



SALINAN

GUBERNUR GORONTALO
PERATURAN GUBERNUR GORONTALO

NOMOR 58 TAHUN 2018

TENTANG

**PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DAN AUDIT INTERNAL BERBASIS RISIKO**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR GORONTALO,

- Menimbang** : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo perlu menerapkan Manajemen Risiko dan melaksanakan Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) di seluruh Perangkat Daerah;
- b. bahwa dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik, berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab diperlukan adanya pengawasan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang berkualitas;
- c. bahwa untuk meningkatkan kualitas Pengawasan oleh Inspektorat Provinsi Gorontalo perlu menerapkan metode Audit Internal Berbasis Risiko (*Risk Based Internal Audit/ RBIA*);
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu membentuk Peraturan Gubernur tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Audit Internal Berbasis Risiko;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Gorontalo (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 258 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4060);
2. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik

Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

2. 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);
3. Peraturan Daerah Provinsi Gorontalo Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Gorontalo Tahun 2016 Nomor 11);
4. Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 59 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Provinsi Gorontalo (Berita Daerah Provinsi Gorontalo Tahun 2016 Nomor 59);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DAN AUDIT INTERNAL BERBASIS RISIKO

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini, yang dimaksud dengan :

1. Gubernur adalah Gubernur Gorontalo.
2. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Gubernur dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
3. Manajemen Risiko (*Risk Manajement*) adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) adalah proses Identifikasi Risiko, Analisis Risiko dan Respon atas Risiko Kegiatan/Program/Organisasi dengan output *Risk Register* dan Rencana Tindak Pengendalian/ RTP.

5. Metode Audit Internal Berbasis Risiko (*Risk Based Internal Audit*) adalah metode yang menghubungkan audit internal dengan seluruh kerangka manajemen risiko yang memungkinkan proses audit internal mendapatkan keyakinan memadai bahwa manajemen risiko organisasi telah dikelola dengan memadai.

Pasal 2

- (1) Penerapan manajemen risiko dan pelaksanaan penilaian risiko wajib dilaksanakan oleh seluruh Perangkat Daerah, dan berpedoman pada Pedoman *Risk Management* dan *Risk Assessment*.
- (2) Pedoman *Risk management* dan *Risk Assesment* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 3

- (1) Penerapan audit internal berbasis risiko berpedoman pada Pedoman *Risk Based Internal Audit*.
- (2) Pedoman *Risk based Internal Audit* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran II sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Pasal 4

- (1) Dalam penerapan manajemen risiko (*risk manajemen*) dan Penilaian Risiko (*risk assessment*), Perangkat Daerah dapat berkonsultasi ke Inspektorat Provinsi Gorontalo.
- (2) Dalam penerapan audit internal berbasis risiko Inspektorat dapat berkonsultasi ke Perwakilan BPKP Provinsi Gorontalo.

BAB II

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 5

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Gorontalo.

Ditetapkan di Gorontalo
pada tanggal 6 Juni 2018
GUBERNUR GORONTALO,

ttd

RUSLI HABIBIE

Diundangkan di Gorontalo
pada tanggal 6 Juni 2018

Pj. SEKRETARIS DAERAH PROVINSI GORONTALO,

ttd

ANIS NAKI

BERITA DAERAH PROVINSI GORONTALO TAHUN 2018 NOMOR 58

Salinan sesuai dengan aslinya

Kepala Biro Hukum
Setda Provinsi Gorontalo,



Mohamad Irzal Entengo, S.H., M.H.

Pembina Utama Muda (VI/c)

NIP. 19700115 199803 1 011

LAMPIRAN I PERATURAN GUBERNUR GORONTALO

NOMOR : 58 TAHUN 2018
TANGGAL : 6 juni 2018
TENTANG : PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DAN AUDIT INTERNAL BERBASIS RISIKO

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
DAN
RISK ASSESSMENT

BAB I

PENDAHULUAN

Setiap organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aktivitas organisasi senantiasa berubah dan berkembang seiring dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasi dan senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang berkaitan erat dengan fungsinya untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholdernya*. Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal organisasi menyebabkan risiko semakin kompleks. Perubahan di lingkungan internal biasanya dapat dikendalikan oleh manajemen. Sedangkan perubahan di lingkungan eksternal, seperti perubahan iklim demokrasi dan peraturan, berada di luar pengendalian organisasi.

Tuntutan perubahan dan peningkatan kapabilitas organisasi memunculkan risiko (*risk*) dan sekaligus peluang (*opportunities*) bagi organisasi. Risiko berkenaan dengan kemungkinan terjadinya kegagalan dan kerugian bagi organisasi. Risiko berskala rendah tidak menguatirkan bagi organisasi. Namun, risiko berskala besar dapat berdampak pada tidak tercapainya tujuan dan misi organisasi. Kegagalan tujuan dan misi organisasi publik dapat mengakibatkan ketidakpercayaan (*distrust*) dari publik atas pelayanan yang diberikan. Dalam kondisi terjelek dan sebagaimana yang pernah terjadi, ketidakpercayaan dapat menyebabkan hilangnya organisasi yang bersangkutan.

Manajemen risiko (*risk management*) menjadi kebutuhan yang strategis dan menentukan perbaikan kinerja organisasi. Risiko yang dikelola dengan optimal bahkan memunculkan berbagai peluang bagi organisasi yang bersangkutan. Manajemen risiko diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi. Pengalokasian sumber daya didasarkan pada prioritas risiko yang dimulai dari risiko skala tertinggi. Demikian pula, manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui aktivitas pengendalian (*internal control*).

Penerapan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi merupakan keharusan bagi organisasi. Jika dilaksanakan dengan baik, manajemen risiko merupakan kekuatan vital bagi *governance*, dengan kata lain bahwa terciptanya *good governance* tidak terlepas dari penerapan manajemen risiko. Begitu pentingnya manajemen risiko sehingga sudah merupakan hal mendesak yang harus diterapkan.

Buku tentang manajemen risiko ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi Manajemen Organisasi Pemerintah dalam mengembangkan dan mengimplementasikan budaya, struktur dan proses manajemen risiko melalui pemahaman tentang konsep risiko dan manajemen risiko serta praktik-praktik terbaik dalam perancangan dan penerapan struktur dan proses manajemen risiko.

Konsep risiko, manajemen risiko, dan *risk assessment* dalam buku Pedoman ini dibahas dalam struktur bab (4 bab) masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab dengan urutan pembahasan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang, tujuan dan manfaat penyusunan buku manajemen risiko, ruang lingkup dan struktur pembahasan mengenai konsep risiko dan konsep manajemen risiko.

Bab II : Risiko dan Manajemen Risiko

Membahas tentang berbagai persepsi risiko, definisi risiko, dan pentingnya kesamaan bahasa risiko (*common language*) serta membahas tinjauan umum dan tahap-tahap dalam proses manajemen risiko menurut *Standards AS/NZS 4360*.

Bab III : Risk Assessment

Membahas tentang perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan penugasan *Risk Assessment* sebagai awal dari langkah konkrit pengimplementasian manajemen risiko. Didalam nya dibahas tentang pentingnya pemahaman bisnis, pelaksanaan identifikasi risiko, analisa dan evaluasi risiko, serta penanganan risiko.

Bab IV : Dokumentasi Manajemen Risiko

Membahas tinjauan umum tentang dokumentasi manajemen risiko dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuat dokumentasi.

Bab IV : Penutup

Membahas kesimpulan terutama faktor-faktor kunci keberhasilan manajemen risiko dan *risk assessment*.

BAB II

RISIKO DAN MANAJEMEN RISIKO

A. Risiko

Salah satu kendala awal berfikir tentang risiko adalah banyaknya pengertian dan penafsiran berbeda atas istilah risiko. Beberapa penafsiran istilah risiko misalnya:

- Risiko dalam bidang manajemen strategi digambarkan sebagai *continuum* (ancaman dan peluang) dengan hasil (negatif atau positif) dan probabilitas (tingkat kemungkinan dan konsekuensi). Selain itu, risiko juga disamakan dengan diskontinuitas – yakni sesuatu hal yang tidak diharapkan.
- Risiko dalam bidang manajemen keuangan digambarkan sebagai unsur yang dapat dikuantifikasi (biaya) menguasai atau memiliki harta.
- Risiko dalam industri keselamatan lingkungan dan kesehatan kerja fokus pada kecelakaan kerja dan probabilitasnya.
- Risiko dalam profesi audit cenderung bersifat protektif dan negatif, fokus pada pengaruh kerugian harta yang material.
- Risiko dalam industri asuransi dan manajemen risiko fokus pada distribusi probabilitas peristiwa-peristiwa kerugian yang material.

Kamus Besar Bahasa Indonesia yang disusun oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tahun 1988 mengartikan risiko secara harfiah sebagai akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan. Sedangkan didalam kamus Bahasa Inggris, risiko diartikan sebagai kemungkinan menemui bahaya, menderita kerugian dan sebagainya.

Dari beberapa persepsi mengenai risiko seperti dibahas di atas dan definisi risiko yang dikemukakan oleh berbagai pihak seperti diuraikan di bawah ini, unsur-unsur yang secara umum terkandung dalam definisi risiko berkisar di antara:

1. Risiko adalah ancaman timbulnya kerugian
2. Risiko adalah probabilitas timbulnya kerugian
3. Risiko adalah ketidakpastian
4. Risiko adalah penyimpangan aktual dari yang diharapkan

5. Risiko adalah probabilitas suatu hasil akan berbeda dari yang diharapkan. *Economist Intelligence Unit* mengartikan risiko bisnis sebagai ancaman bahwa suatu kejadian atau tindakan akan secara buruk mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis dan melaksanakan strateginya secara berhasil.

Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru (AS/NZS) 4360:1999 mendefinisikan risiko sebagai “Peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur dalam besaran konsekuensi dan kemungkinan terjadinya.” Sementara Ernst & Young mendefinisikan risiko bisnis sebagai “Kejadian atau tindakan yang secara buruk dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memaksimalkan ‘nilai’ *stakeholder* dan pencapaian tujuan bisnisnya.”

Dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, risiko memiliki pengertian yang sangat spesifik. Risiko didefinisikan sebagai sebuah konsep yang menggambarkan ketidakpastian dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Organisasi didirikan dengan tujuan menciptakan nilai bagi para *stakeholder* melalui interaksi dengan lingkungan (pelanggan, pemasok, pemerintah, teknologi, dan sebagainya). Nilai diciptakan dengan mengkonversi sumberdaya (manusia, keuangan, harta baik berwujud maupun tidak berwujud) menjadi barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa organisasi.

Mengingat banyaknya pengertian dan penafsiran berbeda tentang istilah risiko, maka organisasi yang hendak mengembangkan manajemen risiko menjadi bagian integral dari aktivitas bisnis, harus menciptakan kesamaan bahasa (*common language*) sebagai acuan dalam mendefinisikan suatu indikasi risiko tertentu. Kesamaan bahasa risiko dituangkan dalam sebuah model risiko, yakni daftar komprehensif risiko-risiko yang mungkin timbul mengancam pencapaian tujuan organisasi. Kesamaan bahasa sangat penting untuk menyamakan persepsi di antara berbagai pihak yang berbeda dalam organisasi guna membahas risiko-risiko yang dihadapi organisasi.

