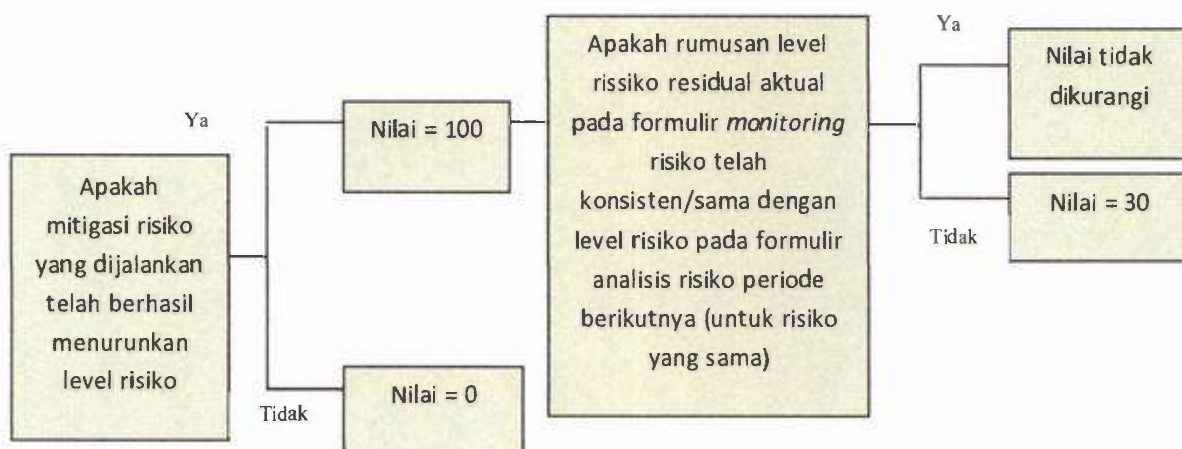
Sumber data: Dokumen rencana mitigasi risiko dan dokumen terkait pelaksanaan mitigasi risiko yang dijalankan.

Nilai hasil evaluasi terkait mitigasi risiko yang dijalankan selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B30.

- 2) nilai keberhasilan menurunkan level risiko  
 nilai keberhasilan menurunkan level risiko ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Keberhasilan Menurunkan Level Risiko} = \frac{\sum \text{Nilai keberhasilan penanganan risiko}}{\sum \text{Risiko yang ditangani}}$$

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



Nilai hasil evaluasi terkait mitigasi risiko yang dijalankan selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B31.

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

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



Keterangan:

Nilai pengurang ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

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

Sumber data: Dokumen Perencanaan dan *Loss Event Database* pada PD yang bersangkutan.

Nilai hasil evaluasi terkait pencapaian kinerja PD selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B33.

2. Langkah II : menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko

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

Setelah itu untuk mendapatkan nilai tertimbang komponen penilaian, langkah yang harus dilakukan adalah mengalikan nilai hasil evaluasi

setiap bagian terinci dengan bobotnya masing-masing sebagaimana terangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2 Perhitungan Nilai Tertimbang

