

KEPUTUSAN GUBERNUR JAWA BARAT

NOMOR :

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

GUBERNUR JAWA BARAT,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, perlu menerapkan manajemen risiko dalam mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi pada Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat secara efektif dan efisien;
- b. bahwa Badan Standarisasi Nasional (BSN) Indonesia telah menerbitkan Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2011 sebagai panduan untuk penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada pertimbangan huruf a;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Gubernur Jawa Barat tentang Penerapan Manajemen Risiko di Daerah Provinsi Jawa Barat;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1950 tentang Pembentukan Provinsi Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tanggal 4 Juli 1950) Jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1950 tentang Pemerintahan Jakarta Raya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 15) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 93, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4744) dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Banten (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4010);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

4. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
7. 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);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
9. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 10 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Provinsi Jawa Barat (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2008 Nomor 9 Seri D, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 49);
10. Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 72 Tahun 2015 tentang Penjabaran Rincian Urusan Pemerintahan Daerah Provinsi Jawa Barat (Berita Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2015 Nomor 72 Seri E);

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan :
- KESATU : Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, meliputi:
- a. Kebijakan Umum Manajemen Risiko; dan
  - b. Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko.
- KEDUA : Sistematisasi Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU huruf a, adalah sebagai berikut:
- BAB I           PENDAHULUAN
- A. Latar Belakang
  - B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum
- BAB II           KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
- A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko
  - B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

		C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko
		D. Proses Manajemen Risiko
		E. Struktur Manajemen Risiko
		F. Tugas dan Tangung Jawab
	BAB III	KEBIJAKAN PELAPORAN
		A. Pelaporan Tingkat Gubernur Jawa Barat
		B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah
		C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus
	BAB IV	HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN MANAJEMEN KINERJA
		A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko
		B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern
		C. Pendekatan Gubernur Jawa Barat
		D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja
	BAB V	PENUTUP.
KETIGA	:	Sistematika Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU huruf b, adalah sebagai berikut:
	BAB I	PENDAHULUAN
		A. Latar Belakang
		B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan
		C. Faktor-faktor Keberhasilan Penerapan manajemen Risiko
	BAB II	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PROVINSI JAWA BARAT
		A. Komunikasi dan Konsultasi
		B. Penetapan Konteks
		C. Identifikasi Risiko
		D. Analisis Risiko
		E. Evaluasi Risiko
		F. Mitigasi Risiko
		G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko
		H. Pelaporan Manajemen Risiko
	BAB III	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PERANGKAT DAERAH
		A. Komunikasi dan Konsultasi
		B. Penetapan Konteks
		C. Identifikasi Risiko
		D. Analisis Risiko

## BAB IV MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

### DAFTAR FORMULIR.

- KEEMPAT : Uraian mengenai Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat sebagaimana dimaksud pada Diktum KEDUA dan Diktum KETIGA, tercantum dalam Lampiran I dan Lampiran II sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KELIMA : Dalam rangka pengawasan dan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, ditetapkan Struktur Manajemen Risiko, yang terdiri atas:
1. Komite Manajemen Risiko Daerah Provinsi Jawa Barat, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah Provinsi Jawa Barat;
  2. Kepala Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
  3. Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan manajemen risiko.
- KEENAM : Dalam rangka penerapan manajemen risiko dalam mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi pada Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, dibentuk Komite Manajemen Risiko Daerah Provinsi Jawa Barat.
- KETUJUH : Susunan Personalia Komite Manajemen Risiko Daerah Provinsi Jawa Barat sebagaimana dimaksud pada Diktum KEENAM, tercantum dalam Lampiran III sebagai bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDELAPAN : Ketua Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud pada Diktum KETUJUH, dapat membentuk Sub Komite Pelaksana untuk membahas/menangani risiko kunci tertentu yang sifatnya lintas Perangkat Daerah Provinsi Jawa Barat, apabila diperlukan.
- KESEMBILAN : Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada Diktum KESATU, Diktum KEDUA, dan Diktum KETIGA, dievaluasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- KESEPULUH : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Bandung  
pada tanggal

GUBERNUR JAWA BARAT,

AHMAD HERYAWAN

## LAMPIRAN I KEPUTUSAN GUBERNUR JAWA BARAT

NOMOR :  
TANGGAL :  
TENTANG : PENERAPAN MANAJEMEN  
RISIKO DI DAERAH PROVINSI  
JAWA BARAT.

## I. KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

## BAB I

## PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

1. Sesuai ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
2. Pada akhir tahun 2009, telah terbit standar internasional mengenai Manajemen Risiko, yaitu ISO 31000 "*Risk Management-Principle and Guidelines*" yang efektif berlaku mulai 1 Januari 2010 dan telah ditetapkan oleh Badan Standarisasi Nasional sebagai SNI ISO 31000:2011. Standar tersebut dikembangkan berdasarkan pada AS/NZS 4360 : 2004.
3. Sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu Penerapan Manajemen Risiko di Daerah Provinsi Jawa Barat.

## B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini dimaksudkan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

## BAB II

### KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

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

##### 1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang berkemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

- b. Mendorong manajemen yang proaktif

Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah.

- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan

Upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen.

- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi

Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif. Penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi.

- e. Meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan

Rancangan mitigasi yang disusun harus berprinsip pada kepatuhan atas ketentuan yang telah digariskan bagi organisasi, Penerapan Manajemen Risiko mendorong organisasi untuk taat pada regulasi yang berlaku sebagaimana termaktub dalam tujuan sistem pengendalian intern pemerintah.

f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan

Penerapan Manajemen Risiko meningkatkan efisiensi, mutu proses bisnis, dan kualitas layanan yang diberikan kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, tingkat kepuasan dan kepercayaan para *stakeholder* kepada Provinsi Jawa Barat diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik.

g. Meningkatkan ketahanan organisasi

Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.

2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat memiliki manfaat sebagai berikut:

a. Berkurangnya kejutan (*surprises*)

Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, organisasi dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan.

b. Eksploitasi peluang

Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila anggota organisasi memiliki kepercayaan diri karena Risiko-Risiko telah dikelola.

c. Meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi

Pengetahuan tentang informasi strategis organisasi, operasi, dan lingkungannya akan meningkatkan efektivitas perencanaan. Selanjutnya, hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, mengurangi hasil yang negatif, dan meningkatkan kinerja.

d. Meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan

Manajemen Risiko mendorong organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dan mengembangkan dialog antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Saluran komunikasi ini memberikan informasi tentang bagaimana pemangku kepentingan akan bereaksi terhadap kebijakan, produk, atau keputusan baru dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan mengapa suatu tindakan dijalankan.

e. Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan

Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.

f. Meningkatnya reputasi

Pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.

g. Perlindungan bagi pemimpin

Dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan profesional yang cermat.

- h. Meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi Dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang diterapkan dan perhatian setiap *level* organisasi atas ketaatan terhadap ketentuan, akuntabilitas dan *governance* akan meningkat.

## B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja Manajemen Risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola, dan reputasi organisasi.
2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan. Manajemen Risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis organisasi. Manajemen Risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, program, dan proses manajemen perubahan.
3. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen Risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan, dan memilih alternatif tindakan.
4. Memperhitungkan ketidakpastian. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut, dan bagaimana menanganinya.
5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu Pendekatan Manajemen Risiko yang sistematis, tepat waktu, dan terstruktur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Input Proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli.
7. Disesuaikan dengan keadaan organisasi. Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil Risiko organisasi.
8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya Manajemen Risiko menyadari kemampuan, persepsi, dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.



9. Transparan dan inklusif.

Keterlibatan pemangku kepentingan secara layak dan tepat waktu, khususnya pengambil keputusan pada seluruh level organisasi, memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan tersebut juga membuat pemangku kepentingan terwakili secara layak dan pandangannya dapat diperhitungkan dalam penentuan kriteria Risiko.

10. Dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

Manajemen Risiko secara terus menerus mengenali dan tanggap terhadap perubahan. Perubahan berupa kejadian eksternal dan internal dapat mengakibatkan munculnya Risiko baru atau berubahnya Risiko.

11. Perbaikan terus-menerus

Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan Manajemen Risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

### C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

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

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

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

Pemimpin harus berkomitmen untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Komitmen pemimpin ditingkatkan dengan meningkatkan pemahaman atas Risiko dan Manajemen Risiko serta pemahaman atas nilai-nilai Provinsi Jawa Barat. Komitmen tersebut ditunjukkan antara lain dengan memastikan bahwa sumber daya organisasi tersedia secara mencukupi bagi penerapan Manajemen Risiko. Sumber daya organisasi tersebut antara lain berupa dana, sumber daya manusia, serta perangkat pendukung penerapan Manajemen Risiko seperti struktur organisasi, tata kerja, kebijakan, pedoman, dan strategi penerapan Manajemen Risiko.

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

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

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

#### D. Proses Manajemen Risiko

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

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

##### 1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dilakukan di setiap tahapan Proses Manajemen Risiko, baik kepada para pemangku kepentingan internal maupun pemangku kepentingan eksternal.

##### 2. Penetapan konteks

Penetapan konteks dilakukan dengan cara menjabarkan tujuan, mendefinisikan parameter internal dan eksternal yang akan dipertimbangkan dalam mengelola Risiko, serta menetapkan cakupan dan kriteria Risiko untuk proses selanjutnya.

##### 3. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko dilakukan dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan konsekuensi dari peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda pencapaian tujuan organisasi.

##### 4. Analisis Risiko

Analisis Risiko dilakukan dengan cara menentukan tingkat konsekuensi dan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko berdasarkan kriteria Risiko, dengan mempertimbangkan keandalan sistem pengendalian yang ada.

##### 5. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko dilakukan untuk membantu dalam pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan upaya penanganan Risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya.

