



PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA
SEKRETARIAT DAERAH
Jalan Wolter Monginsidi Telp. (0541) 661012, 661691, 662088, 661038, 661029
TENGGARONG 75511

Tenggarong, 16 Oktober 2017

Kepada Yth :
Seluruh Kepala Organisasi Perangkat Daerah
Kabupaten Kutai Kartanegara

Di

TEMPAT

SURAT EDARAN

NOMOR. Itkab.005/1376 /SE-SEKDA/X/2017

TENTANG

**PEDOMAN IDENTIFIKASI DAN ANALISIS RISIKO
PENYELENGGARAAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN
PEMERINTAH**

Menindaklanjuti Saran dari Kepala Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Kalimantan Timur Nomor : LABINSPIP-174/PW17/3/2017 tanggal 29 Mei 2017 perihal Laporan Hasil Penilaian Kembali Tingkat Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tahun 2017, maka bersama ini kami sampaikan bahwa dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah perlu adanya identifikasi dan penilaian risiko dalam melaksanakan program dan kegiatan, sehubungan dengan hal tersebut, dalam mengelola risiko disetiap organisasi perangkat daerah perlu diberikan pedoman sebagai acuan dalam melaksanakan proses manajemen risiko di lingkungan pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dengan rincian sebagai berikut :

A. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di lingkungan OPD, keterkaitan antar tahapan proses manajemen risiko dapat uraikan sebagai berikut :

1. Penetapan konteks
2. Identifikasi risiko
3. Analisis risiko
4. Evaluasi risiko
5. Penanganan risiko

Dari ke 5 butir proses tersebut dikomunikasikan dan konsultasikan serta dilakukan pemantauan dan reviu, sedangkan butir 1 s.d 4 merupakan kegiatan penilaian risiko

B. Komunikasi dan konsultasi

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain :

1. Rapat berkala ;
2. Rapat insidental ;
3. Focused group discussion ; dan
4. Forum pengelola risiko.

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi merupakan tanggungjawab pemilik risiko pada masing-masing OPD.

C. Penetapan konteks.

1. Tahapan penetapan kontek meliputi :

- a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko :
 - 1) Ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang berisi tugas dan fungsi OPD terkait.
 - 2) Periode penerapan manajemen risiko berisi tahun penerapan manajemen risiko tersebut.
- b. Penetapan sasaran organisasi.
 Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategi yang tertuang dalam peta strategi OPD selain dokumen peta strategi, sasaran juga dapat mengacu pada sasaran sebagaimana tertuang pada kebijakan strategi pemerintah 2014-2024, rencana strategi dan rencana kerja serta dokumen perencanaan strategi lainnya, termasuk inisiatif strategi.
- c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR).
 Struktur UPR mengacu pada struktur OPD terkait.
- d. Mengidentifikasi stakeholder.
 Identifikasi stakeholder diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi stakeholder meliputi siapa saja stakeholder OPD dan hubungan organisasi dengan stakeholder tersebut.
- e. Mengidentifikasi peraturan perundang yang terkait.
 Identifikasi peraturan perundang-undangan untuk memahami kewenangan. Tanggungjawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.
- f. Menetapkan kategori risiko.
 Kategori risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko sebagaimana table berikut :

Kategori risiko	Definisi
Risiko fiscal	Risiko yang disebabkan oleh segala sesuatu yang dapat menimbulkan tekanan fiskal terhadap APBD, baik yang berasal dari deviasi APBD maupun kewajiban kontinjensi Pemerintah Pusat maupun daerah atau sumber risiko fiskal sebagaimana dinyatakan dalam nota keuangan
Risiko kebijakan	Risiko yang disebabkan adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi
Risiko kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan atau/tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
Risiko legal	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi
Risiko froud	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan Negara
Risiko reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi
Risiko operasional	Risiko yang disebabkan oleh : 1) Ketidacukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal,

	kesalahan manusia, dan kegagalan system
	2) Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi

g. Menetapkan Kriteria risiko

Kriteri risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya risiko dan kriteria dampak, dengan ketentuan sebagai berikut :

1) Kriteria kemungkinan terjadinya risiko (likelihood)

(a) Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (probability), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement.

(b) Penentuan peluang terjadinya risiko di OPD menggunakan pendekatan kejadian persatuan waktu, yakni dalam priode 1 tahun. Ada 2 kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan presentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 tahun.