| UNSUR PENILAIAN |                                  |                                      |                                              | BOBOT | NILAI           | NILAI<br>TERTIMBANG |
|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|-------|-----------------|---------------------|
|                 |                                  |                                      |                                              | A     | B               | C=AxB               |
| A.              | KEPEMIMPINAN                     |                                      |                                              | 15%   | B1              | C1                  |
|                 | 1.                               | Komitmen                             |                                              | 75%   | B2              | C2                  |
|                 |                                  | 1)                                   | Rapat Pimpinan                               | 20%   | B3 = C4+C5+C6   | C3=20%xB3           |
|                 |                                  | a.                                   | Rapat Komite MR                              | 10%   | B4              | C4=10%xB4           |
|                 |                                  | b.                                   | Rapat Komite pelaksana                       | 10%   | B5              | C5=10%xB5           |
|                 |                                  | c.                                   | RapatOPD                                     | 80%   | B6              | C6=80%xB6           |
|                 |                                  | 2)                                   | Dukungan sumber daya                         | 40%   | B7=C8+C9        | C7=40%xB7           |
|                 |                                  | a.                                   | Dana implementasi                            | 50%   | B8              | C8=50%xB8           |
|                 |                                  | b.                                   | Pengembangan SDM                             | 50%   | B9=C10+C11      | C9=50%xB9           |
|                 |                                  |                                      | a) pegawai yang mengikuti pelatihan MR       | 70%   | B10             | C10=70%xB10         |
|                 |                                  |                                      | b) <i>In house training</i> MR               | 30%   | B11             | C11=30%xB11         |
|                 |                                  | 3)                                   | Dukungan perangkat penerapan                 | 40%   | B12=C13+C14+C15 | C12=40%xB12         |
|                 |                                  | a.                                   | Prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan MR | 25%   | B13             | C13=25%xB13         |
|                 |                                  | b.                                   | Organisasi dan prosedur/ tata kerja          | 50%   | B14             | C14=50%xB14         |
|                 |                                  | c.                                   | Dokumentasi MR                               | 25%   | B15             | C15=25%xB15         |
|                 | 2.                               | Pemahaman                            |                                              | 25%   | B16             | C16=25%xB16         |
|                 |                                  | 1)                                   | Komite Manajemen Risiko                      | 30%   | B17             | C17=30%xB17         |
|                 |                                  | 2)                                   | Komite Pelaksana                             | 30%   | B18             | C18=30%xB18         |
|                 |                                  | 3)                                   | Pemilik risiko                               | 20%   | B19             | C19=20%xB19         |
|                 |                                  | 4)                                   | Nilai pegawai internal lainnya               | 20%   | B20             | C20=20%xB20         |
| B.              | PROSES MANAJEMEN RISIKO          |                                      |                                              | 45%   | B21             | C21                 |
|                 | 1.                               | Penetapan konteks                    |                                              | 15%   | B22             | C22=15%xB22         |
|                 | 2.                               | Identifikasi risiko                  |                                              | 30%   | B23             | C23=30%xB23         |
|                 | 3.                               | Analisis risiko                      |                                              | 10%   | B24             | C24=10%xB24         |
|                 | 4.                               | Evaluasi risiko                      |                                              | 5%    | B25             | C25=5%xB25          |
|                 | 5.                               | Mitigasi risiko                      |                                              | 25%   | B26             | C26=25%xB26         |
|                 | 6.                               | <i>Monitoring</i> dan reviu          |                                              | 5%    | B27             | C27=5%xB27          |
|                 | 7.                               | Komunikasi dan Konsultasi            |                                              | 10%   | B28             | C28=10%xB28         |
| C.              | AKTIVITAS MITIGASI RISIKO        |                                      |                                              | 25%   | B29             | C29=25%xB29         |
|                 | 1.                               | Mitigasi risiko yang dijalankan      |                                              | 70%   | B30             | C30=70%xB30         |
|                 | 2.                               | Keberhasilan menurunkan level risiko |                                              | 30%   | B31             | C31=30%xB31         |
| D.              | HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO |                                      |                                              | 15%   | B32             | C32=15%xB32         |
|                 | Pencapaian kinerja UPR           |                                      |                                              | 100%  | B33             | C33=100%xB33        |
| NILAI AKHIR     |                                  |                                      |                                              |       |                 | C34                 |

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

- 1) untuk mendapatkan nilai tertimbang kepemimpinan (C1) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total nilai kepemimpinan (B1).