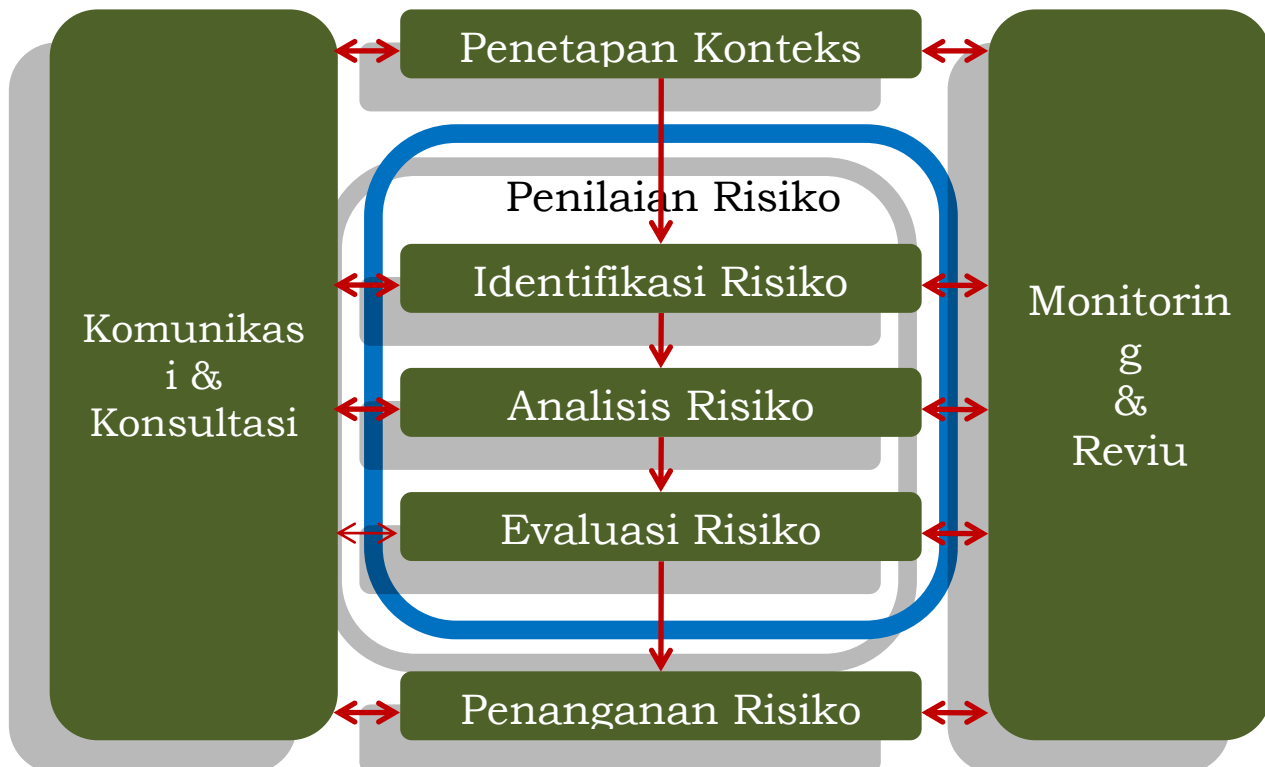
##### 6. Mitigasi Risiko (penanganan Risiko)

Mitigasi Risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi mitigasi Risiko yang mungkin diterapkan dan memilih satu atau lebih opsi mitigasi Risiko yang terbaik, dilanjutkan dengan penyusunan rencana mitigasi Risiko, dan pelaksanaan rencana mitigasi tersebut.

## 7. Pemantauan (*monitoring*) dan reviu

Pemantauan dan reviu dilakukan terhadap seluruh aspek dari Proses Manajemen Risiko.

Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko tersebut dapat diilustrasikan pada gambar II. 1 .



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan. Setiap siklus mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Proses Manajemen Risiko dilakukan pada setiap tingkatan organisasi di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Provinsi Jawa Barat;
2. Tingkat Perangkat Daerah;

### E. Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat perlu ditetapkan struktur Manajemen Risiko. Struktur Manajemen Risiko terdiri dari:

1. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Provinsi Jawa Barat;
2. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional;
3. Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat,

### **KOMITE MANAJEMEN RISIKO**

#### **A. Komite Eksekutif**

1. Gubernur selaku Ketua
2. Wakil Gubernur selaku Wakil Ketua
3. Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat dan Ketua Komite Pelaksana Selaku Anggota

#### **B. Komite Pelaksana**

1. Kepala Perangkat Daerah yang menangani Urusan Perencanaan Daerah Provinsi Jawa Barat selaku Ketua
2. Kepala Perangkat Daerah yang menangani Urusan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Jawa Barat selaku Wakil Ketua
3. Para Kepala Perangkat Daerah yang terkait Selaku Anggota

- C. Biro/Bagian pada Sekretaris Daerah** Provinsi Jawa Barat yang menangani urusan yang terkait dengan Administrasi Pembangunan selaku **Sekretariat Komite Manajemen Risiko**

- b. Kepala Perangkat Daerah,

### **KEPALA PERANGKAT DAERAH**

#### **Pejabat Satu Tingkat Di bawah Kepala Perangkat Daerah**

- A. Kabid, Kabag, Kasie
- B. Sekretariat Komite Manajemen Risiko

- c. *Compliance Office for Risk Management.*

*Compliance Office for Risk Management* dilaksanakan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat selaku auditor internal Provinsi Jawa Barat

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagaimana berikut:

1. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat bertugas dan bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan, memfasilitasi dan mengawasi efektivitas dan integritas Proses Manajemen Risiko.
2. Kepala Perangkat Daerah bertugas dan bertanggung jawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian Risiko sehari-hari.
3. *Compliance Office for Risk Management* (Inspektorat Provinsi Jawa Barat) bertugas dan bertanggung jawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di Provinsi Jawa Barat kepada pemangku kepentingan terkait.

## F. Tugas dan Tanggung Jawab

### 1. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat

Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat adalah Komite yang dibentuk oleh Gubernur Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan budaya sadar Risiko, meningkatkan komitmen pemimpin terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan, dan membimbing seluruh unit Provinsi Jawa Barat dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- a. menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat.
- b. menetapkan profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Provinsi Jawa Barat secara tahunan.
- c. menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Provinsi Jawa Barat.
- d. melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Provinsi Jawa Barat.
- e. memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Provinsi Jawa Barat.

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah:

- a. Menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat sebagai pedoman implementasi Manajemen Risiko bagi seluruh unit di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

Kebijakan dan pedoman yang perlu disusun oleh Komite Pelaksana antara lain berupa selera Risiko dan kriteria Risiko Provinsi Jawa Barat, pedoman tentang pengukuran Risiko, pedoman penyusunan profil Risiko, pedoman pemantauan penanganan Risiko Provinsi Jawa Barat, dan pedoman penyusunan *lost event database*. Kebijakan dan pedoman yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif sebagai usulan untuk dibahas dan ditetapkan.

Secara umum, kebijakan Manajemen Risiko Provinsi/Kabupaten /Kota meliputi:

#### 1) Kebijakan Skala Risiko Provinsi Jawa Barat

*Level* Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu *level* kemungkinan terjadinya Risiko dan *level* dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan *level* Risiko. *Level* kemungkinan terjadinya Risiko, *level* dampak, dan *level* Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (*level*). Penentuan *level* Risiko Provinsi Jawa Barat beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel II.2 di bawah ini:

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir pasti terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang terjadi	24	19	14	12	9
	1	Hampir tidak terjadi	25	23	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	

Tabel II.2. Matriks Analisis Risiko

## 2) Kriteria Risiko Provinsi Jawa Barat

Kriteria Risiko merupakan parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dan *level* dampak atas suatu Risiko. Penentuan kriteria Risiko harus memperhatikan regulasi yang ada dan aspirasi pemangku kepentingan.

Organisasi harus mampu menyusun kriteria Risiko yang akan digunakan untuk mengevaluasi tingkat bahaya suatu Risiko. Kriteria Risiko dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, sasaran organisasi, dan dampak terhadap sumber daya yang dimiliki organisasi. Beberapa kriteria lain dapat ditambahkan dari aspek hukum dan peraturan perundangan serta peraturan lain yang terkait dengan kegiatan organisasi. Kriteria ini harus konsisten dengan kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan. Kriteria Risiko harus disusun pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada saat menyusun kriteria Risiko antara lain:

- a) jenis dan sifat dari dampak yang mungkin terjadi serta bagaimana mengukurnya;
- b) bagaimana menetapkan kemungkinan terjadinya;
- c) kerangka waktu pengukuran kemungkinan dan dampak;
- d) bagaimana menentukan peringkat Risiko;
- e) pada peringkat manakah Risiko dapat diterima atau dapat ditoleransi;
- f) pada peringkat manakah Risiko memerlukan mitigasi; dan
- g) apakah kombinasi dari berbagai macam Risiko perlu mendapatkan pertimbangan khusus.

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

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

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

Komite Pelaksana perlu menyusun kriteria Risiko yang seragam untuk Provinsi Jawa Barat sehingga dapat digunakan di tingkat Provinsi Jawa Barat dan Perangkat Daerah. Untuk kriteria dampak, Komite Pelaksana perlu menyusun beberapa alternatif area dampak yang dapat digunakan secara seragam di tingkat Provinsi Jawa Barat, dan Perangkat Daerah. Kriteria Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

LEVEL KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
Hampir Tidak Terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Jarang Terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Kadang Terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Sering Terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Hampir Pasti Terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>

Tabel II.3. Kriteria Kemungkinan

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode
Signifikan (4)	Jumlah kerugian	Pemberitaan negatif di	Pencapaian target kinerja	Pelayanan tertunda di	Jumlah tuntutan



	negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta	media massa nasional	di atas 25% s.d 50%	atas 15 hari s.d 30 hari	hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa internasional	Pencapaian target kinerja $\leq 25\%$	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

Tabel II.4. Kriteria Dampak

## 3) Kategori Risiko

Kategori Risiko sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif dan pengikhtisaran atau pelaporan Risiko. Kategori Risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori Risiko minimal di Provinsi/Kabupaten/Wali Kota adalah sebagaimana tabel II.5. di bawah ini :

No.	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Pendapatan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan daerah lainnya.
2.	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.
3.	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5.	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: pengelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena

		kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum
7.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem.</li> <li>➤ adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.</li> <li>➤ adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.</li> </ul>
8.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.

