



**BUPATI GRESIK  
PROVINSI JAWA TIMUR**

**PERATURAN BUPATI GRESIK**

**NOMOR 26 TAHUN 2022**

**TENTANG**

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO**

**DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN GRESIK**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI GRESIK,**

- Menimbang** : a. bahwa berdasarkan ketentuan dalam Pasal 13 ayat (1) dan ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, setiap instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko;
- b. bahwa dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, profesional, akuntabel dan untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi yang efektif dan efisien, serta untuk meningkatkan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gresik, perlu Pedoman Penerapan Manajemen Risiko;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gresik;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pemerintahan Daerah-Daerah Kota Besar Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Daerah Istimewa Jogjakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 32) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang

Nomor 2 Tahun 1965 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotapraja Surabaya dan Daerah Tingkat II Surabaya dengan mengubah Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kota Besar dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan daerah Istimewa Jogjakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 183 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6398);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);

6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 6402);
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 157);
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1539);
9. Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pedoman Pembentukan Perundang-Undangan di Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Gresik Tahun 2012 Nomor 2);
10. Peraturan Bupati Gresik Nomor 32 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Satuan Pendidikan Formal, Satuan Pendidikan Non Formal Kabupaten Gresik (Berita Daerah Kabupaten Gresik Tahun 2018 Nomor 32) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bupati Nomor 34 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Bupati Nomor 32 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Satuan Pendidikan Formal, Satuan Pendidikan Non Formal Kabupaten Gresik (Berita Daerah Kabupaten Gresik Tahun 2020 Nomor 35);

MEMUTUSKAN :

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

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Gresik.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Gresik.
3. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
4. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait Risiko.
5. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, serta pemantauan dan reviu.
6. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan tujuan organisasi.
7. Reviu dokumen adalah mempelajari informasi yang terdapat pada dokumen yang terkait dengan penerapan manajemen risiko untuk dibandingkan dengan kriteria/standar yang digunakan.
8. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan/ Pernyataan yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh melalui reviu dokumen ataupun observasi, pendalaman dan/atau validasi, serta uji silang dari informasi lain yang sudah diperoleh dari reviu dokumen.
9. Wawancara adalah bentuk paling umum dari komunikasi yang terencana yang berfungsi sebagai alat penguji kebenaran terhadap data/informasi yang diperoleh dari alat-alat lainnya (reviu dokumen, kuesioner, dan observasi), alat untuk mencari informasi pelengkap (metode pelengkap), dan dapat berfungsi sebagai satu-satunya alat pengumpul data utama (metode primer).

10. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan/kondisi di lapangan untuk menguji pemenuhan kriteria/standar tertentu.
11. Tingkat Kematangan adalah suatu kondisi penerapan manajemen risiko yang terbagi dalam 5 (lima) kategori yaitu Belum Sadar Risiko (*Risk Naive*), Sadar Risiko (*Risk Aware*), Risiko ditetapkan (*Risk Defined*), Risiko Dikelola (*Risk Managed*) dan Dapat Menangani Risiko (*Risk Enabled*).
12. Kejutan (*surprise*) adalah kejadian tidak diinginkan yang tiba-tiba muncul dalam proses pengendalian risiko.
13. Eksploitasi peluang adalah upaya menggali potensi peluang ke arah yang lebih baik, lebih berharga, atau lebih menguntungkan.
14. Meningkatnya reputasi adalah meningkatnya gambaran baik di benak seseorang tentang suatu hal yang dilakukan pemerintah.

## BAB II

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

#### Pasal 2

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah bertujuan untuk:

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

### Pasal 3

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah memiliki manfaat untuk:

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

### Pasal 4

Penerapan Manajemen Risiko harus memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

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

## BAB III

### PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

#### Pasal 5

- (1) Setiap Kepala Perangkat Daerah dan pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.

- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
- a. pengembangan Budaya Sadar Risiko;
  - b. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko; dan
  - c. pembentukan Struktur Manajemen Risiko.

#### Pasal 6

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

#### Pasal 7

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

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

#### BAB IV

#### STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

##### Pasal 8

- (1) Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko dilingkungan Pemerintah Daerah, ditetapkan struktur Manajemen Risiko.



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

#### Pasal 9

- (1) Komite Manajemen Risiko Kabupaten Gresik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf a, terdiri dari :
  - a. Komite Eksekutif;
  - b. Komite Pelaksana; dan
  - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko.
- (2) Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, terdiri dari Bupati dan Wakil Bupati selaku Penanggung Jawab, Sekretaris Daerah selaku Ketua, dan Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum, Kepala Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Gresik, serta Kepala Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik selaku Anggota.
- (3) Komite Pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, terdiri dari Kepala Badan Perencanaan, Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Gresik selaku Ketua, Kepala Badan Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gresik selaku Wakil Ketua, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik selaku Sekretaris, dan masing-masing Kepala Perangkat Daerah selaku Anggota.

- (4) Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, berada di Sekretariat Daerah dalam hal ini Bagian Organisasi yang menangani manajemen kinerja Pemerintah Daerah.
- (5) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Kabupaten Gresik tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

#### Pasal 10

- (1) Kepala Perangkat Daerah membentuk Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah dan Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah dengan Keputusan Kepala Perangkat Daerah.
- (2) Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari Kepala Perangkat Daerah selaku Ketua dan minimal 2 (dua) orang pejabat Eselon III selaku Anggota.
- (3) Sekretariat Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berada disekretariat perangkat daerah/bagian yang menangani manajemen kinerja Perangkat Daerah.
- (4) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ialah membantu Komite Manajemen Risiko Kabupaten Gresik dalam mengimplementasikan manajemen risiko dimasing-masing Perangkat Daerah.

#### Pasal 11

- (1) Penerapan Manajemen Risiko dilingkungan Pemerintah Daerah mengacu pada:
  - a. Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini;
  - b. Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

- (2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Kabupaten Gresik.

## BAB VI

### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 15

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

#### Pasal 16

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Gresik  
pada tanggal 30 Juni 2022

BUPATI GRESIK,

ttd

FANDI AKHMAD YANI

Diundangkan di Gresik  
pada tanggal 30 Juni 2022

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN GRESIK,

ttd

Ir. ACHMAD WASHIL M.R., M.T.

Pembina Utama Muda  
NIP. 19661027 199803 1 001

BERITA DAERAH KABUPATEN GRESIK TAHUN 2022 NOMOR 26



LAMPIRAN I

PERATURAN BUPATI GRESIK

NOMOR 26 TAHUN 2022

TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN GRESIK

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	11
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum	11
BAB II	PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
	A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	11
	B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko	14
	C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko	15
	D. Proses Manajemen Risiko	17
	E. Struktur Manajemen Risiko	19
	F. Tugas dan Tanggung Jawab Daerah	20
BAB III	KEBIJAKAN PELAPORAN	
	A. Pelaporan Tingkat Daerah	35
	B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah	38
BAB IV	HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN MANAJEMEN KINERJA	
	A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko	39
	B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern	39
	C. Pendekatan Daerah	40
	D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja	41
BAB V	PENUTUP	41

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

1. Sesuai Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
2. Sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

### 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.

## BAB II

### PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

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

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah bertujuan untuk:
  - a. meningkatkan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang kemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya;
  - b. mendorong manajemen yang proaktif Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah;

- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen;
- d. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif;
- e. penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi;
- f. meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku 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 termasuk dalam tujuan sistem pengendalian *intern* pemerintah;
- g. 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 Daerah diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik; dan
- h. meningkatkan ketahanan organisasi Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.

2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah 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. *Eksplorasi* 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 tindakandijalankan;
  - e. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan  
Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis;
  - f. meningkatnya reputasi pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.
  - g. perlindungan bagi Pimpinan dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan publik yang cermat; dan



h. meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi. Dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang ditetapkan 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 faktor 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 register 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; dan
11. perbaikan terus-menerus Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan Manajemen Risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Seluruh jajaran Pemerintah Daerah 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.

Pimpinan harus berkomitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Komitmen pimpinan ditingkatkan dengan meningkatkan pemahaman atas Risiko dan Manajemen Risiko serta pemahaman atas nilai-nilai budaya Daerah. 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. Register 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