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

- 2) dimana C2 dihitung dengan mengalikan bobot (75%) dengan total nilai komitmen (B2)

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

- 3) sedangkan C16 dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total nilai pemahaman (B16)

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

- 4) untuk mendapatkan nilai tertimbang proses manajemen risiko (C21) dihitung dengan mengalikan bobot (45%) dengan total nilai manajemen risiko (B21)

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

- 5) untuk mendapatkan nilai tertimbang aktivasi mitigasi risiko (C29) dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total nilai mitigasi risikp (B29)

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

- 6) untuk mendapatkan nilai tertimbang hasil penerapan manajemen risiko (C32) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total nilai hasil penerapan manajemen risiko (B32)

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

3. Langkah III: menghitung nilai akhir

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

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

**C. TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

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

Level 1: 0–29,99 *Risk Naïve*

Level 2: 30–54,99 *Risk Aware*

Level 3: 55–74,99 *Risk Defined*

Level 4: 75–89,99 *Risk Managed*

Level 5: 90–100 *Risk Enabled*

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

1. *Risk Naïve*

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

2. *Risk Aware*

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

3. *Risk Defined*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan risiko-risiko kunci, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas risiko-risiko kunci dalam organisasi. Namun upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut hanya dilakukan oleh beberapa pihak tertentu dalam organisasi.

#### 4. *Risk Managed*

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

#### 5. *Risk Enabled*

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

Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko digambarkan dalam tabel 3 sebagai berikut:

| Tingkat Kematangan                    | Parameter Penilaian                                                                  |                                                                                                             |                                                                                                    |                                                        |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|                                       | Kepemimpinan                                                                         | Proses Manajemen Risiko                                                                                     | Aktivitas Penanganan Risiko                                                                        | Hasil Penerapan Manajemen Risiko                       |
| Belum sadar risiko (Risk Naïve)       | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko sangat rendah | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level risiko sangat rendah | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat rendah |
| Sadar risiko (Risk Aware)             | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko rendah        | Proses Manajemen risiko dilaksanakan secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif               | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level risiko rendah        | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis rendah        |
| Risiko ditetapkan (Risk Defined)      | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko sedang        | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif               | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level risiko sedang        | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang        |
| Risiko dikelola (Risk Managed)        | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko tinggi        | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif                           | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level risiko tinggi        | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi        |
| Dapat menangani risiko (Risk Enabled) | Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko sangat tinggi | Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif             | Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan level risiko sangat tinggi | Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi |

Tabel 3 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

## **BAB V PENUTUP**

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

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

**BUPATI PACITAN**

**ttd**

**INDRATA NUR BAYUAJI**

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Bagian Hukum,

  
ISRANTO, S.Sos, M.Si

Pembina Tingkat I

NIP. 19690303 198903 1 006

**LAMPIRAN IV**  
**PERATIRAN BUPATI PACITAN**  
**NOMOR**  
**TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PACITAN**

**FORMAT FORMULIR-FORMULIR**

**A. Formulir 1 : Piagam Manajemen Risiko**

1. Parameter Penerapan Manajemen Risiko Unit Organisasi
  - a. Ruang lingkup penerapan :
  - b. Periode *time horizon* :
  - c. Sasaran (*output*) :

2. Sasaran Organisasi  
Daftar Sasaran

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

3. Struktur Pengelolaan Manajemen Risiko Tingkat Kabupaten Pacitan

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

4. Struktur Pengelolaan Manajemen Risiko Tingkat PD

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

5. Daftar Pemangku Kepentingan (*stakeholder*) Tingkat Kabupaten Pacitan

| No  | Stakeholder | Jabatan |
|-----|-------------|---------|
| 1   |             |         |
| 2   |             |         |
| dst |             |         |

6. Daftar Pemangku Kepentingan (*stakeholder*) Tingkat PD

| No  | Stakeholder | Jabatan |
|-----|-------------|---------|
| 1   |             |         |
| 2   |             |         |
| dst |             |         |

7. Kriteria Risiko

a. Kriteria Kemungkinan

|   | Level Kemungkinan    | Probabilitas | Frekuensi |
|---|----------------------|--------------|-----------|
| 1 | Hampir Tidak Terjadi |              |           |
| 2 | Jarang Terjadi       |              |           |
| 3 | Kadang Terjadi       |              |           |
| 4 | Sering Terjadi       |              |           |
| 5 | Hampir Pasti Terjadi |              |           |