(c) Level kriteria kemungkinan terjadinya risiko di OPD meliputi :

Level kemungkinan	Kriteria kemungkinan	
	Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
hampir tidak terjadi (level 1)	$x \leq 5\%$	sangat jarang : < 2 kali dalam 1 tahun
Jarang terjadi (level 2)	$5\% < x \leq 10\%$	Jarang : 2 kali s.d 5 kali dalam 1 tahun
Kadang terjadi (level 3)	$10\% < x \leq 20\%$	Cukup sering : 6 s.d 9 kali dalam 1 tahun
Sering terjadi (level 4)	$20\% < x \leq 50\%$	Sering : 10 kali s.d 12 kali dalam 1 tahun
Hampir pasti terjadi (level 5)	$x > 50\%$	Sangat sering : >12 kali dalam 1 tahun

(d) Penggunaan Kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan mempertimbangkan sebagai berikut :

(1) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut ;

(2) Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.

2) Kriteria dampak (consequences)

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi.

(a) Area dampak yang terdapat di OPD berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi :

(1) Beban keuangan daerah.

Dampak risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran daerah baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak risiko beban keuangan daerah disebabkan oleh *fraud* dan *non fraud yang diukur* dengan :

i. *Fraud.*

Pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam table Kriteria dampak.

ii. *Non fraud.*

Pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana/asset yang dikelola oleh OPD, misalnya Badan Pajak Daerah terhadap target pajak dan Retribusi,

(2) Penurunan Reputasi.

Dampak risiko berupa rusaknya citra/nama baik/wibawa OPD yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

(3) Sanksi pidana, perdata, dan/atau administrative.

Dampak risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara dipengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

(4) Kecelakaan kerja.

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

(5) Gangguan terhadap layanan organisasi.

Dampak risiko berupa penyimpangan dari standar layanan yang ditetapkan oleh OPD.

(6) Penurunan kinerja.

Dampak risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kerja ataupun kinerja lainnya.

(b) Level Kriteria dampak bagi setiap unit pemilik risiko (UPR) ditetapkan sebagai berikut :

Area dampak	Level organissi	Level dampak					
		Tidak signifikan (1)	minor (2)	moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat signifikan (5)	
Beban keuangan daerah	Fraud	Ess.II	-	-	-	Rp.100 juta ≤ x < Rp. 1 M	x ≥Rp. 1 M
		Ess.III	-	-	-	Rp.10 juta ≤ x < Rp. 100 juta	x ≥Rp. 100 juta
		Ess.IV	-	-	-	Rp.1 juta ≤ x < Rp. 10 juta	x ≥Rp. 10 juta
non fraud	Non Ess	0,01 permil ≥ x	0,01 permil < x ≤ 0,1 permil	0,01 permil ≥ x	1 permil < x ≤ x 10 permil	> 10 permil	
Penurunan	Ess. II	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/tertulis ke OPD ≤ 10	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/tertulis ke OPD > 10	Pemberitaan negatif dimedia sosial, dimedia massa lokal	Pemberitaan negatif dimedia massa nasional dan internasional	tingkat kepercayaan stakeholder/investor sangat rendah	
		Tingkat kepercayaan stakeholder/investor sangat baik	Tingkat kepercayaan stakeholder/investor baik	Tingkat kepercayaan stakeholder/investor sedang	Tingkat kepercayaan stakeholder/investor rendah	tingkat kepercayaan stakeholder/investor sangat rendah	

reputasi		tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,5 < x \leq 5$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 5$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 < x \leq 4,25$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 < x \leq 4$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $\leq 3,5$ (skala 5)
	Ess.III, IV dan non ess	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/tertulis ke OPD ≤ 3)	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/tertulis ke OPD 3 s.d 5)	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/tertulis ke OPD > 5)		
				Pemberitaan negatif dimedia sosial yang sesuai fakta	Pemberitaan negatif dimedia massa lokal	Pemberitaan negatif dimedia massa nasional dan internasional
		tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,5 < x \leq 5$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4,5$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 < x \leq 4$ (skala 5)	tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $\leq 3,5$ (skala 5)
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administrasi	Ess. II			Adminisstratif tergugat adalah pimpinan eselon III, IV atau pejabat yang setara	Pidana $2 < x \leq 3$ th, Perdata 25M $< x \leq 50$ M administratif tergugat adalah pimpinan eselon II	Pidana > 3 th Perdata > 50 M
	Ess.III			Adminisstratif tergugat adalah pejabat eselon IV, pelaksana atau pejabat yang setara	Pidana $x \leq 2$ th, Perdata 5M $< x \leq 25$ M administratif tergugat adalah pimpinan eselon II	Pidana > 2 th Perdata > 25 M
Kecelakaan kerja	semua tingkatan	ancaman psikis	cedera fisik dan mental ringan	cedera fisik dan mental sedang	cedera fisik dan mental berat	kematian
Gangguan terhadap layanan organisasi	Ess. II	$x < 10$ % dari jam operasional layanan harian	$10 \% \leq x < 25$ % dari jam operasional layanan harian	$25 \% \leq x < 50$ % dari jam operasional layanan harian	$50 \% \leq x < 65$ % dari jam operasional layanan harian	$x > 65$ % dari jam operasional layanan harian
	Ess.III	$x < 5$ % dari jam operasional layanan harian	$5 \% \leq x < 15$ % dari jam operasional layanan harian	$15 \% \leq x < 35$ % dari jam operasional layanan harian	$35 \% \leq x < 50$ % dari jam operasional layanan harian	$x > 50$ % dari jam operasional layanan harian

