



BUPATI BANDUNG
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN BUPATI BANDUNG

NOMOR 20 TAHUN 2018

TENTANG

PEDOMAN PENILAIAN *MATURITY LEVEL* PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BANDUNG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, perlu menerapkan manajemen risiko;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Penilaian *Maturity Level* Penerapan Manajemen Risiko;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Berita Negara Tahun 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Kabupaten Purwakarta dan Kabupaten Subang dengan mengubah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pemerintahan Daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1968 Nomor 31, Tambahan Lembaran negara Republik Indonesia Nomor 3209);

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 kedua kalinya dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
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 PEDOMAN PENILAIAN *MATURITY LEVEL* PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

BAB I
KETENTUAN UMUM
Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Bandung.

2. Pemerintah Daerah adalah Bupati dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara daerah.
3. Bupati adalah Bupati Bandung.
4. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan.
5. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait Risiko.
6. 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 revidu.
7. Risiko Kunci adalah Risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan tujuan organisasi.
8. Revidu dokumen adalah mempelajari informasi yang terdapat pada dokumen yang terkait dengan penerapan manajemen risiko untuk dibandingkan dengan kriteria/standar yang digunakan.
9. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan/pernyataan yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh melalui revidu dokumen ataupun observasi, pendalaman dan/atau validasi, serta uji silang dari informasi lain yang sudah diperoleh dari revidu dokumen.
10. Wawancara adalah bentuk paling umum dari komunikasi yang terencana yang berfungsi sebagai alat penguji kebenaran terhadap data/informasi yang diperoleh dari alat-alat lainnya (revidu dokumen, kuesioner, dan observasi), alat untuk mencari informasi pelengkap (metode pelengkap), dan dapat berfungsi sebagai satu-satunya alat pengumpul data utama (metode primer).
11. Observasi adalah melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan/kondisi di lapangan untuk menguji pemenuhan kriteria/standar tertentu.
12. Tingkat Kematangan (*Maturity Level*) adalah suatu kondisi penerapan manajemen risiko yang terbagi dalam 5 (lima) kategori yaitu *Risk Naive*, *Risk Aware*, *Risk Defined*, *Risk Managed* dan *Risk Enabled*.

BAB II
TUJUAN PENILAIAN *MATURITY LEVEL*
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
Pasal 2

Penilaian *Maturity Level* Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung bertujuan untuk:

- a. mengetahui kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko sebagai salah satu alat manajemen dalam memberikan keyakinan kepada para *stakeholder* bahwa tujuan dan sasaran Pemerintah Kabupaten Bandung tercapai sebagaimana diharapkan;
- b. memberikan umpan balik untuk peningkatan pencapaian tujuan dan manfaat penerapan manajemen risiko; dan
- c. menjaga pemenuhan prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko.

BAB III
RUANG LINGKUP PENILAIAN
Pasal 3

Ruang lingkup penilaian *maturity level* penerapan manajemen risiko adalah penerapan manajemen risiko secara komprehensif /menyeluruh meliputi:

- 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 mitigasi risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas mitigasinya;
- 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.

BAB IV
PELAKSANA PENILAIAN
Pasal 4

- (1) Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, ditetapkan Inspektorat Kabupaten Bandung sebagai Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (*Compliance Office for Risk Management*), yang melakukan pengawasan atas pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko.
- (2) Pengembangan lebih lanjut dalam bentuk kebijakan dan/atau petunjuk teknis penilaian *maturity level* penerapan Manajemen Risiko yang lebih rinci dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Bandung.

Pasal 5

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.

BAB V
KETENTUAN PENUTUP
Pasal 6

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 20

LAMPIRAN PERATURAN BUPATI BANDUNG
NOMOR : 20 TAHUN 2018
TANGGAL : 6 APRIL 2018
TENTANG : PEDOMAN PENILAIAN *MATURITY LEVEL*
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