B. Manajemen Risiko

Pokok-pokok pikiran yang melandasi manajemen risiko adalah bahwa setiap organisasi, apakah organisasi yang berorientasi laba, nir-laba, ataupun instansi pemerintah, keberadaannya dimaksudkan untuk menciptakan dan

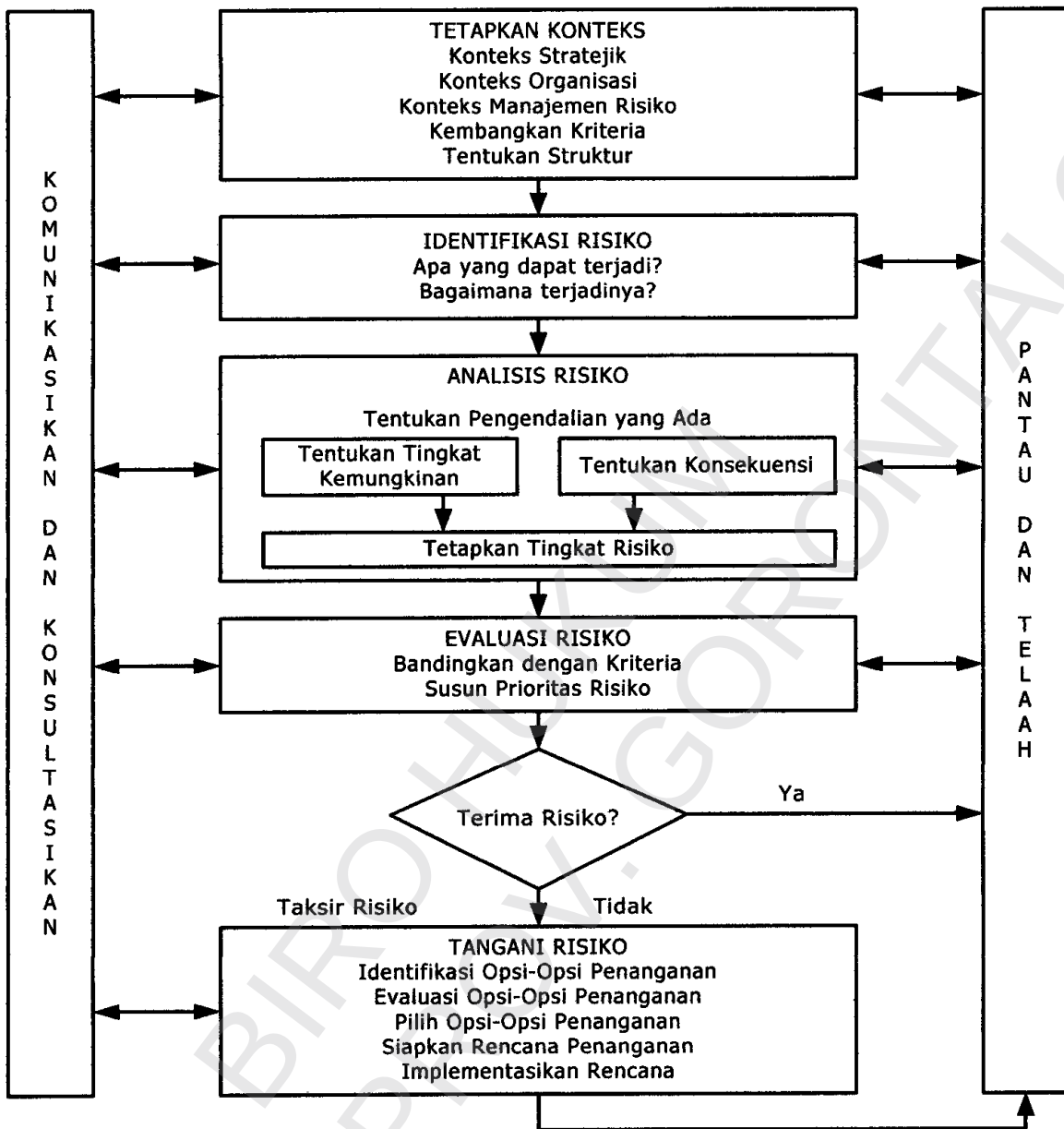
meningkatkan nilai bagi para *stakeholdernya*. Dalam pelaksanaan kegiatan operasinya, setiap organisasi menghadapi ketidakpastian, dan tantangan bagi manajemen adalah menentukan seberapa besar ketidakpastian yang siap diterima oleh organisasi dalam upaya menciptakan dan meningkatkan nilai. Ketidakpastian mendatangkan baik risiko maupun peluang, yang berpotensi mengikis atau memperbesar nilai. Manajemen risiko menyajikan suatu kerangka bagi manajemen untuk menghadapi ketidakpastian, risiko dan peluang yang terkait, sehingga dapat meningkatkan kapasitasnya membangun nilai secara efektif.

Tidak ada organisasi yang beroperasi pada suatu lingkungan bebas risiko, dan manajemen risiko tidak menciptakan lingkungan semacam itu. Tetapi, manajemen risiko akan memungkinkan manajemen bekerja secara lebih efektif dalam lingkungan yang penuh dengan risiko.

Integrasi merupakan karakter manajemen risiko modern. Manajemen risiko terintegrasi memerlukan sebuah kerangka yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengantisipasi, dan secara efektif merespon beragam peristiwa yang dapat mempengaruhi kemampuannya memenuhi strategi dan mencapai tujuan. Tidak ada model manajemen risiko yang berlaku untuk semua, setiap organisasi harus merancang sebuah kerangka yang dibangun sesuai bisnis, sektor industri, struktur organisasi, tujuan dan toleransi risikonya.

Kerangka manajemen risiko yang digunakan oleh suatu organisasi bersifat spesifik. Artinya, akan lebih baik jika manajemen suatu organisasi mengembangkan kerangka manajemen risiko yang sesuai dengan kegiatan operasi atau proses bisnis organisasi yang bersangkutan. Tetapi, manajemen dapat juga mengadopsi kerangka manajemen risiko yang telah dikembangkan oleh badan-badan penyusun standar seperti Standar Bersama Australia dan Selandia baru yang telah mengembangkan *Risk Management Standards AS/NZS 4360*, Committee of Sponsoring Organization (COSO) yang telah mengembangkan *Enterprise Risk Management*, dan sebagainya.

Berikut akan disajikan kerangka manajemen risiko Risk Management Standards Australia/New Zealand (AS/NZS 4360):



Gambar 1 Kerangka Manajemen Risiko AS/NZS 4360: 1999

Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru AS/NZS 4360 mendefinisikan manajemen risiko sebagai budaya, proses, dan struktur yang diarahkan kepada manajemen yang efektif atas peluang-peluang yang potensial dan pengaruh-pengaruh yang merugikan. Sedangkan proses manajemen risiko didefinisikan sebagai aplikasi yang sistematis atas kebijakan manajemen, prosedur dan praktik-praktik untuk tugas-tugas penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, pemantauan dan pengkomunikasian risiko.

Berikut uraian mengenai tahap-tahap proses manajemen risiko menurut Standar AS/NZS 4360:1999 :

1. Menetapkan konteks

Menetapkan konteks strategik, organisasi dan manajemen risiko di mana keseluruhan proses akan berjalan. Kriteria sebagai bahan evaluasi risiko harus ditetapkan dan struktur analisis harus didefinisikan.

Proses terjadi dalam kerangka kerja konteks strategik, organisasi dan manajemen risiko. Tahapan ini perlu dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar di mana risiko harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci. Tahapan ini menentukan lingkup bagi keseluruhan proses manajemen risiko.

Istilah “konteks” di sini berarti lingkungan atau segala hal yang berkaitan dengan upaya manajemen dalam rangka mengelola risiko-risikonya.

a. Penetapan Konteks Strategik

Konteks strategik merumuskan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, serta mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya. Konteks strategik mencakup aspek keuangan, operasional, persaingan, politis (persepsi/pandangan publik), sosial, budaya, dan aspek hukum dari fungsi-fungsi organisasi.

Dalam pengertian konteks strategik termasuk pula identifikasi stakeholder intern dan ekstern, dan mempertimbangkan tujuan-tujuan mereka, memperhatikan persepsi mereka, dan membentuk kebijakan komunikasi dengan pihak-pihak tersebut.

Langkah ini difokuskan pada lingkungan di mana organisasi beroperasi. Organisasi harus berusaha menentukan unsur-unsur yang penting yang dapat mendukung atau merongrong kemampuannya mengelola risiko-risiko yang dihadapi.

b. Penetapan Konteks Organisasi

Sebelum kajian manajemen risiko dimulai, diperlukan pemahaman terhadap organisasi dan kemampuannya, di samping sasaran dan tujuannya serta strategi yang dijalankan untuk mencapainya.

Langkah ini penting karena alasan-alasan berikut:

- Manajemen risiko berlangsung dalam konteks sasaran, tujuan dan strategi organisasi yang lebih luas.
- Kegagalan untuk mencapai tujuan organisasi, aktivitas spesifik, atau proyek, juga merupakan risiko yang harus dikelola.
- Kebijakan dan sasaran organisasi membantu mendefinisikan kriteria untuk memutuskan apakah risiko dapat diterima atau tidak, dan
- Meletakkan dasar bagi opsi penanganan risiko.

c. Penetapan Konteks Manajemen Risiko

Sasaran, tujuan, strategi, lingkup dan parameter aktivitas, atau bagian organisasi di mana proses manajemen risiko diterapkan, sumberdaya yang diperlukan dan catatan yang harus dibuat, harus ditetapkan. Proses tersebut harus dilaksanakan dengan pertimbangan penuh terhadap perlunya keseimbangan biaya, manfaat dan peluang.

Menentukan lingkup dan batas-batas penerapan proses manajemen risiko meliputi:

- Mendefinisikan aktivitas dan menetapkan tujuan dan sasarannya.
- Mendefinisikan luas cakupan kegiatan dan waktu pelaksanaannya.
- Mengidentifikasi semua kajian yang dibutuhkan dan lingkungannya, tujuan dan sumberdaya yang diperlukan. Sumber-sumber risiko generik dan area dampaknya dapat memberikan panduan untuk hal ini.
- Mendefinisikan luas dan kelengkapan aktivitas manajemen risiko yang harus dilaksanakan.

Isu-isu spesifik yang juga dapat didiskusikan termasuk hal-hal berikut:

- Peran dan tanggungjawab dari berbagai bagian organisasi yang berpartisipasi dalam pengelolaan risiko.
- Hubungan antara aktivitas suatu bagian dengan bagian-bagian organisasi lainnya.

d. Mengembangkan Kriteria Evaluasi Risiko

Kriteria perlu ditentukan dalam rangka melakukan evaluasi risiko. Keputusan berkenaan dengan akseptabilitas dan penanganan risiko dapat didasarkan pada kriteria: operasional, teknis, finansial, legal, sosial, kemanusiaan dan lain-lain. Pada umumnya kriteria ini tergantung pada kebijakan intern organisasi, tujuan, sasaran dan kepentingan *stakeholder*. Kriteria juga dapat dipengaruhi oleh persepsi intern dan ekstern serta dipengaruhi oleh hukum yang berlaku.

