



BUPATI BANDUNG
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN BUPATI BANDUNG

NOMOR 19 TAHUN 2018

TENTANG

PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO
SEKTOR PEMERINTAH BERBASIS ISO 31000

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BANDUNG,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, perlu menerapkan manajemen risiko dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien;
 - b. bahwa dengan telah diterbitkannya Standar Nasional Indonesia ISO 31000:2011 oleh Badan Standardisasi Nasional dan untuk meningkatkan kualitas penerapan Manajemen Risiko dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi, perlu diatur dengan Peraturan Bupati;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000;
- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Kabupaten Purwakarta Dan Kabupaten Subang Dengan Mengubah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1968 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2851);

2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. 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 dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5659);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
5. Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2016 Nomor 12);
6. Peraturan Bupati Bandung Nomor 30 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bandung (Berita Daerah Kabupaten Bandung Tahun 2011 Nomor 30).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO SEKTOR PEMERINTAH BERBASIS ISO 31000.

BAB I
KETENTUAN UMUM
Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Bandung.
2. Bupati adalah Bupati Bandung.
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.

BAB II
PRINSIP DAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
Pasal 2

- (1) Penerapan Manajemen Risiko harus memenuhi 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 dan inklusif;
 - j. dinamis dan tanggap terhadap perubahan; dan
 - k. perbaikan terus menerus.

Pasal 3

- (1) Setiap pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui :
 - a. pengembangan budaya sadar Risiko;
 - b. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko; dan
 - c. pembentukan struktur Manajemen Risiko.

Pasal 4

- (1) Budaya sadar Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf a, harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai Kabupaten Bandung dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan di seluruh jajaran Pemerintah Kabupaten Bandung.
- (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 5

- (1) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf b, 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.

Pasal 6

- (1) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf c, ditetapkan dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.
- (2) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. Komite Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Bandung, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Pemerintah Kabupaten Bandung;
 - b. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional; dan
 - c. Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.

Pasal 7

- (1) Bupati membentuk Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung dengan Keputusan Bupati.
- (2) Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
 - a. Komite Eksekutif;
 - b. Komite Pelaksana; dan
 - c. Sekretariat Komite Manajemen Risiko.
- (3) Komite Eksekutif sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, terdiri dari Bupati selaku Ketua, Wakil Bupati selaku Wakil Ketua, dan Sekretaris Daerah dan Ketua Komite Pelaksana selaku Anggota.
- (4) Komite pelaksana sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, terdiri dari satu orang Perangkat Daerah yang menangani Urusan Perencanaan selaku Ketua, Perangkat Daerah yang menangani Urusan Pengelolaan Keuangan selaku wakil Ketua dan masing-masing Kepala Perangkat Daerah terkait selaku Anggota.
- (5) Dalam hal diperlukan, Ketua Komite Pelaksana dapat membentuk sub-sub Komite Pelaksana untuk membahas/ menangani Risiko Kunci tertentu yang sifatnya lintas Perangkat Daerah.
- (6) Sekretariat Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c, berada di salah satu bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung yang menangani administrasi.
- (7) Tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Bandung sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 8

Pembentukan Komite Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) huruf a dan huruf b ditetapkan paling lambat akhir bulan April 2018.

Pasal 9

- (1) Kepala Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung harus melaksanakan Proses Manajemen Risiko pada unit kerja masing-masing dengan efektif.
- (2) Kepala Perangkat Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat membentuk Sekretariat Manajemen Risiko untuk mengadministrasikan hasil Proses Manajemen Risiko di lingkungan kerja masing-masing.

Pasal 10

Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai *Compliance Office for Risk Management* melakukan fungsi:

- a. pelaksanaan *compliance office* untuk Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung dan
- b. pelaksanaan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Pasal 11

- (1) Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung mengacu pada:
 - a. Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran I dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini; dan
 - b. Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.
- (2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/ atau petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko yang lebih rinci dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Bandung.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 12

Peraturan Bupati ini, mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Soreang
pada tanggal 6 April 2018

BUPATI BANDUNG,

ttd

DADANG M. NASER

Diundangkan di Soreang
pada tanggal 6 April 2018

SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN BANDUNG,

ttd

SOFIAN NATAPRAWIRA

BERITA DAERAH KABUPATEN BANDUNG TAHUN 2018 NOMOR 19

PENJELASAN
ATAS
PERATURAN BUPATI
NOMOR 19 TAHUN 2018
TENTANG
PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO
SEKTOR PEMERINTAH BERBASIS ISO 31000

I. UMUM

Dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, serta dengan telah diterbitkannya Standar Nasional Indonesia ISO 31000:2011 oleh Badan Standardisasi Nasional, maka perlu menyusun Peraturan Bupati tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung bertujuan untuk:

- a. meningkatkan kemungkinan 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;
- f. meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan; dan
- g. meningkatkan ketahanan organisasi.

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung 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 pemimpin;
- h. meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1

Cukup jelas.

Pasal 2

Cukup jelas

Pasal 3

Cukup jelas.

Pasal 4

Cukup jelas.

Pasal 5

Cukup jelas.

Pasal 6

Cukup jelas.

Pasal 7

Cukup jelas.

Pasal 8

Cukup jelas.

Pasal 9

Cukup jelas.

Pasal 10

Cukup jelas.

Pasal 11

Cukup jelas.

Pasal 12

Cukup jelas.

TAMBAHAN BERITA DAERAH KABUPATEN BANDUNG NOMOR 9

LAMPIRAN I: PERATURAN BUPATI BANDUNG
NOMOR : 19 TAHUN 2018
TANGGAL : 6 APRIL 2018
TENTANG : PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN
RISIKO SEKTOR PEMERINTAH BERBASIS ISO
31000

KEBIJAKAN UMUM PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO
SEKTOR PEMERINTAHAN BERBASIS ISO 31000

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	13
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum	13
BAB II	KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	
	A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko	14
	B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko	16
	C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko	18
	D. Proses Manajemen Risiko	19
	E. Struktur Manajemen Risiko	21
	F. Tugas dan Tanggung Jawab	22
BAB III	KEBIJAKAN PELAPORAN	
	A. Pelaporan Tingkat Bupati Bandung	34
	B. Pelaporan Tingkat PD	36
	C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus	37
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 Bupati Bandung	39
	D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja	40
BAB V	PENUTUP	40

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. Pada akhir tahun 2009, telah terbit standar internasional mengenai Manajemen Risiko, yaitu ISO 31000 "*Risk Management-Principle and Guidelines*" yang efektif berlaku mulai 1 Januari 2010 dan telah ditetapkan oleh Badan Standardisasi Nasional sebagai SNI ISO 31000:2011. Standar tersebut dikembangkan berdasarkan pada AS/NZS 4360: 2004.
3. Sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan pengaturan mengenai peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 dalam Pemerintahan Kabupaten Bandung.