PEDOMAN PENILAIAN
MATURITY LEVEL
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	10
BAB II	KEBIJAKAN PENILAIAN <i>MATURITY LEVEL</i> PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	12
BAB III	PROSEDUR PENILAIAN <i>MATURITY LEVEL</i> PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	13
BAB IV	PENILAIAN <i>MATURITY LEVEL</i> PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	19
A	Komponen Penilaian	19
B	Proses Penilaian	20
1	Kepemimpinan	20
a	Komitmen	22
b	Pemahaman	31
2	Proses Manajemen Risiko	32
a	Penetapan Konteks	34
b	Identifikasi Risiko	35
c	Analisis Risiko	36
d	Evaluasi Risiko	37
e	Mitigasi Risiko	38
f	Monitoring dan Reviu	39
g	Komunikasi dan Konsultasi	40
3	Aktivitas Mitigasi Risiko	41
a	Mitigasi Risiko Yang Dijalankan	42
b	Keberhasilan Menurunkan Level Risiko	42
4	Hasil Penerapan Manajemen Risiko	43
C	Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko	47
BAB V	PENUTUP	50

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dengan terbitnya Peraturan Bupati Bandung NomorTahun 2018 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, terhitung sejak tanggal Pebruari 2018 setiap Perangkat Daerah (PD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung harus menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko di lingkungan masing-masing. Penerapan dan pengembangan manajemen risiko tersebut dilaksanakan oleh seluruh PD sebagai unit yang memiliki risiko (Unit Pemilik Risiko/PD). Hal ini sejalan dengan strategi penerapan manajemen risiko, yaitu secara terus menerus meningkatkan tingkat kematangan manajemen risiko PD ke arah yang lebih baik.

Seiring dengan berjalannya waktu, perlu dilakukan penilaian sejauh mana perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko. Penilaian tersebut dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Bandung selaku *Compliance Office for Risk Management* (CORM) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR) dalam suatu unit organisasi serta memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan TKPMR di masa mendatang mengingat dalam Lampiran II Keputusan Bupati Bandung Nomor Tahun 2018 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000 di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Tahun 2018 - 2027, terdapat target Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko: tahun 2018: 4 (*risk managed*) dari skala 5, tahun. 2022: 4 (*risk managed*) dari skala 5, dan tahun 2027: 5 (*risk enabled*). Hasil penilaian selanjutnya digunakan oleh pihak manajemen sebagai bahan masukan dalam upaya meningkatkan kualitas dari penerapan manajemen risiko.

Sehubungan dengan hal tersebut, disusunlah Pedoman Penilaian Tingkat Kematangan (*Maturity Level*) Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

B. PENGERTIAN

1. *Continuity Plan* adalah rencana yang fokus untuk mempertahankan kelangsungan fungsi
2. *In-house Training* adalah pelatihan manajemen risiko di masing-masing PD dengan narasumber dari PD yang bersangkutan.
3. *Loss event database* adalah sekumpulan data yang berisi daftar peristiwa risiko yang pernah terjadi dan mengakibatkan kerugian baik finansial maupun nonfinansial pada organisasi.
4. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian.
5. Nilai Capaian IKU adalah capaian kinerja organisasi berdasarkan sistem pengelolaan kinerja berbasis dokumen perencanaan .
6. Proses Manajemen Risiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logis, dan terukur yang digunakan untuk mengelola risiko di instansi.
7. *Recovery Plan* adalah prosedur yang dijalankan berupa langkah-langkah untuk penyelamatan dan pemulihan.
8. Rencana Kontinjensi adalah rencana yang telah disiapkan untuk mengelola keadaan darurat yang terjadi.
9. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
10. Risiko Residual adalah risiko yang tersisa setelah diterapkannya upaya mitigasi / mitigasi risiko.
11. *Risk Management Maturity Model* adalah suatu model yang menggambarkan tahapan-tahapan perkembangan dan tingkat kemampuan organisasi dalam menerapkan manajemen risiko.
12. *Risk Register* adalah daftar yang memuat sejumlah risiko beserta dengan hal-hal yang berkaitan dengan risiko.
13. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah tingkat risiko yang bersedia diambil instansi dalam upayanya mewujudkan tujuan/sasaran yang dikehendakinya.
14. Tren risiko adalah hasil identifikasi perubahan atau pergeseran tingkat risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang telah dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya. Tren risiko dinyatakan dalam Peta Risiko yang memperlihatkan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).
15. Unit Pemilik Risiko adalah setiap PD