Meskipun kriteria risiko awalnya dikembangkan sebagai bagian dari pembentukan konteks manajemen risiko, tetapi selanjutnya dapat dikembangkan dan disaring, ketika risiko-risiko tertentu teridentifikasi dan teknik analisis risiko tertentu dipilih, artinya kriteria risiko harus berhubungan dengan jenis risiko dan cara menyatakan tingkat risiko tersebut.

e. Mendefinisikan Struktur

Langkah ini menyangkut pemisahan aktivitas ke dalam beberapa unsur. Unsur-unsur tersebut menyediakan kerangka yang logis bagi identifikasi dan analisis yang membantu menjamin bahwa risiko-risiko yang signifikan tidak terabaikan. Struktur yang dipilih tergantung pada sifat risiko dan lingkup aktivitas.

2. Mengidentifikasi Risiko

Mengidentifikasi apa, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat timbul sebagai dasar untuk melakukan analisis lebih lanjut.

Langkah ini dilakukan dengan mengidentifikasi risiko-risiko yang harus dikelola. Bagian ini sangat kritis, karena risiko yang potensial jika tidak teridentifikasi pada tahapan ini tidak akan dianalisis lebih lanjut. Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur baik, harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali organisasi maupun risiko yang di luar kendali organisasi.

Pada intinya, langkah identifikasi risiko dilakukan untuk menggali dan menemukan jawaban terhadap 2 (dua) pertanyaan berikut: “apa yang dapat terjadi?” dan “mengapa dan bagaimana hal itu terjadi?”.

a. Apa yang Dapat Terjadi

Penggalian yang dilakukan akan menghasilkan suatu daftar komprehensif mengenai peristiwa yang dapat mempengaruhi setiap unsur. Daftar ini kemudian dipertimbangkan secara lebih rinci dalam identifikasi apa yang dapat terjadi.

b. Bagaimana dan Mengapa Terjadi

Setelah mengidentifikasi daftar peristiwa, selanjutnya perlu untuk mempertimbangkan sebab-sebab dan skenario yang mungkin. Ada banyak cara suatu peristiwa dapat terjadi. Yang penting adalah tidak ada sebab signifikan yang terlewatkan.

c. Perangkat dan Teknik

Pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko, meliputi daftar simak (checklist), pertimbangan berdasarkan pengalaman dan catatan, bagan arus, brainstorming, analisis sistem, analisis skenario dan teknik rekayasa sistem.

3. Menganalisis Risiko

Menentukan pengendalian yang ada dan menganalisis risiko dalam batasan konsekuensi dan tingkat kemungkinan, dalam konteks pengendalian tersebut. Analisis harus mempertimbangkan luasnya konsekuensi yang potensial dan seberapa mungkin konsekuensi tersebut terjadi. Konsekuensi dan tingkat kemungkinan dapat dikombinasikan untuk mendapatkan suatu tingkat risiko yang diestimasi.

Tujuan analisis risiko adalah untuk memisahkan risiko-risiko kecil yang dapat diterima dari risiko-risiko besar, dan menyediakan data untuk membantu dalam evaluasi dan penanganan risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan mengenai sumber risiko, konsekuensi dan tingkat kemungkinan timbulnya konsekuensi. Faktor-faktor yang mempengaruhi konsekuensi dan tingkat kemungkinan dapat diidentifikasi. Risiko dianalisis dengan mengkombinasikan estimasi terhadap konsekuensi dan tingkat kemungkinan dalam konteks tindakan pengendalian yang ada.

Suatu analisis risiko pendahuluan dilaksanakan sehingga risiko-risiko yang sama atau risiko-risiko berdampak rendah dapat dikecualikan dari kajian mendalam. Risiko-risiko yang dikecualikan, jika mungkin, harus didaftar untuk memperlihatkan kelengkapan analisis risiko.

- Menentukan Pengendalian yang ada

Menentukan pengendalian yang ada meliputi aktivitas-aktivitas identifikasi pengelolaan, sistem teknik dan prosedur yang ada untuk mengendalikan risiko dan penaksiran kekuatan dan kelemahannya. Perangkat yang digunakan dalam menentukan ada tidaknya pengendalian layak digunakan, di samping pendekatan seperti inspeksi dan teknik *control self-assessment* (CSA).

- Konsekuensi dan tingkat kemungkinan

Besaran konsekuensi suatu peristiwa, jika harus terjadi, dan tingkat kemungkinan peristiwa beserta konsekuensi terkait, ditaksir di dalam konteks pengendalian yang ada. Konsekuensi dan tingkat kemungkinan dikombinasikan untuk menghasilkan tingkat risiko. Konsekuensi dan tingkat kemungkinan dapat ditentukan dengan menggunakan analisis statistik dan kalkulasi. Sebagai alternatif, jika tidak tersedia catatan masa lalu, estimasi subyektif dapat dilakukan untuk mencerminkan tingkat keyakinan dari individu atau kelompok, bahwa peristiwa atau outcome tertentu akan terjadi.

- Untuk menghindari bias subyektif, sumber informasi yang tersedia dan teknik-teknik terbaik harus digunakan ketika menganalisis konsekuensi dan tingkat kemungkinan. Sumber-sumber informasi dapat diketahui dari:

- Catatan masa lalu;
- Pengalaman yang relevan;
- Praktik dan pengalaman industri;
- Literatur umum yang relevan;
- Uji pemasaran dan riset pasar;
- Eksperimen dan prototype;
- Model ekonomi, rekayasa atau model lainnya;
- Pertimbangan spesialis dan pakar.

Teknik-teknik analisis risiko yang digunakan meliputi:

- Wawancara terstruktur dengan para pakar dalam area yang menjadi perhatian. Wawancara terstruktur artinya wawancara dilakukan dengan daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu;
- Penggunaan kelompok pakar multi-disiplin, misalnya teknik Delphi;
- Evaluasi individu dengan menggunakan kuesioner;
- Pembuatan model dengan menggunakan komputer atau model-model lain;
- Penggunaan fault trees dan event trees.

Jika memungkinkan, tingkat keyakinan atas suatu estimasi mengenai tingkat risiko harus dimasukkan.

Jenis-jenis Analisis

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi di antaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Tingkat kerumitan dan biaya dari analisis-analisis tersebut dalam urutan menaik, adalah kualitatif, semi-kuantitatif dan kuantitatif. Praktiknya, analisis kualitatif sering digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai tingkat risiko. Selanjutnya mungkin perlu dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik. Detailnya, jenis-jenis analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan tingkat kemungkinan bahwa konsekuensi akan terjadi. Skala tersebut dapat diadaptasikan atau disesuaikan dengan keadaan, dan uraian yang berbeda dapat digunakan untuk risiko yang berbeda.

Analisis kualitatif digunakan:

- Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis lebih rinci;
- Ketika tingkat risiko tidak memungkinkan dilakukan analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumberdaya; atau
- Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

2) Analisis Semi-kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran sebenarnya dari konsekuensi dan tingkat kemungkinan. Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritas, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya. Tujuannya untuk memperoleh prioritas yang lebih rinci dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risiko seperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif.

Analisis semi kuantitatif harus digunakan secara cermat, karena angka-angka yang dipilih dapat merefleksikan hubungan yang tidak wajar, yang dapat menghasilkan *outcome* yang tidak konsisten. Analisis semi kuantitatif mungkin tidak mampu membedakan secara tepat risiko-risiko, terutama yang memiliki konsekuensi atau tingkat kemungkinan yang ekstrim.

Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa tingkat kemungkinan terdiri dari dua unsur, biasanya merujuk kepada tingkat kemungkinan sebagai frekuensi exposure dan probabilitas.

Frekuensi exposure adalah luasnya area di mana sumber risiko terdapat, sementara probabilitas berarti kesempatan bahwa jika terdapat sumber risiko, konsekuensi akan mengikuti. Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi di mana hubungan antara kedua unsur tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi exposure dengan probabilitas.

Pendekatan ini dapat diaplikasikan dalam analisis semi kuantitatif dan kuantitatif.

3) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (bukan menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi

kuantitatif) baik untuk konsekuensi maupun tingkat kemungkinan, dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

Konsekuensi dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. Konsekuensi dapat dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau masalah manusiawi (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

Tingkat kemungkinan biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara exposure dan probabilitas.

Cara menyatakan tingkat kemungkinan dan konsekuensi serta cara mengkombinasikan keduanya untuk menyajikan suatu tingkat risiko, akan berbeda sesuai jenis risiko dan konteks di mana tingkat risiko tersebut digunakan.

Apabila beberapa estimasi yang dibuat dalam analisis kuantitatif tidak tepat, maka analisis sensitivitas harus dilakukan untuk menguji pengaruh perubahan dalam asumsi dan data.

4. Mengevaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara tingkat risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam evaluasi risiko, tingkat risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Evaluasi kualitatif mencakup perbandingan tingkat risiko kualitatif terhadap kriteria kuantitatif, dan evaluasi kuantitatif mencakup perbandingan tingkat risiko numerik terhadap kriteria yang dapat dinyatakan dalam angka tertentu, seperti kematian, frekuensi atau nilai uang.

Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut.

Tujuan organisasi dan terbukanya peluang yang dapat diperoleh dengan mengambil risiko juga harus dipertimbangkan.

Keputusan harus memperhatikan luasnya konteks risiko dan mencakup pertimbangan toleransi risiko yang ditanggung oleh pihak-pihak selain organisasi yang mendapatkan manfaat dari padanya.

Jika hasilnya risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit penanganan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Jika risiko-risiko tidak masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, risiko-risiko tersebut harus diperlakukan dengan menggunakan satu opsi atau lebih yang diuraikan berikut ini.

5. Menangani Risiko

Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Jika risiko-risiko tidak masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, risiko-risiko tersebut harus ditangani dengan menggunakan satu opsi atau lebih.

Penanganan risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk memperlakukan risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana penanganan risiko dan mengimplementasikan rencana dimaksud.

- **Identifikasi Opsi Penanganan Risiko**

Opsi-opsi penanganan risiko tersebut tidak bersifat mutually-exclusive (satu risiko satu opsi) atau satu opsi cocok untuk semua kondisi risiko.

Opsi-opsi risiko meliputi:

- 1) **Menghindari risiko**

Menghindari risiko dapat dilakukan dengan memutuskan untuk tidak melanjutkan aktivitas yang akan mendatangkan risiko. Penghindaran risiko dapat terpikir secara tidak wajar karena sifat keengganan risiko, yang merupakan kecenderungan banyak orang (seringkali dipengaruhi oleh sistem intern organisasi).

Ketidakwajaran penghindaran risiko dapat meningkatkan signifikansi risiko lainnya.

Keengganan berisiko dapat mengakibatkan:

- Keputusan untuk menghindari atau mengabaikan risiko diambil tanpa memperhatikan informasi yang tersedia dan biaya yang dikeluarkan untuk menangani risiko tersebut;
- Kegagalan untuk memperlakukan risiko;
- Meninggalkan pilihan kritikal dan/atau keputusan yang tergantung pada pihak lain;
- Penangguhan keputusan yang tidak dapat dihindari oleh organisasi; dan
- Pemilihan opsi karena opsi tersebut menggambarkan risiko secara potensial rendah, tanpa memperhatikan manfaatnya.