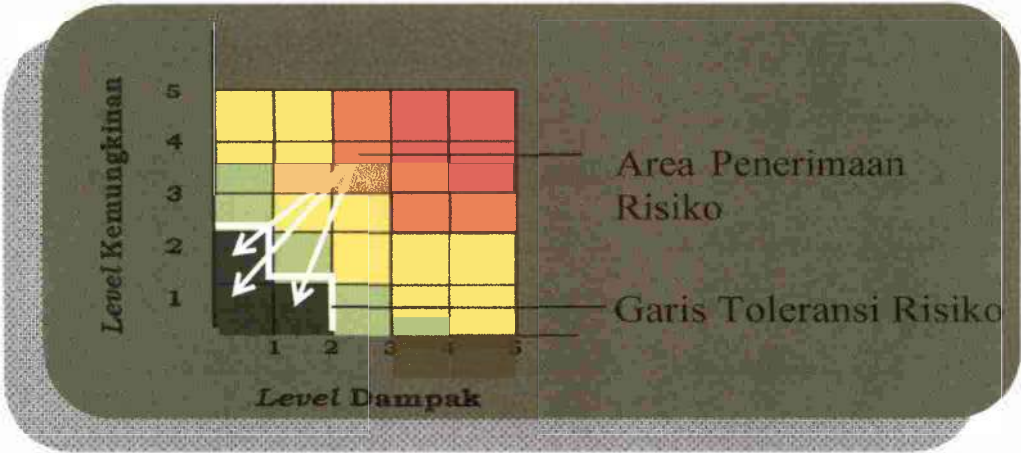
b. Kriteria Dampak

| Level Dampak |                   | Area Dampak Risiko |                    |                   |                                      |                |
|--------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------|----------------|
|              |                   | Kerugian Negara    | Penurunan Reputasi | Penurunan Kinerja | Gangguan Terhadap Layanan Organisasi | Tuntutan Hukum |
| 1            | Tidak Signifikan  |                    |                    |                   |                                      |                |
| 2            | Minor             |                    |                    |                   |                                      |                |
| 3            | Moderat           |                    |                    |                   |                                      |                |
| 4            | Signifikan        |                    |                    |                   |                                      |                |
| 5            | Sangat Signifikan |                    |                    |                   |                                      |                |

| Matriks Analisis Risiko 5x5 |   |                      | Level Dampak     |       |         |            |                   |
|-----------------------------|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
|                             |   |                      | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |
|                             |   |                      | Tidak Signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| Level kemungkinan           | 5 | Hampir pasti terjadi | 5                | 10    | 15      | 20         | 25                |
|                             | 4 | Sering terjadi       | 4                | 8     | 12      | 16         | 20                |
|                             | 3 | Kadang terjadi       | 3                | 6     | 9       | 12         | 15                |
|                             | 2 | Jarang terjadi       | 2                | 4     | 6       | 8          | 10                |
|                             | 1 | Hampir tidak terjadi | 1                | 2     | 3       | 4          | 5                 |