BAB II
KEBIJAKAN PENILAIAN *MATURITY LEVEL*
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

1. Penerapan manajemen risiko merupakan tanggung jawab seluruh pihak di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Pengelolaan risiko yang dilakukan dengan tepat dan optimal akan meningkatkan kepastian organisasi dalam mencapai sasaran serta memberikan keyakinan bahwa organisasi dapat merealisasikan peluang yang ada dengan meminimalisasi potensi risiko dan kerugian yang mungkin terjadi, sehingga manajemen harus memperoleh keyakinan bahwa pengelolaan risiko organisasi telah dilakukan dengan tepat dan optimal.
2. Evaluator harus memperoleh keyakinan bahwa 4 (empat) sasaran utama manajemen risiko telah terpenuhi yaitu:
 - a. Risiko yang muncul dari strategi dan aktivitas organisasi diidentifikasi dan dibuatkan daftar prioritas risiko.
 - b. Aktivitas mitigasi risiko dirancang dan diimplementasikan untuk mengurangi risiko, dan mengelola risiko, sampai pada tingkat yang dapat diterima oleh Bupati Bandung.
 - c. Aktivitas pemantauan berjalan (*on going monitoring*) dilakukan untuk melakukan penaksiran kembali (*reassess*) atas risiko dan efektivitas pengelolaan risiko secara periodik.
 - d. Bupati Bandung menerima laporan periodik hasil proses manajemen risiko guna menjalankan tata kelola pemerintahan yang baik khususnya dalam menyajikan komunikasi secara periodik tentang pengelolaan risiko, dan strategi pengelolaan risiko kepada *stakeholders*.
3. Untuk mengefektifkan pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko Kabupaten Bandung dibutuhkan peran aktif dari semua pihak dalam organisasi.

BAB III
PROSEDUR PENILAIAN *MATURITY LEVEL*
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Prosedur kerja adalah urutan langkah yang ditempuh untuk menjalankan suatu proses guna mencapai tujuan tertentu. Prosedur merupakan rangkaian aktivitas di dalam suatu proses yang disusun secara sistematis dan terstruktur agar sasaran proses dapat tercapai secara efektif dan efisien. Prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko disusun untuk memandu pelaksanaan evaluasi manajemen risiko untuk menilai apakah proses manajemen risiko telah berjalan secara sistematis, terstruktur, komprehensif, terintegrasi, efektif, dan efisien.

Muatan prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko disesuaikan dengan kebutuhan dan dengan memperhatikan tingkat risiko Kabupaten Bandung. Unsur-unsur penting yang dimasukkan dalam prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko mencakup tujuan prosedur, ruang lingkup aktivitas, risiko yang mungkin terjadi, teknik, dokumentasi, serta rincian prosedur.

Prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko untuk memandu pelaksanaan evaluasi manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, penyusunan laporan, dan pendistribusian hasil evaluasi.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan sesuai dengan jadwal yang direncanakan, namun karena hasil evaluasi merupakan alat ukur terhadap capaian kinerja manajemen risiko maka evaluasi penerapan manajemen risiko harus dilakukan pada akhir tahun dan sudah selesai sebelum penyusunan laporan tahunan. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan pedoman ini sebagai panduan dan tetap memperhatikan pedoman manajemen risiko lainnya, yang telah ditetapkan Bupati Bandung.

Uraian prosedur evaluasi penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

- a. Menilai apakah proses manajemen risiko yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Bandung telah berjalan dengan efektif, efisien, sistematis, terstruktur, komprehensif, dan terintegrasi.
- b. Evaluasi penerapan manajemen risiko dilakukan sesuai dengan standard yang telah ditetapkan Bupati Bandung.

- c. Seluruh pihak Bupati Bandung beserta para pejabat memahami tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko, mendukung pelaksanaannya, dan memahami secara tepat peran dan tanggung jawab masing-masing

2. Ruang Lingkup

- a. Penyusunan tim yang akan melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- b. Penetapan tujuan evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- c. Penetapan kriteria yang akan digunakan untuk melakukan evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- d. Penetapan unit yang akan menjadi responden dalam evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- e. Penetapan metode evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- f. Pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- g. Pengambilan simpulan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- h. Pemaparan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*),
- i. Penyusunan laporan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko (*risk maturity level*).