2) Mengurangi tingkat kemungkinan

Opsi mengurangi tingkat kemungkinan dapat dilakukan dengan:

- Audit dan program peningkatan ketaatan;
- Persyaratan kontrak yang komprehensif;
- Penelaahan formal terhadap persyaratan, spesifikasi, rancangan, rekayasa dan operasi;
- Inspeksi dan pengendalian proses;
- Manajemen investasi dan portofolio;
- Manajemen proyek;
- Perawatan yang bersifat preventif;
- Jaminan kualitas, manajemen dan standar;
- Penelitian dan pengembangan, pengembangan teknologi;
- Pelatihan terstruktur dan program-program lainnya;
- Supervisi;
- Pengujian;
- Penyelarasan organisasi; dan
- Pengendalian secara teknik.

3) Mengurangi konsekuensi

Opsi mengurangi konsekuensi dapat dilakukan dengan:

- Perencanaan kontinjensi;
- Penyelarasan kontrak;

- Persyaratan kontrak yang komprehensif;
- Bentuk rancangan (design features);
- Rencana pemulihan akibat bencana;
- Rintangan rekayasa dan struktural (engineering and structural barriers);
- Perencanaan pengendalian kecurangan;
- Meminimalkan exposure terhadap sumber risiko;
- Perencanaan portofolio;
- Kebijakan dan pengendalian penentuan harga;
- Pemisahan atau relokasi suatu aktivitas atau sumberdaya;
- Hubungan masyarakat; dan
- Pembayaran eks-grasia.

Pengurangan konsekuensi dan tingkat kemungkinan mempertimbangkan pengendalian risiko. Pengendalian risiko mencakup penentuan manfaat akan adanya pengendalian yang baru dalam kaitannya dengan efektivitas pengendalian yang ada. Pengendalian dapat meliputi efektivitas kebijakan, prosedur atau perubahan-perubahan fisik.

4) Memindahkan risiko

Penanganan ini melibatkan pihak lain untuk menanggung atau membagi beberapa bagian risiko. Mekanismenya meliputi penggunaan kontrak, penutupan asuransi dan struktur organisasi seperti kemitraan dan usaha patungan.

Memindahkan risiko kepada pihak lain, atau memindahkan risiko fisik ke tempat lain, akan mengurangi risiko bagi organisasi asal, tetapi mungkin tidak menurunkan keseluruhan tingkat risiko bagi masyarakat.

Ketika risiko dipindahkan seluruhnya atau sebagian, organisasi yang memindahkan risiko mendapatkan risiko baru, jika organisasi tersebut tidak mengelola risiko secara efektif.

5) Menahan risiko

Setelah risiko dikurangi atau dipindahkan, mungkin masih terdapat risiko residual yang tertahan. Rencana harus disusun untuk

mengelola konsekuensi dari risiko semacam ini jika terjadi, termasuk pengidentifikasian cara membiayai risiko. Risiko dapat juga tertahan karena kelalaian, misalnya terjadi kegagalan dalam mengidentifikasi dan/atau memindahkan secara layak atau penanganan risiko lainnya.

- **Menilai Opsi Penanganan Risiko**

Opsi harus dinilai berdasarkan luasnya pengurangan risiko, dan besarnya manfaat tambahan atau peluang-peluang yang tercipta, dengan memperhatikan kriteria yang dikembangkan dalam butir Mengembangkan kriteria evaluasi risiko. Sejumlah opsi dapat dipertimbangkan dan diaplikasikan baik secara individual atau dalam kombinasi.

Pemilihan opsi yang paling layak meliputi keseimbangan biaya implementasi masing-masing opsi dengan manfaat yang diperoleh darinya. Secara umum, dalam menentukan biaya penanganan risiko perlu mempertimbangkan manfaat yang diperoleh.

Jika risiko dapat dikurangi secara signifikan dengan pengeluaran (biaya) yang relatif kecil, maka opsi semacam itu harus diimplementasikan. Opsi lanjutan untuk penyempurnaan mungkin tidak ekonomis dan memerlukan pengujian pertimbangan apakah opsi tersebut dapat dibenarkan. Keputusan harus memperhatikan perlunya pertimbangan yang hati-hati terhadap risiko yang jarang terjadi tetapi berdampak besar, yang mungkin memerlukan tindakan pengurangan risiko yang tidak dapat dibenarkan berdasarkan landasan ekonomi yang ketat.

Secara umum, dampak merugikan suatu risiko harus dibuat serendah mungkin dan dapat dipraktikkan secara memadai, tanpa memperhatikan kriteria absolut.

Jika tingkat risiko tinggi, tetapi peluang-peluang yang dapat dipertimbangkan dapat diperoleh dengan mengambil risiko, seperti penggunaan teknologi baru, penerimaan terhadap risiko tersebut harus didasarkan pada suatu penaksiran terhadap biaya penanganan risiko, dan biaya untuk mengoreksi konsekuensi potensial dibandingkan peluang yang dihasilkan dengan mengambil risiko.

Dalam banyak kasus, kecil kemungkinan satu opsi penanganan risiko akan menjadi solusi lengkap bagi masalah tertentu. Sering organisasi memperoleh manfaat substansial dengan mengkombinasikan beberapa opsi, misalnya mengurangi tingkat kemungkinan risiko, mengurangi konsekuensinya, dan memindahkan atau menahan risiko residual. Contohnya adalah penggunaan kontrak yang efektif dan pembiayaan risiko yang didukung dengan program pengurangan risiko.

Jika biaya kumulatif pengimplementasian seluruh penanganan risiko melebihi anggaran yang tersedia, rencana harus secara jelas mengidentifikasi urutan prioritas penanganan masing-masing risiko residual yang harus diimplementasikan. Pengurutan prioritas dapat ditentukan menggunakan beberapa teknik, termasuk rangking risiko dan analisis biaya-manfaat. Penanganan risiko yang tidak dapat diimplementasikan dalam batas anggaran yang tersedia harus menunggu sampai tersedianya sumberdaya keuangan lebih lanjut, atau jika karena alasan beberapa atau keseluruhan penanganan yang tersisa dirasa penting, suatu alasan harus dibuat untuk mengamankan pembiayaan tambahan.

Opsi penanganan risiko harus mempertimbangkan bagaimana risiko dirasakan oleh pihak-pihak yang terpengaruh, dan cara yang paling layak dilakukan adalah berkomunikasi dengan pihak-pihak tersebut.

- **Menyiapkan Rencana Penanganan Risiko**

Rencana yang dibuat harus mencakup dokumentasi tentang bagaimana opsi yang terpilih akan diimplementasikan.

Rencana penanganan harus meliputi identifikasi penanggungjawab, jadwal, *outcome* yang diharapkan dari penanganan, anggaran, ukuran kinerja dan proses penelaahan yang harus dijalankan.

Rencana juga harus mencakup suatu mekanisme untuk menaksir implementasi penanganan terhadap kriteria kinerja, pihak yang bertanggungjawab dan tujuan-tujuan lain, dan untuk memantau tahap-tahap pengimplementasian yang kritis.

Idealnya, dalam pengimplementasian rencana penanganan, penanggung jawab terhadap penanganan harus dipikul oleh pihak yang paling dapat

mengendalikan risiko. Penanggung jawab harus disepakati di antara para-pihak pada kesempatan pertama.

Keberhasilan pengimplementasian rencana penanganan risiko memerlukan suatu sistem manajemen yang efektif yang merinci metode-metode yang dipilih, menentukan penanggung jawab dan penanggung gugat terhadap tindakan, dan memantau sesuai kriteria yang ada.

Jika masih terdapat risiko residual, suatu keputusan harus diambil untuk menentukan apakah akan menahan risiko tersebut, atau mengulangi proses penanganan.

6. Memantau dan Menelaah

Memantau dan menelaah kinerja sistem manajemen risiko dan perubahan-perubahan yang mungkin mempengaruhinya.

Sangat penting untuk memantau risiko, efektivitas rencana penanganan risiko, strategi dan sistem manajemen yang disusun untuk mengendalikan pengimplementasian. Risiko dan efektivitas tindakan pengendalian perlu dipantau untuk meyakinkan bahwa perubahan kondisi tidak mengubah prioritas risiko, karena sedikit sekali risiko yang bersifat statis.

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kemungkinan dan konsekuensi suatu outcome mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi penanganan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus manajemen risiko. Penelaahan merupakan bagian integral rencana penanganan manajemen risiko.

7. Mengkomunikasikan dan Mengkonsultasikan

Mengkomunikasikan dan mengkonsultasikan dengan pihak-pihak yang berkepentingan baik intern maupun ekstern jika mungkin, pada setiap tahapan proses manajemen risiko dan fokus pada proses secara keseluruhan.

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholder* baik intern maupun ekstern pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah di antara para *stakeholder* dengan upaya yang terfokus pada konsultasi, ketimbang arus komunikasi satu arah dari pengambil keputusan kepada para *stakeholder* lainnya.

Komunikasi intern dan ekstern yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggungjawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isue dan perhatian *stakeholder* sehubungan dengan risiko atau isue yang dibahas. *Stakeholder* mungkin membuat pertimbangan terhadap akseptabilitas suatu risiko berdasarkan persepsi mereka terhadap risiko. Karena *stakeholder* dapat memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil, maka sangat penting untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan persepsi mereka terhadap risiko, persepsi mereka terhadap manfaat, serta memahami dan mendalami alasan-alasan yang melandasi.

Manajemen risiko yang dilaksanakan secara efektif dan wajar dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yakni:

- Membantu pencapaian tujuan organisasi.
- Mencapai kesinambungan pemberian pelayanan kepada *stakeholder*, sehingga meningkatkan kualitas dan nilai organisasi.
- Mencapai hasil yang lebih baik berupa efisiensi dan efektivitas pelayanan, seperti: meningkatkan pelayanan kepada publik dan atau meningkatkan penggunaan sumber daya yang lebih baik (masyarakat, informasi, dana, dan peralatan).

- Memberikan dasar penyusunan rencana strategi sebagai hasil dari pertimbangan yang terstruktur terhadap unsur kunci risiko.
- Menghindari biaya-biaya yang mengejutkan, karena organisasi mengidentifikasi dan mengelola risiko yang tidak diperlukan, termasuk menghindari biaya dan waktu yang dihabiskan dalam suatu perkara.
- Menghindari pemborosan, dan membuka peluang bagi organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
- Mencapai pengambilan keputusan yang terbuka dan berjalannya proses manajemen.
- Meningkatkan akuntabilitas dan governance.
- Mengubah pandangan terhadap risiko menjadi lebih terbuka, ada toleransi terhadap kesalahan tapi tidak terhadap kekeliruan yang disembunyikan. Perubahan pandangan ini memungkinkan organisasi belajar dari kesalahan masa lalunya untuk terus memperbaiki kinerjanya.
- Organisasi akan lebih fokus dalam melaksanakan kebijakan-kebijakannya sehingga dapat meminimalkan 'gangguan-gangguan' yang tidak dikehendaki.

Proses Manajemen Risiko di atas, terutama mulai dari tahap Identifikasi Risiko hingga Penanganan Risiko secara teknis/detail akan dibahas dalam **Bab III Risk Assessment**.

