



**MENTERI KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA  
REPUBLIK INDONESIA**

**PEDOMAN  
MENTERI KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA  
NOMOR 6 TAHUN 2017  
TENTANG  
MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**

**BAB I  
KETENTUAN UMUM**

**A. Latar Belakang**

Dalam rangka meningkatkan efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika guna pencapaian sasaran organisasi, perlu menetapkan Pedoman Menteri Komunikasi dan Informatika tentang Manajemen Risiko di Kementerian Komunikasi dan Informatika. Pedoman Menteri Komunikasi dan Informatika tentang Manajemen Risiko dimaksudkan sebagai acuan dalam pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika.

**B. Dasar Hukum**

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia

Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);

4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
5. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2015 tentang Kementerian Komunikasi dan Informatika (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 96);
6. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 30 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1647);
7. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 1 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 103);

#### C. Tujuan Manajemen Risiko

Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian bertujuan untuk:

1. meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran organisasi dan peningkatan kinerja;
2. mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif;
3. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
4. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
5. meningkatkan kepatuhan kepada regulasi;
6. meningkatkan kepentingan dan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
7. meningkatkan ketahanan organisasi.

#### D. Manfaat Manajemen Risiko

Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian bermanfaat untuk:

1. mengurangi kejutan (*surprises*);
2. meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang;
3. meningkatkan kualitas perencanaan dan meningkatkan pencapaian kinerja;



4. meningkatkan hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan;
5. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan;
6. meningkatkan reputasi organisasi;
7. meningkatkan rasa aman bagi pimpinan dan seluruh pegawai; dan
8. meningkatkan akuntabilitas dan tata kelola organisasi.

#### E. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip penerapan Manajemen Risiko terdiri dari:

1. berorientasi pada perlindungan dan peningkatan nilai tambah;
2. terintegrasi dengan proses organisasi secara keseluruhan;
3. bagian dari pengambilan keputusan;
4. mempertimbangkan unsur ketidakpastian;
5. sistematis, terstruktur, dan tepat waktu;
6. didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia;
7. disesuaikan dengan keadaan organisasi;
8. memperhatikan faktor manusia dan budaya;
9. transparan dan inklusif;
10. dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan; dan
11. perbaikan terus menerus.

#### F. Definisi

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian sasaran organisasi.
2. Manajemen Risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima.
3. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan dan reviu.
4. Kategori Risiko adalah pengelompokan Risiko berdasarkan karakteristik penyebab Risiko yang akan menggambarkan seluruh jenis Risiko yang terdapat pada organisasi.
5. Kriteria Risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level

- kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak atas suatu Risiko.
6. Kriteria Dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang dapat ditimbulkan dari akibat terjadinya suatu Risiko.
  7. Kriteria Kemungkinan adalah ukuran besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi.
  8. Kementerian adalah Kementerian Komunikasi dan Informatika.
  9. Level Risiko adalah tingkatan Risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
  10. Matriks Analisis Risiko adalah matriks yang menggambarkan kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan serta memuat nilai besaran Risiko berdasarkan kombinasi unsur level dampak dan level kemungkinan.
  11. Selera Risiko adalah Level Risiko yang secara umum dapat diterima oleh manajemen dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
  12. Budaya Sadar Risiko adalah suatu pola perilaku semua personil dalam berinteraksi dan berpersepsi yang mempertimbangkan risiko dalam mengambil keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan.
  13. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah unit organisasi yang bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko.



## BAB II PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran. Penerapan Manajemen Risiko diwujudkan melalui:

1. pengembangan budaya sadar Risiko;
2. pembentukan struktur Manajemen Risiko; dan
3. penyelenggaraan proses Manajemen Risiko.

### A. Budaya Sadar Risiko

1. Budaya sadar Risiko harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh jajaran Kementerian.
2. Budaya sadar Risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi.
3. Bentuk pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud diatas menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi, berupa:
  - a. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
  - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya Manajemen Risiko;
  - c. penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
  - d. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses organisasi.

### B. Struktur Manajemen Risiko

Pelaksanaan Manajemen Risiko dilakukan oleh struktur Manajemen Risiko yang terdiri dari:

1. Komite Manajemen Risiko
  - a. Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian;

#### 1) Wewenang

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian berwenang menetapkan petunjuk pelaksanaan dan kebijakan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.