Penurunan kinerja	semua tingkatan	$x \geq 75 \%$	$75 \% \leq x < 80 \%$	$80 \% \leq x < 90 \%$	$90 \% \leq x < 95 \%$	$x \geq 95 \%$
-------------------	-----------------	----------------	------------------------	------------------------	------------------------	----------------

h. Menetapkan metric analisis risiko dan level risiko :

- 1) Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran risiko.
- 2) Penuangan besaran risiko dilakukan dalam metrik analisis risiko untuk menentukan level risiko.
- 3) Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak, dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
- 4) Matriks analisis risiko dan level risiko di OPD sebagaimana table berikut :

Metriks analisis risiko 5 x 5		level dampak				
		1	2	3	4	5
		tidak signifikan	monir	moderat	signifikan	sangat signifikan
level kemungkinan	5 Hampir pasti terjadi	5	15	18	23	25
	4 sering terjadi	4	12	16	19	24
	3 kadang terjadi	3	10	14	17	22
	2 jarang terjadi	2	7	11	13	21
	1 hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20

Level risiko

level risiko	besaran risiko	warna
sangat tinggi (5)	20 -25	merah
tinggi (4)	16 -19	orange
sedang (3)	12 - 15	kuning
rendah (2)	6 - 11	hijau
Sangat rendah (1)	1 - 5	biru

i. Menetapkan selera risiko.

- 1) Selera risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi risiko, yakni batasan besaran kuantitatif level kemungkinan terjadinya dan dampak risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria risiko.
- 2) Penetapan selera risiko untuk setiap kategori risiko berlaku ketentuan sebagai berikut :
 - (a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko.
 - (b) Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan level risikonya
 - (c) Selera risiko sebagaimana maksud huruf (a) dan (b) digambarkan sebagai berikut :

Metriks analisis risiko 5 x 5		level dampak					
		1 tidak signifikan	2 monir	3 Moderat	4 signifikan	5 sangat signifikan	
level kemungkinan	5	Hampir pasti terjadi	5	15	18	23	25
	4	sering terjadi	4	12	16	19	24
	3	kadang terjadi	3	10	14	17	22
	2	jarang terjadi	2	7	11	13	21
	1	hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20
		area penerimaan risiko					

2. Tahapan penetapan konteks manajemen risiko dituangkan dalam formulir konteks manajemen risiko, sebagai berikut :

formulir konteks manajemen risiko

unit organisasi

nama unit pemilik risiko

ruang lingkup penerapan

tugas dan fungsi pemilik risiko

periode penerapan

tahun pnerapan risiko

1. sasaran organisasi

: sasaran pada RPJMD/RKT/DPA

2. struktur organisasi penerapan manajemen risiko

: bidang/seksi

3. pemangku kepentingan dan hubungan

: stakeholder dan hubungannya

4. Peraturan perundang-undangan yang berlaku

: peraturan terkait proses bisnis dan amanat yang diatur untk tugas pokok dan fungsi

5. Kriteria risiko

:

a. Kriteria kemungkinan

Level kemungkinan

a.1. Hampir tidak terjadi

: kriteria kemungkinan

a.2. Jarang terjadi

a.3. Kadang-kadang terjadi

a.4. Sering terjadi

a.5. Hampir pasti terjadi

b. Kriteria dampak

Level Dampak

b.1. Tidak signifikan

: kriteria Dampak

b.2. Minor

b.3. Moderat

b.4. Signifikan

b.5. Sangat signifikan

6. Metrik analisis risiko dan level risiko

7. Selera risiko

D. Penilaian risiko.

1. Identifikasi risiko

a. Tahapan identifikasi risiko meliputi :

- 1) Identifikasi risiko dan rencana penanganan risiko dari UPR diatas yang relevan dengan tugas dan fungsi OPD yang bersangkutan (*top-down*). Profil risiko pada unit eselon II, III, IV dan fungsional mencakup risiko yang diturunkan dari level diatas.
- 2) Identifikasi risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut :
 - a) Memahami sasaran organisasi.