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Umum

Penyusunan pedoman umum ini bertujuan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

BAB II

KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

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

- b. Mendorong manajemen yang proaktif

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

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

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

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

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

- e. Meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan

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

- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan

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

- g. Meningkatkan ketahanan organisasi

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

2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Berkurangnya kejutan (*surprises*)

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

- b. Eksploitasi peluang
Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila anggota organisasi memiliki kepercayaan diri karena Risiko-Risiko telah dikelola.
- c. Meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi
Pengetahuan tentang informasi strategis organisasi, operasi, dan lingkungannya akan meningkatkan efektivitas perencanaan. Selanjutnya, hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, mengurangi hasil yang negatif, dan meningkatkan kinerja.
- d. Meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan
Manajemen Risiko mendorong organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dan mengembangkan dialog antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Saluran komunikasi ini memberikan informasi tentang bagaimana pemangku kepentingan akan bereaksi terhadap kebijakan, produk, atau keputusan baru dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan mengapa suatu tindakan dijalankan.
- e. Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan
Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.
- f. Meningkatnya reputasi
Pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.
- g. Perlindungan bagi pemimpin
Dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan profesional yang cermat.
- h. Meningkatnya akuntabilitas dan *governance* organisasi dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang diterapkan dan perhatian setiap *level* organisasi atas ketaatan terhadap ketentuan, akuntabilitas dan *governance* akan meningkat.

B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja Manajemen Risiko harus berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola, dan reputasi organisasi.

2. Menjadi bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan.

Manajemen Risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis organisasi. Manajemen Risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, program, dan proses manajemen perubahan.

3. Menjadi bagian dari pengambilan keputusan.

Manajemen Risiko membantu pengambil keputusan membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan, dan memilih alternatif tindakan.

4. Memperhitungkan ketidakpastian.

Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut, dan bagaimana menanganinya.

5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu

Pendekatan Manajemen Risiko yang sistematis, tepat waktu, dan terstruktur berkontribusi pada efisiensi dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.

6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.

Input Proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan pertimbangan ahli. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus menyadari dan memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau perbedaan pendapat di antara para ahli.

7. Disesuaikan dengan keadaan organisasi.

Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil Risiko organisasi.

8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya

Manajemen Risiko menyadari kemampuan, persepsi, dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.

9. Transparan dan inklusif.

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

10. Dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan

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

11. Perbaikan terus-menerus

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

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

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

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

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

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

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

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

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

D. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, serta pemantauan (*monitoring*) dan reviu. Proses Manajemen Risiko dilakukan baik oleh seluruh jajaran manajemen maupun oleh segenap pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. 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 Kabupaten Bandung.

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Kabupaten Bandung;
2. Tingkat PD

E. Struktur Manajemen Risiko

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

1. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung, yang melakukan pengendalian tingkat kebijakan Pemerintah Kabupaten Bandung;
2. Kepala Perangkat Daerah, yang melakukan pengendalian tingkat operasional;
3. Inspektorat Kabupaten Bandung 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 Pemerintah Kabupaten Bandung,

KOMITE MANAJEMEN RISIKO

A. Komite Eksekutif

1. Bupati Bandung selaku Ketua
2. Wakil Bupati Bandung selaku Wakil Ketua
3. Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung dan Ketua Komite Pelaksana Selaku Anggota

B. Komite Pelaksana

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

- C. Bagian pada Sekretaris Daerah** Kabupaten Bandung yang menangani urusan yang terkait dengan Administari selaku Sekretariat Komite Manajemen Risiko

b. Kepala PD,

KEPALA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH

Pejabat Satu Tingkat Dibawah Kepala PD

A. Kabag, Kabid, Kasie/Kasubag

B. Sekretariats Komite Manajemen Risiko

c. *Compliance Office for Risk Management.*

Compliance Office for Risk Management dilaksanakan oleh Inspektorat Kabupaten Bandung selaku APIP Kabupaten Bandung

Struktur Manajemen Risiko tersebut bekerja sebagaimana berikut:

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

F. Tugas dan Tanggung Jawab

1. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung

Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung adalah Komite yang dibentuk oleh Bupati Bandung untuk meningkatkan budaya sadar Risiko, meningkatkan komitmen pemimpin terhadap Manajemen Risiko, memberikan arahan, dan membimbing seluruh unit di Kabupaten Bandung dalam penerapan Manajemen Risiko. Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung terdiri dari Komite Eksekutif, Komite Pelaksana, dan Sekretariat Komite Manajemen Risiko.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- a. menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Kabupaten Bandung.

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

Tugas dan tanggung jawab Komite Pelaksana adalah:

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

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

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

- 1) Kebijakan Skala Risiko Kabupaten Bandung

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

Tabel II.2. Matriks Analisis Risiko

2) Kriteria Risiko Kabupaten Bandung

Kriteria Risiko merupakan parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk

menentukan *level* kemungkinan terjadinya Risiko dan *level* dampak atas suatu Risiko. Penentuan kriteria Risiko harus memperhatikan regulasi yang ada dan aspirasi pemangku kepentingan.

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

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

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

- a) Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood/frequency*), yaitu besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi. Pengukurannya bisa menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian persatuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel II.3 di bawah.

- b) Kriteria dampak (*consequences*), yaitu area dampak apa saja yang perlu dijadikan kriteria untuk penilaian tinggi rendahnya akibat dari suatu Risiko, misalnya kerugian finansial, penurunan reputasi, penurunan kinerja, tuntutan hukum, dan lain-lain. Contoh kriteria dampak sebagaimana terdapat pada tabel II.4

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

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

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

Tabel II.3. Kriteria Kemungkinan

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

Tabel II.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 Kabupaten Bandung adalah sebagaimana tabel II.5. di bawah ini :

No.	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Pendapatan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan daerah lainnya.
2.	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan}, atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.
3.	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5.	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: pengelapan aset (barang milik negara atau kas dan setarakan), 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"> ➤ ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. ➤ adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi. ➤ adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.
8.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.

Tabel II.5. Tabel Risiko

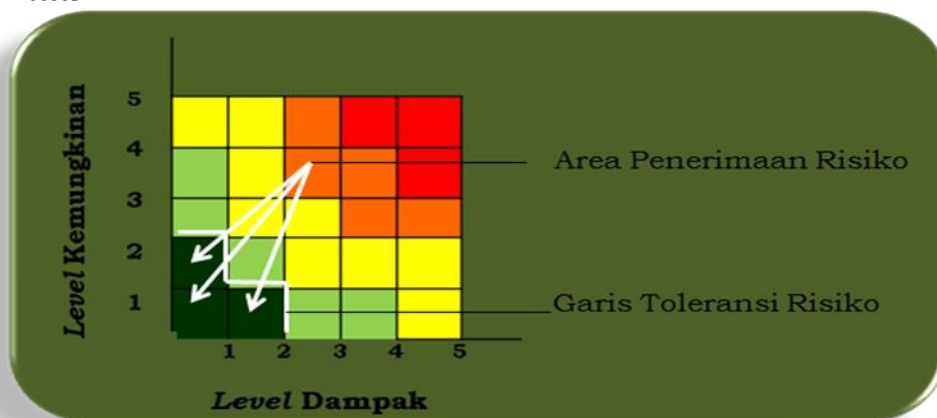
Apabila dipandang perlu, Komite Eksekutif dapat menambahkan kategori Risiko selain 8 (delapan) kategori Risiko di atas.

4) Selera Risiko Kabupaten Bandung

Selera Risiko Kabupaten Bandung 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 Kabupaten Bandung merupakan tugas dan tanggungjawab Komite Pelaksana. Selera Risiko Kabupaten Bandung yang disusun oleh Komite Pelaksana tersebut selanjutnya disampaikan kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Setelah ditetapkan, selera Risiko dapat digunakan di tingkat Kabupaten Bandung dan PD. 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 Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Kabupaten Bandung secara tahunan.