2) Struktur dan Tugas

- a) Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana dan Sekretariat Komite.
- b) Komite Eksekutif terdiri dari Menteri selaku Ketua, Sekretaris Jenderal selaku Ketua Pelaksana Harian Komite Eksekutif, dan para Pejabat Eselon I selaku Anggota.
  - 1) Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif meliputi:
    - a) menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian; dan
    - b) menetapkan kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko.
  - 2) Penetapan petunjuk pelaksanaan dan kebijakan oleh Komite Eksekutif dilakukan melalui Keputusan Menteri.
- c) Komite Pelaksana terdiri dari Staf Ahli atau Staf Khusus Menteri selaku Ketua dan Koordinator Risiko Unit Eselon I selaku Anggota. Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana meliputi:
  - a) menyusun petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian; dan
  - b) menyusun kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko.
- d) Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kementerian berada di Unit Eselon II Sekretariat Jenderal yang menangani Manajemen Risiko Kementerian. Tugas dan tanggung jawab Sekretariat Komite meliputi:
  - 1) menyusun konsep petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian;
  - 2) menyusun konsep kebijakan penerapan Manajemen Risiko Kementerian, antara lain: Kategori Risiko, Kriteria Risiko, Matriks Analisis Risiko, Level Risiko, dan Selera Risiko; dan
  - 3) memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.



- b. Komite Manajemen Risiko di tingkat Unit Eselon I;
  - 1) Wewenang
    - a) menetapkan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Unit Eselon I dengan mengacu pada kebijakan yang ditetapkan Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian.
    - b) menetapkan Unit Eselon II dan Unit Eselon III selain unit kerja mandiri sebagai UPR.
  - 2) Struktur dan Tugas
    - a) Komite Manajemen Risiko di tingkat Unit Eselon I terdiri dari Pimpinan Unit Eselon I selaku Ketua, Koordinator Risiko selaku Pelaksana Harian dan Para Pejabat Eselon II pada Kantor Pusat selaku Anggota.
    - b) Dalam menjalankan tugasnya, Komite Manajemen Risiko Unit Eselon I dibantu oleh Sekretariat Komite Manajemen Risiko Unit Eselon I yang ditunjuk oleh Pimpinan Eselon I yang tugas dan tanggung jawabnya meliputi:
      - 1) menyusun petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko Unit Eselon I dengan mengacu pada kebijakan yang ditetapkan Komite Manajemen Risiko Kementerian; dan
      - 2) memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko di Unit Eselon I.

2. UPR;

- 1) UPR terdiri dari:
  - 1) UPR di tingkat Kementerian;
  - 2) UPR di tingkat Unit Eselon I;
  - 3) UPR di tingkat Unit Eselon II Mandiri;
  - 4) UPR di tingkat Unit Eselon III Mandiri;
  - 5) UPR di tingkat Unit Eselon IV Mandiri; dan
  - 6) UPR di tingkat Unit Eselon II dan Unit Eselon III yang ditetapkan berdasarkan pertimbangan dan penetapan oleh Komite Manajemen Risiko di tingkat Eselon I sesuai kebutuhan masing-masing unit Eselon I.
- 2) UPR memiliki tingkatan struktur:
  - 1) Pemilik Risiko, meliputi Menteri untuk tingkat Kementerian atau pimpinan unit masing-masing untuk tingkat UPR lainnya, yang

bertanggung jawab terhadap seluruh Manajemen Risiko sesuai lingkup tugasnya;

- 2) Koordinator Risiko, yakni pegawai yang ditunjuk oleh pemilik Risiko, yang bertanggung jawab membantu pemilik Risiko dalam perencanaan, pengelolaan dan pemantauan Manajemen Risiko pada unit yang bersangkutan;
  - 3) Admin Risiko yakni pegawai yang ditunjuk oleh pemilik Risiko untuk membantu Koordinator Risiko dalam perencanaan, pengelolaan, pemantauan dan pengadministrasian Manajemen Risiko pada unit yang bersangkutan; dan
  - 4) Koordinator Risiko, dan admin Risiko dapat dijabat oleh lebih dari satu orang (Tim atau Satuan Tugas) berdasarkan penunjukan dari pemilik Risiko.
- 3) Tugas dan tanggung jawab struktur UPR
- 1) Pemilik Risiko meliputi:
    - a) menetapkan profil Risiko unit dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
    - b) melaporkan pengelolaan Risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya hingga level Menteri; dan
    - c) melakukan pemantauan dan evaluasi efektivitas penerapan Manajemen Risiko unit.
  - 2) Koordinator Risiko meliputi:
    - a) menyusun konsep profil dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;
    - b) menyusun laporan pengelolaan Risiko dan menyampaikannya kepada pemilik Risiko;
    - c) membantu penyelarasan Manajemen Risiko antara unit pada level yang lebih tinggi dan unit pada level yang lebih rendah;
    - d) menyusun dan menyampaikan rencana kontinjensi apabila kondisi yang tidak normal terjadi kepada pemilik Risiko; dan
    - e) memberikan usulan/rekomendasi kepada pemilik Risiko dalam pengambilan keputusan/kebijakan berdasarkan analisis yang objektif.
  - 3) Admin Risiko meliputi :
    - a) mendukung penyusunan konsep profil dan rencana penanganannya berdasarkan sasaran unit;



- b) mendukung penyusunan laporan pengelolaan Risiko dan menyampaikannya kepada pemilik Risiko;
- c) mendukung penyelarasan Manajemen Risiko antara unit pada level yang lebih tinggi dan unit pada level yang lebih rendah;
- d) menyusun konsep rencana kontinjensi apabila kondisi yang tidak normal terjadi kepada pemilik Risiko;
- e) memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko di unit tersebut;
- f) menatausahakan dokumen Proses Manajemen Risiko unit; dan
- g) memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai dalam pengelolaan Risiko.