Pemerintah Daerah. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

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

2. Penetapan konteks

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

3. Identifikasi Risiko

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

4. Analisis Risiko

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

5. Evaluasi Risiko

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

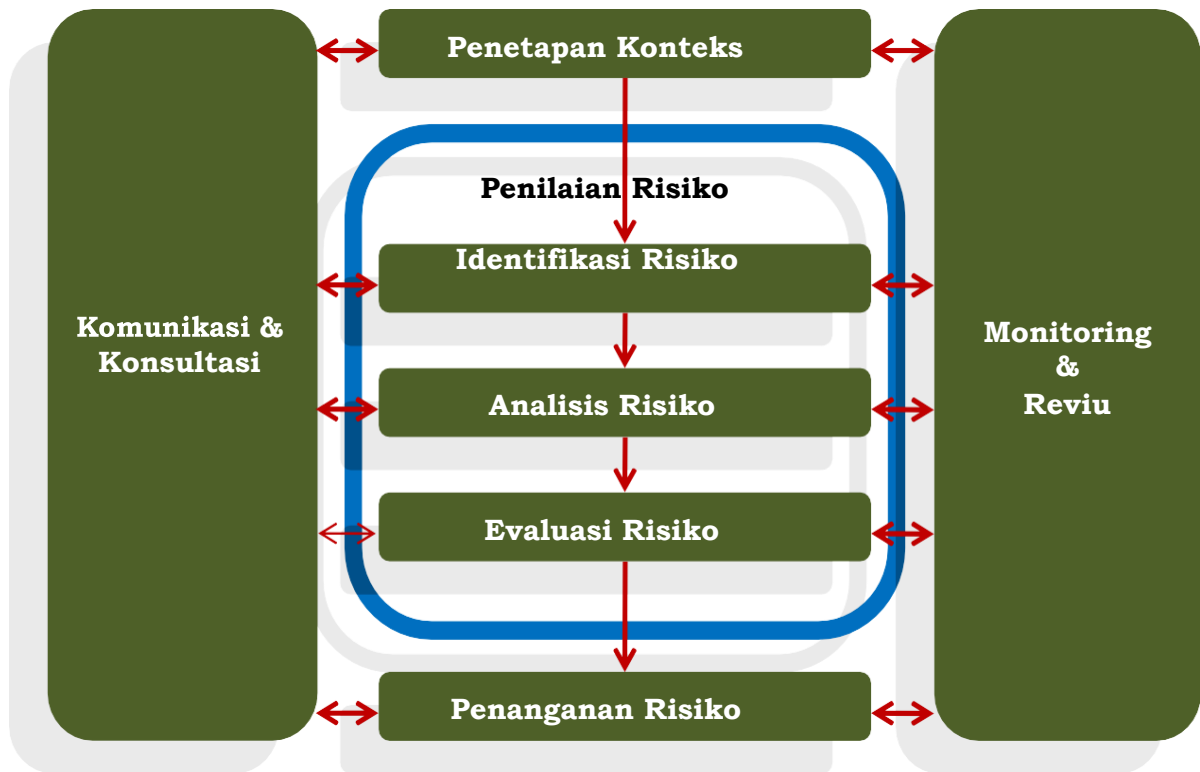
6. Mitigasi Risiko (penanganan risiko)

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

7. Pemantauan (*monitoring*) dan reviu

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

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



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

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

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Daerah; dan
2. Tingkat Perangkat Daerah.

#### 1. Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah perlu ditetapkan struktur Manajemen Risiko. Struktur Manajemen Risiko terdiri dari:

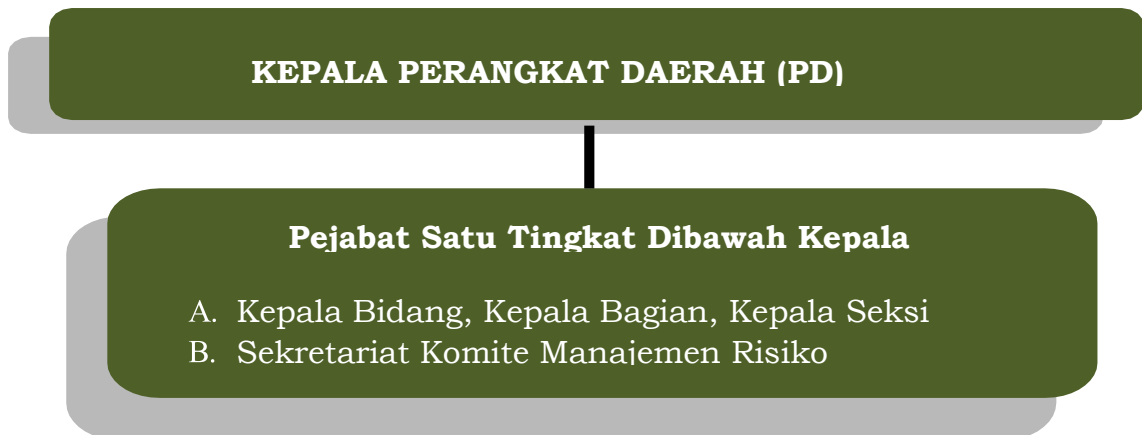
- a. Komite Manajemen Risiko Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah;
- b. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
- c. Inspektorat Kabupaten Gresik sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci Struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut :

a. Komite Manajemen Risiko Daerah;



b. Kepala Perangkat Daerah



c. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko.

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

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagai berikut :

1. Komite Manajemen Risiko Daerah 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 pada Perangkat Daerah yang dipimpin; dan
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (Inspektorat Kabupaten Gresik) bertugas dan bertanggung jawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di Daerah kepada pemangku kepentingan terkait.

## 2. Tugas dan Tanggung Jawab Kabupaten

### a. Komite Manajemen Risiko Daerah

Komite Manajemen Risiko Daerah adalah komite yang dibentuk oleh Bupati Gresik untuk meningkatkan budaya sadar risiko, meningkatkan komitmen pimpinan terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan, dan membimbing seluruh unit Daerah dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Daerah terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- 1) menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Daerah;
- 2) menetapkan register risiko Daerah beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan;
- 3) menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Daerah;
- 4) melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Daerah; dan
- 5) memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Daerah.

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah :

- a. Menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Daerah sebagai pedoman implementasi Manajemen Risiko bagi seluruh unit di lingkungan Pemerintah Daerah.

Kebijakan dan pedoman yang perlu disusun oleh Komite Pelaksana antara lain berupa selera risiko dan kriteria risiko Daerah, pedoman tentang pengukuran risiko, pedoman penyusunan register risiko, pedoman

pemantauan penanganan risiko Daerah, 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 Daerah meliputi:

- 1) Kebijakan Skala Risiko Daerah *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 Daerah 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	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	
2	Rendah	17	9	Light Green
		18	8	
		19	7	
		20	6	
		21	5	
1	Sangat Rendah	22	4	Dark Green
		23	3	
		24	2	
		25	1	

Tabel II.2. Matriks Analisis Risiko

2) Kriteria Risiko Daerah

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;
- b) Persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.3 dibawah; dan
- c) 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 Daerah sehingga dapat digunakan di tingkat Kabupaten Gresik dan Perangkat Daerah. Untuk kriteria dampak, Komite Pelaksana perlu menyusun beberapa alternatif area dampak yang dapat digunakan secara seragam di tingkat Daerah, dan Perangkat Daerah. Kriteria risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

<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.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 ≤ Rp10Juta	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%	Pelayana n 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%	Pelayana n 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 mediamassa 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 negative 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 Daerah adalah sebagaimana tabel II.5. di bawah ini:

NO.	KATEGORI RESIKO	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: penggelapan 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 negative terhadap organisasi.

Tabel II.5. Tabel Risiko

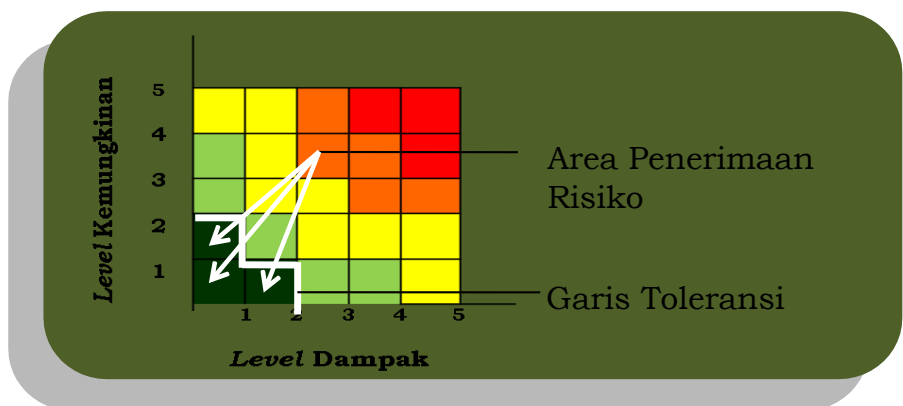
Apabila dipandang perlu, Komite Eksekutif dapat menambahkan kategori Risiko selain 8 (delapan) kategori Risiko diatas.

4) Selera Risiko Daerah

Selera Risiko Daerah 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 Daerah merupakan tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana. Selera Risiko Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana tersebut selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Setelah ditetapkan, selera risiko dapat digunakan di tingkat Daerah 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	≥ 10
2.	Risiko Belanja	≥ 10
3.	Risiko Pembiayaan	≥ 10
4.	Risiko Strategis	≥ 9
5.	Risiko <i>Fraud</i>	≥ 4
6.	Risiko kepatuhan	≥ 9
7.	Risiko Operasional	≥ 15
8.	Risiko reputasi	≥ 15

Atau



Tabel II.6. Tabel Selera Risiko

- b. menyusun register risiko Daerah dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan;
- c. register risiko Daerah merupakan kumpulan Risiko Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Daerah yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*;

- d. identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*;
- e. register risiko Daerah dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tersebut. Register risiko Daerah dan rencana mitigasinya yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan;
- f. memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasinya;
- g. *level* Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-Risiko Kunci 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, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif;
- h. menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah serta menyampaikan rencana mitigasi Daerah yang relevan kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait. Risiko Kunci Daerah diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun register risiko Perangkat Daerah. Selanjutnya, rencana mitigasi Daerah yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait untuk dilaksanakan;



- i. memberikan masukan kepada Bupati tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi.

Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan risiko kunci yang diukur dengan indikator risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Bupati Gresik 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; dan

- j. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Bupati berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Bupati Gresik tertentu sesuai permintaan Bupati Gresik.

Apabila diperlukan, Bupati Gresik dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Bupati Gresik.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Daerah, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik c.q. Biro/Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik:

- a. Kepala Perangkat Daerah

Setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah 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:

- 1) menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah.

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

- 2) menyusun, menetapkan, dan melaporkan register risiko Perangkat Daerah beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Perangkat Daerah secara tahunan.

Register risiko 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*.

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

- 3) menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah dan Perangkat Daerah serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait.

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

- 4) memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Perangkat Daerah serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Daerah, dan Perangkat Daerah.

*Level* Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Daerah 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.

- 5) 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.

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

Ikut berperan aktif dalam penyusunan register risiko Perangkat Daerah.