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

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

- c. Memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan pelaksanaan mitigasinya.

Level Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan pelaksanaan mitigasi harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif. Risiko-Risiko Kunci Kabupaten Bandung 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 Kabupaten Bandung dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Eksekutif.

- d. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kabupaten Bandung serta menyampaikan rencana mitigasi Kabupaten Bandung yang relevan kepada seluruh PD yang terkait.

Risiko Kunci Kabupaten Bandung diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh PD sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci PD. Selanjutnya, rencana mitigasi Kabupaten Bandung yang relevan diinformasikan oleh Komite Pelaksana kepada seluruh PD yang terkait untuk dilaksanakan.

- e. Memberikan masukan kepada Bupati Bandung 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 ber*level* tinggi secara mendadak. Dalam kondisi demikian, Komite Pelaksana memberikan masukan kepada Bupati Bandung tentang rencana kontinjensi yang diperlukan untuk memitigasi Risiko yang meningkat *level*nya tersebut. Proses penyusunan rencana kontinjensi tersebut dilakukan bersama-sama dengan Kepala PD yang berkenaan dan pejabat yang terkait.
- f. Memberikan masukan/rekomendasi kepada Bupati Bandung berdasarkan suatu analisis objektif berkenaan dengan pengambilan keputusan/kebijakan Bupati Bandung tertentu sesuai permintaan Bupati Bandung.
Apabila diperlukan, Bupati Bandung dapat meminta Komite Pelaksana untuk memberikan rekomendasi berdasarkan informasi mengenai Risiko yang dimiliki sebelum suatu keputusan tertentu dibuat oleh Bupati Bandung.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung, dibentuk Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung. Sekretariat Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung c.q. Bagian yang menangani urusan yang terkait dengan Administrasi Pemerintah Kabupaten Bandung.

2. Kepala PD

Setiap PD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung harus menjalankan Manajemen Risiko. Kepala PD bertanggungjawab 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 PD memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai berikut:

- a. Menyusun dan menetapkan Risiko-Risiko Kunci PD.

Setelah mendapatkan informasi mengenai Risiko Kunci Kabupaten Bandung, Kepala PD diharapkan menyusun dan menetapkan Risiko Kunci PD yang disesuaikan dengan Risiko Kunci Kabupaten Bandung.

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

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

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

- c. Menginformasikan Risiko-Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan PD serta rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh manajemen di bawahnya yang terkait.

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

- d. Memantau dan melaporkan *level* Risiko Kunci PD serta pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan PD.

Level Risiko Kunci PD dan pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung dan PD harus dipantau secara terus menerus dan dilaporkan secara berkala oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko .

Risiko-Risiko Kunci PD 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 PD melaporkan hasil pemantauan atas Risiko-Risiko Kunci PD dan pelaksanaan rencana mitigasi kepada Komite Manajemen Risiko.

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

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

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

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

- a. Ikut berperan aktif dalam penyusunan Profil Risiko Kunci PD.

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

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

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

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

BAB III KEBIJAKAN PELAPORAN

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan Manajemen Risiko, kebijakan pelaporan Manajemen Risiko Kabupaten Bandung adalah sebagai berikut:

A. Pelaporan Tingkat Kabupaten Bandung

Pelaporan Tingkat Kabupaten Bandung terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung

Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung merupakan kumpulan Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada para Kepala PD 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 PD.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana

kepada Kepala PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu III di awal periode *time horizon*.

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

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Bandung.

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

- a. apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Bandung; dan
- b. apabila ada permintaan dari Bupati Bandung 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 melatar belakangi munculnya laporan.

B. Pelaporan Tingkat PD

Pelaporan Tingkat PD terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci PD

Profil Risiko Kunci PD merupakan kumpulan Risiko Kunci PD yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* PD yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja tersebut dan para *stakeholder*. Laporan Profil Risiko Kunci PD disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala PD 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 PD

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD 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 PD yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD 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 PD

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko PD disusun dan ditetapkan oleh Kepala PD berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko PD disampaikan oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada

Compliance Office for Risk Management setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

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

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

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

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

Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko.

BAB IV

HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, PENGENDALIAN INTERN DAN MANAJEMEN KINERJA

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Kabupaten Bandung dalam mengimplementasikan keduanya, yakni:

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

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

B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

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

C. Pendekatan Kabupaten Bandung

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

1. Manajemen Risiko di Kabupaten Bandung digunakan dalam konteks pencapaian sasaran strategis. Sasaran strategis tersebut dapat berupa sasaran strategis yang mengacu pada dokumen perencanaan maupun dokumen perencanaan strategis lainnya.
2. Proses Manajemen Risiko disusun lebih banyak menggunakan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000.

3. Pengendalian intern di Kabupaten Bandung digunakan dalam rangka meyakinkan bahwa pengendalian intern telah diimplementasikan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari.
4. Program peningkatan pengendalian intern lebih banyak menggunakan pendekatan komponen pengendalian intern sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008.
5. Mitigasi atau penanganan Risiko dalam Manajemen Risiko adalah merupakan kegiatan atau proses untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak Risiko setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian yang ada.
6. Mitigasi yang berhasil menurunkan kemungkinan dan/atau dampak akan dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya dengan mekanisme SOP, Surat Edaran, Surat Keputusan, dan/atau bentuk ketentuan lainnya yang sesuai.
7. Pengendalian intern, khususnya aktivitas pengendalian yang ada, harus diukur efektivitasnya untuk menentukan *level* Risiko pada saat menjalankan tahap analisis Risiko.

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Manajemen Kinerja

Pemerintah Kabupaten Bandung telah menetapkan manajemen kinerja dalam Keputusan Bupati Bandung tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kabupaten Bandung. Dalam ketentuan pengelolaan kinerja tersebut digunakan dokumen perencanaan strategis.

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

Salah satu Proses Manajemen Risiko yang digunakan oleh Kabupaten Bandung adalah penetapan konteks yang berisi antara lain penetapan tujuan. Dalam rangka penetapan konteks tersebut, organisasi Kabupaten Bandung 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 Kabupaten Bandung.

BUPATI BANDUNG,

DADANG M. NASER

LAMPIRAN I: PERATURAN BUPATI BANDUNG
NOMOR :
TANGGAL :
TENTANG : PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN
RISIKO SEKTOR PEMERINTAH BERBASIS ISO
31000

PEDOMAN PELAKSANAAN PENINGKATAN EFEKTIVITAS MANAJEMEN RISIKO
SEKTOR PEMERINTAHAN BERBASIS ISO 31000

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
	A. Latar Belakang	43
	B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan	43
	C. Faktor-faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko	43
BAB II	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT KABUPATEN BANDUNG	
	A. Komunikasi dan Konsultasi	45
	B. Penetapan Konteks	48
	C. Identifikasi Risiko	51
	D. Analisis Risiko	54
	E. Evaluasi Risiko	59
	F. Mitigasi Risiko	61
	G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko	65
	H. Pelaporan Manajemen Risiko	68
BAB III	PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PD	
	A. Komunikasi dan Konsultasi	71
	B. Penetapan Konteks	74
	C. Identifikasi Risiko	76
	D. Analisis Risiko	79
	E. Evaluasi Risiko	85
	F. Mitigasi Risiko	87
	G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko	90
	H. Pelaporan Manajemen Risiko	93