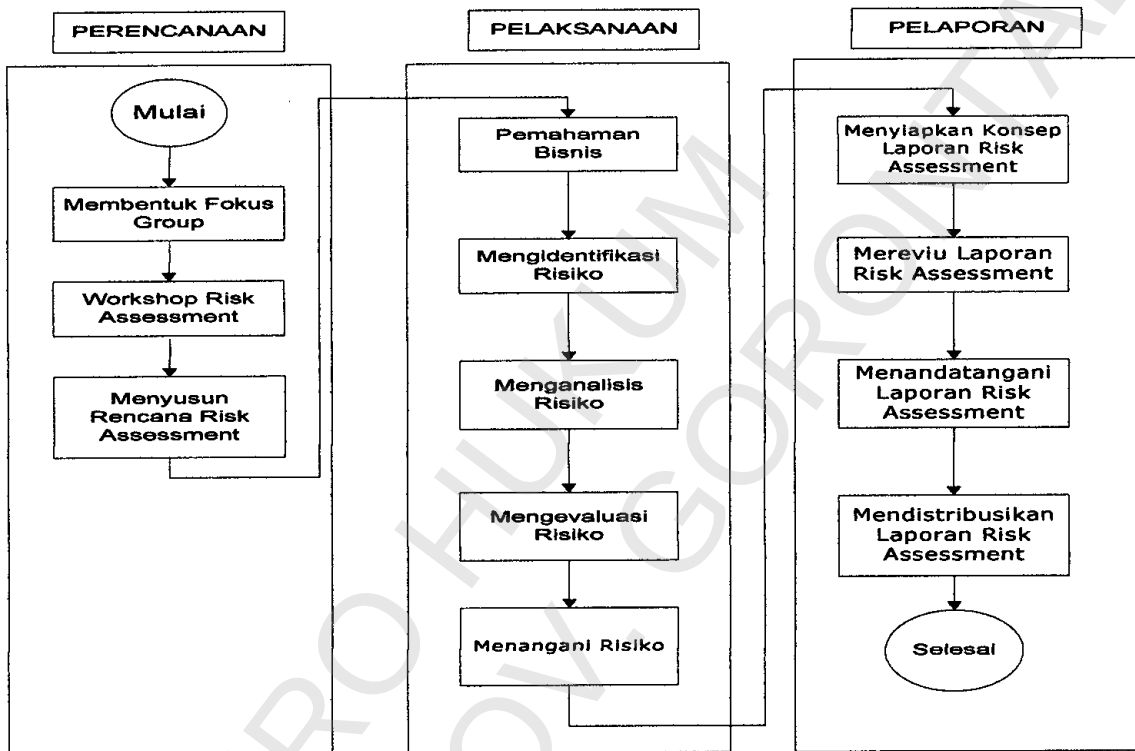
C. Tingkat Kedewasaan (Maturitas) Implementasi Manajemen Risiko

Kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi yang selalu berubah-ubah mengharuskan Manajemen Risiko di implementasikan dan dikembangkan secara terus menerus. Terdapat banyak model pengukuran tingkat kedewasaan (maturitas) Implementasi Manajemen Risiko. Dalam lampiran.....disajikan salah satu model pengukuran yang dipublikasikan oleh CAI India yang dapat dipakai oleh pihak internal organisasi (manajemen) maupun oleh Satuan Pengawas Internal (APIP).

BAB III

RISK ASSESSMENT

Gambar 2 Alur Pikir (Logical Framework) Risk Assessment



Risk Assessment (Penilaian Risiko) merupakan bagian terpenting dalam Manajemen Risiko, sebagai awal dari langkah konkrit pengimplementasian manajemen risiko. Risk Assessment dapat dilakukan secara mandiri oleh internal organisasi atau dengan pendampingan dari pihak yang kompeten.

A. Perencanaan

Tujuan kegiatan perencanaan adalah sebagai berikut :

- Mempersiapkan segala hal yang terkait dengan pelaksanaan *Risk Assessment*.
- Tercapainya hasil RA secara optimal.
- Meminimalisir kesalahan dan ketidakefisienan pelaksanaan RA.

Ruang lingkup perencanaan meliputi:

- Penentuan fokus grup (Tim Pendamping)
- Penentuan ruang lingkup Assessment (Strategik, Organisasi, Proyek)
- Penentuan waktu pelaksanaan RA
- Aktivitas yang akan dilaksanakan

B. Pelaksanaan

Pemahaman Bisnis

Tujuan dilakukannya pemahaman bisnis adalah sebagai berikut :

- Dipahaminya kondisi internal dan eksternal organisasi.
- Diketuainya tujuan organisasi/fungsi sebelum mengidentifikasi risiko yang akan menghambat pencapaian tujuan.
- Dipahaminya seperangkat kriteria risiko sebagai dasar untuk menentukan peringkat risiko pada saat mengevaluasi risiko.

Ruang lingkup pemahaman bisnis mencakup hal-hal sebagai berikut :

- Pemahaman konteks stratejik organisasi;
Meliputi aktivitas perumusan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. Dalam pengertian stratejik termasuk pula identifikasi stakeholder, mempertimbangkan tujuan, ekspektasi/harapan dan persepsi mereka serta membentuk komunikasi dengan pihak-pihak tersebut.
- Pemahaman proses bisnis organisasi;
 - *Risk Appetite* (Selera Risiko)
Selera risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
 - Toleransi risiko
Toleransi risiko adalah tingkatan variasi/penyimpangan relatif yang dapat diterima terhadap pencapaian sasaran.
- Pemahaman kriteria evaluasi risiko.

Kriteria Pengukuran:

Yaitu ukuran kriteria yang digunakan untuk menentukan besaran ukuran dari suatu risiko (baik likelihood maupun konsekuensi) dalam skala Likert 1 s.d 5.

Contoh ukuran kriteria lihat Lampiran....

Identifikasi Risiko

Prosedur identifikasi risiko dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan Tujuan Kegiatan/Program/Organisasi
- Menentukan Peristiwa Risiko
- Menentukan Penyebab Risiko
- Menentukan Dampak Risiko
- Menentukan Pengendalian yang ada

Hasil Identifikasi Risiko berupa Register Risiko, formulir nya dapat dilihat pada lampiran 2.

Analisis Risiko dan Evaluasi Risiko

Analisis risiko merupakan suatu proses pengukuran yang sistematis untuk menentukan seberapa sering suatu peristiwa risiko mungkin terjadi dan seberapa besar dampak yang ditimbulkan dari peristiwa tersebut. Tujuan analisis risiko adalah untuk memahami risiko yang penting untuk dikelola secara aktif dan menyediakan data untuk membantu menentukan prioritas penanganan risiko.

Evaluasi risiko merupakan langkah lanjutan dari analisis risiko dan merupakan proses perbandingan antara level risiko yang diperoleh selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi terhadap risiko dilakukan dengan tujuan untuk menentukan prioritas risiko sehingga dapat diketahui risiko mana saja yang perlu mendapat perhatian segera dan penanganan risiko lebih lanjut. Penentuan prioritas risiko dilakukan dengan membandingkan risiko terestimasi dengan kriteria risiko yang telah diperoleh pada tahapan pemahaman bisnis. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko yang memerlukan tindakan lebih lanjut.

Prosedur untuk melakukan analisis dan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

1. Memahami Kriteria Ukuran Risiko

Setelah risiko diidentifikasi, kegiatan selanjutnya adalah menetapkan tingkat risiko. Untuk memutuskan ke dalam mana suatu tingkat risiko

harus digolongkan, maka harus dipahami terlebih dahulu kriteria ukuran *likelihood* maupun dampak terjadinya risiko. Kriteria untuk rating/skala *likelihood* risiko dan dampak terjadinya risiko diusulkan oleh pihak yang berwenang (pada Pemerintah Daerah sebaiknya ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah).

2. Mengestimasi Likelihood Terjadinya Risiko.

Estimasi *likelihood* risiko dilakukan dengan menggunakan tabel kriteria pengukuran risiko yang sudah diperoleh pada tahap pemahaman bisnis.

3. Mengestimasi Konsekuensi Risiko

Estimasi Konsekuensi risiko dilakukan dengan menggunakan tabel kriteria pengukuran risiko yang sudah diperoleh pada tahap pemahaman bisnis.

4. Menilai Efektivitas Pengendalian Risiko yang Ada

Dalam memperkirakan besarnya dampak negatif yang dapat ditimbulkan (bila risiko terjadi) dan perkiraan tentang besarnya *likelihood* terjadinya risiko harus dipertimbangkan terlebih dahulu efektivitas pengendalian risiko yang ada pada organisasi. Dengan demikian, level risiko yang diukur *likelihood* dan dampaknya adalah level risiko setelah mempertimbangkan efektivitas pengendalian risiko yang ada.

5. Mengukur Risiko dengan Menggunakan Model Risiko Standar.

Besarnya risiko secara prinsip dapat diukur dengan melihat seberapa besar *likelihood* risiko tersebut terjadi dan seberapa besar dampaknya terhadap pencapaian target kinerja organisasi yang telah ditetapkan, dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Risiko} = \text{Likelihood} \times \text{Konsekuensi}$$

Dengan cara melakukan analisis *likelihood* dan dampak dari risiko tersebut akan dapat diketahui besarnya risiko yang akan menjadi hambatan dalam pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Tingkat/besarnya risiko diperoleh dari hasil perkalian *likelihood* dan dampak, tingkat risiko yang tertinggi adalah bernilai= 25 (5X5), sedang tingkat risiko yang terendah adalah bernilai= 1 (1X1).

6. Evaluasi Risiko

Setelah berhasil mengkuantifikasi jumlah *likelihood* dan konsekuensi dari setiap peristiwa risiko, kemudian dilakukan evaluasi risiko berdasarkan level risiko dari yang mempunyai nilai terbesar sampai dengan terkecil.

Contoh Level Risiko dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu :

- a. Risiko Ekstrim : nilai > 15 s.d 25
- b. Risiko Tinggi : nilai > 10 s.d 15
- c. Risiko Sedang : nilai > 5 s.d 10
- d. Risiko Rendah : nilai 1 s.d 5

Rincian analisis dan evaluasi risiko lihat lampiran 3.

7. Membuat Peta Risiko.

Risiko yang telah disortir ditampilkan dalam bentuk peta risiko. Peta risiko dibuat secara terpisah berdasarkan masing-masing unit kerja/direktorat/korporat. Peta risiko digambarkan melalui kombinasi sumbu horisontal yang menunjukkan besaran *likelihood* dan sumbu vertikal yang menunjukkan besaran dampak (lihat lampiran 4).

8. Membuat Daftar Prioritas Risiko

Dengan menggunakan daftar risiko dan peta risiko yang telah disusun, dibuat suatu keputusan atau konsensus final tentang risiko mana yang dapat diterima atau tidak dapat diterima. Risiko yang tidak dapat diterima akan menjadi prioritas perhatian manajemen.

Risiko dikatakan dapat diterima bila :

- a. Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus;
- b. Tidak tersedia penanganan untuk risiko;

- c. Biaya penanganan untuk pengendalian lebih rendah dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut terjadi;
- d. Peluang dari suatu risiko tersebut lebih besar dibandingkan dengan ancaman dari risiko tersebut. (Risiko Regulasi yang menguntungkan);
- e. Risiko yang terjadi tidak mempengaruhi dari pencapaian tujuan organisasi.