3. Risiko

Terdapat potensi pelaksanaan evaluasi penerapan manajemen risiko tidak berjalan dengan optimal karena:

- a. Pelaksanaan evaluasi hanya menjadi sebuah formalitas dan tidak memberikan *feedback* bagi perbaikan manajemen risiko.
- b. Kurangnya partisipasi dan peran aktif dari unit kerja,
- c. Pedoman evaluasi penerapan manajemen risiko kurang dipahami.

4. Teknik

- a. **Reviu dokumen**, digunakan untuk parameter yang pembuktiannya berupa dokumen, laporan, formulir dsb.

- b. **Kuesioner**, digunakan untuk parameter yang membutuhkan pendapat responden dan informasi yang diperoleh melalui revid dokumen tidak cukup. Jenis-jenis kuesioner adalah sebagai berikut:

1) Pertanyaan Tertutup

Terdiri dari pertanyaan atau pernyataan dengan sejumlah jawaban tertentu sebagai pilihan. Responden akan memberikan jawaban yang paling sesuai dengan pendapatnya.

Gunakan kuesioner dengan pertanyaan atau pernyataan tertutup jika:

- a) Evaluator dapat mengantisipasi atau meramalkan lebih dahulu jawaban yang akan keluar;
- b) Responden cukup mengetahui permasalahan;
- c) Lebih besar harapan bahwa kuesioner itu diisi dan dikembalikan bila kuesioner diajukan dengan pertanyaan tertutup.
- d) Ada hal-hal yang mudah dikategorisasikan.

2) Pertanyaan Terbuka

Sejumlah pertanyaan berkenaan dengan permasalahan yang sedang difokuskan dan meminta responden untuk menguraikan pendapat atau pendiriannya dengan panjang lebar.

Gunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka jika:

- a) Evaluator ingin memberi kesempatan penuh kepada responden untuk memberi jawaban secara bebas menurut apa yang dirasa perlu olehnya;
- b) Evaluator ingin memperluas pandangan dan pengertiannya;
- c) Evaluator tidak dapat mengantisipasi jawaban karena sulit untuk memasukkan dalam sejumlah kategori, atau evaluator belum mengenal populasi yang sedang diselidiki.

3) Pertanyaan dengan Jawaban Berskala

Sejumlah pertanyaan atau pernyataan dengan jawaban yang menunjukkan tingkatan intensitas sikap yang dapat diberikan oleh responden. Gunakan kuesioner dengan pertanyaan berskala jika jawaban dapat ditunjukkan dalam tingkatan intensitas sikap dan pemahaman yang dimiliki responden.

Contoh pertanyaan dengan jawaban berskala:

Beri pendapat atas pernyataan berikut ini:

Perilaku Pimpinan saat ini telah mencerminkan sosok ideal yang menjadi contoh teladan/panutan bagi insan organisasi.

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Rumuskan pertanyaan atau pernyataan dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Gunakan bahasa sederhana yang mudah dipahami oleh responden.
- 2) Hindari istilah teknis yang mungkin tidak dipahami.
- 3) Pilih kata-kata yang mengandung arti yang sama bagi semua orang.
- 4) Hindari kalimat panjang yang sulit dipahami oleh responden.
- 5) Masukkan hanya satu pokok pikiran dalam tiap pertanyaan.
- 6) Pertimbangkan apakah diperlukan lebih dari satu pertanyaan untuk sasaran tertentu.
- 7) Pertanyaan dan topik hendaknya diatur dalam urutan yang sedemikian rupa sehingga responden melihat hubungannya, memahami maknanya dan lebih senang menjawabnya.
- 8) Pertanyaan jangan menimbulkan rasa kecurigaan atau rasa takut apabila jawabannya dapat membahayakan atau merusak kedudukan responden.

Dalam penyebaran kuesioner terlebih dulu harus ditentukan jenis responden dan jumlah (sample) responden yang mewakili dari setiap populasi responden. Penentuan jumlah (sample) responden dari suatu populasi dilakukan dengan mempertimbangkan keterwakilan dan statistik.

- c. **Wawancara**, digunakan sebagai pelengkap teknik pengujian lainnya dan untuk memperdalam simpulan hasil kuesioner

Jenis-jenis wawancara adalah sebagai berikut:

1) Wawancara terstruktur

Wawancara dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan tertulis yang lebih dulu dirumuskan/disiapkan pewawancara.