DAFTAR FORMULIR:

1. Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko
2. Formulir 2: Profil Risiko Kunci
3. Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci
4. Formulir 4: Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

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

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

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

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

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

BAB II
PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT
KABUPATEN BANDUNG

A. Komunikasi dan Konsultasi

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

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

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

1. Tujuan

Komunikasi dan konsultasi pada tingkat Kabupaten Bandung bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi yang relevan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Pada tingkat Kabupaten Bandung, komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal dengan melibatkan PD.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

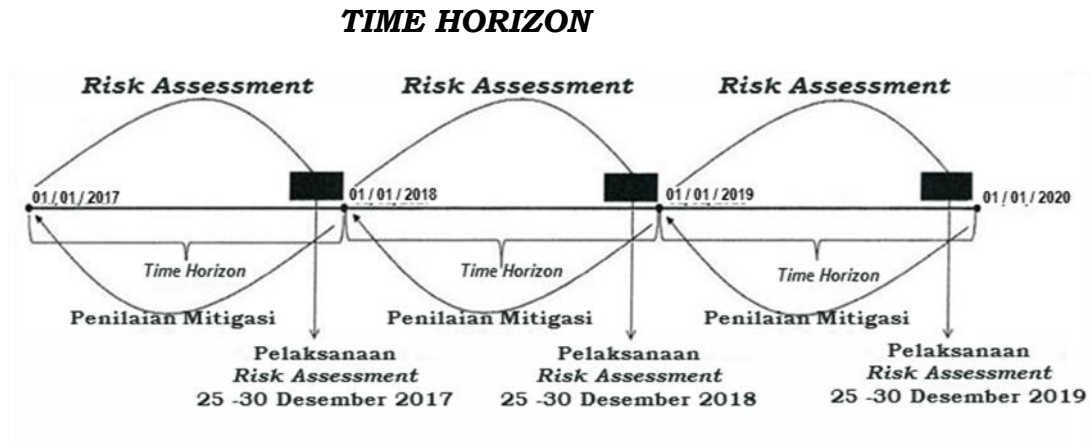
- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat Kabupaten Bandung;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif.

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

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

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

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



Gambar II.1 : *Time Horizon*

- b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif
- Rapat berkala yang dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini, Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan penerapan Manajemen Risiko di Kabupaten Bandung.

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Pelaksana adalah:

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

Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Komite Eksekutif adalah:

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

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Di tingkat Kabupaten Bandung, penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh Komite Pelaksana dan penetapannya dilakukan oleh Komite Eksekutif.

3. Jadwal Pelaksanaan

Komite Pelaksana menyusun penetapan konteks di tingkat Kabupaten Bandung dan hasilnya disampaikan kepada Komite Eksekutif paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* untuk dibahas dan ditetapkan. Penetapan konteks ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Konteks tersebut harus ditinjau kembali secara berkala bersamaan dengan pelaksanaan *risk assessment* tingkat Kabupaten Bandung. Dalam hal terjadi perubahan organisasi pada periode berjalan, Komite Eksekutif

dapat mengubah dan menyesuaikan konteks Manajemen Risiko tingkat Kabupaten Bandung melalui mekanisme pemantauan Risiko.

4. Langkah Proses

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

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

a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat Kabupaten Bandung.

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

b. Menentukan parameter penerapan Manajemen Risiko

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

1) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko;

2) Periode *time horizon*;

3) Keluaran (*output*) Proses Manajemen Risiko yang dijalankan

c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat Kabupaten Bandung

Dalam rangka pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung dibentuk struktur Manajemen Risiko berupa Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Bandung.

- d. Menentukan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terkait dengan Kabupaten Bandung

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

- e. Menetapkan kriteria Risiko

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

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

Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Bandung ini.

- g. Menetapkan selera Risiko

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

- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko (*risk management charter*) Kabupaten Bandung.

5. Keluaran (output) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) Kabupaten Bandung. Piagam Manajemen Risiko Kabupaten Bandung menjadi patokan dan pertimbangan bagi Kepala PD dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko PD.

6. Dokumentasi

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

Secara teknis tahapan penetapan konteks di tingkat Kabupaten Bandung ini didokumentasikan dalam Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko.

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

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

a. Analisis para pemangku kepentingan terkait

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

b. Analisis sasaran-sasaran strategis Kabupaten Bandung berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)

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

c. Berdasarkan kategori Risiko

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

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat Kabupaten Bandung adalah:

a. Memahami sasaran strategis Kabupaten Bandung berikut dengan proses bisnis yang dijalankan

Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat Kabupaten Bandung akan berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci

yang tepat. Komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis tingkat Kabupaten Bandung.

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

Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Kabupaten Bandung. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko.

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

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

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

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

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

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

6. Dokumentasi

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

a. Kejadian yang merupakan Risiko (*event*)

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis tingkat Kabupaten Bandung.

b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang menjadi pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat Kabupaten Bandung.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko

Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh Kabupaten Bandung apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

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

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

Analisis Risiko pada tingkat Kabupaten Bandung bertujuan untuk mengetahui level Risiko tingkat Kabupaten Bandung dan menyajikan peta Risiko Kabupaten Bandung.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

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

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

Tingkatan	Level Risiko	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.1. Matriks Analisis Risiko

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

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan efektivitasnya

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

- b. Mengestimasi *level* kemungkinan Risiko

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

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

Tabel II.2. Kriteria Kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasikan *level* dampak Risiko

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

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

Tabel II.3. Kriteria Dampak

d. Menentukan *level* Risiko

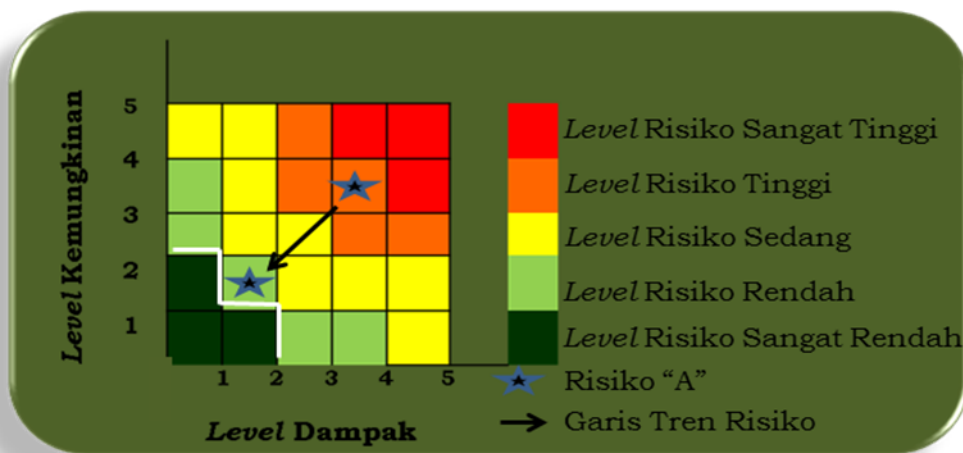
Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dengan *level* dampak Risiko dengan mempergunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel II.1.

e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko Kabupaten Bandung

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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



Gambar 11 . 2 : Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

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

- Uraian sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya
Merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan Risiko.
- Level* Risiko

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

c. Peta Risiko

Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah *chart*.