Seluruh unit di bawah Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah 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 register risiko Perangkat Daerah.

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.

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

### BAB III KEBIJAKAN PELAPORAN

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

#### A. Pelaporan Tingkat Daerah

Pelaporan Tingkat Daerah terdiri dari:

##### 1. Laporan Register Risiko Daerah

Register risiko Daerah merupakan kumpulan risiko kunci Daerah yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Laporan register risiko Daerah disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*. Laporan register risiko Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan register risiko Daerah 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 Daerah :

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

- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah 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*; dan
  - d. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, triwulan II, triwulan III, dan triwulan 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 Daerah.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah 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 Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah 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 Bupati Gresik. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh :

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Gresik; dan
- b. apabila ada permintaan dari Bupati Gresik 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 Register risiko Perangkat Daerah

Register risiko 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 register risiko 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, triwulan II, triwulan III, dan triwulan 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.



## BAB IV

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

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Daerah 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 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 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang menggunakan kerangka kerja *COSO: Internal Control Integrated Framework*. Ruang lingkup pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, meliputi seluruh kegiatan pemerintahan. Komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian Risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

#### C. Pendekatan Daerah

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

a. manajemen Risiko di Daerah digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya;

- b. pengendalian intern di Daerah digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari;
- c. program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
- d. 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; dan
- e. 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.

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

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

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

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

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

BAB V  
PENUTUP

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

BUPATI GRESIK,

ttd

FANDI AKHMAD YANI

LAMPIRAN II

PERATURAN BUPATI GRESIK

NOMOR 26 TAHUN 2022

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN GRESIK

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

DOKUMEN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PERANGKAT DAERAH

- I. Dokumen Penilaian Risiko terdiri atas:
  - a. Daftar tujuan kegiatan;
  - b. Daftar risiko;
  - c. Formulir analisis risiko;
  - d. Skala kemungkinan terjadinya risiko;
  - e. Skala dampak terjadinya risiko;
  - f. Formulir identifikasi celah pengendalian;
  - g. Rencana tindak pengendalian;
  - h. Laporan pelaksanaan RTP;
  - i. Realisasi pelaksanaan RTP.
- II. Format Dokumen Pedoman Penilaian Risiko sebagaimana tercantum dalam form 1 sampai dengan form 9 dibawah ini.

DAFTAR TUJUAN KEGIATAN

Tahun Anggaran.....

Perangkat Daerah : .....

No.	Tujuan Perangkat Daerah	Sasaran Perangkat Daerah	Program Yang Mendukung	Kegiatan yang mendukung capaian Program	Tujuan Kegiatan	Sub Kegiatan yang Mendukung Capaian Kegiatan	Tujuan Sub Kegiatan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							
dst							

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian tentang tujuan sesuai dengan Dokumen Renstra
3. Kolom 3 berisi uraian tentang sasaran yang ada dalam dokumen Perjanjian Kinerja
4. Kolom 4 berisi uraian tentang Program Yang Mendukung
5. Kolom 5 berisi uraian tentang Kegiatan yang mendukung capaian Program
6. Kolom 6 berisi uraian tentang Tujuan Kegiatan Utama
7. Kolom 7 berisi uraian tentang Sub Kegiatan yang Mendukung Capaian Kegiatan
8. Kolom 8 berisi uraian tentang Tujuan Sub Kegiatan

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

---

NIP .....

DAFTAR RISIKO  
Tahun Anggaran .....

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Risiko	Penyebab	Dampak
1	2	3	4
1.			
2.			
3.			
dst			

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko yang dapat terjadi
3. Kolom 3 berisi uraian penyebab terjadinya resiko
4. Kolom 4 berisi uraian penyebab terjadinya risiko

Gresik,.....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

FORMULIR ANALISIS RISIKO

Tahun Anggaran .....

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Uraian Risiko	Skor Kemungkinan	Skor Dampak	Skor Status
1	2	3	4	5 (3 X 4)
1.				
2.				
3.				
dst				

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi skor/nilai kemungkinan terjadinya risiko tersebut.
4. Kolom 4 berisi skor/nilai dampak yang terjadi apabila risiko tersebut terjadi
5. Kolom 5 berisi perkalian antara kolom 6 dan kolom 7

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

## SKALA KEMUNGKINAN TERJADINYA RISIKO

No.	Kriteria Kemungkinan	Definisi Kriteria Kemungkinan	Skala Nilai
1	2	3	4
1.	Jarang Sekali	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan Probabilitas rendah, tetapi lebih besar dari pada nol Mungkin terjadi sekali dalam 3 tahun	1
2.	Jarang	Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi Mungkin terjadi sekali dalam 2 tahun	2
3.	Sering	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50 Mungkin terjadi kira-kira sekali dalam setahun	3
4.	Sangat Sering	Kemungkinan terjadi > 50% Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	4



## SKALA DAMPAK TERJADINYA RISIKO

No.	Kriteria Dampak	Definisi Kriteria Dampak	Skala Nilai
1	2	3	4
1	Rendah sekali	Mengganggu pencapaian tujuan kegiatan/organisasi meskipun tidak signifikan	1
2	Rendah	Mengganggu pencapaian tujuan kegiatan/organisasi secara cukup signifikan	2
3	Tinggi	Sebagian tujuan kegiatan/organisasi gagal dilaksanakan	3
4	Tinggi Sekali	Sebagian besar tujuan kegiatan/organisasi gagal dilaksanakan	4

FORMULIR IDENTIFIKASI CELAH PENGENDALIAN

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Risiko	PENGENDALIAN			KET.
		YANG SUDAH ADA		YANG MASIH DIBUTUHKAN	
		URAIAN	E/ KE/ TE		
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					
dst.					

Catatan :

Gresik, .....

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian Risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang sudah ada/dilakukan.
4. Kolom 4 berisi tingkat efektifitas (Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif)
5. Kolom 5 berisi Kegiatan Pengendalian yang masih akan dikerjakan
6. Kolom 6 berisi informasi lainnya yang diperlukan terkait kolom 6

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

RENCANA TINDAK PENGENDALIAN (RTP)

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Risiko	Uraian Rencana Tindak Pengendalian	Target Waktu	Penanggung Jawab	Keterangan
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					
dst.					

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang akan dilakukan yang berasal dari Lampiran 6 kolom 6.
4. Kolom 4 berisi waktu Kegiatan

Pengendalian dilaksanakan

5. Kolom 5 berisi pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan Kegiatan Pengendalian
6. Kolom 6 berisi informasi lainnya yang diperlukan terkait kolom 5

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

## KOP PERANGKAT DAERAH

Gresik, .....

Nomor : ..... Kepada  
 Sifat : ..... Yth. Bupati Gresik  
 Lampiran : .....  
 Perihal : Laporan Pelaksanaan RTP Di  
 GRESIK

Bersama ini kami sampaikan Realisasi Pelaksanaan RTP pada Perangkat Daerah..... atas kegiatan utama sebagaiberikut:

No	Nama Kegiatan	RTP			Keterangan
		Target	Realisasi	%	
1.					
2.					
3.					
dst					

Rincian lebih lanjut ada pada Lampiran laporan ini.  
 Demikian .....

Kepala Perangkat Daerah

(.....)

Pangkat

NIP.....

Tembusan Yth.:

1. Sekretaris Daerah Kab.Gresik
2. Inspektur Daerah Kab.Gresik

REALISASI PELAKSANAAN RTP

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Resiko	Rencana Tindak Pengendalian			Pelaksanaan RTP		
		Uraian	Target Waktu	Penanggung Jawab	Uraian	Realisasi Waktu	Pelaksana
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
Dst.							

Catatan :

- Kolom 1 berisi nomor urut
- Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
- Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang akan dilakukan yang berasal dari Lampiran 7 kolom3.
- Kolom 4 berisi waktu Kegiatan Pengendalian akan dilaksanakan yang berasal dari Lampiran 7 kolom4.
- Kolom 5 berisi pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan Kegiatan Pengendalian berasal dari Lampiran 7 kolom 5.
- Kolom 6 berisi Kegiatan Pengendalian yang dilakukan
- Kolom 7 berisi realisasi waktu pelaksanaan Kegiatan Pengendalian
- Kolom 8 berisi pihak yang melaksanakan

Kegiatan Pengendalian

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

Form 10

No	Kegiatan		Risiko		Penyebab	C/UC	Dampak	Pengendalian yang Ada		Level Risiko Inheren				Rencana Pengendalian Lanjutan	Target Waktu	Pemilik Risiko
	Nama Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Kode	Pernyataan Risiko				Uraian	Efektifitas	K	D	Skor	Kategori			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

Gresik, .....  
Kepala Perangkat Daerah

Catatan

C : Controllable/dapat dikendalikan  
UC : Uncontrollable  
K : Kemungkinan Terjad  
D : Dampak Risiko

Kolom 14 Katagori  
1 s.d 4 : Rendah  
5 s.d 8 : Sedang  
9 s.d 12 : Cukup Tinggi  
13 s.d 16 : Tinggi

PR : Pernyataan Risiko  
RPL : Rencana Pengendalian Lanjutan

Kolom I Kurang Efektif  
Kolom I Skala Kemungkinan  
Kolom I Skala Dampak

NIP .....