Untuk wawancara yang berstruktur, rumuskan/susun sejumlah pertanyaan secara tertulis. Tentukan jenis dan jumlah responden yang akan diwawancarai.

2) Wawancara tidak berstruktur (bebas)

Wawancara dilakukan tanpa mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya, namun sudah memiliki pokok-pokok penting yang akan dibicarakan sesuai dengan tujuan wawancara. Pewawancara akan mengajukan pertanyaan yang berkembang dan dianggap perlu dalam situasi wawancara. Tentukan topik, permasalahan yang akan dibahas dalam wawancara.

d. **Observasi**, digunakan bila ketiga teknik di atas masih perlu diperdalam dengan pengamatan lapangan

Tentukan tujuan, apa/siapa yang akan diobservasi, informasi apa yang perlu dikumpulkan, tempat dan waktu dilakukannya observasi. Dapatkan ijin/persetujuan dari pihak yang terkait dengan pelaksanaan observasi

5. **Dokumentasi**

- a. Daftar permintaan dokumen,
- b. Kertas Kerja Reviu Dokumen,
- c. Kuesioner,
- d. Tabulasi Hasil Kuesioner,
- e. Kertas Kerja Wawancara,
- f. Kertas Kerja Observasi,
- g. *Scorecard* Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko,
- h. Ringkasan Perhitungan Nilai *Maturity Level*.

6. Prosedur

a. Persiapan evaluasi

- 1) Inspektorat Kabupaten Bandung selaku *Compliance Office for Risk Management* (CORM) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung melakukan evaluasi membentuk tim evaluasi dengan memperhatikan komposisi pengetahuan dan keahlian sesuai dengan kualifikasi pelaksana dan ruang lingkup evaluasi. Jumlah personil yang melakukan evaluasi disesuaikan dengan lingkup evaluasi dan jangka waktu evaluasi. Susunan tim minimal terdiri dari penanggung jawab, pengawas, ketua tim dan anggota tim.
- 2) Tim evaluasi menyusun program kerja, *time schedule*, pembagian tugas sebelum melakukan evaluasi. Dokumen-dokumen tersebut harus mendapat persetujuan penanggung jawab evaluasi sebelum pelaksanaan evaluasi.
- 3) Sebelum melakukan evaluasi, tim evaluasi harus melakukan pemaparan awal kepada evaluatan untuk menjelaskan tujuan, ruang lingkup, jadwal, dan metodologi evaluasi. Selain itu juga harus dicapai kesepakatan dengan evaluatan mengenai *scorecard* yang digunakan.
- 4) Melakukan pemaparan awal kepada manajemen mengenai rencana penugasan evaluasi.

b. Pelaksanaan Evaluasi

Pelaksanaan evaluasi dapat dirinci dalam *flowchart* dan rincian berikut

c. Penyusunan dan Pendistribusian Laporan Evaluasi

Hasil akhir evaluasi penerapan manajemen risiko adalah skore tingkat kematangan (*maturity level*) manajemen risiko yang terbagi dalam 5 tingkat, yaitu: *Risk Naive*, *Risk Aware*, *Risk Defined*, *Risk Managed* dan *Risk Enabled*. Namun agar kelemahan dan rekomendasi dapat dijalankan, hasil evaluasi harus dituangkan dalam laporan evaluasi penerapan manajemen risiko. Laporan evaluasi ditandatangani penanggung jawab evaluasi dan ditujukan kepada Bupati Bandung dan ditembuskan kepada Komite Manajemen Risiko Pemerintah Kabupaten Bandung.

- 1) Setelah pemaparan dilakukan, laporan hasil evaluasi penerapan manajemen risiko disusun dengan berpedoman pada *Prototipe Laporan Hasil Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko* (Lampiran 9).
- 2) Setelah dilakukan reviu secara berjenjang, laporan hasil evaluasi didistribusikan kepada Bupati Bandung.