Secara teknis hasil kegiatan analisis Risiko didokumentasikan dalam Formulir 2: Profil Risiko Kunci. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian Risiko berikut dengan *levelnya* dan peta Risiko.

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

Evaluasi Risiko di tingkat Kabupaten Bandung bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Kunci dan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut di tingkat Kabupaten Bandung.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

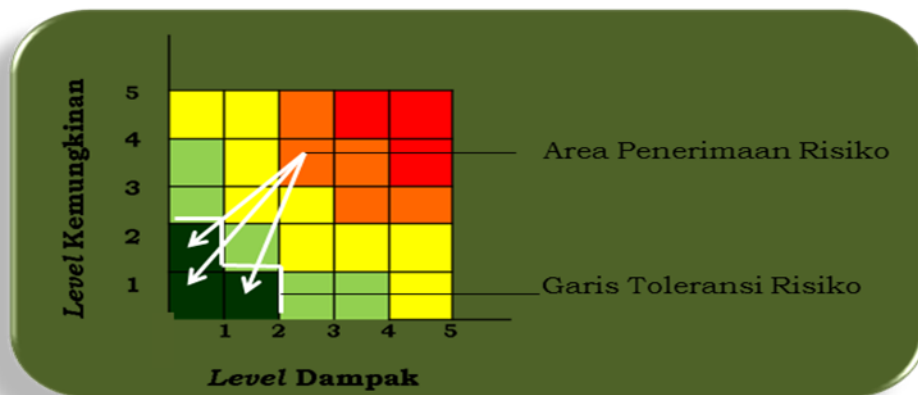
- a. Menentukan signifikansi Risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko

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

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

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

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



Gambar II.3.: Selera Risiko

- c. Mendokumentasikan hasil analisis Risiko ke dalam Formulir 2.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

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

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

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

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

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

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

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

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

b. Pelaksanaan mitigasi Risiko

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

4. Langkah Proses

Rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Komite Pelaksana harus memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimiliki. Mitigasi Risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya yang terkait. Dengan demikian, mitigasi Risiko yang disusun di tingkat Kabupaten

Bandung dilaksanakan oleh Komite Pelaksana, PD terkait dan unit kerja di bawahnya yang terkait. Langkah kerja penanganan Risiko di tingkat Kabupaten Bandung mencakup:

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

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

b. Menyusun rencana mitigasi Risiko

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

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

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

c. Menetapkan target penurunan *level* Risiko

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

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

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

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

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

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Komite Pelaksana bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

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

4. Langkah Proses

Kegiatan pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung dilaksanakan dengan jalan:

a. Pelaksanaan *risk assessment*

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

b. Pemantauan terus-menerus (*on-going monitoring*)

Komite Pelaksana secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi Risiko dan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan yang secara

signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan Proses Manajemen Risiko, baik yang berlangsung maupun perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung tetap relevan dan mitigasi Risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Kabupaten Bandung.

c. Pemantauan dan reviu berkala

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

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai APIP dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Komite Manajemen Risiko Kabupaten Bandung untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

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

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung dilakukan terhadap:

- 1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung.

Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Komite Pelaksana untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Kabupaten Bandung.

2) Kondisi Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung.

Adanya Risiko baru atau adanya Risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Komite Pelaksana. Validitas *level* Risiko juga perlu senantiasa dipantau.

3) Mitigasi Risiko.

Pelaksanaan mitigasi Risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Komite Pelaksana. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi Risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Kabupaten Bandung, PD dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

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

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

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat Kabupaten Bandung dilakukan oleh Komite Pelaksana dan Komite Eksekutif serta meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung

- a. Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung merupakan kumpulan Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para *stakeholder*.
- b. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung disusun dan disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon*.
- c. Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
- d. Komite Pelaksana menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif kepada Komite Manajemen Risiko dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon* sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci PD.
- e. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung

- a. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan.
- b. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung dibuat oleh Komite Pelaksana dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing PD dan para stakeholder dan disampaikan kepada Komite Eksekutif.
- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Komite Pelaksana dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode *time horizon* kepada Komite Eksekutif untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung tersebut ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II di awal periode *time horizon*.
- d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Kabupaten Bandung yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Komite Pelaksana secara triwulanan kepada Komite Eksekutif dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
- e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Bandung

- a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Bandung disusun oleh Komite Pelaksana berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Komite Eksekutif setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan.

- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Bandung ditetapkan oleh Komite Eksekutif paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Kabupaten Bandung yang sudah ditetapkan oleh Komite Eksekutif tersebut selanjutnya disampaikan oleh Komite Pelaksana kepada Komite Manajemen Risiko PD dan ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.
- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

- a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Komite Pelaksana dan ditujukan kepada Bupati Bandung.
- b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - 1) Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Bupati Bandung;
 - 2) Apabila ada permintaan dari Bupati Bandung berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
- c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatar belakangi munculnya laporan ini.

BAB III

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO TINGKAT PD

A. Komunikasi dan Konsultasi

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

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

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

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

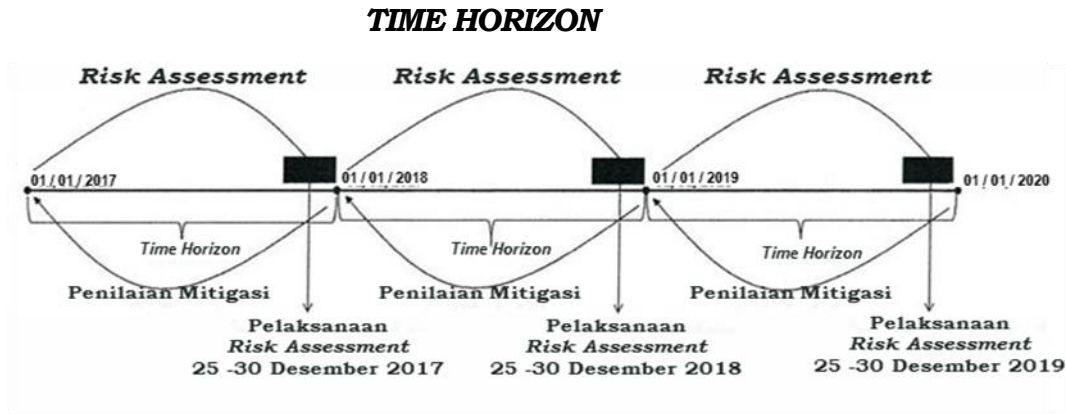
- a. Pelaksanaan *risk assessment* di tingkat PD;
- b. Pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko PD;
- c. Pelaksanaan rapat insidental Manajemen Risiko PD.

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

a. Pelaksanaan *Risk Assessment*

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

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



Gambar IV.1.: *Time Horizon*

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Manajemen Risiko PD Rapat berkala yang dilakukan oleh PD merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Ketentuan pelaksanaan rapat berkala Manajemen Risiko PD adalah:

- 1) Rapat berkala dilaksanakan secara triwulanan, yakni pada bulan Januari, April, Juli dan Oktober;
- 2) Rapat berkala dihadiri dan dipimpin oleh Kepala PD;
- 3) Rapat harus dihadiri oleh perwakilan dari unit kerja setingkat di bawah kepala PD.