3. Inspektorat Jenderal;

- a. Inspektorat Jenderal bertanggung jawab melakukan pengawasan dan memberikan konsultasi atas penerapan Manajemen Risiko sebagai auditor internal Kementerian.
- b. Tugas Inspektorat Jenderal meliputi:
  - 1) audit, reviu, pemantauan, dan evaluasi Penerapan Manajemen Risiko pada seluruh UPR berdasarkan pedoman Penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di Kementerian;
  - 2) melakukan kegiatan konsultasi berupa pemberian rekomendasi, edukasi, dan fasilitasi dalam penerapan Manajemen Risiko; dan
  - 3) melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di seluruh level UPR berdasarkan pedoman penerapan Manajemen Risiko yang ditetapkan di Kementerian.

C. Proses Manajemen Risiko

- 1. Proses Manajemen Risiko yang wajib dilaksanakan oleh setiap UPR terdiri atas tahapan sebagai berikut:
  - a. komunikasi dan konsultasi;
  - b. penetapan konteks;
  - c. penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko;
  - d. penanganan Risiko; dan
  - e. pemantauan dan reviu.
- 2. Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dan mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.

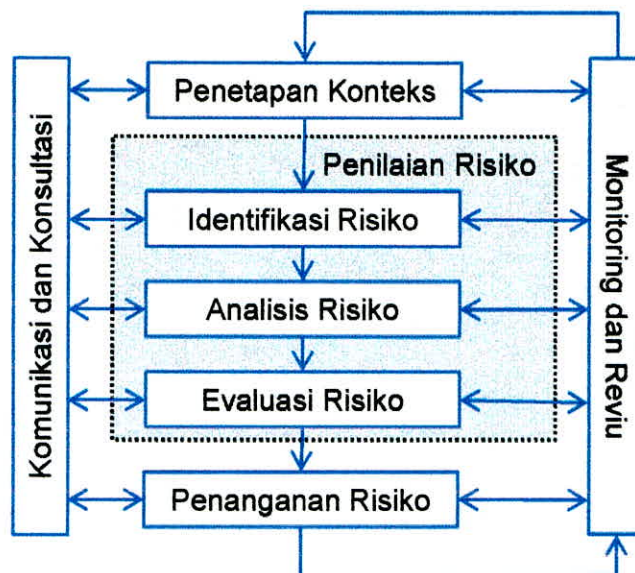
3. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, khususnya manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal; menyatu dalam budaya organisasi; dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.
4. Apabila diperlukan, untuk organisasi yang bersifat proyek dapat menyelenggarakan manajemen Risiko dengan berpedoman pada ketentuan ini sesuai dengan konteks masing-masing proyek.



BAB III  
PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

A. Proses Manajemen Risiko

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



1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko.

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi merupakan tanggung jawab Koordinator Risiko pada masing-masing UPR. Komunikasi dan konsultasi dilakukan di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.

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

- a. Pelaksanaan penilaian Risiko di setiap tingkat UPR;
  - b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko di setiap tingkat UPR;
  - dan
  - c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko di setiap tingkat UPR.
- 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 UPR.

## 2. Penetapan Konteks

Tahapan penetapan konteks meliputi:

a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko, antara lain:

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

b. Menetapkan sasaran organisasi

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis sebagaimana tertuang pada Kebijakan Strategis Kementerian, Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.

c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Struktur UPR mengacu pada struktur UPR yang berlaku di Kementerian.

d. Mengidentifikasi *stakeholder*

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

e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait

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

f. Menetapkan Kategori Risiko

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

Kategori Risiko yang berlaku untuk di lingkungan Kementerian meliputi:



No.	Kategori Risiko	Definisi
1	Risiko kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdamapak langsung terhadap organisasi.
2	Risiko kepatuhan	Risiko yang disebabkan organisasi atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
3	Risiko hukum	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan atau permasalahan hukum kepada organisasi.
4	Risiko Kecurangan ( <i>fraud</i> )	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan negara.
5	Risiko reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.
6	Risiko operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) Adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dapat melakukan perubahan melalui Keputusan Menteri terhadap Kategori Risiko tersebut diatas sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan kondisi organisasi.

g. Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Kriteria Risiko mencakup Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dan Kriteria Dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)

a) Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.

b) Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 tahun. Ada dua kriteria penentuan

kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 periode dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode.

- c) Level Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko di Kementerian meliputi:

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

- d) Penggunaan Kriteria Kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut; dan
- 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 Kementerian, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:

- 1) Beban Keuangan negara

Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang.