## TATA CARA PENGISIAN DOKUMEN PENILAIAN RISIKO

### I. PROSES PENYUSUNAN DOKUMEN PENILAIAN RISIKO

Tahapan proses Penyusunan Dokumen Penilaian Risiko terdiri dari 5 tahapan, dimulai dari Penyusunan Daftar Tujuan sampai penyerahan Dokumen Penilaian Risiko kepada Bupati pada saat penandatanganan Perjanjian Kinerja Kepala Perangkat Daerah, yaitu:

#### A. Tahapan Penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan pada tahapan ini akan menghasilkan Daftar Tujuan Kegiatan Utama Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini. Tahap Penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah terdiri dari kegiatan:

##### 1. Mengidentifikasi Sasaran Strategis Perangkat Daerah.

Sasaran Startegis Perangkat Daerah pada dasarnya terdapat dalam dokumen-dokumen berikut ini :

- a. Sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Daerah;
- b. Tugas dan fungsi Perangkat Daerah yang ditetapkan oleh Peraturan Bupati Gresik;
- c. Rencana Kerja Pembangunan Daerah;
- d. Rencana Strategis Perangkat Daerah;
- e. Rencana Kinerja Perangkat Daerah;
- f. Dokumen Perjanjian Kinerja; dan
- g. Laporan Kinerja Perangkat Daerah.

##### 2. Mengidentifikasi Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan Utama Perangkat Daerah pada dasarnya dapat diidentifikasi dalam dokumen-dokumen berikut ini:

- 1) Rencana Kerja Pembangunan Daerah;
- 2) Rencana Strategis Perangkat Daerah;
- 3) Rencana Kerja Perangkat Daerah;
- 4) Dokumen Perjanjian Kinerja; dan
- 5) Laporan Kinerja Perangkat Daerah.

##### 3. Menyusun Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah

Langkah kerja Penyusunan Tujuan Kegiatan Utama pada Perangkat Daerah adalah sebagai berikut:

- a. kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Daftar Tujuan atas Kegiatan pada masing-masing unit bidang/bagian di Perangkat Daerah;
- b. kegiatan penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama pada masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah;
- c. mekanisme penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion* (FGD);
- d. daftar Tujuan atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris/Kepala Bidang/Kepala Bagian Perangkat Daerah;
- e. dokumen Daftar Tujuan atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- f. dokumen Daftar Tujuan atas kegiatan utama yang sudah diperbaiki ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- g. dokumen Daftar Tujuan, bersama dengan Daftar Risiko dan Dokumen RTP merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

B. Tahapan Penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan pada tahapan ini akan menghasilkan Daftar Risiko atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam Form2.



Tahapan Penyusunan Daftar Risiko atas kegiatan utama Perangkat Daerah terdiri dari kegiatan:

1. Mengidentifikasi Risiko yang dihadapi dalam kegiatan utama Perangkat Daerah.

Identifikasi Risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan/sasaran Perangkat Daerah atau tujuan/sasaran Kegiatan.

Salah satu aspek penting dalam identifikasi Risiko adalah memperoleh data Risiko sebanyak- banyaknya baik Risiko internal maupun Risiko eksternal.

Data Risiko dapat diperoleh melalui:

- a. Dokumen hasil pemeriksaan oleh BPK dalam beberapa tahun terakhir;
- b. Dokumen hasil pengawasan oleh BPKP dalam beberapa tahun terakhir;
- c. Dokumen hasil pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten Gresik dalam beberapa tahun terakhir;
- d. Penanganan kasus oleh instansi penegak hukum;
- e. Laporan masyarakat/LSM; dan
- f. Informasi dari pegawai di Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Langkah kerja identifikasi Risiko Kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit:

- a. kegiatan penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah;
- b. mekanisme penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion*;
- c. Daftar Risiko atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris/Kepala Bidang/Kepala Bagian pada Perangkat Daerah;

- d. Dokumen Daftar Risiko atas Kegiatan Utama yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- e. Dokumen Daftar Risiko atas Kegiatan Utama yang sudah diperbaiki ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- f. Dokumen Daftar Risiko, bersama dengan Daftar Tujuan dan Dokumen RTP, merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

### C. Tahapan Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian

Tahap penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian adalah tahap menuangkan rencana tindak dalam suatu dokumen yang memperlihatkan prioritas penanganan Risiko yang dihasilkan dari tahapan sebelumnya.

Tahapan ini terdiri dari kegiatan:

#### 1. Menganalisis Risiko yang teridentifikasi.

Risiko yang dihasilkan dari tahapan Identifikasi Risiko selanjutnya dilakukan analisis Risiko. Analisis Risiko untuk mengetahui level/tingkat Risiko yang dihasilkan dari besaran kemungkinan terjadinya Risiko dan dampak yang dihasilkan dari terjadinya Risiko tersebut. Analisis Risiko menggunakan formulir Analisis Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 3 dan Matriks Tingkat Kemungkinan terjadinya Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 4 sedangkan Matriks Tingkat Dampak yang dihasilkan dari terjadinya Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 5. Analisis Risiko penting untuk mengetahui level/tingkat Risiko dan prioritas penanganan Risiko oleh Perangkat Daerah.

#### 2. Mengenali Pengendalian yang Ada/Terpasang

Tahapan ini bertujuan mendokumentasikan apa yang telah dibuat (ada/terpasang) oleh Perangkat Daerah dalam mengendalikan Risiko yang teridentifikasi.

#### 3. Mengevaluasi Pengendalian yang Ada/Terpasang

Tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi apakah pengendalian yang telah dibuat (ada/terpasang) untuk mengelola Risiko tertentu sudah cukup dan efektif.

Ada kemungkinan bahwa pengendalian yang sudah dirancang dengan baik namun tidak dapat berjalan/bekerja efektif sebagaimana tujuan yang diinginkan. Evaluasi atas efektifitas pengendalian perlu dilakukan untuk menentukan apakah ketidak efektifan tersebut disebabkan ketidakcocokan atau ketidak cukupan rancangannya atau permasalahan pada saat pelaksanaannya.

Dalam tahapan ini akan ada 4 (empat) kemungkinan celah yang teridentifikasi :

- a. pengendalian sudah ada namun tidak sesuai dengan peraturan di atasnya;
- b. pengendalian sudah ada namun belum memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku;
- c. pengendalian belum ada sama sekali maka perlu dibuat/disusun Pengendalian terkait; dan
- d. pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku, namun belum dilaksanakan.

#### 4. Identifikasi Perbaikan Kegiatan Pengendalian

Langkah selanjutnya setelah celah pengendalian yang ada dapat diidentifikasi adalah mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang cocok dalam rangka perbaikan pengendalian. Tahapan ini harus mempertimbangkan *cost and benefit* dan tidak menimbulkan proses kegiatan tambahan yang memberatkan (pengendalian harus melekat di dalam proses bisnis).

Formulir yang digunakan untuk kegiatan sebagaimana dimaksud pada angka 2 sampai dengan angka 4 sebagaimana tercantum dalam Form 6.

#### 5. Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

Setelah rencana perbaikan atas kegiatan pengendalian Risiko dapat teridentifikasi tahap berikutnya adalah penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

Langkah kerja Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian

- a. Kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Rencana Tindak Pengendalian atas kegiatan utama di masing-masing unit:

- b. Kegiatan penyusunan Rencana Tindak Pengendalian atas kegiatan utama di masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah, Risiko atas Kegiatan Utama dan cara penanganan Risiko;
- c. mekanisme penyusunan Rencana Tindak Pengendalian atas Kegiatan di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion*;
- d. dokumen Rencana Tindak Pengendalian yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris Perangkat Daerah;
- e. dokumen Rencana Tindak Pengendalian yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- f. dokumen hasil analisis Risiko atas Kegiatan yang sudah diperbaiki selanjutnya ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- g. dokumen Rencana Tindak Pengendalian, bersama dengan Daftar Tujuan dan Daftar Risiko merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah. Formulir Rencana Tindak Pengendalian sebagaimana tercantum dalam Form 7.

D. Tahapan Verifikasi Dokumen Penilaian Risiko oleh Inspektorat Kabupaten Gresik:

1. Dokumen Penilaian Risiko yang terdiri dari Daftar Tujuan, Daftar Risiko dan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian merupakan kelengkapan dari dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah;
2. Inspektorat Kabupaten Gresik, bersamaan dengan kegiatan Verifikasi atas Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah juga melakukan verifikasi atas Dokumen Penilaian Risiko;
3. Hasil verifikasi dari Inspektorat Kabupaten Gresik dijadikan dasar sebagai perbaikan atas Dokumen Penilaian Risiko; dan
4. Draft Dokumen Penilaian Risikodapat diperbaiki sesuai dengan pengesahan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

E. Tahapan Penyerahan Dokumen Penilaian Risiko kepada Bupati :

1. Setelah pengesahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, seluruh Kepala Perangkat Daerah harus memfinalkan Dokumen Penilaian Risiko yang akan diserahkan kepada Bupati;
2. Dokumen Penilaian Risiko yang ditandatangani oleh Kepala Perangkat Daerah diserahkan kepada Bupati melalui Inspektorat Kabupaten Gresik; dan
3. Penyerahan Dokumen Penilaian Risiko dilaksanakan pada saat penandatanganan Dokumen Perjanjian Kinerja Kepala Perangkat Daerah yang dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran diterima oleh Kepala Perangkat Daerah.

## II. PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

1. Dokumen Penilaian Risiko harus segera dikomunikasikan kepada sebanyak mungkin pegawai pada Perangkat Daerah;
2. Kegiatan Pengendalian yang ada dalam Dokumen Rencana Tindak Pengendalian menjadi acuan pelaksanaan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah; dan
3. Perangkat Daerah wajib membuat Laporan Pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian yang ditujukan kepada Bupati melalui Inspektorat Kabupaten Gresik paling lambat akhir bulan Februari tahun berikutnya. Pelaporan sebagaimana tercantum dalam Form 8 dan Form 9.