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

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Manajemen Risiko PD

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

B. Penetapan Konteks

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

Konteks penerapan Manajemen Risiko di tingkat PD diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis tingkat PD. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus Proses Manajemen Risiko harus sejalandengan proses penilaian kinerja dan pencapaian

sasaran strategis. Langkah kerja dalam penetapan konteks di tingkat PD adalah sebagai berikut:

a. Menentukan tujuan atau sasaran tingkat PD

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

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

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

c. Menentukan struktur Manajemen Risiko tingkat PD

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

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

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

e. Menetapkan kriteria Risiko

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

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

Matriks analisis Risiko untuk menentukan *level* Risiko dan prioritas Risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis Risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Bandung ini.

g. Menetapkan selera Risiko

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

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks adalah Piagam Manajemen Risiko (*Risk Management Charter*) PD.

6. Dokumentasi

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

C. Identifikasi Risiko

1. Tujuan

Identifikasi Risiko di tingkat PD bertujuan untuk mendaftarkan semua Risiko Kunci yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan masing-masing PD di lingkungan Kabupaten Bandung. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

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

- a. Analisis para pemangku kepentingan terkait
Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan setiap PD dengan para pemangku kepentingan yang terkait, potensi-potensi Risiko Kunci dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis PD berikut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU)
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama di tingkat PD terkait dengan pencapaian sasaran strategis PD dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat PD.
- c. Berdasarkan kategori Risiko
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori Risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat PD.
- d. Analisis kegiatan rutin terkait dengan pencapaian sasaran strategis
Mencermati proses bisnis yang dijalankan oleh setiap PD, termasuk di dalamnya proses bisnis di bawahnya, dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko di tingkat PD. Secara teknis, hal ini dapat dilakukan dengan mencermati SOP yang dijalankan baik oleh PD maupun oleh di bawahnya.

Langkah kerja dalam identifikasi Risiko di tingkat PD adalah:

- a. Memahami sasaran strategis PD dan unit kerja yang berada di bawahnya berikut dengan proses bisnis yang dijalani.
Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis berikut dengan proses bisnis di tingkat PD dan unit kerja yang berada di bawahnya berguna sebagai dasar (wadah) dalam hal penentuan Risiko Kunci. Rumusan Risiko Kunci yang tepat, komprehensif, dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran strategis dan proses bisnis PD dan unit kerja yang berada di bawahnya.
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan Risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis PD.
Kejadian yang merupakan Risiko adalah penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan PD. Kejadian ini merupakan inti dari Risiko. Di tingkat PD, identifikasi kejadian ini meliputi kejadian di tataran semua unit kerja yang berada di bawahnya.

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

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

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

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

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi Risiko ke dalam Profil Risiko Kunci PD.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

- a. Kejadian yang merupakan Risiko

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis PD.

b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko

Berisi hal-hal yang merupakan pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap Risiko yang berpotensi muncul di tingkat PD.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko

Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh PD apabila Risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

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

D. Analisis Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

Analisis Risiko dilakukan dengan mengestimasi *level* Risiko untuk suatu periode waktu (*time horizon*) tertentu. *Level* Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi *level* kemungkinan terjadinya suatu Risiko dengan *level* dampak dari suatu Risiko. Estimasi *level* kemungkinan dan *level* dampak terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Risiko dalam jangka waktu *time horizon* ke depan. *Level* Risiko merupakan kombinasi antara *level* kemungkinan dan *level* dampak. Penentuan *level* Risiko menggunakan tabel IV.1 di bawah ini.

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

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

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

- a. Menentukan sistem pengendalian yang ada berikut dengan ektivitasnya.

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

b. Mengestimasi *level* kemungkinan Risiko

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

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

Tabel IV.2. Kriteria kemungkinan Terjadinya Risiko

c. Mengestimasi *level* dampak Risiko

Level dampak suatu Risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu Risiko untuk satu periode *time horizon* ke depan bagi PD. Estimasi nilai dampak suatu Risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan Risiko tersebut. Selanjutnya *level* dampak Risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak Risiko terhadap kriteria dampak Risiko. Penentuan *level* dampak Risiko dilakukan

dengan mengacu pada kriteria dampak Risiko untuk tingkat Kabupaten Bandung. Contoh kriteria dampak Risiko pada tabel IV.3.

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

Tabel IV.3. Kriteria Dampak Risiko

d. Menentukan *Level* Risiko

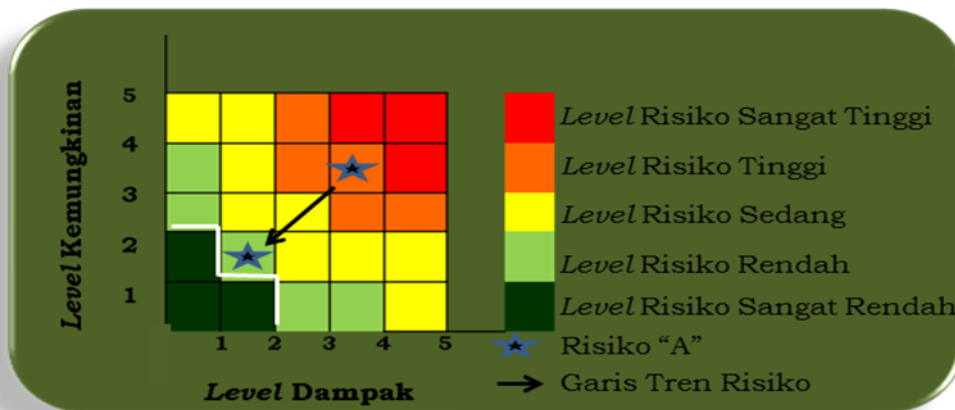
Level Risiko ditentukan dengan mengkombinasikan *level* kemungkinan Risiko dan *level* dampak Risiko menggunakan rumusan dalam matriks analisis Risiko sebagaimana tertuang dalam Tabel IV.1.

e. Menggambarkan kondisi Risiko dalam peta Risiko PD

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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



Gambar IV.2 : Contoh Peta Risiko

Bentuk Profil Risiko Kunci termuat dalam Formulir 2.

6. Dokumentasi

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

- a. *Uraian* sistem pengendalian yang ada beserta dengan efektivitasnya
Berisi informasi mengenai sistem pengendalian yang ada dan penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan *level* Risiko untuk tingkat PD.
- b. *Level* Risiko
Merupakan estimasi *level* Risiko untuk satu periode *time horizon* yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan *level* kemungkinan dan *level* dampak pada tingkat PD.
- c. Peta Risiko
Merupakan deskripsi posisi Risiko dalam sebuah diagram kartesius.