Dampak Risiko beban Keuangan negara disebabkan oleh *fraud* dan *non fraud* yang diukur dengan:



a) *fraud*

Pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak; dan

b) *non fraud*

Pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana/aset yang dikelola oleh unit tersebut, misalnya, Direktorat/Sekretariat Jenderal terhadap Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Kementerian/Lembaga yang dikelola.

2) Penurunan Reputasi

Dampak Risiko berupa rusaknya citra/nama baik/wibawa Kementerian yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

3) Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan 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 ketidaksesuaian dari standar layanan yang ditetapkan Kementerian.

6) Penurunan kinerja

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

b) Level Kriteria Dampak bagi setiap UPR ditetapkan sebagai berikut:

**Level Kriteria Dampak**

Area Dampak		Level	Level Dampak				
			Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Beban Keuangan Negara	Fraud	KK	-	-	-	Rp 100 jt ≤ x < Rp 1 M	x ≥ Rp 1 M
		Es I	-	-	-	Rp 10 jt ≤ x < Rp 100 jt	x ≥ Rp 100 jt
		Es II	-	-	-	Rp 1 jt ≤ x < Rp 10 jt	x ≥ Rp 10 jt
		Es III	-	-	-	x < Rp 1 jt	x ≥ Rp 1 jt
	Non Fraud	KK, Es I, Es II, Es III	0,01 ‰ ≥ x	0,01 ‰ < x ≤ 0,1 ‰	0,1 ‰ < x ≤ 1 ‰	1 ‰ < x ≤ 10 ‰	> 10 ‰
Penurunan Reputasi	KK, Es I	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/ tertulis ke organisasi ≤ 10	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/ tertulis ke organisasi > 10	Pemberitaan negatif di media sosial Pemberitaan negatif di media massa nasional	Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional	Tingkat kepercayaan stakeholder sangat rendah	
		Tingkat kepercayaan stakeholder sangat baik	Tingkat kepercayaan stakeholder baik	Tingkat kepercayaan stakeholder sedang	Tingkat kepercayaan stakeholder rendah		
	Es II, Es III	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 4,50 < x ≤ 5,00 (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 4,25 < x ≤ 4,50 (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 4,00 < x ≤ 4,25 (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 3,50 < x ≤ 4,00 (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan ≤ 3,50 (skala 5)	
	Es II, Es III	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/ tertulis ke organisasi ≤ 3	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 sd 5	Jumlah keluhan secara langsung lisan (dapat didokumentasikan/ tertulis ke organisasi > 5	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional	



Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
				Pemberitaan negatif di media sosial yang sesuai fakta		
		Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,50 < x \leq 5,00$ (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4,50$ (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 < x \leq 4,00$ (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,50 < x \leq 4,00$ (skala 5)	Tingkat kepuasan pengguna layanan $\leq 3,50$ (skala 5)
Sanksi Pidana, Perdata, dan/atau Administratif	KK			Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon I, II, atau pejabat yang setara	Pidana: $4 \leq x \leq 5$ th Perdata: 75M $< x \leq 100$ M Administratif: tergugat adalah Menteri	Pidana: $> 5$ th Perdata: $> 100$ M
	Es I			Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon I, II, atau pejabat yang setara	Pidana: $3 \leq x \leq 4$ th Perdata: 50M $< x \leq 75$ M Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon I	Pidana: $> 4$ th Perdata: $> 75$ M
	Es II			Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon III, IV atau pejabat yang setara	Pidana: $2 \leq x \leq 3$ th Perdata: 25M $< x \leq 50$ M Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon II	Pidana: $> 3$ th Perdata: $> 50$ M
	Es III			Administratif: tergugat adalah	Pidana: $x \leq 2$ th Perdata: 5M	Pidana: $> 2$ th Perdata: $> 25$ M

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
				Pimpinan Eselon IV, pelaksanaan, atau pejabat yang setara	< x ≤ 25M Administratif: tergugat adalah Pimpinan Eselon II	
Kecelakaan Kerja	KK, Es I, Es II, Es III	Ancaman psikis	Cidera fisik dan mental ringan	Cidera fisik dan mental sedang	Cidera fisik dan mental berat	Kematian
Gangguan terhadap layanan operasional	KK	x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50% ≤ x < 75% dari jam operasional layanan harian	75% ≤ x < 90% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 90% dari jam operasional layanan harian
	Es I	x < 15% dari jam operasional layanan harian	15% ≤ x < 40% dari jam operasional layanan harian	40% ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	65% ≤ x < 80% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 80% dari jam operasional layanan harian
	Es II	x < 10% dari jam operasional layanan harian	10% ≤ x < 25% dari jam operasional layanan harian	25% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	50% ≤ x < 65% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 60% dari jam operasional layanan harian
	Es III	x < 5% dari jam operasional layanan harian	5% ≤ x < 15% dari jam operasional layanan harian	15% ≤ x < 35% dari jam operasional layanan harian	35% ≤ x < 50% dari jam operasional layanan harian	x ≥ 50% dari jam operasional layanan harian
Penurunan Kinerja	KK, Es I, Es II, Es III	x ≥ 95%	90% ≤ x < 95%	80% ≤ x < 90%	75% ≤ x < 80%	x < 75%



Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dapat melakukan perubahan melalui Keputusan Menteri terhadap Kriteria Risiko tersebut diatas sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan kondisi organisasi.

h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko melalui:

- 1) Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan Besaran Risiko.
- 2) Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko.
- 3) Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan Level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
- 4) Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko di Kementerian ditetapkan sebagaimana tabel berikut:

**Matriks Analisis Risiko**

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6		
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi		19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi			21	18	16

**Level Risiko**

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	23 - 25	Merah Tua
Tinggi (4)	18 - 22	Merah Muda
Sedang (3)	9 - 17	Kuning
Rendah (2)	4 - 8	Hijau Muda
Sangat Rendah (1)	1 - 3	Hijau Tua

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dapat melakukan perubahan melalui Keputusan Menteri terhadap

Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko yang berlaku untuk seluruh UPR sebagaimana tersebut diatas sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan kondisi organisasi.

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; dan
  - b) Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan Level Risikonya;

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian dapat melakukan perubahan melalui Keputusan Menteri terhadap Selera Risiko yang berlaku untuk seluruh UPR sebagaimana tersebut diatas sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan kondisi organisasi.

Tahapan penetapan konteks Manajemen Risiko sebagaimana terlampir dalam **Bab V Lampiran 2. Bentuk Formulir 1 Konteks Manajemen Risiko**.

3. Penilaian Risiko

Penilaian Risiko merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. Penilaian Risiko dilakukan sejalan dengan kegiatan penyusunan sasaran dan anggaran sejak trilateral meeting dan penyusunan RKA K/L, dengan penetapan *risk register* oleh:

- 1) UPR di tingkat Kementerian paling lambat pada minggu pertama di awal periode time horizon;
- 2) UPR di tingkat Eselon I paling lambat pada minggu kedua di awal periode time horizon;
- 3) UPR di tingkat Eselon II paling lambat pada minggu ketiga di awal periode time horizon; dan
- 4) UPR di tingkat Eselon III paling lambat pada minggu keempat 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. Sebagai ilustrasi *time horizon* dapat digambarkan sebagai berikut:



Penilaian Risiko terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Adapun penjelasan sebagai berikut :

a. Identifikasi Risiko

Tahapan identifikasi Risiko meliputi:

- 1) Identifikasi Risiko dan rencana penanganan Risiko dari UPR di atasnya yang relevan dengan tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (top-down). Profil Risiko pada Unit Eselon I, Unit Eselon II, dan Unit Eselon III mencakup Risiko yang diturunkan dari level di atasnya.
- 2) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran UPR yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:
  - a) Memahami sasaran organisasi  
Sasaran organisasi meliputi sasaran strategis dan sasaran lainnya yang mengacu pada dokumen perencanaan strategis Kementerian, diantaranya Kebijakan Strategis Kementerian Komunikasi dan Informatika, Rencana Strategis (Renstra), Renja dan inisiatif strategis.
  - b) Mengidentifikasi kejadian Risiko (*risk event*)  
Kejadian Risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Kejadian Risiko ini selanjutnya disebut Risiko.  
Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana tercatat dalam *loss event database* (LED).
  - c) Mencari penyebab

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

d) Menentukan dampak

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

e) Menentukan Kategori Risiko

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

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

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

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

b. Analisis Risiko

Tahapan analisis Risiko meliputi:

- 1) Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan dan efektivitasnya
  - a) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau Level Risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem internal yang efektif bertujuan mengurangi level terjadinya Risiko atau level dampak.
  - b) Sistem pengendalian internal dapat berupa *Standard Operating 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 sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut (ditetapkan secara *profesional judgement* atau melalui proses *focused grup dissussion*).

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 sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut (ditetapkan secara *profesional judgement* atau melalui proses *focused grup dissussion*).

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).

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6		
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi		19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi			21	18	16

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	
3	Sedang	9	17	
		10	16	
		11	15	
		12	14	
		13	13	
		14	12	
		15	11	
		16	10	
		17	9	
2	Rendah	18	8	
		19	7	
		20	6	
		21	5	
		22	4	
1	Sangat Rendah	23	3	
		24	2	
		25	1	

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.



c. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko dilakukan melalui penyusunan Prioritas Risiko berdasarkan Besaran Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Besaran Risiko tertinggi mendapat prioritas paling tinggi;
- 2) 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;
- 3) 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; dan
- 4) Apabila masih terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran, area dampak, dan kategori yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan judgement pemilik Risiko.

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6		
	4	Sering Terjadi	20	13	8	2	4
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi		19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi			21	18	16

Keterangan: ● menunjukkan urutan prioritas Risiko

Tahapan Penilaian Risiko sebagaimana terlampir dalam **BAB V Lampiran 3. Bentuk Formulir 2 Profil dan Peta Risiko.**

4. Penanganan Risiko

a. Tahapan penanganan Risiko meliputi:

- 1) Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan.