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

9. Selera Risiko (contoh)



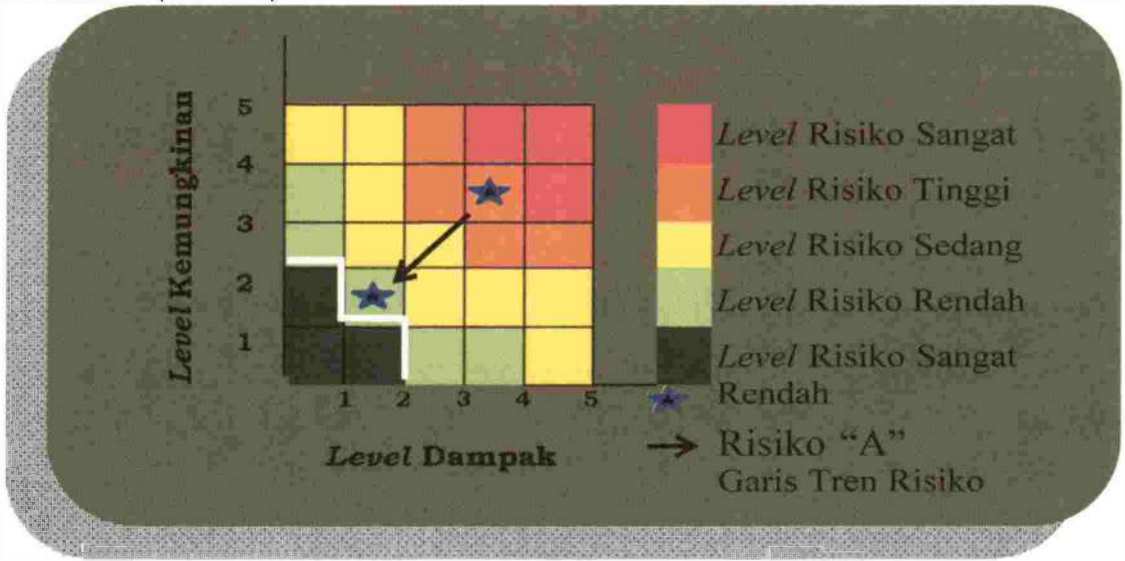
|                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan Oleh: | Diperiksa Oleh: | Ditetapkan Oleh: |
|                 |                 |                  |
| Tanggal:        | Tanggal:        | Tanggal:         |

B. Formulir 2 : Profil Risiko

Unit Organisasi : Ruang Lingkup Penerapan Periode Time Horizon

| Sasaran Organisasi |           | Risiko |          |          |        | Sistem Pengendalian Yang Ada |             | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Prioritas Risiko | Keputusan Mitigasi (Ya/Tidak) |
|--------------------|-----------|--------|----------|----------|--------|------------------------------|-------------|-------------------|--------------|--------------|------------------|-------------------------------|
| Uraian             | Indikator | No.    | Kejadian | Penyebab | Dampak | Uraian Sistem Pengendalian   | Efektivitas |                   |              |              |                  |                               |
|                    |           |        |          |          |        |                              |             |                   |              |              |                  |                               |
|                    |           |        |          |          |        |                              |             |                   |              |              |                  |                               |
|                    |           |        |          |          |        |                              |             |                   |              |              |                  |                               |

Peta Risiko (contoh)



|                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan Oleh: | Diperiksa Oleh: | Ditetapkan Oleh: |
|                 |                 |                  |
| Tanggal:        | Tanggal:        | Tanggal:         |

C. Formulir 3: Mitigasi Risiko Kungsi

Unit Organisasi: Raung Lingkup Penerapan Periode Time Horizon

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

|                 |                 |                  |
|-----------------|-----------------|------------------|
| Disiapkan Oleh: | Diperiksa Oleh: | Ditetapkan Oleh: |
|                 |                 |                  |
| Tanggal:        | Tanggal:        | Tanggal:         |

D. Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

Unit Organisasi :  
Ruang Lingkup Penerapan :  
Periode Time Horizon :

Penilaian Evektivitas Mitigasi Risiko

| Prioritas<br>Risiko | Nomor<br>Risiko | Level Risiko Sebelumnya |                 |                 | Level Risiko Aktual  |                 |                 | Level Risiko Residual Harapan<br>Setelah Mitigas Risiko |                 |                 | Tren<br>Risiko | Deviasi/<br>Kesenjangan | Rekomend |
|---------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------------------|----------|
|                     |                 | Level<br>Kemungkinan    | Level<br>Dampak | Level<br>Risiko | Level<br>Kemungkinan | Level<br>Dampak | Level<br>Risiko | Level<br>Kemungkinan                                    | Level<br>Dampak | Level<br>Risiko |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |
|                     |                 |                         |                 |                 |                      |                 |                 |                                                         |                 |                 |                |                         |          |

BUPATI PACITAN

ttd

INDRATA NUR BAYUA

Salinan sesuai dengan aslinya  
Kepala Bagian Hukum,  
  
ISRANTO, S.Sos, M.Si  
Pembina Tingkat I  
NIP. 19690303 198903 1 006