Jika hasil evaluasi risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko tersebut diterima dengan sedikit penanganan risiko lanjutan. Risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko tersebut tetap dapat diterima. Apabila hasil evaluasi risiko menunjukkan bahwa risiko tidak masuk dalam kategori rendah dan tidak dapat diterima, maka risiko tersebut harus ditangani secara aktif dengan satu atau lebih opsi penanganan risiko.

Penanganan Risiko

Tujuan yang ingin dicapai pada tahap penanganan risiko adalah untuk menentukan opsi penanganan risiko dengan tepat yaitu yang paling efektif dan efisien dan dapat diimplementasikan untuk mengurangi *likelihood* dan atau dampak atas risiko yang belum dapat diterima pada tahap evaluasi risiko, dengan mempertimbangkan adanya kendala-kendala dalam memperlakukan risiko terutama dari aspek ketersediaan dana/anggaran.

Opsi risiko meliputi :

1) Menghindari Risiko

Menghindari risiko dapat dilakukan dengan memutuskan untuk tidak melanjutkan aktivitas yang akan mendatangkan risiko, dengan memilih alternatif aktivitas lain yang dapat diterima, yang dapat memenuhi sasaran organisasi, atau memilih alternatif lain yang proses dan metodologinya mempunyai risiko yang lebih rendah.

Penghindaran risiko yang tidak wajar berupa keengganan untuk melakukan suatu kegiatan dapat menimbulkan dan meningkatkan risiko lainnya.

Keengganan berisiko dapat mengakibatkan:

- Keputusan untuk menghindari atau mengabaikan risiko tanpa memperhatikan informasi yang tersedia dan biaya yang akan dikeluarkan untuk menangani risiko tersebut bila terjadi;
- Kegagalan untuk menangani risiko;
- Penyerahan pilihan kritis dan atau keputusan kepada pihak lain;
- Penangguhan keputusan yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan;
- Memilih suatu pilihan karena secara potensial merupakan risiko terendah tanpa menghiraukan manfaatnya.

2) Mengurangi Tingkat Likelihood Terjadinya Risiko

Opsi mengurangi tingkat likelihood dapat dilakukan antara lain dengan:

- Melakukan audit dan program peningkatan pengendalian internal;
- Membuat persyaratan kontrak yang komprehensif;
- Melakukan inspeksi dan pengendalian proses;
- Manajemen investasi/ Proyek;
- Melakukan perawatan yang bersifat preventif;
- Melaksanakan jaminan kualitas, manajemen dan standar;
- Pelatihan terstruktur;
- Supervisi;
- Pengujian;
- Penataan organisasi.

3) Mengurangi Dampak Risiko

Opsi mengurangi dampak risiko dapat dilakukan antara lain dengan:

- Membuat rencana kontinjensi;
- Menyelaraskan kontrak;
- Membuat persyaratan kontrak yang komprehensif;
- Membuat rancangan (design features);
- Menyusun rencana pemulihan akibat bencana;
- Menyusun rencana pengendalian kecurangan;
- Meminimalkan exposure terhadap sumber risiko;
- Menyusun rencana portofolio;
- Memisahkan atau merelokasi suatu aktivitas atau sumberdaya secara terpisah;
- Melakukan hedging piutang/hutang.

4) Memindahkan Risiko

Opsi memindahkan risiko dapat dilakukan dengan melibatkan pihak lain untuk menanggung atau membagi beberapa bagian risiko. Mekanismenya meliputi penggunaan kontrak, penutupan asuransi dan struktur organisasi seperti kemitraan dan usaha patungan.

5) Menerima Risiko

Setelah risiko dikurangi atau dipindahkan, mungkin masih terdapat risiko tersisa (*residual risk*). Risiko ini diterima tanpa penanganan lebih lanjut.

Opsi penanganan risiko tidak bersifat *mutually-exclusive* (satu risiko satu opsi) atau satu opsi cocok untuk semua kondisi risiko.

Secara umum, biaya penanganan risiko harus sepadan dengan manfaat yang diperoleh.

C. Pelaporan

Pelaporan hasil *risk assessment* merupakan kegiatan terakhir dari *risk assessment* setelah kegiatan pelaksanaan *risk assessment* di lapangan dilakukan. Pelaporan merupakan pertanggungjawaban hasil kegiatan *risk assessment* yang dilakukan oleh Tim *Risk Assessment* kepada manajemen perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk Laporan Hasil *Risk Assessment*.

Kegiatan pelaporan dilakukan mulai dari penyiapan laporan *risk assessment*, penandatanganan laporan *risk assessment* sampai dengan pendistribusian laporan hasil *risk assessment* kepada Pimpinan Organisasi.

Bentuk/format Laporan Hasil Risk Assessment dapat dilihat pada lampiran...

BAB III

DOKUMENTASI MANAJEMEN RISIKO

A. Tinjauan Umum

Strategi pengelolaan risiko bisa terdiri dari lebih dari satu opsi penanganan seperti yang telah disebutkan dalam bab terdahulu, tergantung sifat risiko yang dikelola. Manajemen risiko harus dimulai pada tahap perencanaan strategis dari suatu aktivitas yang diusulkan dan dilaksanakan secara terus-menerus sepanjang umur proyek atau aktivitas. Strategi pengelolaan risiko harus menggambarkan analisis yang dilakukan dan berorientasi pada risiko aktivitas usaha.

Untuk meyakinkan bahwa strategi pengelolaan risiko diimplementasikan dan dijalankan sesuai dengan rencana, harus dilakukan suatu pendekatan yang terstruktur yang meliputi penyusunan rencana pengelolaan risiko, register risiko dan tools yang lain untuk pemantauan dan pelaporan.

B. Dokumentasi Manajemen Risiko dan *Risk Assessment*

Segala sumberdaya perlu dikerahkan untuk menerapkan dan memantau strategi pengelolaan risiko dan rencana tindakan risiko. Penerapan tersebut meliputi tahap-tahap sebagai berikut:

- Penyusunan sasaran kinerja
- Tanggungjawab spesifik
- Alokasi dan pengendalian sumberdaya
- Jadwal dan peristiwa-peristiwa penting yang spesifik
- Pemantauan kemajuan dan pencapaian
- Pemberian bantuan atas penyelesaian masalah-masalah.

Untuk kebanyakan aktivitas, dokumentasi strategi pengelolaan risiko harus menjadi bagian integral dari rencana pelaksanaan aktivitas. Untuk aktivitas-aktivitas signifikan permulaan bisnis baru, rencana tindakan risiko harus termasuk dalam proposal modal atau rencana bisnis.

Dokumen strategi pengelolaan risiko harus mencakup :

- Penjelasan atas konteks, meliputi penjelasan atas kegiatan aktivitas, ruang lingkup, permasalahan, *stakeholder*, tujuan, kriteria dan faktor-faktor kunci keberhasilan.
- Hasil-hasil risk assessment, termasuk penjelasan atas peristiwa-peristiwa risiko (risks events), tingkat signifikansi dan tingkat kemungkinan dan daftar prioritas risiko.
- Opsi pengurangan risiko, keuntungan dan kerugiannya, juga biaya dan manfaatnya.
- Tindakan pengurangan risiko yang disarankan, termasuk pernyataan atas manfaat (why) dan kendala-kendalanya (risiko residual).
- Rencana, meliputi kegiatan yang diusulkan (what) tanggungjawab (who) kebutuhan sumberdaya (how) waktu (when) pelaporan (hasil) kegiatan pemantauan dan penelaahan (apakah tindakan penanganan risiko efektif dan efisien).

C. Rencana Tindakan Risiko (*Risk Action Plan/RAP*)

Rencana tindakan terhadap risiko (*risk action plan/RAP*) disusun untuk menjabarkan penerapan strategi penanganan risiko secara lebih rinci. RAP ini harus dibuat dan dikembangkan untuk setiap jenis risiko yang terpilih. Bentuk atau format RAP biasanya berupa checklist yang disajikan dalam bentuk table atau rencana manajemen yang lebih komprehensif tergantung dari kompleksitas ukuran penanganan risiko dan hubungannya dengan proyek atau aktivitas bisnis yang lain. Dalam menyusun RAP untuk masing-masing risiko harus mempertimbangkan kesiapan staf untuk terjadinya suatu peristiwa risiko. Harus dipertimbangkan juga aturan dan tanggung jawab pada masa krisis dan strategi untuk mengatasi konsekuensi potensial terhadap segi finansial, operasional, dan dampaknya terhadap manusia. Komunikasi risiko dengan *stakeholder* intern dan ekstern harus juga merupakan pertimbangan dalam menyusun rencana tersebut.

D. Register risiko

Register risiko adalah sebuah alat bantu untuk mengelola dan memantau risiko yang memiliki sifat kesinambungan. Setiap risiko individual harus didaftar untuk memudahkan penelusuran statusnya dan menyediakan suatu indikasi

risiko residual. Rincian tiap risiko individual harus dimasukkan dalam database register risiko yang mencatat informasi sebagai berikut:

- Identifikasi nomor risiko
- Uraian yang jelas tentang peristiwa risiko
- Kerangka pengendalian yang digunakan
- Analisis tingkat kemungkinan dan konsekuensi potensial dengan mempertimbangkan pengendalian
- Evaluasi atas kepentingan organisasi yang dinyatakan sebagai prioritas yang disetujui.
- Tingkat risiko inheren apabila pengendalian tidak bekerja sesuai dengan yang diinginkan
- Ketua tim atau manajer yang bertanggung jawab penuh terhadap setiap risiko
- Ringkasan tindakan penanganan risiko yang diusulkan atau yang diambil
- Status pengelolaan risiko
- Tanggal memasukkan risiko
- Tanggal revisi terakhir
- Alasan dilakukannya revisi
- Nama personil yang mengajukan revisi

Pada tiap jenjang manajemen didalam organisasi, harus ditunjuk staf atau pegawai yang ditugaskan untuk menyelenggarakan register risiko yang berisi daftar risiko yang relevan dengan area yang menjadi tanggungjawabnya.

E. Pemantauan, Audit, dan Penelaahan

Implementasi yang efektif atas RAP memerlukan pemantauan dan penelaahan atas kemajuannya secara teratur untuk menentukan apakah tingkat penanganan risiko yang diperlukan telah dicapai, apakah tindakan korektif lebih lanjut diperlukan dan apakah risiko telah dapat dikeluarkan dari database. Risiko yang baru mungkin teridentifikasi dalam proses review yang terus menerus dan rencana tindakan risiko yang baru juga dikembangkan dan ditambahkan dalam register risiko.

Teknik pemantauan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Manajemen risiko harus menjadi agenda yang rutin dalam setiap workshop review proyek. Daftar pengawasan untuk risiko yang bersifat major atau signifikan harus direview dan apabila perlu di update.