Opsi penanganan Risiko dapat berupa:

- a) mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kontrol internal UPR.
- b) 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.
- c) mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke instansi/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
  - 1) pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami Level Risiko atas kegiatan tersebut;
  - 2) proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
  - 3) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- d) menghindari Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/ menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - 1) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
  - 2) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
  - 3) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- e) menerima Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
  - 1) upaya penurunan Level Risiko di luar kemampuan organisasi;
  - 2) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
  - 3) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi



kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

2) Menyusun rencana aksi penanganan Risiko

- a) 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.
- b) Rencana aksi penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal penanganan Risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan Level Risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi penanganan Risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi penanganan Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
- c) Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut:
  - 1) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
  - 2) output yang diharapkan atas kegiatan tersebut;
  - 3) target kuantitatif sesuai output yang telah ditetapkan;
  - 4) jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
  - 5) penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.
- d) Penanganan yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali rencana penanganan Risiko yang sifatnya proyek.
- e) Selain rencana penanganan Risiko, suatu organisasi perlu merumuskan rencana kontinjensi. Hal ini berupa langkah kegiatan atau proses dalam mengatasi keadaan darurat yang mempunyai dampak luar biasa dan mengakibatkan keadaan kritis bagi organisasi.
- f) Rencana kontinjensi secara umum terdiri atas 3 langkah yakni:
  - 1) langkah dalam menangani krisis setelah bencana terjadi (tanggap darurat);

- 2) kegiatan atau proses pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat; dan
  - 3) langkah atau proses pemulihan keadaan organisasi akibat krisis atau bencana yang terjadi ke tingkat normal.
- g) Penetapan rencana kontinjensi dilakukan secara tahunan yang dituangkan dalam format sebagai berikut:

**Format Rencana Kontinjensi**

<b>Rencana Kontinjensi</b>	
Jenis Bencana : _____	
<b>Uraian Kegiatan Tanggap Darurat (penanganan krisis setelah Risiko terjadi)</b>	<b>Penanggung Jawab</b>
<b>Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi dalam kondisi darurat</b>	<b>Penanggung Jawab</b>
<b>Uraian kegiatan pemulihan keadaan organisasi ke tingkat normal</b>	<b>Penanggung Jawab</b>

- 3) Menetapkan Level Risiko residual harapan  
Level Risiko residual harapan merupakan target Level Risiko apabila penanganan Risiko telah dijalankan. Penetapan Level Risiko residual mempertimbangkan perubahan level kemungkinan dan level dampak.
- 4) Menjalankan rencana aksi penanganan Risiko  
Pelaksanaan rencana penanganan Risiko dituangkan serta capaian target output kegiatan tersebut.
- 5) Memantau Risiko tersisa  
Setelah kegiatan penanganan Risiko dilaksanakan secara optimal, masih terdapat Risiko yang tersisa. Risiko ini harus diketahui dan dipantau perkembangannya.



Tahapan proses penanganan Risiko sebagaimana terlampir dalam **BAB V Lampiran 4. Formulir 3 : Penanganan Risiko.**

Diharapkan melalui penanganan risiko dapat dihasilkan penurunan risiko baik level dampak maupun level kemungkinan sebagaimana terlihat pada gambar peta penanganan risiko dibawah ini.

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6		
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi		19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi			21	18	16

**PETA PENANGANAN RISIKO**

5. Pemantauan dan Reviu

a. Bentuk pemantauan dan reviu terdiri atas:

1) Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*)

a) UPR 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:

- 1) Konteks organisasi;
- 2) Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas Risiko; dan
- 3) Sistem pengendalian intern dan penanganan Risiko.

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

b) Perubahan besaran Risiko atau Level Risiko dipantau melalui tren Risiko. Tren Risiko terdiri dari tiga kategori, yaitu:

- 1) Tetap;
- 2) Naik; atau
- 3) Turun.

Pemantauan tren Risiko dilakukan secara harian dan menjadi bagian dalam proses bisnis organisasi.

2) Pemantauan berkala

Pemantauan berkala dilakukan secara triwulanan yaitu pada bulan April, Juli, Oktober, dan Januari pada tahun berikutnya. Pemantauan triwulanan dilakukan untuk memantau pelaksanaan rencana aksi penanganan Risiko, analisis status Indikator Risiko Utama serta tren perubahan besaran/Level Risiko.

Laporan pemantauan triwulan dan tahunan sebagaimana terlampir dalam **Bab V Lampiran 5. Formulir 4 : Laporan Pemantauan Triwulan** dan **Lampiran 6. Formulir 5 : Laporan Pemantauan Tahunan**.