## III. PEMANTAUAN/VERIFIKASI ATAS PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

Setiap Kepala Perangkat Daerah harus melakukan pemantauan dan verifikasi untuk memastikan bahwa dokumen Rencana Tindak Pengendalian telah dilaksanakan sesuai rencana dan sepanjang diperlukan dapat dilakukan perbaikan atas Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

## IV. EVALUASI ATAS PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Gresik.

BUPATI GRESIK,

ttd

FANDI AKHMAD YANI

LAMPIRAN I

PERATURAN BUPATI GRESIK

NOMOR 26 TAHUN 2022

TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN GRESIK

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	11
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum	11
BAB II	PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
	A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	11
	B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko	14
	C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko	15
	D. Proses Manajemen Risiko	17
	E. Struktur Manajemen Risiko	19
	F. Tugas dan Tanggung Jawab Daerah	20
BAB III	KEBIJAKAN PELAPORAN	
	A. Pelaporan Tingkat Daerah	35
	B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah	38
BAB IV	HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN, DAN MANAJEMEN KINERJA	
	A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko	39
	B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern	39
	C. Pendekatan Daerah	40
	D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja	41
BAB V	PENUTUP	41

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

1. Sesuai Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
2. Sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah.

### 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.

## BAB II

### PEDOMAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

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

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah bertujuan untuk:
  - a. meningkatkan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja Penerapan Manajemen Risiko yang efektif dapat memberikan keyakinan yang memadai kepada organisasi bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dengan Manajemen Risiko, semua potensi masalah yang kemungkinan menghambat pencapaian tujuan organisasi dapat terkelola dengan baik melalui langkah mitigasi Risiko yang dirancang dan dijalankan dengan efektif. Penerapan Manajemen Risiko yang komprehensif akan mendorong organisasi dalam meningkatkan kinerjanya;
  - b. mendorong manajemen yang proaktif Dengan penerapan Manajemen Risiko, manajemen dituntut untuk berpikir secara antisipatif guna menciptakan langkah mitigasi Risiko yang efektif dalam rangka mengamankan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen dituntut untuk tidak berpikir reaktif dengan menanggulangi Risiko yang sudah muncul dan menjadi masalah;

- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan upaya pengelolaan Risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan setiap keputusan. Manajemen memiliki dasar yang kuat dan proyeksi masa depan atas setiap potensi masalah bagi keputusan yang hendak diambilnya. Dalam hal perencanaan, identifikasi potensi masalah berikut mitigasi yang dirancang akan meningkatkan mutu perencanaan yang disusun oleh manajemen;
- d. meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi Rancangan mitigasi Risiko dengan mempertimbangkan prioritas Risiko termasuk analisis biaya manfaat akan mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara efisien dan efektif;
- e. penggunaan sumber daya organisasi menjadi lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi;
- f. meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku 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 termasuk dalam tujuan sistem pengendalian *intern* pemerintah;
- g. 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 Daerah diharapkan akan meningkat dan tetap terjaga dengan baik; dan
- h. meningkatkan ketahanan organisasi Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.



2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah 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. *Eksplorasi* 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 tindakandijalankan;
  - e. meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan  
Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis;
  - f. meningkatnya reputasi pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.
  - g. perlindungan bagi Pimpinan dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan publik yang cermat; dan

h. meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi. Dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang ditetapkan 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 faktor 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 register 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; dan
11. perbaikan terus-menerus Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan Manajemen Risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Seluruh jajaran Pemerintah Daerah 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.

Pimpinan harus berkomitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Komitmen pimpinan ditingkatkan dengan meningkatkan pemahaman atas Risiko dan Manajemen Risiko serta pemahaman atas nilai-nilai budaya Daerah. 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. Register 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

Pemerintah Daerah. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

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

2. Penetapan konteks

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

3. Identifikasi Risiko

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

4. Analisis Risiko

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

5. Evaluasi Risiko

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

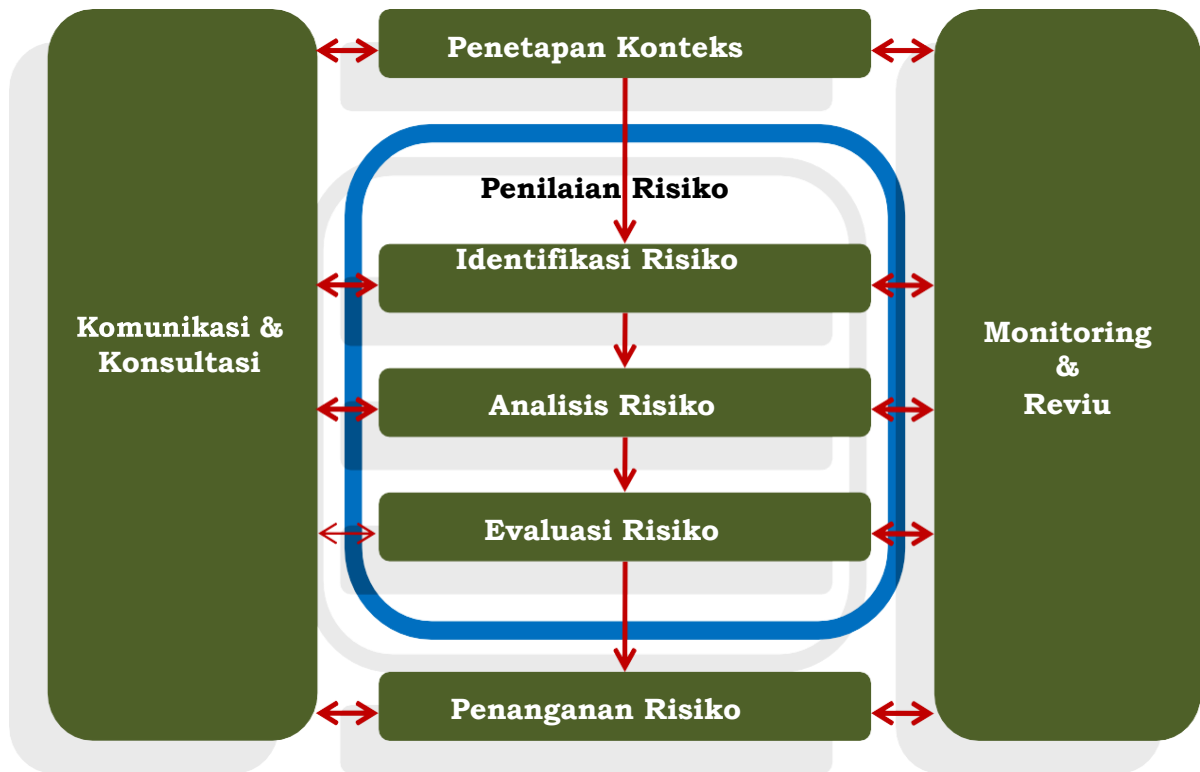
6. Mitigasi Risiko (penanganan risiko)

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

7. Pemantauan (*monitoring*) dan reviu

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

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



Gambar II. 1 Proses Manajemen Risiko

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

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Daerah; dan
2. Tingkat Perangkat Daerah.

#### 1. Struktur Manajemen Risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Daerah perlu ditetapkan struktur Manajemen Risiko. Struktur Manajemen Risiko terdiri dari:

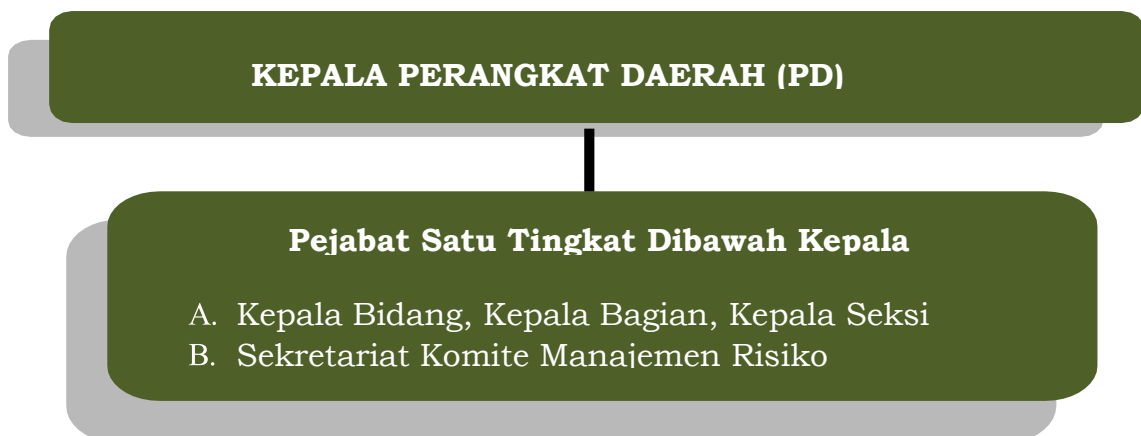
- a. Komite Manajemen Risiko Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Daerah;
- b. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
- c. Inspektorat Kabupaten Gresik sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Secara rinci Struktur Manajemen Risiko tersebut adalah sebagai berikut :

a. Komite Manajemen Risiko Daerah;



b. Kepala Perangkat Daerah



c. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko.

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

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagai berikut :

1. Komite Manajemen Risiko Daerah 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 pada Perangkat Daerah yang dipimpin; dan
3. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (Inspektorat Kabupaten Gresik) bertugas dan bertanggung jawab memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di Daerah kepada pemangku kepentingan terkait.

## 2. Tugas dan Tanggung Jawab Kabupaten

### a. Komite Manajemen Risiko Daerah

Komite Manajemen Risiko Daerah adalah komite yang dibentuk oleh Bupati Gresik untuk meningkatkan budaya sadar risiko, meningkatkan komitmen pimpinan terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan, dan membimbing seluruh unit Daerah dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Daerah terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- 1) menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Daerah;
- 2) menetapkan register risiko Daerah beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan;
- 3) menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Daerah;
- 4) melakukan reviu dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko di Daerah; dan
- 5) memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di Daerah.