- Survey atas risiko dan hasilnya, harus digunakan dalam aktivitas jangka panjang untuk merevisi daftar major, moderate dan risiko minor untuk membuat rencana tindakan risiko yang baru dan untuk merevisi daftar pengawasan. Tanggung jawab untuk melaksanakan survey dan frekuensinya harus disebutkan secara spesifik dalam strategi penanganan risiko.
- Audit yang bersifat reguler dan sedang berjalan menyediakan suatu kesempatan bagi penanggungjawab atas masalah risiko-risiko bisnis untuk menentukan apakah implementasi secara detail atas proyek atau aktivitas bisnis telah memenuhi kinerja yang ditetapkan.

F. Pelaporan

Proses pelaporan harus ditentukan untuk menjaga agar manajemen selalu mendapatkan informasi atas kemajuan aktivitas pengelolaan risiko. Alasan-alasan untuk membuat laporan hasil pengelolaan risiko adalah:

- Akuntabilitas dan auditabilitas, sehingga manajer bertanggung jawab atas keputusan yang diambil
- Sebagai sumber informasi untuk kegiatan dimasa mendatang.
- Sebagai catatan atas evaluasi pasca penyelesaian aktivitas. Suatu evaluasi atas *risk assessment* dan proses manajemen risiko harus digabungkan dalam suatu laporan hasil review atas penyelesaian seluruh aktivitas. Melalui mekanisme ini perusahaan dapat memantau kinerjanya dengan mengacu pada manajemen risiko dan membangun pengalaman kolektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.
- Sarana komunikasi di antara tim Manajemen Risiko dan penelusuran proses manajemen risiko.
- Sarana komunikasi dengan stakeholder intern. Hal ini penting agar pengguna terakhir atau pemilik memahami risiko dan tindakan yang telah dilakukan dalam proses perumusan strategi.
- Sarana komunikasi dengan stakeholder ekstern seperti penyedia dana dan penutup asuransi. Sering mereka ingin mengetahui risiko residual yang masih tersisa setelah tindakan manajemen diambil dan hasil-hasil yang buruk setelah rencana tindakan penanganan risiko diimplementasikan.
- Sebagai alat *due diligence* apabila terjadi masalah di waktu yang akan datang yang memerlukan bukti bahwa risiko telah diidentifikasi dan ditangani. Tindakan apa yang telah diambil, bagaimana, mengapa, oleh siapa,

bagaimana tindak lanjutnya dan juga bagaimana pemantauan dan penelaahan yang dilakukan.

Penugasan Risk Assessment sebagai awal langkah konkrit pengimplementasian manajemen risiko menghasilkan Laporan Hasil Risk Assessment dengan format pelaporan sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 5.

BAB IV

PENUTUP

Manajemen risiko dalam perusahaan dapat terlaksana dengan baik bila didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- Dukungan dan komitmen penuh dari manajemen dan staf

Eksekutif organisasi harus mendefinisikan dan mendokumentasikan kebijakan mengenai manajemen risiko, termasuk tujuan dan komitmen terhadap manajemen risiko. Kebijakan manajemen risiko harus relevan dengan konteks strategi dan sasaran, tujuan dan sifat operasi perusahaan.

- Ketersediaan informasi dan proses yang mudah dipahami

Manajemen harus menjamin bahwa kebijakan mengenai manajemen risiko tersebut dapat dipahami, diimplementasikan dan dipelihara oleh setiap tingkat organisasi.

- Tanggung jawab dari pelaksana/pemilik kegiatan/pemilik risiko

Perlu adanya tanggungjawab, wewenang dan hubungan yang kondusif antar pegawai yang melaksanakan dan memverifikasi pekerjaan yang mempengaruhi manajemen risiko.

- Kondisi sekarang dan rencana atas kondisi yang diinginkan

Adanya perumusan mengenai kondisi sekarang dan kondisi yang direncanakan tercipta dengan pengimplementasian manajemen risiko. Hal ini ditujukan untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

- Sumberdaya yang memadai untuk mendukung pelaksanaan manajemen risiko.

Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan sumberdaya dan menyediakan sumberdaya yang memadai, termasuk penugasan pegawai yang terlatih untuk manajemen, pelaksanaan pekerjaan, dan verifikasi aktivitas termasuk penelaahan intern.

- Komunikasi dan pelatihan yang berkelanjutan

Perlu adanya komunikasi dan pelatihan yang berkelanjutan terhadap tindakan sebagai berikut:

- untuk mencegah atau mengurangi dampak yang merugikan dari suatu risiko
- penanganan terhadap risiko sampai tingkat risiko yang dapat diterima
- Identifikasi dan dan pendokumentasian atas setiap masalah yang berhubungan dengan manajemen risiko
- merekomendasikan atau solusi yang ditentukan melalui saluran yang ditunjuk
- verifikasi terhadap implementasi solusi
- komunikasi dan konsultasi yang terus-menerus baik dengan pihak intern maupun ekstern
- Praktik yang sehat dan profesional

Pegawai melaporkan adanya risiko yang mungkin terjadi didalam bagiannya secara apa adanya (obyektif) dengan penuh tanggung jawab untuk mengelola risiko tersebut dengan sebaik-baiknya.

- Sarana untuk mengukur hasil yang dicapai

Perlu dibuat suatu *benchmark* untuk mengukur kinerja sistem manajemen risiko dan dilaporkan kepada manajemen organisasi untuk ditelaah dan dijadikan sebagai dasar melakukan perbaikan.

- Penegakan Peraturan

Perlu adanya suatu ketentuan yang mengatur tentang keharusan untuk melaksanakan manajemen risiko, contohnya melalui Surat Keputusan Menteri BUMN, dan lain-lain.

- Pemantauan yang berkesinambungan

Eksekutif perusahaan harus menjamin adanya pemantauan dan penelaahan bahwa sistem manajemen risiko dilaksanakan secara teratur pada interval tertentu, yang cukup untuk secara terus-menerus menjamin kesesuaian dan efektivitas sesuai persyaratan dalam pedoman, dan sesuai pernyataan kebijakan dan tujuan manajemen risiko organisasi. Catatan atas penelaahan tersebut harus dipelihara.

Adapun Pelaksanaan penugasan *risk assessment* dapat terlaksana dengan baik bila didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- Dukungan dan komitmen penuh dari manajemen dan staf

Dukungan dan komitmen ini tidak saja berasal dari tim *risk assessment* tetapi juga dari manajemen dan staf perusahaan (perusahaan yang diases).

- **Transparansi informasi**

Manajemen dan staf perusahaan harus menjamin bahwa semua informasi dan kebijakan telah disampaikan secara benar dan lengkap.

- **Tanggung jawab dari pelaksana/pemilik kegiatan/pemilik risiko**

Perlu adanya tanggungjawab, wewenang dan hubungan yang kondusif antar pegawai yang melaksanakan dan memverifikasi pekerjaan yang mempengaruhi manajemen risiko.

- **Komunikasi yang baik antara tim *risk assessment* dan pemilik kegiatan/pemilik risiko**

Tim *risk assessment* selalu menciptakan komunikasi dua arah sehingga dapat memperoleh informasi yang lengkap dan mutakhir.

- **Teknik-teknik *risk assessment*.**

Tersedianya panduan dan teknik-teknik *risk assessment* guna memudahkan tim *risk assessment* dalam melaksanakan tahapan-tahapan *risk assessment*, sehingga menjamin kualitas hasil *risk assessment*.

- **Sumber daya yang memadai untuk pelaksanaan *risk assessment***

Personil yang terlibat dalam penugasan *risk assessment* tidak saja harus kompeten dan memiliki integritas yang tinggi tetapi juga memiliki kreativitas. Disamping itu untuk meningkatkan kemampuan *assessment* perlu didukung dengan program pelatihan baik berupa pengetahuan teknis maupun pemahaman bisnis perusahaan.

- **Sarana untuk mengukur hasil yang dicapai**

Perlu dibuat suatu standar kinerja untuk mengukur dan mengendalikan kualitas (*quality assurance*) atas pelaksanaan asesmen risiko.

- **Monitoring Tindak Lanjut**

Tim *risk assessment* berkewajiban untuk memonitor pelaksanaan rekomendasi yang telah diberikan oleh tim sebelumnya guna meyakinkan bahwa rekomendasi perbaikan telah dilaksanakan oleh perusahaan.

Ceklist Penilaian Tingkat Kematangan Manajemen Risiko

No.	Uraian	Skor (0-2)
1.	Tujuan organisasi terdokumentasi dan dipahami dengan baik	
2.	Manajemen telah memahami risiko dan tanggung jawab atas risiko tersebut	
3.	Proses identifikasi risiko telah ditetapkan dan dipatuhi	
4.	Sistem skoring untuk penilaian risiko telah ditetapkan	
5.	Seluruh risiko telah dinilai dengan sistem skoring yang telah ditetapkan	
6.	Respon atas risiko telah ditetapkan dan diimplementasikan	
7.	<i>Risk appetite</i> telah ditetapkan dengan sistem skoring	
8.	Risiko telah dibagi tanggung jawabnya dan didokumentasikan dalam <i>risk register</i>	
9.	Manajemen telah menetapkan model pemantauan atas proses, respon dan <i>action plan</i> risiko.	
10.	<i>Risk register</i> di-update secara periodik	
11.	Manajer melaporkan kepada pimpinan puncak bila terdapat risiko yang belum ditekan pada tingkat yang dapat diterima	
12.	Kegiatan yang bersifat proyek/program selalu dinilai risikonya	
13.	Uraian tanggung jawab menetapkan risiko, menilai risiko dan mengelolanya termasuk dalam uraian tugas dan tanggung jawab pegawai	
14.	Manajer memberikan jaminan efektifitas pengelolaan risiko	
15.	Setiap manager dinilai kinerjanya dalam mengelola risiko	
	Jumlah	

Keterangan Skor:

0 = tidak ada

1 = ada hanya sebagian atau belum diterapkan

2 = ada dan telah diimplementasikan

Hasil penilaian kemudian diakumulasi dan menghasilkan skor total.

Kategorisasi Risiko berdasarkan skor penilaian kematangan risiko

Nilai	Kategori
0 – 7	<i>Risk Naïve</i>
8 – 14	<i>Risk Aware</i>
15 – 20	<i>Risk Defined</i>
21 – 25	<i>Risk Managed</i>
Di atas 26	<i>Risk Enabled</i>

Berdasarkan hasil penilaian tersebut di atas, dapat diambil simpulan sebagai berikut.

1. *Risk naïve / Initial*, berarti organisasi belum membangun manajemen risiko sama sekali atau sudah ada manajemen risiko namun masih sangat lemah. Belum nampak adanya komitmen manajemen baik terhadap pembangunan maupun penerapan manajemen risiko. Selain itu terdapat indikasi pengendalian internal organisasi belum memadai.
2. *Risk aware / Repeatable*, berarti organisasi relatif sudah membangun manajemen risiko namun belum diterapkan atau penerapannya belum memadai, selain itu pengendalian internal organisasi belum berjalan dengan baik.
3. *Risk defined* berarti organisasi relatif sudah membangun manajemen risiko namun penerapannya masih banyak kelemahan. Pengendalian internal organisasi sudah relatif berjalan baik.
4. *Risk managed* berarti organisasi sudah membangun manajemen risiko dan telah diterapkan dengan baik meskipun masih terdapat beberapa kelemahan dalam pelaksanaannya. Pengendalian internal organisasi juga relatif telah memadai.
5. *Risk enabled / Optimised*, berarti organisasi sudah membangun manajemen risiko dan telah diterapkan dengan baik. Pengendalian internal organisasi juga relatif telah memadai.