Sasaran organisasi meliputi sasaran dalam strategis dalam peta strategi UPR dan sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategi OPD seperti Renstra 2016-2021, Rencana Kerja dan inisiatif strategi.

b) Mengidentifikasi kejadian risiko (risk event).

Kejadian risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategi, atau factor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian risiko selanjutnya disebut risiko. Identifikasi risiko dilakukan dengan memperhatikan risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana tercatat dalam *loss event database (LED)*. Format LED sebagai berikut :

- Tanggal pencatatan
- Uraian peristiwa/event
- Waktu terjadinya
- Lokasi kejadian
- Analisis penyebab
- Diskripsi dampak
- Rincian penanganan
- Kondisi setelah penanganan

c) Mencari penyebab

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya, Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu penemuan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani risiko. Metode yang dapat digunakan misalnya fishbone diagram.

d) Menentukan dampak

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

e) Menentukan kategori risiko

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan kategori risiko. Setiap UPR wajib memiliki kategori risiko.

3) Identifikasi risiko berdasarkan input dari konsep profil risiko UPR dilevel dibawahnya (bottom-up)

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

- a) Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel ; dan/atau
 - b) Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.
- b. Tahapan identifikasi risiko dituangkan pada formulir profil dan peta risiko sebagai berikut :

formulir profil risiko	
unit organisasi	: Nama unit pemilik risiko
periode penerapan	: tahun penerapan profil risiko
a. Profil risiko	
1. Sasaran organisasi	: sasaran pada RPJMD/RKT/DPA
2. No. Risiko	:
3. Kejadian	: nama kejadian risiko
4. Penyebab	: penyebab terjadinya kejadian risiko
5. Dampak	: dampak risiko sesuai area dampak yang ada
6. Kategori risiko	:
7. Sistem pengendalian yang dilaksanaka	: peraturan, SOP, aplikasi dll yang berfungsi sebagai sistem pengendalian
8. Level kemungkinan	:
9. Penjelasan level kemungkinan	: alasan penentuan level risiko
10. Level dampak	:
11. Penjelasan level dampak	: alasan penentuan level dampak
12. Level risiko	:
13. Besaran risiko	: besaran risiko sesuai matrik analisis risiko
14. Prioritas risiko	: prioritas risiko berdasarkan pengurutan risiko
15. Keputusan penanganan	: ya atau tidak setelah membandingkan dengan selera risiko
16. Nama Indikator risiko utama	: indikator risiko utama kunci
17. Batasan nilai indikator risiko utama	: nilai batas aman, batas atas, batas bawah

2. Analisis risiko.

a. Tahapan analisis risiko meliputi :

- 1) Menginventarisasi system pengendalian internal yang telah dilaksanakan
 - a) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko atau level dampak.
 - b) Sistem pengendalian pengendalian internal dapat berupa *standard oprating Procedure (SOP)*, pengawasan melekat, reviu berjenjang, regulasi dan pemantauan rutin yang dilaksanakan terkait risiko tersebut.
- 2) Mengestimasi level kemungkinan risiko.
 - a) Estimasi level kemungkinan risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan system pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai factor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED
 - b) Level kemungkinan risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko dengan kriteria kemungkinan risiko.
- 3) Mengestimasi level dampak risiko.
 - a) Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak risiko tersebut. Estimasi level dampak risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan system pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai factor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data risiko

yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.

- b) Level dampak risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak risiko dengan kriteria dampak risiko.
- 4) Menentukan besaran risiko dan level risiko.
 - a) Besaran risiko dan level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan dan level dampak risiko dengan menggunakan rumusan dalam matriks analisis risiko.
 - b) Berdasarkan pemetaan risiko tersebut, diperoleh level risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).
 - 5) Menyusun peta risiko.