Periode dan penanggung jawab pelaksanaan pemantauan di Kementerian sebagaimana tabel berikut:

Periode Pelaksanaan Pemantauan

No	Tingkat	Periode	Peserta Rapat Pemantauan	Penanggung Jawab
1	Kementerian	Triwulanan (Kuartalan)	Menteri dan Pejabat Eselon I	Koordinator Risiko Kementerian
2	Eselon I	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon I dan Pejabat Eselon II	Koordinator Risiko Unit Eselon I
3	Eselon II	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon II dan Pejabat Eselon III	Koordinator Risiko Unit Eselon II
4	Eselon III	Triwulanan (Kuartalan)	Masing-masing Pimpinan Unit Eselon III dan Pejabat Eselon IV	Koordinator Risiko Unit Eselon III

3) Reviu

Pelaksanaan reviu terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a) Reviu implementasi Manajemen Risiko



Reviu ini bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan *output* seluruh Proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Reviu ini dilaksanakan oleh admin Risiko sesuai kewenangannya.

b) Reviu Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR)

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

4) Audit Manajemen Risiko

Audit Manajemen Risiko dilakukan oleh Inspektorat Jenderal sebagai auditor internal Kementerian. Audit meliputi kepatuhan terhadap ketentuan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian.

## B. Dokumen Manajemen Risiko

### 1. Piagam Manajemen Risiko

a. 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.

b. Format Piagam Manajemen Risiko sebagaimana terlampir dalam **Bab V Lampiran 1. Contoh Bentuk Piagam Manajemen Risiko.**

### 2. Laporan Manajemen Risiko

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

a. Bentuk-bentuk laporan Manajemen Risiko meliputi:

1) Laporan pemantauan

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

2) Laporan Manajemen Risiko insidental

a) Laporan ini disusun apabila:

- 1) terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi;
  - 2) terdapat permintaan dari pimpinan untuk memberikan masukan berdasarkan analisis dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu.
- b) Bentuk dan isi laporan Manajemen Risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.
- 3) *Loss Event Database (LED)*
- a) LED merupakan dokumen yang berisi catatan Risiko yang terjadi pada tahun berjalan baik yang telah diidentifikasi dalam profil Risiko maupun tidak.
  - b) Informasi yang dimuat meliputi Risiko yang terjadi, dampak yang ditimbulkan dan upaya yang telah dilakukan. LED diperbaharui oleh masing-masing UPR setiap munculnya kejadian dan dituangkan dalam format sebagai berikut:

Tanggal Pencatatan	Uraian Peristiwa/ Events	Waktu Terjadinya	Lokasi Kejadian	Analisis Penyebab	Diskripsi Dampak	Rincian Penanganan	Kondisi Setelah Penanganan
diisi dengan tanggal pencatatan	diisi dengan uraian peristiwa Risiko yang terjadi	diisi dengan waktu terjadinya Risiko	diisi dengan lokasi terjadinya Risiko	diisi dengan penyebab terjadinya Risiko tersebut	diisi dengan dampak terjadinya Risiko tersebut	diisi dengan kegiatan penanganan yang dilakukan	diisi dengan kondisi setelah dilakukan penanganan tersebut



b. Mekanisme penyampaian dokumen Manajemen Risiko sebagaimana tabel berikut:

Tingkat	Keterangan	Periode Penyampaian
Kementerian	Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko Kementerian kepada Inspektorat Jenderal	Laporan Piagam Manajemen Risiko: 31 Januari Laporan Pemantauan: triwulanan dan tahunan
Eselon I	Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko unit Eselon I kepada Menteri dengan tembusan Inspektorat Jenderal	
Eselon II	Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko unit Eselon II dan Pimpinan unit Eselon I	
Eselon III	Laporan disampaikan oleh Pelaksana harian koordinator Risiko unit Eselon III dan Pimpinan unit Eselon II	

3. Proses Manajemen Risiko dan Dokumen Manajemen Risiko sebagaimana terlampir dalam Bab IV Lampiran yang terdiri dari Formulir 1 sampai dengan Formulir 5 dapat menggunakan alat bantu berupa aplikasi.

#### BAB IV MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Secara terus-menerus, seluruh unit Eselon I 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.

Secara rutin ataupun sewaktu-waktu, Inspektorat Jenderal akan melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap tiap tingkatan UPR. 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*) Kementerian berikut dengan parameter yang digunakan dalam penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:



<b>Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko</b>				
<b>Tingkat Kematangan</b>	<b>Parameter Penilaian</b>			
	<b>Kepemimpinan</b>	<b>Proses Manajemen Risiko</b>	<b>Aktivitas Penanganan Risiko</b>	<b>Hasil Penerapan Manajemen Risiko</b>
Belum Sadar <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 Enable)</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

Komite Manajemen Risiko di tingkat Kementerian akan menetapkan target tingkat kematangan penerapan manajemen Risiko sebagaimana tersebut diatas untuk tiap tahunnya.