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

E. Evaluasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala PD bertanggung jawab untuk menyusun dan menetapkan hasil evaluasi Risiko.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

4. Langkah Proses

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

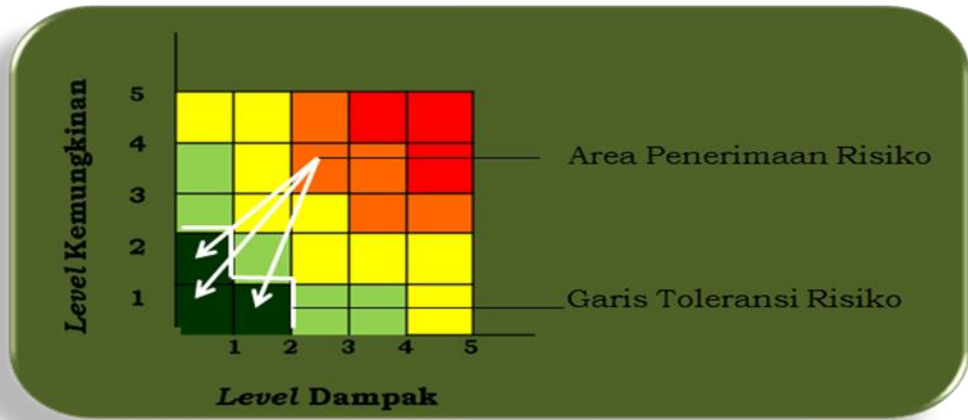
- a. Menentukan signifikansi risiko Kunci atau prioritas Risiko Kunci dengan memperhatikan matriks analisis Risiko.

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

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

- 1) Pertimbangan *Level* Risiko;
 - 2) Pertimbangan *Level* Dampak;
 - 3) Pertimbangan *Level* Kemungkinan;
 - 4) Pertimbangan tambahan oleh Kepala PD.
- b. Menentukan Risiko-Risiko Kunci yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

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



Gambar IV.3.: Selera Risiko

c. Mendokumentasikan hasil evaluasi Risiko ke dalam Formulir 2.

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

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

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

F. Mitigasi Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

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

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

3. Jadwal Pelaksanaan

a. Penyusunan rencana mitigasi Risiko

Kepala PD menyusun dan menetapkan rencana mitigasi Risiko tingkat PD secara berkala. Rencana mitigasi Risiko yang sudah ditetapkan disampaikan kepada Komite Manajemen Risiko dan di bawahnya terkait, serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.

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

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

4. Langkah Proses

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

a. Menentukan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan

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

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

b. Menyusun rancangan mitigasi Risiko

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

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

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

- c. Menetapkan target penurunan level Risiko
Kepala PD menetapkan target penurunan *level* Risiko sehubungan dengan mitigasi Risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan *level* Risiko tersebut dinyatakan dalam *Level* Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko. Target tersebut harus mempertimbangkan komposisi *level* kemungkinan dan *level* dampak dari Risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi Risiko untuk menurunkan *level* Risiko.
- d. Mendokumentasikan opsi mitigasi Risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi Risiko.
- e. Menjalankan setiap rencana mitigasi Risiko
Penanggung jawab kegiatan mitigasi Risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi Risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi Risiko tingkat PD harus dilakukan oleh Kepala PD.
- f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi Risiko yang telah dijalankan.

5. Keluaran (*output*) Kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi Risiko adalah Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci yang antara lain memuat opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko.

6. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan mitigasi Risiko penting guna membangun sistem *database* Risiko yang terpadu dan andal di tingkat PD. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi Risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap Risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi Risiko mencakup:

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

Secara teknis tahapan mitigasi Risiko didokumentasikan dalam Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci. Uraian mengenai opsi mitigasi Risiko serta rencana dan realisasi mitigasi Risiko terwadahi dalam formulir ini.

G. Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko

1. Tujuan

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

2. Penanggung Jawab Pelaksanaan

Kepala PD bertanggung jawab untuk menjalankan Pemantauan dan reviu Proses Manajemen Risiko di tingkat PD.

3. Jadwal Pelaksanaan

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

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

4. Langkah Proses

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

a. Pelaksanaan *risk assessment*

Kepala PD memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko dan penyusunan rencana mitigasi Risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, Kepala PD memastikan bahwa Piagam Manajemen Risiko, Profil

Risiko Kunci, dan rencana mitigasi Risiko PD telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terusmenerus (*ongoing monitoring*)

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

c. Pemantauan dan reviu berkala

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

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Kepala PD untuk meningkatkan dan mengembangkan Proses Manajemen Risiko di tingkat PD.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko

Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai APIP dapat melaksanakan audit atas proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Kepala PD untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PD.

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

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

5. Keluaran (*output*) kegiatan

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

6. Dokumentasi

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

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

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

H. Pelaporan Manajemen Risiko

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

Pelaporan Manajemen Risiko di tingkat PD dilakukan oleh Kepala PD dan meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Kunci PD

- a. Profil Risiko Kunci PD merupakan kumpulan Risiko Kunci PD yang disusun dari hasil pelaksanaan *risk assessment* PD yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja di bawahnya tersebut dan para *stakeholder*.
- b. Laporan Profil Risiko Kunci PD disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode time horizon.
- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 2.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD

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

- c. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu IV di awal periode *time horizon*.
- d. Laporan Mitigasi Risiko Kunci PD yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode *time horizon*, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala PD secara triwulanan kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.
- e. Format laporan sesuai dengan Formulir 3.

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko PD

- a. Laporan Pemantauan dari Reviu Proses Manajemen Risiko PD disusun dan ditetapkan oleh Kepala PD berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci.
- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko PD disampaikan oleh Kepala PD kepada Komite Manajemen Risiko serta ditembuskan kepada *Compliance Office for Risk Management* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir
- c. Format laporan sesuai dengan Formulir 4.

BAB IV
MODEL KEMATANGAN MANAJEMEN RISIKO

Secara terus-menerus, seluruh Pemerintah Kabupaten Bandung harus berupaya untuk meningkatkan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko ke tingkatan yang lebih baik. Peningkatan tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko menunjukkan adanya peningkatan dan perbaikan terhadap Proses Manajemen Risiko pada khususnya dan penerapan Manajemen Risiko pada umumnya.

Target tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Kabupaten Bandung adalah sebagai berikut:

- a. tahun 2018: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- b. tahun 2022: 4 (*Risk Managed*) dari skala 5;
- c. tahun 2027: 5 (*Risk Enabled*) dari skala 5.

Secara rutin ataupun sewaktu-waktu, *Compliance Office for Risk Management* akan melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kabupaten Bandung. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap kedua tingkatan unit penerapan Manajemen Risiko, yakni tingkat Kabupaten Bandung, dan tingkat PD. Pelaporan atas hasil penilaian tersebut akan memberikan gambaran mengenai kondisi dan capaian penerapan Manajemen Risiko yang dimiliki oleh suatu organisasi. Rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko menjadi fokus utama dalam penilaian ini.