Peta risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko dalam sebuah chart berupa suatu diagram kartesius, peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko.
- b. Tahapan analisis risiko dituangkan pada formulir profil dan peta risiko.
3. Evaluasi risiko.
 - a. Tahapan evaluasi risiko meliputi :
 - 1) Menyusun prioritas risiko berdasarkan besaran risiko dengan ketentuan :
 - a. Besaran risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi.
 - b. Apabila terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak dari yang tertinggi hingga terendah sesuai kriteria dampak.
 - c. Apabila masih terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran dan area dampak yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan kategori risiko yang tertinggi hingga terendah sesuai kategori risiko.
 - d. Apabila masih terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan judgement pemilik risiko.
 - 2) Menentukan risiko utama.
 - a) Risiko yang berada diluar area penerimaan risiko dan perlu ditangani, baik risiko yang merupakan hasil penurunan dari UPR di atasnya maupun risiko lainnya, disebut dengan risiko utama, jika level risiko berada di area penerimaan risiko, maka risiko tersebut tidak perlu ditangani.
 - b) Setiap risiko utama memiliki suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan besaran risiko yang disebut indicator risiko utama (IRU).
 - 3) Menetapkan IRU.

Penyusunan IRU dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

 - a) Analisis penyebab antara dan akar masalah risiko.
 - (1) Untuk memprediksi munculnya suatu kejadian risiko, perlu diidentifikasi berbagai penyebab yang berpotensi menimbulkan kejadian risiko, berdasarkan penyebab risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan analisis untuk mendapatkan urutan kejadian yang menyebabkan risiko terjadi (chain of event).
 - (2) Urutan kejadian penyebab risiko dimulai dari kejadian penyebab antara sampai dengan akar masalah. Penyebab antara merupakan

kejadian yang berpotensi menimbulkan suatu penyebab risiko yang bermula dari munculnya suatu akar masalah.

b) Memilih IRU.

(1) IRU dapat ditetapkan dari penyebab antara atau akar masalah, setiap penyebab antara atau akar masalah memiliki satu IRU, apabila setiap penyebab antara atau akar masalah memiliki lebih dari satu opsi IRU, maka dilakukan pemilihan IRU berdasarkan indikator yang paling dini memberikan informasi kemungkinan terjadinya risiko.

(2) Pemilihan IRU mempertimbangkan hal sebagai berikut :

- (a) Indikator dapat memberikan informasi yang signifikan terhadap kejadian risiko secara dini.
- (b) Indikator dapat diukur dan tersedia data/informasi yang relevan.
- (c) Manfaat informasi yang diperoleh lebih tinggi dari biaya pengukurannya.

c) Menentukan batasan nilai IRU

(1) Setiap IRU mempunyai batasan nilai sesuai karakteristiknya, batasan ini digunakan untuk menentukan status kemungkinan terjadinya risiko sesuai nilai actual IRU, batasan IRU terdiri dari :

(a) Batas aman.

Merupakan nilai yang diharapkan dan menunjukkan bahwa indikator tersebut masih dalam kondisi normal, seluruh IRU harus memiliki batas aman.

(b) Batas atas.

Merupakan nilai maksimal yang dapat diterima atas indikator tersebut.

(c) Batas bawah.

Merupakan nilai minimal yang dapat diterima atas indikator tersebut.

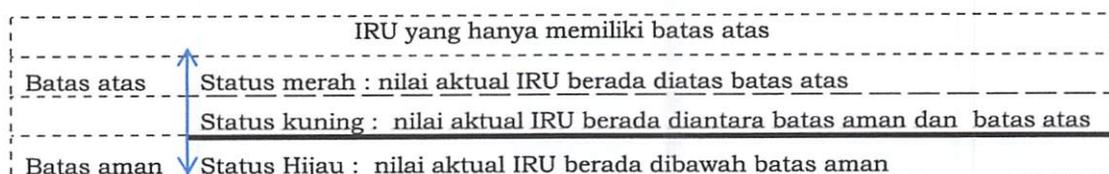
Penetapan batasan IRU berdasarkan karakteristik IRU dan risikonya dengan mempertimbangkan level risiko yang dapat ditoleransi, Batasan tersebut bersifat kuantitatif yang dikembangkan berdasarkan pengetahuan dan mempertimbangkan professional oleh pemilik risiko.

(2) Berdasarkan batasan yang ada, IRU dapat dibedakan atas :

(a) IRU yang hanya memiliki batas atas.

i. IRU tersebut diharapkan memiliki nilai actual yang semakin rendah.

ii. Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut :



(b) IRU yang hanya memiliki batas bawah

i. IRU tersebut diharapkan memiliki nilai actual yang semakin tinggi

ii. Penentuan status IRU digambarkan sebagai berikut :

- b. Tahapan evaluasi risiko dituangkan pada formulir profil risiko dan peta risiko

E. Penanganan risiko.

1. Tahapan penanganan risiko.

- a. Memilih opsi sebagian atau seluruh risiko yang akan dijalankan.