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah :

- a. Menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Daerah sebagai pedoman implementasi Manajemen Risiko bagi seluruh unit di lingkungan Pemerintah Daerah.

Kebijakan dan pedoman yang perlu disusun oleh Komite Pelaksana antara lain berupa selera risiko dan kriteria risiko Daerah, pedoman tentang pengukuran risiko, pedoman penyusunan register risiko, pedoman



pemantauan penanganan risiko Daerah, 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 Daerah meliputi:

- 1) Kebijakan Skala Risiko Daerah *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 Daerah 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	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	
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 II.2. Matriks Analisis Risiko

2) Kriteria Risiko Daerah

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;
- b) Persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan expert judgement. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.3 dibawah; dan
- c) 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 Daerah sehingga dapat digunakan di tingkat Kabupaten Gresik dan Perangkat Daerah. Untuk kriteria dampak, Komite Pelaksana perlu menyusun beberapa alternatif area dampak yang dapat digunakan secara seragam di tingkat Daerah, dan Perangkat Daerah. Kriteria risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan.

<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 1periode</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 5tahun)</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 5tahun)</li> <li>➤ Persentase kemungkinan terjadinya di atas 20% s.d 50% dari volume transaksi dalam 1periode</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 ≤ Rp10Juta	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%	Pelayana n 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%	Pelayana n 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 mediamassa 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 negative 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 Daerah adalah sebagaimana tabel II.5. di bawah ini:

NO.	KATEGORI RESIKO	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: penggelapan 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 negative terhadap organisasi.

Tabel II.5. Tabel Risiko

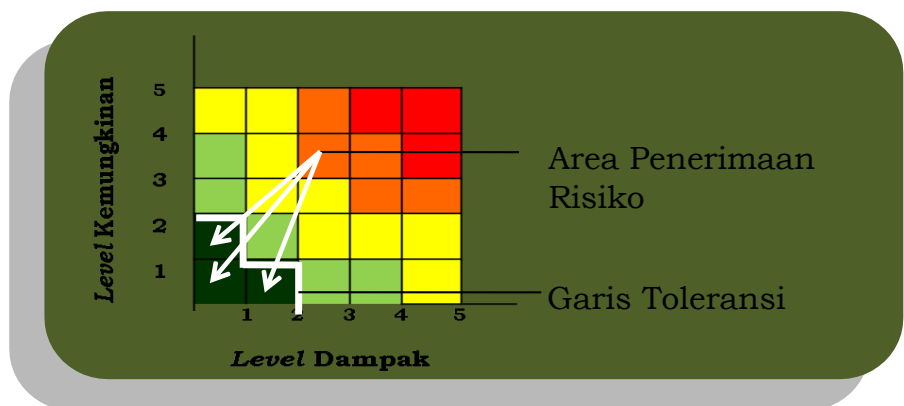
Apabila dipandang perlu, Komite Eksekutif dapat menambahkan kategori Risiko selain 8 (delapan) kategori Risiko diatas.

4) Selera Risiko Daerah

Selera Risiko Daerah 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 Daerah merupakan tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana. Selera Risiko Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana tersebut selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Setelah ditetapkan, selera risiko dapat digunakan di tingkat Daerah 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	≥ 10
2.	Risiko Belanja	≥ 10
3.	Risiko Pembiayaan	≥ 10
4.	Risiko Strategis	≥ 9
5.	Risiko <i>Fraud</i>	≥ 4
6.	Risiko kepatuhan	≥ 9
7.	Risiko Operasional	≥ 15
8.	Risiko reputasi	≥ 15

Atau



Tabel II.6. Tabel Selera Risiko

- b. menyusun register risiko Daerah dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Daerah secara tahunan;
- c. register risiko Daerah merupakan kumpulan Risiko Daerah yang disusun oleh Komite Pelaksana dari hasil pelaksanaan *risk assessment* Daerah yang melibatkan dan dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*;



- d. identifikasi didasarkan pada sasaran strategis Daerah yang dapat bersumber dari rencana strategis, *roadmap*, atau dokumen perencanaan strategis lainnya. Sedangkan, rencana mitigasi disusun oleh Komite Pelaksana sesuai dengan prioritas Risiko yang diputuskan untuk ditangani dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*;
- e. register risiko Daerah dan rencana mitigasinya dibuat untuk periode *time horizon* selama satu tahun dan dapat dilakukan penyesuaian selama periode tersebut. Register risiko Daerah dan rencana mitigasinya yang disusun oleh Komite Pelaksana selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan;
- f. memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasinya;
- g. *level* Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-Risiko Kunci 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, Komite Pelaksana melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci Daerah dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif;
- h. menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah serta menyampaikan rencana mitigasi Daerah yang relevan kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait. Risiko Kunci Daerah diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun register risiko Perangkat Daerah. Selanjutnya, rencana mitigasi Daerah yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh Perangkat Daerah yang terkait untuk dilaksanakan;

- i. memberikan masukan kepada Bupati tentang rencana kontinjensi apabila kondisi eksternal yang tidak normal terjadi.

Kondisi tidak normal mungkin saja terjadi sehingga menyebabkan risiko kunci yang diukur dengan indikator risiko menjadi berlevel tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Bupati Gresik 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; dan

- j. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Bupati berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Bupati Gresik tertentu sesuai permintaan Bupati Gresik.

Apabila diperlukan, Bupati Gresik dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Bupati Gresik.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Daerah, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Daerah berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik c.q. Biro/Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Gresik:

- a. Kepala Perangkat Daerah

Setiap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah 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:

- 1) menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci Perangkat Daerah.

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

- 2) menyusun, menetapkan, dan melaporkan register risiko Perangkat Daerah beserta rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Perangkat Daerah secara tahunan.

Register risiko 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*.

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

- 3) menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Daerah dan Perangkat Daerah serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait.

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

- 4) memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Perangkat Daerah serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Daerah, dan Perangkat Daerah.

*Level* Risiko Kunci Perangkat Daerah dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Daerah 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.

- 5) 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.

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

Ikut berperan aktif dalam penyusunan register risiko Perangkat Daerah.

Seluruh unit di bawah Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah 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 register risiko Perangkat Daerah.

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.

c. *Compliance Office for Risk Management*, yaitu Inspektorat Kabupaten Gresik melakukan fungsi pelaksanaan *compliance office* untuk manajemen risiko dan pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah. Fungsi tersebut diwujudkan antara lain dengan melakukan:

- 1) pemantauan dan reuiu atas proses manajemen risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
- 2) melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan manajemen risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah;
- 3) audit atas proses manajemen risiko, baik di tingkat Daerah maupun di tingkat Perangkat Daerah; dan
- 4) memberikan jasa konsultasi dan asistensi atas penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Daerah apabila diminta.

### BAB III KEBIJAKAN PELAPORAN

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

#### A. Pelaporan Tingkat Daerah

Pelaporan Tingkat Daerah terdiri dari:

##### 1. Laporan Register Risiko Daerah

Register risiko Daerah merupakan kumpulan risiko kunci Daerah yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para *stakeholder*. Laporan register risiko Daerah disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*. Laporan register risiko Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan register risiko Daerah 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 Daerah :

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

- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah 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*; dan
  - d. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, triwulan II, triwulan III, dan triwulan 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 Daerah.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah 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 Daerah ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Daerah 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 Bupati Gresik. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh :

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Gresik; dan
- b. apabila ada permintaan dari Bupati Gresik 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 Register risiko Perangkat Daerah

Register risiko 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 register risiko 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, triwulan II, triwulan III, dan triwulan 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.

## BAB IV

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

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Daerah 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 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 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yang menggunakan kerangka kerja *COSO: Internal Control Integrated Framework*. Ruang lingkup pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, meliputi seluruh kegiatan pemerintahan. Komponen pengendalian intern terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian Risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

#### C. Pendekatan Daerah

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

- a. manajemen Risiko di Daerah digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya;

- b. pengendalian intern di Daerah digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari;
- c. program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
- d. 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; dan
- e. 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.

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

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

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

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

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

BAB V  
PENUTUP

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

BUPATI GRESIK,

ttd

FANDI AKHMAD YANI

LAMPIRAN II

PERATURAN BUPATI GRESIK

NOMOR 26 TAHUN 2022

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN GRESIK

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

DOKUMEN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO PERANGKAT DAERAH

- I. Dokumen Penilaian Risiko terdiri atas:
  - a. Daftar tujuan kegiatan;
  - b. Daftar risiko;
  - c. Formulir analisis risiko;
  - d. Skala kemungkinan terjadinya risiko;
  - e. Skala dampak terjadinya risiko;
  - f. Formulir identifikasi celah pengendalian;
  - g. Rencana tindak pengendalian;
  - h. Laporan pelaksanaan RTP;
  - i. Realisasi pelaksanaan RTP.
- II. Format Dokumen Pedoman Penilaian Risiko sebagaimana tercantum dalam form 1 sampai dengan form 9 dibawah ini.

DAFTAR TUJUAN KEGIATAN

Tahun Anggaran.....

Perangkat Daerah : .....