Tabel II.5. Tabel Risiko

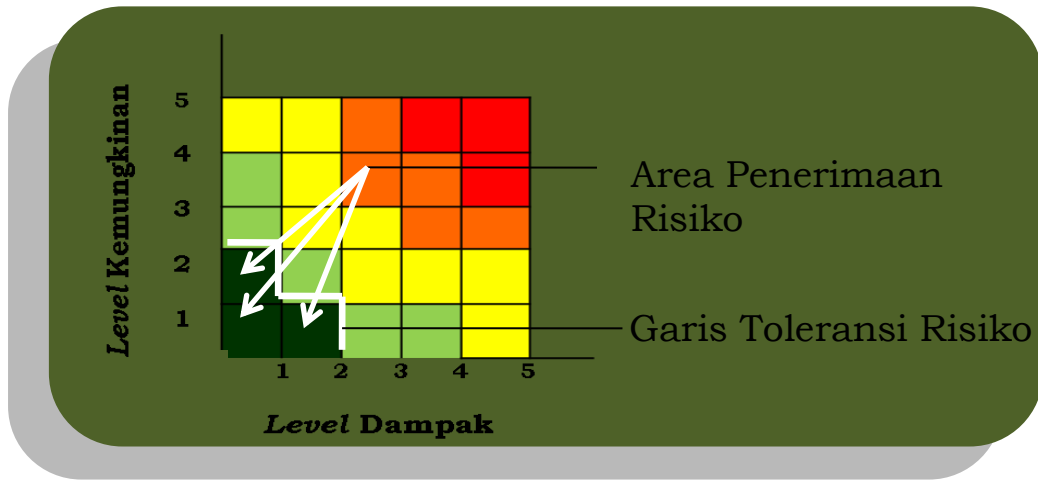
Apabila dipandang perlu, Komite Eksekutif dapat menambahkan kategori Risiko selain 8 (delapan) kategori Risiko di atas.

#### 4) Selera Risiko Provinsi Jawa Barat

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

No.	Kategori Risiko	Besaran Risiko yang Harus Dimitigasi
1.	Risiko Pendapatan	$\geq 10$
2.	Risiko Belanja	$\geq 10$
3.	Risiko Pembiayaan	$\geq 10$
4.	Risiko Strategis	$\geq 9$
5.	Risiko <i>Fraud</i>	$\geq 4$
6.	Risiko kepatuhan	$\geq 9$
7.	Risiko Operasional	$\geq 15$
8.	Risiko reputasi	$\geq 15$

atau



Tabel II.6. Tabel Selera Risiko

- b. Menyusun Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Provinsi Jawa Barat secara tahunan.

Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat merupakan kumpulan Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Provinsi Jawa Barat yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Provinsi Jawa Barat yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tersebut. Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan rencana mitigasinya yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

- c. Memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan pelaksanaan mitigasinya.

*Level* Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif.

- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat serta menyampaikan rencana mitigasi Provinsi Jawa Barat yang relevan kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait.

Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Selanjutnya, rencana mitigasi Provinsi Jawa Barat yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait untuk dilaksanakan.

- e. Memberikan masukan kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi.

Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan Risiko Kunci yang diukur dengan indikator Risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi Risiko yang meningkat levelnya tersebut. Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan Kepala Perangkat Daerah yang berkenaan dan pejabat yang terkait.

- f. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Gubernur Provinsi Jawa Barat tertentu sesuai permintaan Gubernur Provinsi Jawa Barat.

Apabila diperlukan, Gubernur Provinsi Jawa Barat dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Gubernur Provinsi Jawa Barat.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat berada di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat c.q. Biro/Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Administrasi Pembangunan Provinsi Jawa Barat.

## 2. Kepala Perangkat Daerah

Setiap Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat harus menjalankan Manajemen Risiko. Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab terhadap penerapan Manajemen Risiko di dalam unit kerjanya masing-masing dengan cara menunjukkan komitmen dan memberikan arahan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang mencakup pelaksanaan Proses Manajemen Risiko dan penyediaan sumber daya organisasi yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko yang efektif. Sehubungan dengan penerapan Manajemen Risiko, Kepala Perangkat Daerah memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah.

Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat, Kepala Perangkat Daerah diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat.

- b. Menyusun, menetapkan, dan melaporkan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Perangkat Daerah secara tahunan.

Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah dari hasil pelaksanaan *risk assessment* yang melibatkan dan mempertimbangkan masukan dari seluruh di bawahnya serta para *stakeholder*. Identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Perangkat Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, peta sasaran strategis berdasarkan dokumen perencanaan strategis. Sedangkan, rencana mitigasi disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah sesuai dengan prioritas Risiko Kunci yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari seluruh di bawahnya serta para *stakeholder*.

Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tahun tersebut. Profil Risiko Kunci dan rencana mitigasinya yang telah ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah selanjutnya dilaporkan kepada Komite Manajemen Risiko .

- c. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan Perangkat Daerah serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait.

Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat, dan Perangkat Daerah diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya sebagai bahan informasi. Selain itu, rencana mitigasi Provinsi Jawa Barat, dan Perangkat Daerah yang relevan diinformasikan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait untuk dilaksanakan.

- d. Memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Perangkat Daerah serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat, dan Perangkat Daerah.

*Level* Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dan Perangkat Daerah harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko .

Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasinya harus dipantau secara terus-menerus untuk meyakinkan bahwa Risiko-Risiko Kunci masih dapat dikendalikan dan rencana mitigasi telah dijalankan dengan baik. Sebagai bentuk akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, Kepala Perangkat Daerah melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Manajemen Risiko.

- e. Memastikan Proses Manajemen Risiko pada unit kerjanya berjalan efektif.

Seluruh Perangkat Daerah dan unit di bawahnya harus menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan efektif. Kepala Perangkat Daerah harus memastikan bahwa unit kerjanya telah menjalankan Proses Manajemen Risiko dengan baik.

Untuk memperlancar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, Kepala Perangkat Daerah dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko.

- 3. Tugas dan tanggung jawab unit kerja di bawah Kepala Perangkat Daerah dalam hal penerapan manajemen Risiko adalah:

- a. Ikut berperan aktif dalam penyusunan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

Seluruh unit di bawah Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat harus secara aktif terlibat dan berperan serta aktif dalam penerapan Manajemen Risiko yang dijalankan oleh Perangkat Daerah. Keterlibatan dan peran serta aktif tersebut antara lain diwujudkan dalam hal pelaksanaan *risk assessment* untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

- b. Memantau dan melaporkan *level* Risiko beserta dengan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala Perangkat Daerah masing-masing secara triwulanan.

Seluruh pejabat satu tingkat di bawah Kepala Perangkat Daerah harus melakukan pemantauan atas kondisi Risiko berikut dengan langkah mitigasi yang dijalankan dan melaporkannya kepada Kepala Perangkat Daerah. Pelaporan tersebut bentuk dan susunannya ditetapkan dan disesuaikan dengan kondisi di Perangkat Daerah masing-masing.

4. *Compliance Office for Risk Management*, yaitu Inspektorat Provinsi Jawa Barat melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:
  - a. pemantauan dan reuiu atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Provinsi Jawa Barat maupun di tingkat Perangkat Daerah;
  - b. melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko, baik di tingkat Provinsi Jawa Barat maupun di tingkat Perangkat Daerah;
  - c. audit atas Proses Manajemen Risiko, baik di tingkat Provinsi Jawa Barat maupun di tingkat Perangkat Daerah;
  - d. memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat apabila diminta.

### BAB III

#### KEBIJAKAN PELAPORAN

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan Manajemen Risiko, kebijakan pelaporan Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut:

##### A. Pelaporan Tingkat Provinsi Jawa Barat

Pelaporan Tingkat Provinsi Jawa Barat terdiri dari:

###### 1. Laporan Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat

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

###### 2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder* dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.

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

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



### 3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III setelah semester tersebut berakhir.

### 4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Gubernur Provinsi Jawa Barat; dan
- b. apabila ada permintaan dari Gubernur Provinsi Jawa Barat berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi: untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.

Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan.

## B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah

Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah terdiri dari:

### 1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

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

### 2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para *stakeholder*.



Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya yang terkait serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

### 3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

### C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

Secara terus menerus seluruh Perangkat Daerah harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dijelaskan dalam table II.7. di bawah ini.

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Penanganan Risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
Belum Sadar Risiko ( <i>Risk Naive</i> )	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> 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 <i>level</i> 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 <i>level</i> 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 <i>level</i> Risiko tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi
Dapat Menangani Risiko ( <i>Risk Enabled</i> )	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

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

Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko.

## BAB IV

HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN  
MANAJEMEN KINERJA

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Provinsi Jawa Barat dalam mengimplementasikan keduanya, yakni:

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

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

B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

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

C. Pendekatan Provinsi Jawa Barat

Secara umum pendekatan Manajemen Risiko dan pengendalian intern mengacu pada konsep yang sama. Meskipun demikian, dengan mengingat sejarah implementasi kedua konsep tersebut di Provinsi Jawa Barat, maka pendekatan yang digunakan Provinsi Jawa Barat dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko di Provinsi Jawa Barat digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya.
2. Proses Manajemen Risiko disusun lebih banyak menggunakan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000.
3. Pengendalian intern di Provinsi Jawa Barat digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari.
4. Program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008.
5. Mitigasi atau penanganan Risiko dalam Manajemen Risiko adalah merupakan kegiatan atau proses untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak Risiko setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang ada.
6. Mitigasi yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak akan dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya dengan mekanisme SOP, Surat Edaran, Surat Keputusan, dan/atau bentuk ketentuan lainnya yang sesuai.