Opsi penanganan risiko dapat berupa :

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab risiko agar peluang terjadinya risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab risiko tersebut berada dalam control internal UPR.
- 2) Menurunkan dampak terjadinya risiko, yaitu penanganan terhadap dampak risiko apabila risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal UPR mampu mengurangi dampak ketika risiko itu terjadi.
- 3) Mengalihkan risiko, yaitu penanganan risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya ke instansi lain/entitas lainnya, Opsi ini diambil dalam hal :
 - a. Pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami level risiko atas kegiatan tersebut;
 - b. Proses mengalihkan risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku;
 - c. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
- 4) Menghindari risiko, yaitu penanganan risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan risiko tersebut, Opsi ini diambil apabila :
 - a. Upaya penurunan level risiko diluar kemampuan organisasi;
 - b. Sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi;
 - c. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
- 5) Menerima risiko, penanganan risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila :
 - a. Upaya penurunan level risiko diluar kemampuan organisasi;
 - b. Sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi;
 - c. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.

Opsi penanganan risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadi risiko, Prioritas opsi penanganan risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut diatas.

- b. Menyusun rencana aksi penanganan risiko.

- 1) Berdasarkan opsi penanganan risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan risiko. Rencana aksi penanganan risiko terdiri atas rencana aksi penanganan risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut.
- 2) Rencana aksi penanganan risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam penanganan risiko yang telah

dilaksanakan tidak dapat menurunkan level risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi penanganan risiko yang baru. Pemilik rencana aksi penanganan risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.

- 3) Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut :
 - a. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
 - b. Output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
 - c. Target kuantitatif sesuai output yang telah ditetapkan;
 - d. Jadwal implementasi kegiatan penanganan risiko;
 - e. Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggungjawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan risiko.
- 4) Penanganan yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan risiko yang sifatnya proyek.
- 5) Selain rencana penanganan risiko, suatu organisasi perlu merumuskan rencana Kontijensi atau suatu keadaan yang masih diliputi oleh ketidakpastian mengenai kemungkinan diperolehnya suatu yang dapat berhasilnya atau gagalannya sesuatu tujuan yang akan dicapai, hal ini berupa langkah atau proses dalam mengatasi keadaan darurat yang mempunyai dampak luar biasa dan mengakibatkan keadaan kritis bagi organisasi.
- 6) Rencana kontijensi secara umum terdiri dari 3 langkah yaitu :
 - a. Langkah dalam menangani krisis setelah bencana terjadi (tanggap darurat)
 - b. Kegiatan atau proses pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat.
 - c. Langkah atau proses pemulihan keadaan organisasi akibat krisis atau bencana yang terjadi ketingkat normal.
- 7) Penetapan rencana kontijensi dilakukan secara tahunan yang dituangkan dalam format sebagai berikut :

Rencana kontijensi

Jenis bencana :

Uraian kegiatan tanggap darurat (penanganan krisis setelah risiko terjadi)	Penanggung jawab
Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat	Penanggung jawab
Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi ketingkat normal	Penanggung jawab

- c. Menetapkan level risiko residual harapan.

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

- d. Menjalankan rencana aksi penanganan risiko
Pelaksanaan rencana penanganan risiko dituangkan serta capaian target output kegiatan tersebut.
 - e. Memantau risiko tersisa
Setelah kegiatan penanganan risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat risiko yang tersisa, risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.
2. Tahapan proses penanganan risiko dituangkan pada formulir penanganan risiko sebagai berikut :

Formulir penanganan risiko

Unit Organisasi	:	(nama unit pemilik risiko)
Periode penerapan	:	(tahun penerapan profil risiko)
Rencana penanganan Prioritas risiko	:	(prioritas risiko yang perlu ditangani/risiko utama sesuai formulir profil dan peta risiko)
Opsi penanganan risiko	:	(penanganan risiko yang dipilih)
Rencana aksi penanganan risiko	:	(kegiatan dan tahapan kegiatan penanganan risiko)
Output	:	(output yang diharapkan atas kegiatan tersebut)
Target	:	(target sesuai output yang ditetapkan)
Jadwal implementasi	:	(pelaksanaan setiap kegiatan)
Penanggungjawab	:	(Unit yang bertanggungjawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan)
Resiko residual harapan		
Level kemungkinan	:	(level kemungkinan risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)
Level dampak	:	(Level dampak risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)
Level risiko	:	(level risiko terdiri atas sangat tinggi hingga sangat rendah apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)