No.	Tujuan Perangkat Daerah	Sasaran Perangkat Daerah	Program Yang Mendukung	Kegiatan yang mendukung capaian Program	Tujuan Kegiatan	Sub Kegiatan yang Mendukung Capaian Kegiatan	Tujuan Sub Kegiatan
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							
dst							

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian tentang tujuan sesuai dengan Dokumen Renstra
3. Kolom 3 berisi uraian tentang sasaran yang ada dalam dokumen Perjanjian Kinerja
4. Kolom 4 berisi uraian tentang Program Yang Mendukung
5. Kolom 5 berisi uraian tentang Kegiatan yang mendukung capaian Program
6. Kolom 6 berisi uraian tentang Tujuan Kegiatan Utama
7. Kolom 7 berisi uraian tentang Sub Kegiatan yang Mendukung Capaian Kegiatan
8. Kolom 8 berisi uraian tentang Tujuan Sub Kegiatan

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

---

NIP .....

DAFTAR RISIKO  
Tahun Anggaran .....

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Risiko	Penyebab	Dampak
1	2	3	4
1.			
2.			
3.			
dst			

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko yang dapat terjadi
3. Kolom 3 berisi uraian penyebab terjadinya resiko
4. Kolom 4 berisi uraian penyebab terjadinya risiko

Gresik,.....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

FORMULIR ANALISIS RISIKO  
Tahun Anggaran .....

Pemerintah Kabupaten Gresik

- Perangkat Daerah : .....
- Nama Program : .....
- Nama Kegiatan : .....
- Tujuan Kegiatan : .....
- Nama Sub Kegiatan : .....
- Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Uraian Risiko	Skor Kemungkinan	Skor Dampak	Skor Status
1	2	3	4	5 (3 X 4)
1.				
2.				
3.				
dst				

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi skor/nilai kemungkinan terjadinya risiko tersebut.
4. Kolom 4 berisi skor/nilai dampak yang terjadi apabila risiko tersebut terjadi
5. Kolom 5 berisi perkalian antara kolom 6 dan kolom 7

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....



## SKALA KEMUNGKINAN TERJADINYA RISIKO

No.	Kriteria Kemungkinan	Definisi Kriteria Kemungkinan	Skala Nilai
1	2	3	4
1.	Jarang Sekali	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan Probabilitas rendah, tetapi lebih besar dari pada nol Mungkin terjadi sekali dalam 3 tahun	1
2.	Jarang	Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi Mungkin terjadi sekali dalam 2 tahun	2
3.	Sering	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50 Mungkin terjadi kira-kira sekali dalam setahun	3
4.	Sangat Sering	Kemungkinan terjadi > 50% Dapat terjadi beberapa kali dalam setahun	4

## SKALA DAMPAK TERJADINYA RISIKO

No.	Kriteria Dampak	Definisi Kriteria Dampak	Skala Nilai
1	2	3	4
1	Rendah sekali	Mengganggu pencapaian tujuan kegiatan/organisasi meskipun tidak signifikan	1
2	Rendah	Mengganggu pencapaian tujuan kegiatan/organisasi secara cukup signifikan	2
3	Tinggi	Sebagian tujuan kegiatan/organisasi gagal dilaksanakan	3
4	Tinggi Sekali	Sebagian besar tujuan kegiatan/organisasi gagal dilaksanakan	4

FORMULIR IDENTIFIKASI CELAH PENGENDALIAN

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Risiko	PENGENDALIAN			KET.
		YANG SUDAH ADA		YANG MASIH DIBUTUHKAN	
		URAIAN	E/ KE/ TE		
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					
dst.					

Catatan :

Gresik, .....

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian Risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang sudah ada/dilakukan.
4. Kolom 4 berisi tingkat efektifitas (Efektif/Kurang Efektif/Tidak Efektif)
5. Kolom 5 berisi Kegiatan Pengendalian yang masih akan dikerjakan
6. Kolom 6 berisi informasi lainnya yang diperlukan terkait kolom 6

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

RENCANA TINDAK PENGENDALIAN (RTP)

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Nama Program : .....

Nama Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

Nama Sub Kegiatan : .....

Tujuan Sub Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Risiko	Uraian Rencana Tindak Pengendalian	Target Waktu	Penanggung Jawab	Keterangan
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					
dst.					

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang akan dilakukan yang berasal dari Lampiran 6 kolom 6.
4. Kolom 4 berisi waktu Kegiatan

Pengendalian dilaksanakan

5. Kolom 5 berisi pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan Kegiatan Pengendalian
6. Kolom 6 berisi informasi lainnya yang diperlukan terkait kolom 5

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

## KOP PERANGKAT DAERAH

Gresik, .....

Nomor : ..... Kepada  
 Sifat : ..... Yth. Bupati Gresik  
 Lampiran : .....  
 Perihal : Laporan Pelaksanaan RTP Di  
 GRESIK

Bersama ini kami sampaikan Realisasi Pelaksanaan RTP pada Perangkat Daerah..... atas kegiatan utama sebagaiberikut:

No	Nama Kegiatan	RTP			Keterangan
		Target	Realisasi	%	
1.					
2.					
3.					
dst					

Rincian lebih lanjut ada pada Lampiran laporan ini.  
 Demikian .....

Kepala Perangkat Daerah

(.....)

Pangkat

NIP.....

Tembusan Yth.:

1. Sekretaris Daerah Kab.Gresik
2. Inspektur Daerah Kab.Gresik

REALISASI PELAKSANAAN RTP

Pemerintah Kabupaten Gresik

Perangkat Daerah : .....

Kegiatan : .....

Tujuan Kegiatan : .....

No.	Pernyataan Resiko	Rencana Tindak Pengendalian			Pelaksanaan RTP		
		Uraian	Target Waktu	Penanggung Jawab	Uraian	Realisasi Waktu	Pelaksana
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
Dst.							

Catatan :

1. Kolom 1 berisi nomor urut
2. Kolom 2 berisi uraian risiko berasal dari Dokumen Daftar Risiko
3. Kolom 3 berisi Kegiatan Pengendalian yang akan dilakukan yang berasal dari Lampiran 7 kolom3.
4. Kolom 4 berisi waktu Kegiatan Pengendalian akan dilaksanakan yang berasal dari Lampiran 7 kolom4.
5. Kolom 5 berisi pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakan Kegiatan Pengendalian berasal dari Lampiran 7 kolom 5.
6. Kolom 6 berisi Kegiatan Pengendalian yang dilakukan
7. Kolom 7 berisi realisasi waktu pelaksanaan Kegiatan Pengendalian
8. Kolom 8 berisi pihak yang melaksanakan

Kegiatan Pengendalian

Gresik, .....

Kepala Perangkat Daerah

\_\_\_\_\_  
NIP .....

Form 10

No	Kegiatan		Risiko		Penyebab	C/UC	Dampak	Pengendalian yang Ada		Level Risiko Inhern				Rencana Pengendalian Lanjutan	Target Waktu	Pemilik Risiko
	Nama Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Kode	Pernyataan Risiko				Uraian	Efektifitas	K	D	Skor	Kategori			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

Gresik, .....  
Kepala Perangkat Daerah

Catatan

C : Controllable/dapat dikendalikan  
 UC : Uncontrollable  
 K : Kemungkinan Terjad  
 D : Dampak Risiko

Kolom 14 Katagori  
 1 s.d 4 : Rendah  
 5 s.d 8 : Sedang  
 9 s.d 12 : Cukup Tinggi  
 13 s.d 16 : Tinggi

PR : Pernyataan Risiko  
 RPL : Rencana Pengendalian Lanjutan

NIP .....

Kolom I Kurang Efektif  
 Kolom I Skala Kemungkinan  
 Kolom I Skala Dampak

## TATA CARA PENGISIAN DOKUMEN PENILAIAN RISIKO

### I. PROSES PENYUSUNAN DOKUMEN PENILAIAN RISIKO

Tahapan proses Penyusunan Dokumen Penilaian Risiko terdiri dari 5 tahapan, dimulai dari Penyusunan Daftar Tujuan sampai penyerahan Dokumen Penilaian Risiko kepada Bupati pada saat penandatanganan Perjanjian Kinerja Kepala Perangkat Daerah, yaitu:

#### A. Tahapan Penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan pada tahapan ini akan menghasilkan Daftar Tujuan Kegiatan Utama Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini. Tahap Penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah terdiri dari kegiatan:

##### 1. Mengidentifikasi Sasaran Strategis Perangkat Daerah.

Sasaran Startegis Perangkat Daerah pada dasarnya terdapat dalam dokumen-dokumen berikut ini :

- a. Sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Daerah;
- b. Tugas dan fungsi Perangkat Daerah yang ditetapkan oleh Peraturan Bupati Gresik;
- c. Rencana Kerja Pembangunan Daerah;
- d. Rencana Strategis Perangkat Daerah;
- e. Rencana Kinerja Perangkat Daerah;
- f. Dokumen Perjanjian Kinerja; dan
- g. Laporan Kinerja Perangkat Daerah.

##### 2. Mengidentifikasi Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan Utama Perangkat Daerah pada dasarnya dapat diidentifikasi dalam dokumen-dokumen berikut ini:

- 1) Rencana Kerja Pembangunan Daerah;
- 2) Rencana Strategis Perangkat Daerah;
- 3) Rencana Kerja Perangkat Daerah;
- 4) Dokumen Perjanjian Kinerja; dan
- 5) Laporan Kinerja Perangkat Daerah.

##### 3. Menyusun Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah

Langkah kerja Penyusunan Tujuan Kegiatan Utama pada Perangkat Daerah adalah sebagai berikut:



- a. kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Daftar Tujuan atas Kegiatan pada masing-masing unit bidang/bagian di Perangkat Daerah;
- b. kegiatan penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama pada masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah;
- c. mekanisme penyusunan Daftar Tujuan atas Kegiatan Utama di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion* (FGD);
- d. daftar Tujuan atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris/Kepala Bidang/Kepala Bagian Perangkat Daerah;
- e. dokumen Daftar Tujuan atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- f. dokumen Daftar Tujuan atas kegiatan utama yang sudah diperbaiki ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- g. dokumen Daftar Tujuan, bersama dengan Daftar Risiko dan Dokumen RTP merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

B. Tahapan Penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah.

Kegiatan pada tahapan ini akan menghasilkan Daftar Risiko atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah sebagaimana tercantum dalam Form2.