7. Pengendalian intern, khususnya aktivitas pengendalian yang ada, harus diukur efektivitasnya untuk menentukan *level* Risiko pada saat menjalankan tahap analisis Risiko.

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

Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah menetapkan manajemen kinerja dalam Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Provinsi Jawa Barat. Dalam ketentuan pengelolaan kinerja tersebut digunakan dokumen perencanaan strategis.

Dokumen perencanaan Provinsi Jawa Barat merupakan alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Rencana Strategi Provinsi Jawa Barat.

Salah satu Proses Manajemen Risiko yang digunakan oleh Provinsi Jawa Barat adalah penetapan konteks yang berisi antara lain penetapan tujuan. Dalam rangka penetapan konteks tersebut, organisasi Provinsi Jawa Barat harus memasukkan tujuan sebagaimana yang tercantum dalam sasaran strategis pada dokumen perencanaan sebagai tujuan organisasi. Meskipun demikian, tujuan atau sasaran strategis lain yang mungkin tercantum pada dokumen selain dokumen perencanaan tetap harus dipertimbangkan.

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

## BAB V

## PENUTUP

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai acuan bagi pengembangan kebijakan, struktur Manajemen Risiko serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

## LAMPIRAN II KEPUTUSAN GUBERNUR JAWA BARAT

NOMOR :

TANGGAL :

TENTANG : PENERAPAN MANAJEMEN  
RISIKO DI DAERAH PROVINSI  
JAWA BARAT.

## II. PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

## BAB I

## PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan Manajemen Risiko di Provinsi Jawa Barat. Penyesuaian tersebut diperlukan untuk mengakomodasi adanya perubahan lingkungan penerapan Manajemen Risiko serta mengefektifkan dan mengefisienkan penerapan Manajemen Risiko.

## B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

Penyusunan pedoman pelaksanaan ini bertujuan untuk memberikan panduan bagi pelaksanaan Manajemen Risiko, yakni dalam hal sistem dan prosedur penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Hal ini dimaksudkan agar terdapat kesamaan pola pikir dan pola tindak dalam penerapan Manajemen Risiko secara efektif di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

## C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

Untuk menjamin bahwa penerapan Manajemen Risiko dapat berjalan dengan baik, segenap Jajaran pejabat dan pegawai di lingkungan Provinsi Jawa Barat harus memahami dan mengetahui beberapa faktor bagi keberhasilan penerapannya. Faktor-faktor keberhasilan yang secara khusus terkait dengan keberhasilan penerapan Manajemen Risiko adalah:

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
2. Adanya struktur yang jelas dan kerangka acuan yang dapat dijadikan pedoman dalam penerapan Manajemen Risiko.
3. Adanya kebijakan pengelolaan Risiko (*risk management policy*) yang merinci tugas dan tanggung jawab dari pemimpin dan staf di lingkungan Provinsi Jawa Barat.
4. Adanya pelatihan untuk seluruh pemimpin dan staf, baik itu pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan *risk awareness* maupun pelatihan yang lebih detil dengan tujuan untuk menjalankan Proses Manajemen Risiko.

5. Adanya sumber daya yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat.
6. Adanya pemantauan secara terus-menerus mengenai status pengelolaan Risiko.
7. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators* (KPI)/Indikator Kinerja Utama (IKU), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.
8. Adanya kesadaran dari setiap orang di lingkungan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan Risiko yang efektif.

## BAB II

### PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PROVINSI JAWA BARAT

#### A. Komunikasi dan Konsultasi

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

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat antara lain Pemerintah Provinsi Jawa Barat sekitar, Presiden, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, Penyedia Barang dan Jasa, DPRD, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat adalah seluruh Perangkat Daerah dan seluruh pegawai di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Untuk Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah, penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternalnya disesuaikan dengan lingkup organisasi masing-masing.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan baik di tingkat Provinsi Jawa Barat, maupun Perangkat Daerah pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

##### 1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi pada tingkat Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk mendapatkan dan menyebar informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

##### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Provinsi Jawa Barat, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan Perangkat Daerah.

##### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.



4. Langkah Proses

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

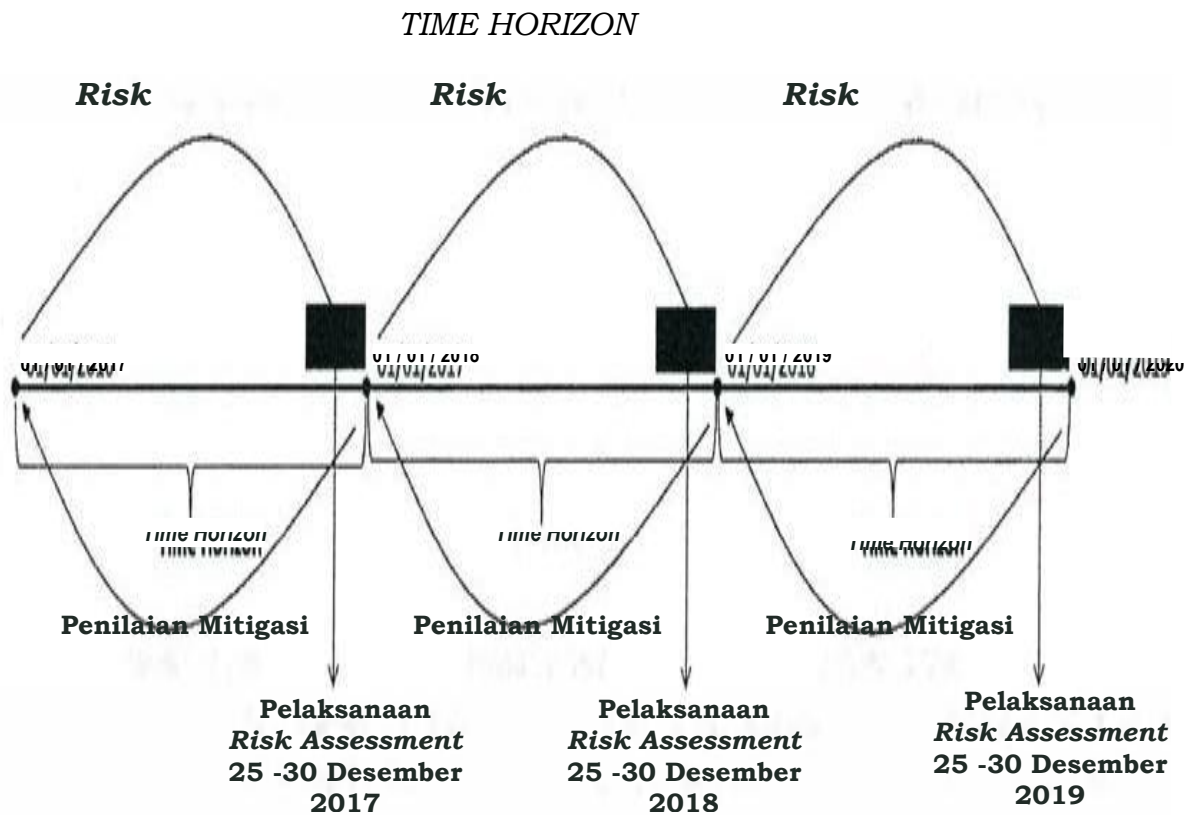
- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Provinsi Jawa Barat;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

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 Provinsi Jawa Barat. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Provinsi Jawa Barat.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

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

*Time horizon* merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atas Risiko. Di tingkat Provinsi Jawa Barat, sebagai contoh *time horizon* dapat diilustrasikan pada gambar II.1 .



Gambar II.1 : *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di Provinsi Jawa Barat.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah:

- 1) Rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Desember, Maret, Juni, dan September;
- 2) Rapat dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Pelaksana;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah:

- 1) Rapat dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli, dan Oktober;
- 2) Untuk rapat yang bersifat menetapkan/memutuskan, rapat harus dihadiri dan dipimpin oleh Ketua Komite Eksekutif;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh minimal 2/3 dari jumlah anggota Komite.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

Dalam hal terdapat permintaan dari Gubernur Provinsi Jawa Barat atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan antara lain untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan oleh Komite Eksekutif. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Komite Eksekutif.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

## 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Provinsi Jawa Barat, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.

## 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Provinsi Jawa Barat. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Eksekutif dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat melalui mekanisme pemantauan Risiko.

## 4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Provinsi Jawa Barat. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan Provinsi Jawa Barat, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan level Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

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

### a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Provinsi Jawa Barat.

Tujuan atau sasaran Provinsi Jawa Barat menjadi dasar atau pondasi untuk penerapan Manajemen Risiko. Upaya untuk mengamankan ketercapaian tujuan Provinsi Jawa Barat menjadi alasan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

### b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko

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

- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
- 2) Periode *time horizon*;
- 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan

c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat yang ditetapkan dengan Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat.

d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Provinsi Jawa Barat

Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

e. Menetapkan kriteria Risiko

Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level* kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan kriteria Risiko yang berlaku di Provinsi Jawa Barat.

f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko

Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat ini.

g. Menetapkan selera Risiko

Selera Risiko yang menjadi bahasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Komite Eksekutif menetapkan selera Risiko yang berlaku di Provinsi Jawa Barat.

h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) Provinsi Jawa Barat.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Provinsi Jawa Barat. Piagam Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat menjadi patokan dan pertimbangan bagi Kepala Perangkat Daerah dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks Manajemen Risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat.

Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Provinsi Jawa Barat ini didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

## C. Identifikasi Risiko

### 1. Tujuan

Identifikasi Risiko pada tingkat Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan Provinsi Jawa Barat. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Provinsi Jawa Barat, identifikasi Risiko dilakukan oleh Komite Pelaksana yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Hasil identifikasi Risiko disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan identifikasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Hasil identifikasi Risiko ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

### 4. Langkah Proses

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik *tertentu* yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Kunci di tingkat Provinsi Jawa Barat. Identifikasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai di tingkat Provinsi Jawa Barat. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Pada tingkat Provinsi Jawa Barat, identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat.

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko Kunci didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Provinsi Jawa Barat antara lain:

#### a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan Provinsi Jawa Barat dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

#### b. Analisis sasaran-sasaran strategis Provinsi Jawa Barat berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Provinsi Jawa Barat terkait dengan pencapaian sasaran strategis Provinsi Jawa Barat dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

#### c. Berdasarkan kategori Risiko

Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat adalah:

- a. Memahami sasaran strategis Provinsi Jawa Barat berikut dengan proses bisnis yang dijalankan

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Provinsi Jawa Barat akan berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, Komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis tingkat Provinsi Jawa Barat.

- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis tingkat Provinsi Jawa Barat.

Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Provinsi Jawa Barat. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.

- c. Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan Risiko.

Setiap kejadian yang merupakan Risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya Risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap Risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi Risiko yang tepat. Penyebab Risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal Provinsi Jawa Barat.

- d. Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan Risiko.

Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan Risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu Risiko bagi Provinsi Jawa Barat. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu Risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu Risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat.

## 5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi Risiko adalah Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang antara lain memuat penjabaran Risiko berupa kejadian yang merupakan Risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan Risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

Komite Pelaksana harus menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat kepada seluruh Perangkat Daerah paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Selanjutnya, Komite Manajemen Risiko diharapkan merumuskan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat.

## 6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi Risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang mencakup informasi sebagai berikut:

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

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

#### D. Analisis Risiko

##### 1. Tujuan

Analisis Risiko pada tingkat Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk mengetahui level Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat dan menyajikan peta Risiko Provinsi Jawa Barat.

##### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil analisis Risiko.

##### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan analisis Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil analisis Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

##### 4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.



*Level Risiko* merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko Provinsi Jawa Barat beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana tabel II. 1 di bawah ini.

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir pasti terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang terjadi	24	19	14	12	9
	1	Hampir tidak terjadi	25	23	21	18	16

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

Tabel II.1. Matriks Analisis Risiko



Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan *level* Risiko di Provinsi Jawa Barat. Masing-masing komponen pembentuk level Risiko, yakni *level* kemungkinan dan *level* dampak menggunakan lima tingkatan (*level*) untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan *level*nya. Hasil kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana terdapat pada tabel II.1. Langkah kerja dalam melakukan analisis Risiko adalah:

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reuiu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin atas suatu kegiatan.

- b. Mengestimasikan *level* kemungkinan Risiko

*Level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasikan nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Provinsi Jawa Barat. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.2.

<i>LEVEL</i> KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
Hampir Tidak Terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Jarang Terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Kadang Terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Sering Terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Hampir Pasti Terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>

Tabel II.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

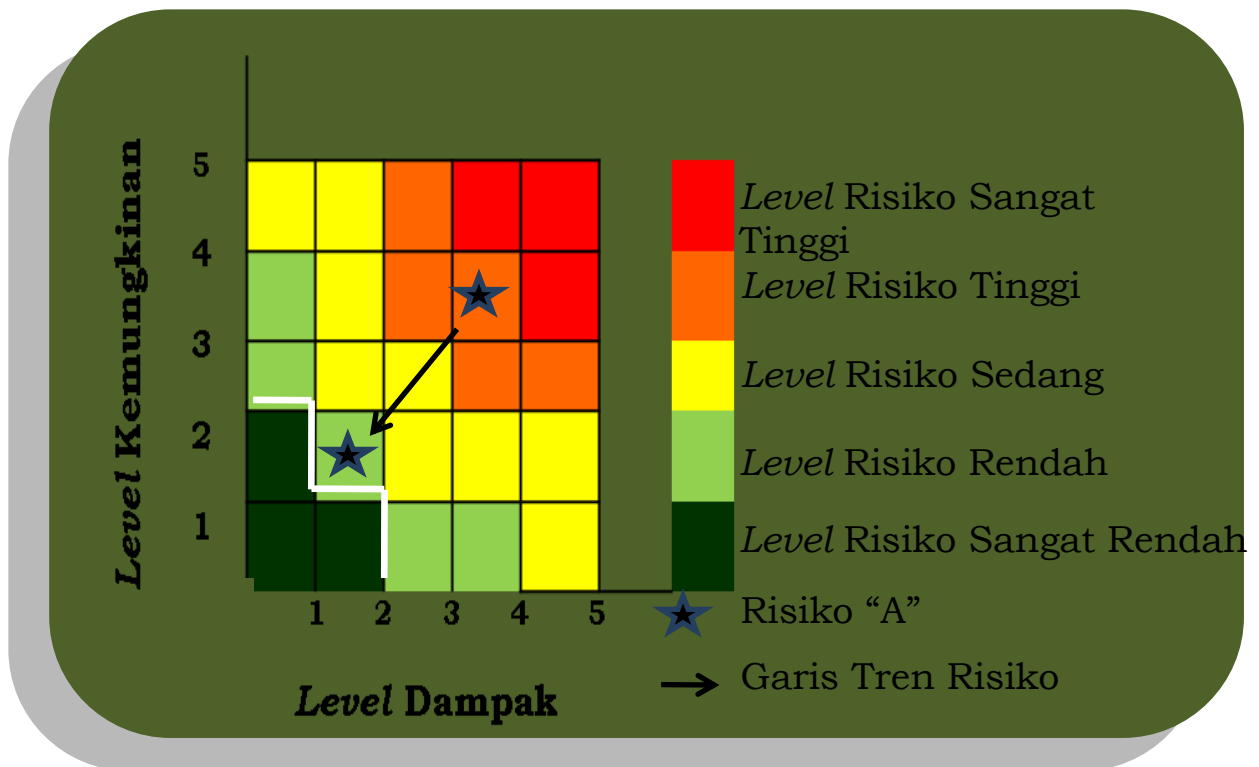
a. Mengestimasi *level* dampak Risiko

*Level* dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan *level* dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Provinsi Jawa Barat. Contoh kriteria dampak Risiko sebagaimana terdapat pada tabel II.3.

<i>Level</i> Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode
Signifikan (4)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa nasional	Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%	Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa internasional	Pencapaian target kinerja ≤ 25%	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

Tabel II.3. Kriteria Dampak

- c. Menentukan *level* Risiko  
*Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dengan *level* dampak Risiko dengan mempergunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel II.1.
  - d. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Provinsi Jawa Barat  
 Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per Risiko atau per kategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
- Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat adalah Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat. Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat terdiri dari rincian Risiko berikut dengan *level*nya dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar II.2.



Gambar 11 . 2 : Peta Risiko Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

- 6. Dokumentasi  
 Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya  
Merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko.
  - b. *Level* Risiko  
Merupakan estimasi *level* Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak.
  - c. Peta Risiko  
Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah *chart*.
- Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan *level*nya dan peta Risiko.

## E. Evaluasi Risiko

### 1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Kunci dan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat Provinsi Jawa Barat.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi Risiko, sedangkan Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan evaluasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan hasil evaluasi Risiko paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

### 4. Langkah Proses

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

- a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko

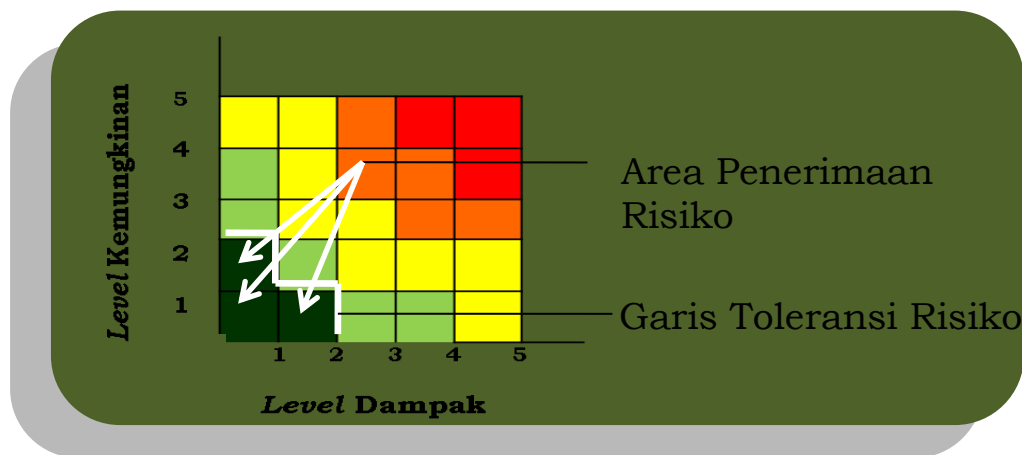
Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel II.1.

Angka pada area *level* Risiko menunjukkan posisi prioritas suatu Risiko. Berdasarkan matriks tersebut, dapat diketahui kelompok Risiko dengan prioritas nomor 1 hingga 25. Semakin kecil angka prioritasnya, semakin penting/prioritas Risiko tersebut untuk diperhatikan oleh organisasi. Apabila dalam satu kelompok besaran Risiko memiliki jumlah Risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/ Komite Eksekutif untuk menentukan prioritas Risiko.

Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritasasi Risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
  - 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
  - 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
  - 4) Pertimbangan tambahan oleh Komite Pelaksana/Komite Eksekutif.
- b. Menentukan Risiko-Risiko kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

Apabila suatu Risiko Kunci memiliki *level* Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko organisasi, maka atas Risiko Kunci tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk Risiko Kunci dengan *level* Risiko yang berada di luar area penerimaan Risiko organisasi harus dimitigasi. Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar II.3.



Gambar II.3.: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
- Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat adalah Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat. Dalam Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
6. Dokumentasi
- Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang mencakup informasi sebagai berikut:
- a. Prioritas Risiko;
  - b. Keputusan penanganan Risiko.

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan *levelnya*, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

## F. Mitigasi Risiko

### 1. Tujuan

Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat Provinsi Jawa Barat ditujukan untuk menurunkan *level* Risiko Provinsi Jawa Barat hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab menyusun rencana mitigasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh Perangkat Daerah yang terkait dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan, menyampaikan rencana mitigasi Risiko Provinsi Jawa Barat yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat.

Komite Eksekutif bertanggung jawab membahas dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat yang akan dijalankan sepanjang periode *time horizon*.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

#### a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana menyusun rencana mitigasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat secara berkala dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Komite Eksekutif menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Mitigasi Risiko Provinsi Jawa Barat yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Kepala Perangkat Daerah yang terkait dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Perangkat Daerah. Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi tersebut ditetapkan setelah Dokumen Pelaksana Anggaran (DPA) Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DPA Perangkat Daerah.

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Komite

Eksekutif harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *time horizon*.

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Provinsi Jawa Barat dilaksanakan oleh Komite Pelaksana, Perangkat Daerah terkait dan unit kerja di bawahnya yang terkait. Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat mencakup:

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
- 2) Menurunkan dampak suatu Risiko;
- 3) Membagi atau mengalihkan Risiko;
- 4) Menerima Risiko; dan
- 5) Menghindari Risiko.

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

Komite Pelaksana merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat Provinsi Jawa Barat. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:

- 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi Risiko.

Komite Eksekutif dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa langkah mitigasi Risiko kepada Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya yang terkait.

c. Menetapkan target penurunan *level* Risiko

Komite Eksekutif menetapkan target penurunan *level* Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan *level* Risiko tersebut dinyatakan dalam *Level* Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi *level* kemungkinan dan *level* dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan *level* Risiko.

- d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
- e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko  
 Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Provinsi Jawa Barat harus dilakukan oleh Komite Pelaksana.
- f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

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

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.

#### 6. Dokumentasi

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

- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
- b. Rencana mitigasi Risiko; dan
- c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

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

### G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

#### 1. Tujuan

Pemantauan dan reviu di tingkat Provinsi Jawa Barat ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

#### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

#### 3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Komite Pelaksana. Secara berkala, Komite Pelaksana menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Eksekutif melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.



Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan revidi berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Revidi Proses Manajemen Risiko.

#### 4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan revidi Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilaksanakan dengan jalan:

##### a. Pelaksanaan *risk assessment*

Komite Pelaksana memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Komite Pelaksana memastikan bahwa

Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko telah disusun secara memadai.

##### b. Pemantauan terus-menerus (*ongoing monitoring*)

Komite Pelaksana secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung secara maupun perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Provinsi Jawa Barat.

##### c. Pemantauan dan revidi berkala

Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh Komite Pelaksana terhadap realisasi mitigasi Risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon* dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci. Sedangkan revidi berkala untuk menilai efektivitas mitigasi Risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh Komite Pelaksana dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Revidi Proses Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan.

##### d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan terhadap:

- 1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.  
Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Komite Pelaksana untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Provinsi Jawa Barat.
- 2) Kondisi Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat.  
Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Komite Pelaksana. Validitas *level* Risiko juga perlu senantiasa dipantau.
- 3) Mitigasi Risiko.  
Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Pelaksana. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Provinsi Jawa Barat, Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi Risiko, keberhasilan menurunkan *level* Risiko, dan gambaran tren Risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

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

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

## H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Provinsi Jawa Barat dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif serta meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat
  - a. Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat merupakan kumpulan Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*.
  - b. Laporan Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*.
  - c. Laporan Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
  - d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.
  - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat
  - a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
  - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder* dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.
  - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Provinsi Jawa Barat yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.

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

## BAB III

## PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PERANGKAT DAERAH

## PROVINSI JAWA BARAT

## A. Komunikasi dan Konsultasi

Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat, sebagai sebuah unit yang menerapkan Manajemen Risiko, melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi. Tahap komunikasi dan konsultasi tersebut dilakukan oleh setiap Perangkat Daerah. Komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah kepada para pemangku kepentingan dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan Proses Manajemen Risiko. Pemangku kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas Perangkat Daerah.

Komunikasi dan konsultasi dilakukan terhadap para pemangku kepentingan eksternal dan internal. Pemangku kepentingan eksternal bagi Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah antara lain Gubernur Provinsi Jawa Barat, Kepala Perangkat Daerah yang terkait, Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan pemangku kepentingan internal bagi Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah seluruh unit kerja di bawah Perangkat Daerah dan seluruh pegawai di lingkungan Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Komunikasi dan konsultasi sangat penting untuk dilakukan di setiap tahap Proses Manajemen Risiko. Mekanisme pelaporan di tingkat Perangkat Daerah pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

## 1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

## 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

## 3. Jadwal Pelaksanaan

Perangkat Daerah melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode penerapan Manajemen Risiko, selaras dengan tahapan Proses Manajemen Risiko dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penerapan Manajemen Risiko.

## 4. Langkah Proses

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

- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Perangkat Daerah;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko Perangkat Daerah;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah.

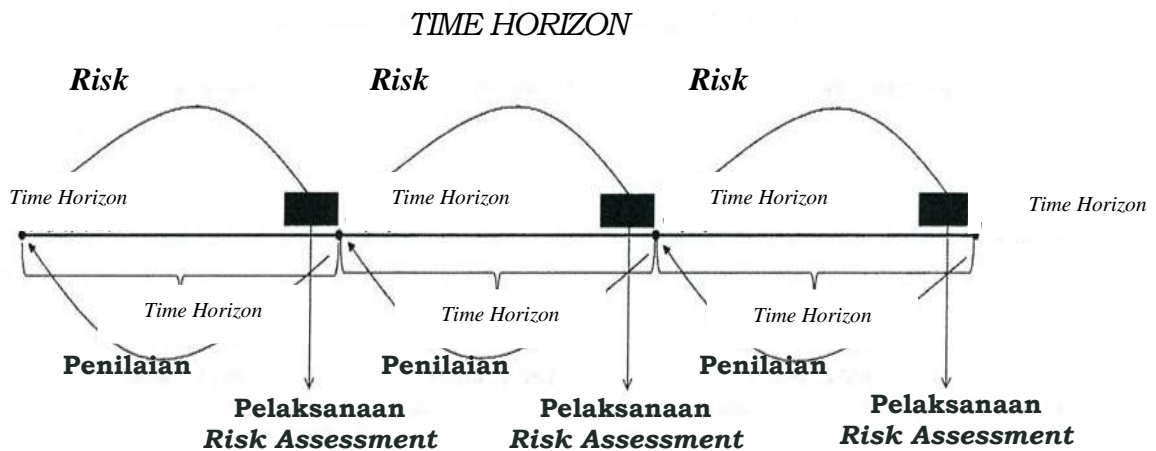


Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko pada dasarnya tidak hanya terbatas pada 3 (tiga) pendekatan tersebut, tetapi dapat dilakukan sepanjang diperlukan dengan berbagai macam bentuk dan mekanisme yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perangkat Daerah. Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah dapat dibentuk untuk memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah.

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

*Risk assessment* merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi Risiko, menentukan level Risiko dan menetapkan prioritas Risiko. *Risk assessment* terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko. Di tingkat Perangkat Daerah, *risk assessment* dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. *Risk assessment* dilakukan oleh Perangkat Daerah dan hasilnya disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

*Time horizon* merupakan masa berlakunya dokumen Manajemen Risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi *level* Risiko serta menjalankan penanganan atau mitigasi Risiko. Contoh *time horizon* di tingkat Perangkat Daerah diilustrasikan pada gambar IV.1.



Gambar IV.1.: *Time Horizon*

- b. Pelaksanaan Rapat Berkala Manajemen Risiko Perangkat Daerah
- Rapat berkala yang dilakukan oleh Perangkat Daerah merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko Perangkat Daerah adalah:
- 1) Rapat berkala dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
  - 2) Rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Kepala Perangkat Daerah;
  - 3) Rapat harus dihadiri oleh perwakilan dari unit kerja setingkat di bawah kepala Perangkat Daerah.

Dalam rapat ini, pejabat/pegawai Perangkat Daerah melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, seperti penyusunan Profil Risiko Kunci, rencana mitigasi, dan pemantauan Profil Risiko Kunci beserta dengan mitigasinya.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah

Dalam hal terdapat permintaan dari Kepala Perangkat Daerah atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak, Kepala Perangkat Daerah dapat melakukan rapat insidental yang waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi adalah berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan dari pelaksanaan rapat atau pertemuan yang dilaksanakan oleh Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap notulensi hasil rapat dan keputusan Kepala Perangkat Daerah.

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

Penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar sebagai pondasi dan batasan dalam penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter dasar di tingkat Perangkat Daerah. Kerangka acuan dan parameter dasar tersebut mencakup antara lain: tujuan/sasaran Perangkat Daerah, lingkup penerapan, periode *time horizon*, keluaran (*output*), struktur Manajemen Risiko, pemangku kepentingan, kriteria Risiko, matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko, serta selera Risiko. Dengan demikian, konteks di tingkat Perangkat Daerah akan menjadi dasar dan batasan pengelolaan Risiko di setiap Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat.

Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat Perangkat Daerah. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat Perangkat Daerah adalah sebagai berikut:

a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Perangkat Daerah

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

b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko Parameter penerapan Manajemen Risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini adalah:

- 1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;
- 2) Periode *time horizon*;
- 3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan.

c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah, Kepala Perangkat Daerah dapat membentuk struktur Manajemen Risiko tingkat Perangkat Daerah.

d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Perangkat Daerah masing-masing

Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

e. Menetapkan kriteria Risiko

Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan *level* kemungkinan dan *level* dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Kriteria Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah mengacu pada kriteria Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Eksekutif.

f. Menetapkan matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko

Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Barat ini.

g. Menetapkan selera Risiko

Selera Risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan, sehingga jelas atas Risiko mana yang perlu dimitigasi dan Risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Selera Risiko harus mengacu pada selera Risiko yang ditetapkan di tingkat Provinsi Jawa Barat oleh Komite Eksekutif.

h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) Perangkat Daerah.



5. Keluaran (*output*) kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

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

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Perangkat Daerah, identifikasi Risiko dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja yang berada di bawahnya serta mempertimbangkan masukan dari masing-masing pejabat/pegawai Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Setiap Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab atas Risiko berikut dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya. Setiap unit kerja di bawah Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab atas Risiko beserta dengan langkah mitigasinya dalam lingkup kewenangan yang dimilikinya.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

Dalam tahapan identifikasi Risiko, Risiko didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni: (1) kejadian yang merupakan Risiko (*event*); (2) penyebab kejadian yang merupakan Risiko (*root cause*); dan (3) dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko (*consequences*). Teknik dalam identifikasi Risiko yang dapat digunakan di tingkat Perangkat Daerah antara lain:

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap Perangkat Daerah dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.

b. Analisis sasaran-sasaran strategis Perangkat Daerah berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)

Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat Perangkat Daerah terkait dengan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

c. Berdasarkan kategori Risiko

Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis

Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap Perangkat Daerah, termasuk di dalamnya proses bisnis di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan mencermati SOP yang dijalankan baik oleh Perangkat Daerah maupun oleh di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah:

a. Memahami sasaran strategis Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya berikut dengan proses bisnis yang dijalan.

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis Perangkat Daerah dan unit kerja yang berada di bawahnya.

b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis Perangkat Daerah.

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

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

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Uraian Risiko menjadi bagian dari Profil Risiko Kunci.

#### D. Analisis Risiko

##### 1. Tujuan

Analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk mengetahui *level* Risiko dan menyajikan peta Risiko Perangkat Daerah.

##### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab menyusun dan menetapkan hasil analisis Risiko yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja terkait dibawahnya dan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja terkait dibawahnya dan para *stakeholder*.

##### 3. Jadwal Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah melakukan analisis Risiko tingkat Perangkat Daerah dan menetapkan hasilnya secara berkala. Hasil analisis Risiko tersebut disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*. Analisis Risiko dapat dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Rapat Berkala atau Rapat Insidental Manajemen Risiko Perangkat Daerah. Dalam hal terdapat perubahan pada periode berjalan, Kepala Perangkat Daerah dapat mengubah dan menyesuaikan *level* Risiko melalui mekanisme pemantauan Risiko.

##### 4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan.

*Level* Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan tabel IV.1 di bawah ini.

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir pasti terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang terjadi	24	19	14	12	9
	1	Hampir tidak terjadi	25	23	21	18	16

Tingkatan	Level Risiko	Proioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
5	Sangat Tinggi	1	25	Red
		2	24	
		3	23	
4	Tinggi	4	22	Orange
		5	21	
		6	20	
		7	19	
		8	18	
3	Sedang	9	17	Yellow
		10	16	
		11	15	
		12	14	
		13	13	
		14	12	
		15	11	
		16	10	
		17	9	
2	Rendah	18	8	Light Green
		19	7	
		20	6	
		21	5	
		22	4	
1	Sangat Rendah	23	3	Dark Green
		24	2	
		25	1	

Tabel IV.1. Matriks Analisis Risiko

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

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan ektivitasnya.  
Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau *level* Risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi *level* kemungkinan terjadinya Risiko atau menurunkan *level* dampak suatu Risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, reuiu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.
- b. Mengestimasikan *level* kemungkinan Risiko  
*Level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasikan nilai peluang keterjadian suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut.

Selanjutnya *level* kemungkinan Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan Risiko terhadap kriteria kemungkinan Risiko. Penentuan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan untuk tingkat Provinsi Jawa Barat. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel IV.2.

<i>LEVEL</i> KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
Hampir Tidak Terjadi (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Jarang Terjadi (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali s.d 10 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya 5% s.d 10% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Kadang Terjadi (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 10 kali s.d 18 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% s.d 20% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Sering Terjadi (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 18 kali s.d 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>
Hampir Pasti Terjadi (5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 26 kali dalam 5 tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dari volume transaksi dalam 1 periode</li> </ul>

Tabel IV.2. Kriteria kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

*Level* dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan bagi Perangkat Daerah. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan *level* dampak Risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Provinsi Jawa Barat. Contoh kriteria dampak Risiko pada tabel IV.3.

<i>Level</i> Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode

Moderat (3)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d Rp100 Juta	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam satu periode
Signifikan (4)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa nasional	Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%	Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa internasional	Pencapaian target kinerja $\leq 25\%$	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

Tabel IV.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan *Level* Risiko

*Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dan *level* dampak Risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel IV.1.

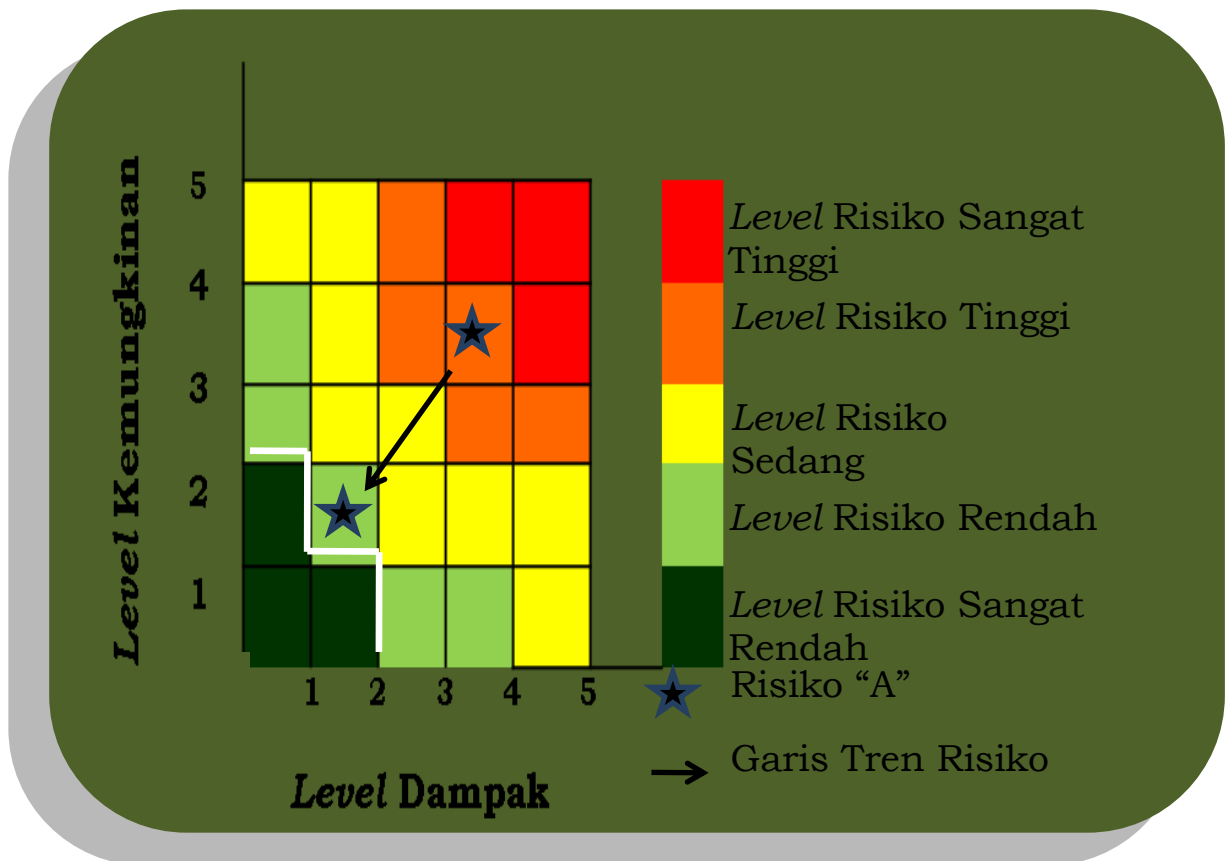
## e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Perangkat Daerah

Peta Risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi suatu Risiko dalam sebuah *chart* berupa diagram kartesius. Peta Risiko dapat disusun per-Risiko atau perkategori Risiko sesuai dengan kebutuhan.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah Profil Risiko Kunci . Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah terdiri dari rincian Risiko berikut dengan *levelnya* dan peta Risiko. Peta Risiko merupakan deskripsi lokasi Risiko dalam sebuah *chart*. Adapun contoh peta Risiko adalah sebagaimana digambarkan dalam gambar IV.2.





Gambar IV.2 : Contoh Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

#### 6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di setiap Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis Risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan analisis Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut:

##### a. Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya

Berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan *level* Risiko untuk tingkat Perangkat Daerah.

##### b. *Level* Risiko

Merupakan estimasi *level* Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak pada tingkat Perangkat Daerah.

##### c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan *level*nya.



## E. Evaluasi Risiko

### 1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko dan Risiko-Risiko yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat Perangkat Daerah.

### 2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

### 3. Jadwal Pelaksanaan

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

### 4. Langkah Proses

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

- a. Menentukan signifikansi risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko.