F. Pemantauan dan Reviu.

- 1. Bentuk Pemantauan dan reviu terdiri dari:
 - a. Pemantuan berkelanjutan (on-going minotoring).
 - 1) Unit pemilik risiko secara terus menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam :
 - a) Konteks organisasi.
 - b) Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko.
 - c) Sistem pengendalian intern dan penanganan risiko.
 - 2) Perubahan besaran risiko atau level risiko dipantau melalui tren risiko. Tren risiko dilihat berdasarkan perubahan status IRU dari periode sebelumnya yang terdiri dari tiga kategori, yaitu :
 - a) Tetap, Status IRU sama dengan periode sebelumnya.
 - b) Naik, status IRU meningkat dari periode sebelumnya (dari hijau kekuning, dari kuning kemerah, dan dari hijau kemerah).
 - c) Turun, Status IRU menurun dari periode sebelumnya (dari kuning kehijau, dari merah kekuning, dan dari merah kehijau).
 Jika status IRU kuning atau merah, maka perlu dievaluasi kembali efektivitas penanganan risiko yang telah dilaksanakan.
 - b. Pemantauan berkala.
 - 1) Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober dan Januari pada tahun berikutnya.

Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penangan risiko, analisis status indikator risiko utama serta tren perubahan besaran/level risiko.

2) Laporan pemantauan triwulanan dan tahunan dituangkan pada format sebagai berikut :

formulir laporan triwulanan : keadaan triwulan(I,II,III,IV)

Unit organisasi : (nama unit pemilik risiko)
 Periode penerapan : (tahun penerapan profil risiko)
 Penanganan risiko
 Prioritas risiko : (prioritas risiko yang perlu ditanganai/risiko utama sesuai formulir profil dan peta risiko)
 Aksi pengendalian risiko : (kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih)
 Output : (output yang diharapkan atas kegiatan tersebut)
 Target : (target sesuai output yang ditetapkan)
 Realisasi : (realisasi pelaksanaan rencana penanganan risiko)
 waktu implementasi : (waktu pelaksanaan setiap kegiatan)
 Penanggungjawab : (yang bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana penanganan)

Indikator risiko utama

Nama : (Nama IRU sesuai formulir profil dan peta risiko)
 Batasan risiko : (batas aman, batas bawah dan batas atas IRU tersebut)
 Aktual : (nilai aktual IRU)
 Status : (warna status IRU sesuai dengan nilai aktual IRU)
 Status risiko
 Tren : (tren risiko)
 Outlook besaran/level risiko : (perkiraan nilai besaran risiko dan level risiko)
 Level dampak : (Level dampak risiko apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)
 Level risiko : (level risiko terdiri atas sangat tinggi hingga sangat rendah apabila rencana penanganan telah dilaksanakan)

Laporan pemantauan tahunan

Unit organisasi : (nama unit pemilik risiko)
 Periode penerapan : (tahun penerapan profil risiko)
 A. Penilaian Efektivitas penanganan
 Prioritas risiko : (prioritas risiko yang perlu ditanganai/risiko utama sesuai formulir profil dan peta risiko)
 Level risiko sebelum
 Level kemungkinan : (sesuai hasil evaluasi risiko pada pada profil dan peta risiko)
 Level dampak : (sesuai hasil evaluasi risiko pada pada profil dan peta risiko)
 Level risiko : (sesuai hasil evaluasi risiko pada pada profil dan peta risiko)
 Risiko residual harapan
 Level kemungkinan : (sesuai risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan risiko)
 Level dampak : (sesuai risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan risiko)
 Level risiko : (sesuai risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan risiko)
 Level risiko aktual
 Level kemungkinan : (sesuai hasil pengukuran risiko aktual setelah rencana penanganan risiko dijalankan pada akhir tahun)
 Level dampak : (sesuai hasil pengukuran risiko aktual setelah rencana penanganan risiko dijalankan pada akhir tahun)

- Level risiko : (sesuai hasil pengukuran risiko aktual setelah rencana penanganan risiko dijalankan pada akhir tahun)
- Tren : (hasil dari penurunan atau peningkatan level risiko dari sebelumnya dengan aktual)
- Deviasi/kesenjangan : (hasil dari penurunan atau peningkatan level risiko dari harapan dengan aktual)
- Rekomendasi : (rekomendasi penanganan periode berikutnya)
- B. Peta hasil penanganan

Metriks analisis risiko 5 x 5		level dampak				
		1 tidak signifikan	2 monir	3 moderat	4 signifikan	5 sangat signifikan
level kemungkinan	5 Hampir pasti terjadi	5	15	18	23	25
	4 sering terjadi	4	12	16	19	24
	3 kadang terjadi	3	10	14	17	22
	2 jarang terjadi	2	7	11	13	21
	1 hampir tidak terjadi	1	3	5	8	20

3) Periode dan penanggung jawab pelaksanaan pemantauan OPD.