Tahapan Penyusunan Daftar Risiko atas kegiatan utama Perangkat Daerah terdiri dari kegiatan:

1. Mengidentifikasi Risiko yang dihadapi dalam kegiatan utama Perangkat Daerah.

Identifikasi Risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi, sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan/sasaran Perangkat Daerah atau tujuan/sasaran Kegiatan.

Salah satu aspek penting dalam identifikasi Risiko adalah memperoleh data Risiko sebanyak- banyaknya baik Risiko internal maupun Risiko eksternal.

Data Risiko dapat diperoleh melalui:

- a. Dokumen hasil pemeriksaan oleh BPK dalam beberapa tahun terakhir;
- b. Dokumen hasil pengawasan oleh BPKP dalam beberapa tahun terakhir;
- c. Dokumen hasil pengawasan oleh Inspektorat Kabupaten Gresik dalam beberapa tahun terakhir;
- d. Penanganan kasus oleh instansi penegak hukum;
- e. Laporan masyarakat/LSM; dan
- f. Informasi dari pegawai di Perangkat Daerah yang bersangkutan.

Langkah kerja identifikasi Risiko Kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit:

- a. kegiatan penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah;
- b. mekanisme penyusunan Daftar Risiko atas Kegiatan di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion*;
- c. Daftar Risiko atas kegiatan utama yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris/Kepala Bidang/Kepala Bagian pada Perangkat Daerah;

- d. Dokumen Daftar Risiko atas Kegiatan Utama yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- e. Dokumen Daftar Risiko atas Kegiatan Utama yang sudah diperbaiki ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- f. Dokumen Daftar Risiko, bersama dengan Daftar Tujuan dan Dokumen RTP, merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah.

### C. Tahapan Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian

Tahap penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian adalah tahap menuangkan rencana tindak dalam suatu dokumen yang memperlihatkan prioritas penanganan Risiko yang dihasilkan dari tahapan sebelumnya.

Tahapan ini terdiri dari kegiatan:

#### 1. Menganalisis Risiko yang teridentifikasi.

Risiko yang dihasilkan dari tahapan Identifikasi Risiko selanjutnya dilakukan analisis Risiko. Analisis Risiko untuk mengetahui level/tingkat Risiko yang dihasilkan dari besaran kemungkinan terjadinya Risiko dan dampak yang dihasilkan dari terjadinya Risiko tersebut. Analisis Risiko menggunakan formulir Analisis Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 3 dan Matriks Tingkat Kemungkinan terjadinya Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 4 sedangkan Matriks Tingkat Dampak yang dihasilkan dari terjadinya Risiko sebagaimana tercantum dalam Form 5. Analisis Risiko penting untuk mengetahui level/tingkat Risiko dan prioritas penanganan Risiko oleh Perangkat Daerah.

#### 2. Mengenali Pengendalian yang Ada/Terpasang

Tahapan ini bertujuan mendokumentasikan apa yang telah dibuat (ada/terpasang) oleh Perangkat Daerah dalam mengendalikan Risiko yang teridentifikasi.

#### 3. Mengevaluasi Pengendalian yang Ada/Terpasang

Tahapan selanjutnya adalah mengevaluasi apakah pengendalian yang telah dibuat (ada/terpasang) untuk mengelola Risiko tertentu sudah cukup dan efektif.

Ada kemungkinan bahwa pengendalian yang sudah dirancang dengan baik namun tidak dapat berjalan/bekerja efektif sebagaimana tujuan yang diinginkan. Evaluasi atas efektifitas pengendalian perlu dilakukan untuk menentukan apakah ketidak efektifan tersebut disebabkan ketidakcocokan atau ketidak cukupan rancangannya atau permasalahan pada saat pelaksanaannya.

Dalam tahapan ini akan ada 4 (empat) kemungkinan celah yang teridentifikasi :

- a. pengendalian sudah ada namun tidak sesuai dengan peraturan di atasnya;
  - b. pengendalian sudah ada namun belum memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku;
  - c. pengendalian belum ada sama sekali maka perlu dibuat/disusun Pengendalian terkait; dan
  - d. pengendalian sudah ada, telah memiliki/dijabarkan ke dalam prosedur baku, namun belum dilaksanakan.
4. Identifikasi Perbaikan Kegiatan Pengendalian

Langkah selanjutnya setelah celah pengendalian yang ada dapat diidentifikasi adalah mengidentifikasi kegiatan pengendalian yang cocok dalam rangka perbaikan pengendalian. Tahapan ini harus mempertimbangkan *cost and benefit* dan tidak menimbulkan proses kegiatan tambahan yang memberatkan (pengendalian harus melekat di dalam proses bisnis).

Formulir yang digunakan untuk kegiatan sebagaimana dimaksud pada angka 2 sampai dengan angka 4 sebagaimana tercantum dalam Form 6.

5. Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

Setelah rencana perbaikan atas kegiatan pengendalian Risiko dapat teridentifikasi tahap berikutnya adalah penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

Langkah kerja Penyusunan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian

- a. Kepala Perangkat Daerah sebagai penanggung jawab penerapan Penilaian Risiko menginstruksikan secara tertulis kepada seluruh pejabat struktural di bawahnya untuk menyusun Rencana Tindak Pengendalian atas kegiatan utama di masing-masing unit:

- b. Kegiatan penyusunan Rencana Tindak Pengendalian atas kegiatan utama di masing-masing unit dilakukan dengan melibatkan sebanyak mungkin personil di masing-masing unit yang memahami Kegiatan Utama Perangkat Daerah, Risiko atas Kegiatan Utama dan cara penanganan Risiko;
- c. mekanisme penyusunan Rencana Tindak Pengendalian atas Kegiatan di masing-masing unit diutamakan melalui *Focus Group Discussion*;
- d. dokumen Rencana Tindak Pengendalian yang dihasilkan di masing-masing unit ditandatangani oleh masing-masing Pejabat eselon III untuk dikumpulkan di Sekretaris Perangkat Daerah;
- e. dokumen Rencana Tindak Pengendalian yang dihasilkan di masing-masing unit kemudian dibahas di tingkat pimpinan Perangkat Daerah untuk dilakukan perbaikan;
- f. dokumen hasil analisis Risiko atas Kegiatan yang sudah diperbaiki selanjutnya ditandatangani oleh masing-masing pejabat eselon III dan kepala Perangkat Daerah; dan
- g. dokumen Rencana Tindak Pengendalian, bersama dengan Daftar Tujuan dan Daftar Risiko merupakan kelengkapan atas Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah. Formulir Rencana Tindak Pengendalian sebagaimana tercantum dalam Form 7.

D. Tahapan Verifikasi Dokumen Penilaian Risiko oleh Inspektorat Kabupaten Gresik:

1. Dokumen Penilaian Risiko yang terdiri dari Daftar Tujuan, Daftar Risiko dan Dokumen Rencana Tindak Pengendalian merupakan kelengkapan dari dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah yang diserahkan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah;
2. Inspektorat Kabupaten Gresik, bersamaan dengan kegiatan Verifikasi atas Rencana Kerja dan Anggaran Perangkat Daerah juga melakukan verifikasi atas Dokumen Penilaian Risiko;
3. Hasil verifikasi dari Inspektorat Kabupaten Gresik dijadikan dasar sebagai perbaikan atas Dokumen Penilaian Risiko; dan
4. Draft Dokumen Penilaian Risikodapat diperbaiki sesuai dengan pengesahan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

E. Tahapan Penyerahan Dokumen Penilaian Risiko kepada Bupati :

1. Setelah pengesahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, seluruh Kepala Perangkat Daerah harus memfinalkan Dokumen Penilaian Risiko yang akan diserahkan kepada Bupati;
2. Dokumen Penilaian Risiko yang ditandatangani oleh Kepala Perangkat Daerah diserahkan kepada Bupati melalui Inspektorat Kabupaten Gresik; dan
3. Penyerahan Dokumen Penilaian Risiko dilaksanakan pada saat penandatanganan Dokumen Perjanjian Kinerja Kepala Perangkat Daerah yang dilakukan paling lambat 1 (satu) bulan setelah Dokumen Pelaksanaan Anggaran diterima oleh Kepala Perangkat Daerah.

## II. PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

1. Dokumen Penilaian Risiko harus segera dikomunikasikan kepada sebanyak mungkin pegawai pada Perangkat Daerah;
2. Kegiatan Pengendalian yang ada dalam Dokumen Rencana Tindak Pengendalian menjadi acuan pelaksanaan atas Kegiatan Utama Perangkat Daerah; dan
3. Perangkat Daerah wajib membuat Laporan Pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian yang ditujukan kepada Bupati melalui Inspektorat Kabupaten Gresik paling lambat akhir bulan Februari tahun berikutnya. Pelaporan sebagaimana tercantum dalam Form 8 dan Form 9.

## III. PEMANTAUAN/VERIFIKASI ATAS PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

Setiap Kepala Perangkat Daerah harus melakukan pemantauan dan verifikasi untuk memastikan bahwa dokumen Rencana Tindak Pengendalian telah dilaksanakan sesuai rencana dan sepanjang diperlukan dapat dilakukan perbaikan atas Dokumen Rencana Tindak Pengendalian.

## IV. EVALUASI ATAS PELAKSANAAN RENCANA TINDAK PENGENDALIAN

Evaluasi atas pelaksanaan Rencana Tindak Pengendalian dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Gresik.

BUPATI GRESIK,

ttd

FANDI AKHMAD YANI