Nama Sub Judul / Kolom	Cara Pengisian
Nama Organisasi	Diisi dengan nama perusahaan yang akan melakukan identifikasi risiko
Bidang / Program / Kegiatan	Diisi dengan nama unit kerja yang akan melakukan identifikasi risiko. Unit kerja dimungkinkan pada tingkat Organisasi, Program, Kegiatan tergantung pada scope pekerjaan identifikasi risiko di organisasi
Sasaran / Tujuan	Diisi dengan sasaran atau tujuan dari unit kerja yang melakukan identifikasi risiko, yaitu Key Performance Indicator (KPI) tahun berjalan.
Indikasi risiko	Diisi dengan uraian gejala/kondisi/masalah yang dapat menunjukkan adanya suatu peristiwa risiko yang dapat diamati melalui 4 (empat) hal yaitu; 1. Masalah di masa lalu/ periode berjalan yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan 2. Perubahan selama periode berjalan yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan 3. Tingkat kerumitan atas suatu proses operasi yang kompleks 4. Hal-hal yang diidentifikasi oleh para pakar yang mengindikasikan keberadaan suatu risiko pada periode berjalan.
Nama risiko dan pernyataan risiko	Diisi dengan nama risiko dan penjelasan singkat dari nama risiko atau suatu keadaan yang akan timbul dan menghambat pencapaian sasaran/tujuan unit kerja.
Sebab risiko	Diisi dengan penyebab yang menimbulkan peristiwa risiko yang bersumber dari eksternal maupun internal . Penyebab dimungkinkan diisi lebih dari satu faktor.
Uncontrollable/ Controllable	Diisi dengan UC (uncontrollable) bila penyebab timbulnya peristiwa risiko bersumber dari eksternal unit kerja. Diisi dengan C (controllable) bila penyebab timbulnya peristiwa risiko bersumber dari internal unit kerja.
Dampak	Diisi dengan akibat yang ditimbulkan karena adanya peristiwa risiko yang harus ditanggung oleh manajemen, seperti; kecelakaan kerja, kerusakan lingkungan, kehilangan reputasi/pelanggan, dan kerugian finansial. Dampak dimungkinkan diisi lebih dari satu faktor.
Pengendalian Risiko yang Ada	Pengendalian risiko meliputi serangkaian aktivitas – yang berbeda seperti persetujuan, otorisasi, verifikasi, rekonsiliasi, penelaahan kinerja operasi, keamanan aktiva dan pemisahan tugas-tugas. Pengendalian risiko terhadap Sistem Informasi mencakupi pengendalian umum dan pengendalian aplikasi. Kolom ini diisi dengan uraian pengendalian risiko yang ada tersebut.
Tingkat <i>Likelihood</i>	Diisi dengan tingkat <i>likelihood</i> terjadinya peristiwa risiko. Pemberian nilai diberikan dengan bobot yang diklasifikasikan menjadi 5 (lima) kategori, yaitu: - Nilai 1 bila peristiwa risiko jarang terjadi - Nilai 2 bila peristiwa risiko kemungkinan kecil terjadi - Nilai 3 bila peristiwa risiko kemungkinan sedang terjadi - Nilai 4 bila peristiwa risiko kemungkinan besar terjadi - Nilai 5 bila peristiwa risiko hampir pasti terjadi.
Tingkat Dampak	Diisi dengan tingkat dampak yang ditimbulkan dari peristiwa risiko. Pemberian nilai diberikan dengan bobot yang diklasifikasikan menjadi 5 (lima) kategori, yaitu: - Nilai 1 bila peristiwa risiko berdampak tidak signifikan terhadap sasaran/tujuan organisasi. - Nilai 2 bila peristiwa risiko berdampak rendah/sebagian kecil terhadap sasaran/tujuan organisasi. - Nilai 3 bila peristiwa risiko berdampak menengah/cukup luas terhadap sasaran/tujuan organisasi. - Nilai 4 bila peristiwa risiko berdampak besar/luas terhadap sasaran/tujuan organisasi.. - Nilai 5 bila peristiwa risiko berdampak dahsyat/sangat luas terhadap sasaran/tujuan organisasi.
Level Risiko	Diisi dengan nilai perkalian bobot <i>likelihood</i> dengan bobot dampak.
Nomor Urutan Prioritas Risiko	Diisi dengan nomor urutan level risiko dari terbesar sampai dengan terkecil, merupakan urutan prioritas risiko untuk ditangani.

CONTOH REGISTER RISIKO

Nama Organisasi :
Bidang/ Program/ Kegiatan :
Sasaran / Tujuan :

No	Indikasi Risiko	No	Nama Risiko dan Pernyataan Risiko	Sebab Risiko	UC/C	Dampak	Pengendalian Risiko yang Ada	Tingkat Likelihood	Tingkat Dampak	Level Risiko	Nomor Urutan Prioritas Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11) = (9)x(10)	(12)
	1.Kompleksitas 2. Perubahan 3. Masalah 4. Pendapat pakar			Eksternal: Lingkungan alam,perekonomian, politik, sosial,teknologi Internal: SDM, alur proses,infrastruktur, teknologi	UC C						

Disusun oleh : Tanggal :
Direviu oleh : Tanggal :

Keterangan :

UC (Uncontrollable) = Sebab risiko bersumber dari eksternal organisasi
C (Controllable) = Sebab risiko bersumber dari internal organisasi

CONTOH KRITERIA RISIKO**A. Ukuran Likelihood**

Skala	Uraian	Penjelasan
1	Jarang	Risiko mungkin terjadi hanya pada kondisi tidak normal. Probabilitas terjadinya di bawah 20%.
2	Kemungkinan kecil	Risiko mungkin terjadi pada beberapa waktu. Probabilitas terjadinya diatas 20% sampai dengan 40%.
3	Kemungkinan sedang	Risiko dapat terjadi pada beberapa waktu. Probabilitas terjadinya di atas 40% sampai dengan 60%.
4	Kemungkinan besar	Risiko akan mungkin terjadi pada banyak keadaan. Probabilitas terjadinya di atas 60% sampai dengan 80%.
5	Hampir pasti	Risiko dapat terjadi pada banyak keadaan. Probabilitas terjadinya di atas 80% sampai 100%.

B. Ukuran Dampak

Level	Uraian	Penjelasan
1	Tidak signifikan	- Kerugian finansial perusahaan sampai dengan Rp. 500 juta dalam 12 bulan periode
		- Terjadinya penyakit dan kecelakaan kerja yang dapat diatasi dengan tindakan P3K
		- Terjadinya pelanggaran prosedur/peraturan lingkungan hidup, menimbulkan akibat yang tidak berarti dan tidak menimbulkan protes
		- Kehilangan reputasi atau timbulnya publisitas jelek di lingkungan internal perusahaan
		- Terjadinya keluhan pelanggan dan disampaikan secara lisan
2	Rendah	- Kerugian finansial perusahaan sebesar Rp 500 juta sampai dengan Rp. 1 milyar dalam 12 bulan periode
		- Terjadinya penyakit dan kecelakaan kerja yang dapat diatasi dengan bantuan medis berobat jalan
		- Terjadinya pelanggaran prosedur/peraturan lingkungan hidup, menimbulkan akibat yang berarti dan menimbulkan protes (bukan tuntutan/tindakan hukum)

		- Kehilangan reputasi atau timbulnya publisitas jelek di media lokal dalam satu kabupaten / kota - Terjadinya keluhan pelanggan dan disampaikan secara tertulis sebanyak 1 kasus sampai dengan 4 kasus.
3	Menengah	- Kerugian finansial perusahaan di atas Rp 1 milyar sampai dengan Rp. 2 milyar dalam 12 bulan periode - Terjadinya penyakit dan kecelakaan kerja dan dibutuhkan bantuan medis rawat inap di rumah sakit - Terjadinya pelanggaran prosedur/peraturan lingkungan hidup, menimbulkan akibat yang berarti dan menimbulkan tuntutan/tindakan hukum - Kehilangan reputasi atau timbulnya publisitas jelek di media lokal dalam satu propinsi - Terjadinya keluhan pelanggan dan disampaikan secara tertulis sebanyak di atas 4 kasus sampai dengan 7 kasus
4	Besar	- Kerugian finansial perusahaan di atas Rp 2 milyar sampai dengan Rp. 4 milyar dalam 12 bulan periode - Terjadinya penyakit dan kecelakaan kerja dan menimbulkan kematian - Terjadinya pelanggaran prosedur/peraturan lingkungan hidup, menimbulkan akibat yang cukup berarti dan menimbulkan tuntutan/tindakan hukum - Kehilangan reputasi atau timbulnya publisitas jelek di media nasional - Terjadinya keluhan pelanggan dan disampaikan secara tertulis sebanyak di atas 7 kasus sampai dengan 10 kasus
5	Dahsyat	- Kerugian finansial perusahaan di atas Rp. 4 milyar dalam 12 bulan periode - Terjadinya penyakit dan kecelakaan kerja dan menimbulkan kematian serta mengancam penutupan operasi perusahaan - Terjadinya pelanggaran prosedur/peraturan lingkungan hidup, menimbulkan akibat yang sangat berarti, menimbulkan tuntutan/tindakan hukum, dan mengancam penutupan operasi perusahaan. - Kehilangan reputasi atau timbulnya publisitas

		jelek di media internasional
		- Terjadinya keluhan pelanggan dan disampaikan secara tertulis sebanyak lebih dari 10 kasus

C. Ukuran Gabungan *Likelihood* dan Dampak

Ukuran gabungan *likelihood* dan dampak atau Level Risiko diperoleh berdasarkan perkalian level *likelihood* dengan dampak. Level risiko tertinggi bernilai 25 (5 x 5) sedangkan level risiko terendah bernilai 1 (1 x 1).

Level Risiko dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu :

SKOR	LEVEL	URAIAN
< 5	Rendah	Dapat diterima, tidak diperlukan tindakan penanganan
5 - 10	Sedang	Tidak diterima, diperlukan tindakan tindakan pengelolaan jika ada termasuk tersedianya sumber daya
11 - 15	Tinggi	Tidak Diterima, Diperlukan tindakan
16 - 25	Ektrim	Tidak Diterima, diperlukan tindakan segera

Risiko

dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila :

1. Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus
2. Tidak tersedia penanganan untuk risiko
3. Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima
4. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya
5. Risiko yang terjadi tidak mempengaruhi dari pencapaian tujuan perusahaan.

PETA RISIKO

Nama Kegiatan/ Program/ Organisasi :

LIKELIHOOD

Hampir pasti (5)					
Kemungkinan besar (4)				1	
Kemungkinan sedang (3)			4	2	3
Kemungkinan kecil (2)					
Jarang (1)					

Tidak Signifikan (1)	Rendah (2)	Menengah (3)	Besar (4)	Dahsyat (5)
----------------------------	---------------	-----------------	--------------	----------------

DAMPAK

PEMERINTAH DAERAH PROVINSI.....

LAPORAN HASIL RISK ASSESSMENT

PADA

PROVINSI...../ DINAS.....

Nomor : Lap. xxxx/xxx/ 200x

Tanggal : xx - xx - 200x