Periode pelaksanaan pemantauan				
No	tingkat	periode	peserta rapat pemantauan	penanggungjawab
1	Eselon II	triwulanan	masing-masing pimpinan unit eselon II dan pejabat eselon III	pimpinan unit
2	Eselon III	triwulanan	masing-masing pimpinan unit eselon III dan pejabat eselon IV	pimpinan unit

4) Jumlah coordinator risiko yang wajib hadir pada setiap rapat pemantauan risiko minimal 50% dari seluruh coordinator risiko.

c. Reviu.

1) Reviu implementasi manajemen risiko.

Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses manajemen risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan pengelola risiko sesuai kewenangan.

2) Reviu tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (TKPMR).

Reviu TKPMR bertujuan menilai kualitas penerapan manajemen risiko. Reviu dapat dilakukan pada seluruh tingkatan unit penerapan manajemen risiko, yaitu OPD eselon II, III, IV, reviu ini dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten.

d. Audit manajemen risiko.

Audit manajemen risiko dilakukan oleh Inspektorat sebagai auditor internal Pemerintah Daerah, audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan manajemen risiko dilingkungan OPD dan meninjau efektivitas serta kesesuaian perlakuan risiko yang ada.

2. Dokumen manajemen risiko.

a. Piagam manajemen risiko.

- 1) Dokumen ini merupakan pernyataan pemilik risiko dalam melaksanakan manajemen risiko yang dilampiri dengan formulir

konteks manajemen risiko, formulir profil dan peta risiko, dan formulir penanganan risiko.

2) Format piagam manajemen risiko sebagai berikut :

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

OPD.....

TAHUN.....

Dalam rangka pencapaian sasaran pada unit, saya menyatakan :

- 1 Piagam manajemen risiko ini merupakan hasil penguangan pelaksanaan proses manajemen risiko yang meliputi konteks manajemen risiko, profil dan peta risiko, serta rencana penanganan risiko.
- 2 Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh pemilik risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan manajemen risiko yang berlaku di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
- 3 Rencana penanganan risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.
- 4 Untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko, akan dilakukan pemantauan dan reviu secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin

.....,,
Pimpinan OPD

b. Laporan manajemen risiko.

1) Laporan manajemen Risiko merupakan dokumen yang menyajikan informasi tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen risiko.

2) Bentuk-bentuk laporan manajemen risiko meliputi :

a) Laporan pemantauan.

Laporan ini terdiri atas laporan pemantauan triwulanan (formulir laporan pemantauan triwulanan) dan laporan pemantauan tahunan (formulir laporan pemantauan tahunan).

b) Laporan manajemen risiko insidental.

(1) Laporan ini disusun apabila :

(a) Terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontijensi.

(b) Terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.

(2) Bentuk dan isi laporan manajemen risiko insidental menyesuaikan dengan karakteristik, sifat dan kondisi yang melatar belakanginya.

c) Loss event database (LED).

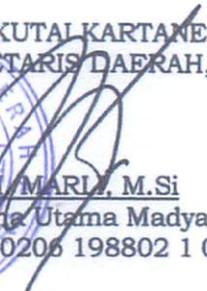
(1) LED merupakan dokumen yang berisi catatan risiko yang terjadi pada tahun berjalan baik yang telah diidentifikasi dalam profil risiko maupun tidak.

(2) Informasi yang dimuat meliputi risiko yang terjadi, dampak yang ditimbulkan dan upaya yang telah dilakukan, LED diperbaharui setiap munculnya kejadian dan dituangkan dalam format sebagai berikut :

- Tanggal pencatatan
- Uraian peristiwa/event

- Waktu terjadinya
 - Lokasi kejadian
 - Analisis penyebab
 - Diskripsi dampak
 - Rincian penanganan
 - Kondisi setelah penanganan
- c. Mekanisme penyampaian dokumen manajemen risiko sebagaimana berikut :
- 1). Tingkat eselon II menyusun piagam audit setelah ditetapkannya APBD tahun disampaikan ke Bupati melalui Sekretaris Daerah
 - 2). Laporan pemantauan triwulanan dan tahunan disampaikan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah

Demikian Edaran ini disampaikan, untuk dapat dipedomani dan dilaksanakan sebagaimana mestinya

An. BUPATI KUTAL KARTANEGARA.
SEKRETARIS DAERAH,

Ir. H. MARLI, M.Si
Pembina Utama Madya
NIP. 19590206 198802 1 002