Model kematangan Manajemen Risiko (*risk management maturity model*) Kabupaten Bandung berikut dengan parameter yang digunakan dalam penilaian atas tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko adalah sebagai berikut:

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

	implementasi Manajemen Risiko rendah	secara tidak lengkap dan identifikasi tidak komprehensif	dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko rendah	
Risiko Ditetapkan (<i>Risk Defined</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sedang	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sedang	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sedang
Risiko Dikelola (<i>Risk Managed</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara lengkap dan identifikasi komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis tinggi
Dapat Menangani Risiko (<i>Risk Enabled</i>)	Komitmen dan pemahaman pimpinan terhadap implementasi Manajemen Risiko sangat tinggi	Proses Manajemen Risiko dilaksanakan secara sangat lengkap dan identifikasi sangat komprehensif	Jumlah persentase mitigasi yang dilaksanakan dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sangat tinggi	Keberhasilan pencapaian tujuan strategis sangat tinggi

Tabel II. 7 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Formulir 1 : Piagam Manajemen Risiko

1. Parameter Penerapan Manajemen Risiko

Unit Organisasi :

Ruang Lingkup Penerapan :

Periode *Time Horizon* :

Keluaran (Output) :

2. Sasaran Organisasi

No	Daftar Sasaran		Keterangan
	Uraian Sasaran	Indikator Sasaran	
1			
2			
dst			

3. Struktur Manajemen Risiko Tingkat Kabupaten Bandung

No	Nama	Jabatan
1		
2		
dst		

4. Struktur Manajemen Risiko Tingkat PD

No	Nama	Jabatan
1		
2		
dst		

5. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) Tingkat Kabupaten Bandung

No	<i>Stakeholder</i>	Keterangan
1		
2		
dst		

6. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*) Tingkat PD

No	<i>Stakeholder</i>	Keterangan
1		
2		
dst		

7. Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

<i>LEVEL</i> KEMUNGKINAN		PROBABILITAS	FREKUENSI
1	Hampir Tidak Terjadi		
2	Jarang Terjadi		
3	Kadang Terjadi		
4	Sering Terjadi		
5	Hampir Pasti Terjadi		

B. Kriteria Dampak (contoh)

<i>Level</i> Dampak		Area Dampak Risiko				
		Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
1	Tidak Signifikan					
2	Minor					
3	Moderat					
4	Signifikan					
5	Sangat Signifikan					

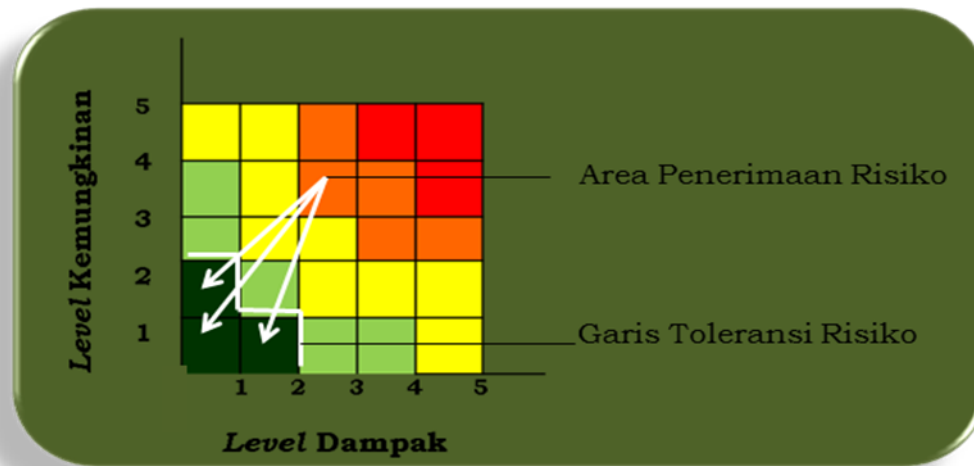
8. Matriks Analisis Risiko untuk Menentukan *Level* Risiko dan Prioritas Risiko

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

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

2	Rendah	18	8	
		19	7	
		20	6	
		21	5	
		22	4	
1	Sangat Rendah	23	3	
		24	2	
		25	1	

9. Selera Risiko (contoh)



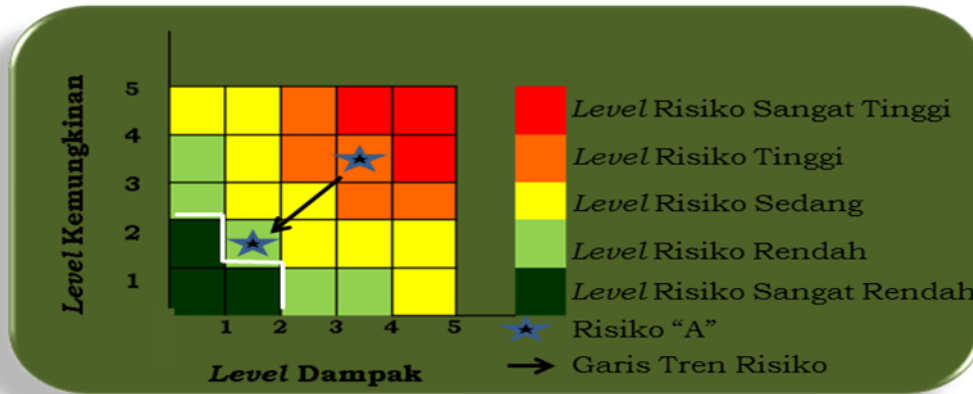
Disiapkan oleh:	Diperiksa oleh:	Ditetapkan oleh:
Tanggal :	Tanggal :	Tanggal :

Formulir 2: Profil Risiko Kunci

Unit Organisasi :
 Ruang Lingkup Penerapan :
 Periode *Time Horizon* :

Sasaran Organisasi		Risiko				Sistem Pengendalian yang ada		Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko	Prioritas Risiko	Keputusan Mitigasi (Ya/tidak)
Uraian	Indikator	No.	Kejadian	Penyebab	Dampak	Uraian Sistem Pengendalian	Efektivitas					

Peta Risiko (Contoh)



Disiapkan oleh:	Diperiksa oleh:	Ditetapkan oleh:

Tanggal :	Tanggal :	Tanggal :
-----------	-----------	-----------

Formulir 3: Mitigasi Risiko Kunci

Unit Organisasi :

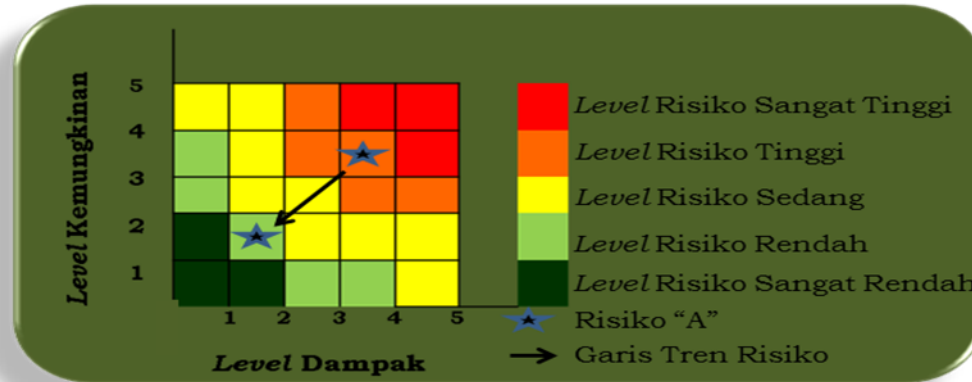
Ruang Lingkup Penerapan :

Periode *Time Horizon* :

Prioritas Risiko	Nomor Risiko	Opsi Mitigasi Risiko	Rencana Mitigasi Risiko				Level Risiko Residual Harapan Setelah Mitigasi Risiko			Realisasi Mitigasi Risiko	
			Kegiatan Pengendalian Tambahan	Target	Jadwal Implementasi	Penanggung Jawab	Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko	Mitigasi Risiko Dilaksanakan (Ya/Tidak)	Capaian Target

Disiapkan oleh:	Diperiksa oleh:	Ditetapkan oleh:

B. Peta Hasil Mitigasi (Contoh)



Disiapkan oleh:	Diperiksa oleh:	Ditetapkan oleh:
Tanggal :	Tanggal :	Tanggal :

BUPATI BANDUNG,

DADANG M. NASER