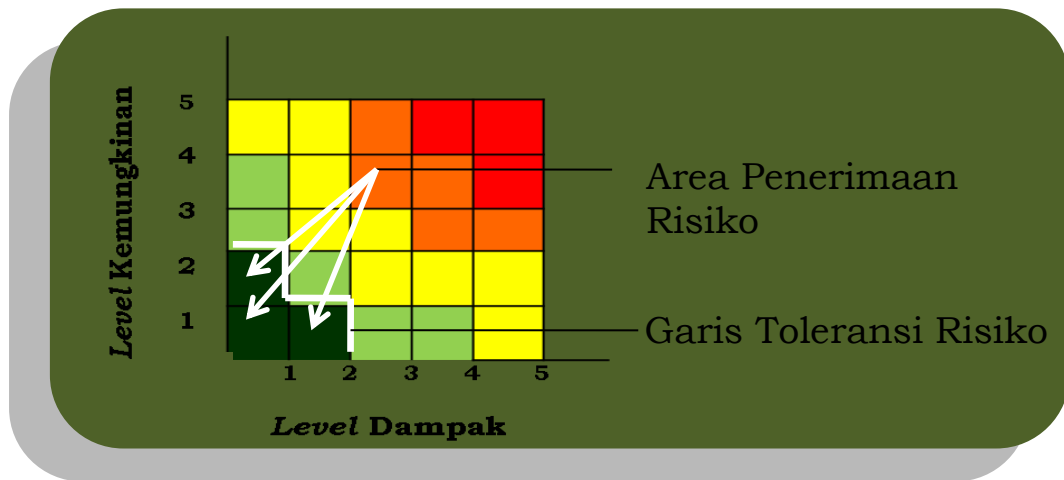
Derajat signifikansi setiap Risiko Kunci ditunjukkan dengan nilai prioritas Risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas Risiko didasarkan pada matriks analisis Risiko sesuai Tabel IV.1.

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

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
- 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
- 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
- 4) Pertimbangan tambahan oleh Kepala Perangkat Daerah.

- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

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



Gambar IV.3.: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil evaluasi Risiko ke dalam Formulir 2.
5. Keluaran (*output*) kegiatan
 

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah adalah Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah. Dalam Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah antara lain dimuat informasi mengenai prioritas Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.
6. Dokumentasi
 

Dokumentasi atas kegiatan evaluasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah yang mencakup informasi sebagai berikut:

  - a. Prioritas Risiko;
  - b. Keputusan penanganan Risiko.

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Dalam formulir ini antara lain dimuat uraian Risiko berikut dengan *levelnya*, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap Risiko berikut dengan keputusan penanganannya.

## F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan
 

Penanganan Risiko (mitigasi Risiko) di tingkat Perangkat Daerah ditujukan untuk menurunkan *level* Risiko Perangkat Daerah hingga berada pada area penerimaan Risiko, sesuai dengan selera Risiko yang telah ditetapkan.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan
 

Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko di tingkat Perangkat Daerah yang dalam pelaksanaannya melibatkan peran serta aktif dari seluruh pimpinan unit kerja di bawahnya dan mempertimbangkan masukan dari pejabat pegawai Perangkat Daerah dan para *stakeholder*, menyampaikan rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan kepada seluruh unit kerja di bawahnya yang terkait, serta memantau pelaksanaan mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah.

Sedangkan PIC (*Person in Charge*) atas kegiatan mitigasi Risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi Risiko di tingkat sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.
3. Jadwal Pelaksanaan
  - a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko
 

Kepala Perangkat Daerah menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah secara berkala. Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen

Risiko dan di bawahnya terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

Waktu ideal bagi penyusunan rencana mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah adalah dilakukan secara bersamaan dan diselaraskan dengan proses pengajuan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Perangkat Daerah. Kepala Perangkat Daerah harus mengupayakan penyusunan rencana mitigasi Risiko tersebut sesuai dengan waktu yang ideal. Dalam hal rencana mitigasi Risiko tersebut ditetapkan setelah DPA Perangkat Daerah disahkan, rencana mitigasi Risiko tersebut harus dapat dijadikan sumber yang andal untuk revisi RKA dan DPA Perangkat Daerah.

- b. Pelaksanaan mitigasi Risiko Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi Risiko. Pelaksanaan rencana mitigasi Risiko tersebut dilakukan sepanjang periode *time horizon*.
4. Langkah Proses

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

- a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko;
- 2) Menurunkan dampak suatu Risiko;
- 3) Membagi atau mengalihkan Risiko;
- 4) Menerima Risiko; dan
- 5) Menghindari Risiko.

- b. Menyusun rancangan mitigasi Risiko

Kepala Perangkat Daerah merancang rencana mitigasi Risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani Risiko-Risiko Kunci di tingkat Perangkat Daerah. Rencana mitigasi Risiko harus memuat:

- 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik;
- 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi Risiko;
- 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi Risiko.

Kepala Perangkat Daerah dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa rencana mitigasi Risiko kepada unit kerja terkait di bawahnya.

- c. Menetapkan target penurunan level Risiko

Kepala Perangkat Daerah menetapkan target penurunan *level* Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target

penurunan *level* Risiko tersebut dinyatakan dalam *Level* Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi *level* kemungkinan dan *level* dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan *level* Risiko.

- d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
  - e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko  
Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat Perangkat Daerah harus dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah.
  - f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
5. Keluaran (*output*) Kegiatan  
Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.
6. Dokumentasi  
Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat Perangkat Daerah. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko mencakup:
- a. Informasi mengenai opsi mitigasi Risiko yang digunakan;
  - b. Rancangan mitigasi Risiko yang disusun; dan
  - c. Realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
- Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci. Uraian mengenai opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko terwadahi dalam formulir ini.

## G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan  
Pemantauan dan reviu di tingkat Perangkat Daerah ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan  
Kepala Perangkat Daerah bertanggung jawab untuk menjalankan Pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.
3. Jadwal Pelaksanaan  
Kepala Perangkat Daerah melakukan reviu atas Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko sebagai bagian dari pelaksanaan *risk assessment* sebelum atau di awal periode *time horizon*. Pemantauan atas pelaksanaan rencana mitigasi Risiko, kondisi Risiko, dan konteks Manajemen Risiko dilakukan secara terus menerus oleh Kepala Perangkat Daerah. Secara berkala, Kepala Perangkat Daerah menyampaikan hasil pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko kepada Komite Manajemen Risiko melalui Laporan Mitigasi Risiko Kunci serta Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.

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

#### 4. Langkah Proses

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

##### a. Pelaksanaan *risk assessment*

Kepala Perangkat Daerah memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Kepala Perangkat Daerah memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, Profil Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko Perangkat Daerah telah disusun secara memadai.

##### b. Pemantauan terus menerus (*ongoing monitoring*)

Kepala Perangkat Daerah secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan, perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Perangkat Daerah.

##### c. Pemantauan dan reviu berkala

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

##### d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

##### e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Provinsi Jawa Barat sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Kepala Perangkat Daerah untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perangkat Daerah.



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

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko adalah Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit yang memuat informasi mengenai keberhasilan menurunkan *level* Risiko dan gambaran tren Risiko komposit. Efektivitas Mitigasi Risiko dan Peta Mitigasi Risiko Komposit di tingkat Perangkat Daerah merupakan gambaran hasil pengelolaan Risiko di tingkat Perangkat Daerah.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

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

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

## H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Perangkat Daerah dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah
  - a. Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Perangkat Daerah yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya tersebut dan para *stakeholder*.
  - b. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
  - c. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.
2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah
  - a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
  - b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah dibuat oleh Kepala Perangkat Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya dan para *stakeholder*.
  - c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
  - d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
  - e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah
  - a. Laporan Pemantauan dari Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan review atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.

- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir
- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.



## BAB V

## MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Secara terus-menerus, seluruh Pemerintah Provinsi Jawa Barat 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.

Dalam Lampiran Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor ..... tentang Kebijakan Strategis Provinsi Jawa Barat Tahun ....., target tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut:

- a. tahun 2014: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- b. tahun 2019: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- c. tahun 2024: 5 (*Risk Enabled*) dari skala 5.

Secara rutin ataupun sewaktu-waktu, *Compliance Office for Risk Management* akan melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Provinsi Jawa Barat. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap kedua tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yakni tingkat Provinsi Jawa Barat, dan tingkat Perangkat Daerah. 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*) Provinsi Jawa Barat berikut dengan parameter yang digunakan dalam penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Penanganan Risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
Belum Sadar Risiko ( <i>Risk Naive</i> )	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat rendah	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat tidak lengkap dan identifikasi sangat tidak komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> 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 <i>level</i> 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 <i>level</i> 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 <i>level</i> Risiko tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi
Dapat Menangani Risiko ( <i>Risk Enabled</i> )	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

LAMPIRAN III KEPUTUSAN GUBERNUR JAWA BARAT  
NOMOR :  
TANGGAL :  
TENTANG : PENERAPAN MANAJEMEN  
RISIKO DI DAERAH PROVINSI  
JAWA BARAT.

SUSUNAN PERSONALIA KOMITE MANAJEMEN RISIKO  
DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

I. KOMITE EKSEKUTIF:

- a. Ketua : Gubernur Jawa Barat.
- b. Wakil Ketua : Wakil Gubernur Jawa Barat.
- c. Sekretaris : Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat
- d. Anggota : Inspektur Provinsi Jawa Barat.

II. KOMITE PELAKSANA:

- a. Ketua : Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Jawa Barat.
- b. Wakil Ketua : Kepala Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
- c. Anggota : Para Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

III. SEKRETARIAT KOMITE MANAJEMEN RISIKO.

Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

GUBERNUR JAWA BARAT,

AHMAD HERYAWAN