BAB V  
LAMPIRAN

Lampiran 1. Bentuk Dokumen Piagam Manajemen Risiko

PIAGAM MANAJEMEN RISIKO

... diisi dengan nama unit pemilik Risiko

Kementerian Komunikasi dan Informatika

Tahun ... diisi dengan tahun penerapan profil Risiko

Dalam rangka pencapaian sasaran pada unit ..., saya menyatakan:

5. Piagam Manajemen Risiko ini merupakan hasil penguangan pelaksanaan Proses Manajemen Risiko yang meliputi konteks manajemen Risiko, profil dan peta Risiko, serta rencana penanganan Risiko.
6. Pelaksanaan proses tersebut telah dilakukan dengan melibatkan seluruh koordinator Risiko dan sesuai dengan ketentuan terkait penerapan Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika.
7. Rencana penanganan Risiko yang dituangkan dalam piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.
8. Untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen Risiko, akan dilakukan pemantauan dan revidi secara berkala dengan melibatkan seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.

..... (tempat, tanggal penetapan)

ditetapkan oleh:

....(tanda tangan pemilik Risiko)

....(jabatan pemilik Risiko)



Lampiran 2. Bentuk Formulir 1 : Konteks Manajemen Risiko

Formulir 1: Konteks Manajemen Risiko		
Unit Organisasi		: (di isi dengan nama unit Pemilik Risiko)
Ruang Lingkup Penerapan		: (di isi dengan tugas dan fungsi unit Pemilik Risiko)
Periode Penerapan		: (di isi dengan tahun penerapan profil Risiko)
<b>1 Sasaran Organisasi</b>		
No	Daftar Sasaran	Keterangan
1	(isi dengan nama sasaran)	(isi dengan penjelasan singkat tentang sasaran tersebut)
2		
dst		
<b>2 Struktur Organisasi Penerapan Manajemen risiko Tingkat Kementerian/Direktorat Jenderal/Direktorat</b>		
Jabatan	Nama	
(isi dengan posisi di dalam struktur UPR)	(isi dengan nama)	
<b>3 Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholder)</b>		
No	Stakeholder	Hubungan
1	(isi dengan nama Stakeholder)	(isi dengan hubungan antara unit dengan stakeholder tersebut)
2		
dst		
<b>4 Daftar Peraturan Perundang-undangan yang Terkait</b>		
No	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan yang Terkait
1	(isi dengan nama peraturan yang terkait dengan proses bisnis)	(isi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait dengan tugas dan fungsi unit)
2		
dst		
<b>5 Kriteria Risiko</b>		
<b>A Kriteria Kemungkinan</b>		
No	Level Kemungkinan	
1	Hampir Tidak Terjadi	(di isi berdasarkan kriteria kemungkinan pada unit organisasi berdasarkan ketentuan dalam pedoman ini)
2	Jarang Terjadi	
3	Kadang-kadang Terjadi	
4	Sering Terjadi	
5	Hampir Pasti Terjadi	
<b>B Kriteria Dampak</b>		
No	Level Dampak	Area Dampak Risiko
1	Tidak Signifikan	(di isi berdasarkan kriteria dampak pada unit organisasi berdasarkan ketentuan dalam pedoman ini)
2	Minor	
3	Moderat	
4	Signifikan	
5	Sangat Signifikan	
<b>6 Matriks Analisa Risiko dan Level Risiko</b> (di isi sesuai dengan Matrik Analisis Risiko dan Level Risiko yang ditetapkan dalam pedoman ini)		
<b>7 Selera Risiko</b> (di isi sesuai dengan Selera Risiko yang ditetapkan dalam pedoman ini)		











Lampiran 6. Formulir 5 : Laporan Pemantauan Tahunan

**Formulir 5: Laporan Pemantauan Tahunan**

Unit Organisasi : diisi dengan nama unit pemilik Risiko  
 Periode Penerapan : diisi dengan tahun penerapan profil Risiko

**A. Penilaian Efektifitas Penanganan**

Prioritas Risiko	Level Risiko			Risiko Residual			Level Risiko Aktual			Tren Risiko	Deviasi/ Kesenjangan	Rekomendasi
	LK	LD	LR	LK	LD	LR	LK	LD	LR			
diisi dengan Risiko yang jadi prioritas penanganan sesuai formulir profil dan peta Risiko	diisi sesuai hasil evaluasi Risiko pada formulir profil dan peta risiko			diisi sesuai dengan Risiko residual yang diharapkan sesuai formulir penanganan Risiko			diisi berdasarkan hasil pengukuran Risiko aktual setelah rencana penanganan Risiko dijalankan pada akhir tahun			diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan level Risiko dari sebelumnya dengan aktual	diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan level Risiko dari harapan dengan aktual	diisi dengan rekomendasi penanganan periode berikutnya

LK: Level Kemungkinan, LD: Level Dampak, LR: Level Risiko

**BAB VI**  
**PENUTUP**

Pedoman Menteri ini merupakan acuan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika dalam melaksanakan Manajemen Risiko sesuai dengan peruntukannya.

Jakarta, 2 Oktober 2017

**MENTERI KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA**  
**REPUBLIK INDONESIA,**

---

**RUDIANTARA**