BAB IV

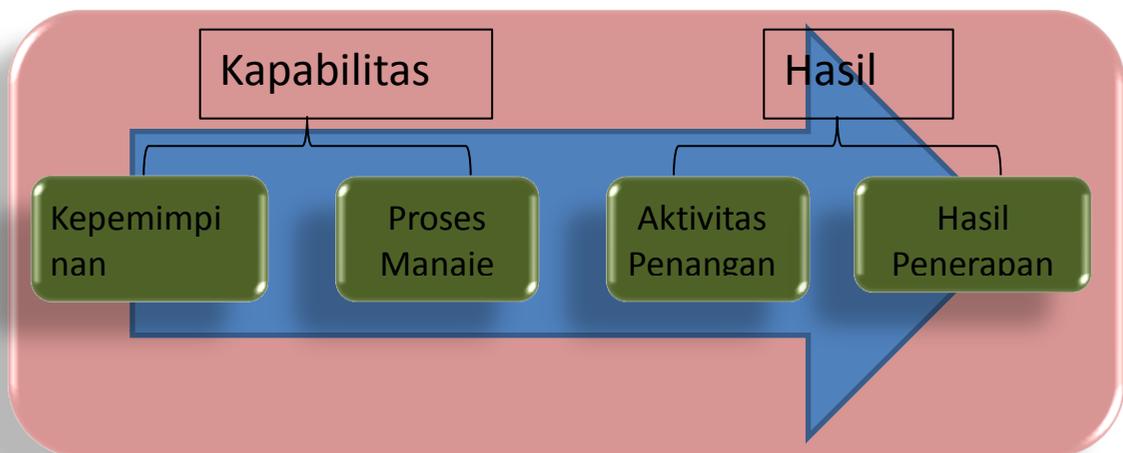
PENILAIAN RISK MATURITY LEVEL

A. KOMPONEN PENILAIAN

Kematangan penerapan manajemen risiko dinilai dengan mengevaluasi 4 (empat) komponen, yaitu: 1. Kepemimpinan, 2. Proses manajemen risiko, 3. Aktivitas mitigasi risiko, dan 4. Hasil penerapan manajemen risiko.

1. Kepemimpinan

Tujuan evaluasi komponen kepemimpinan adalah mengukur komitmen pimpinan dan pemahaman pimpinan terhadap manajemen risiko dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan penerapan manajemen risiko.



(Gambar 1. Komponen Penilaian. Level Kematangan Penerapan Manajemen Risiko)

Dari tujuan tersebut dapat ditarik 2 (dua) elemen utama evaluasi kepemimpinan, yaitu komitmen pimpinan dan pemahaman pimpinan terhadap manajemen risiko.

1) Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan dinilai dengan mengevaluasi 3 (tiga) subelemen, yaitu: rapat pimpinan, dukungan sumber daya, dan dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko.

Rapat pimpinan terkait manajemen risiko terdiri dari rapat Komite Manajemen Risiko, rapat Komite Pelaksana, dan rapat PD.

Dukungan sumber daya terdiri dari dana implementasi dan pengembangan sumber daya manusia.

Dukungan perangkat penerapan terkait manajemen risiko terdiri dari prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko, organisasi dan prosedur/tata kerja, dan dokumentasi manajemen risiko.

2) Pemahaman Pimpinan terhadap Manajemen Risiko

Evaluasi pemahaman pimpinan merupakan elemen penilaian yang digunakan dalam menilai kesadaran risiko pada level pimpinan, yaitu: pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko, Komite Pelaksana, dan seluruh pejabat PD. Nilai pemahaman pimpinan diperoleh dari hasil tes tertulis.

2. Proses Manajemen Risiko

Tujuan evaluasi komponen proses manajemen risiko adalah menilai kualitas seluruh tahapan proses manajemen risiko pada PD. Proses manajemen risiko meliputi tujuh tahapan yang terdiri dari penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, *monitoring* dan reviu, serta komunikasi dan konsultasi.

3. Aktivitas Mitigasi risiko

Tujuan evaluasi komponen aktivitas mitigasi risiko adalah menilai tingkat realisasi mitigasi risiko yang dijalankan dan efektivitasnya dalam menurunkan level risiko.

4. Hasil Penerapan Manajemen Risiko

Tujuan evaluasi komponen hasil penerapan manajemen risiko adalah menilai efektivitas manajemen risiko dalam mendukung organisasi mencapai tujuannya.

B. PROSES PENILAIAN

Proses penilaian dilakukan dengan mengevaluasi dokumentasi serta melakukan wawancara dan tes tertulis terkait penerapan manajemen risiko PD selama satu periode menggunakan 4 (empat) komponen penilaian, yaitu: 1. Kepemimpinan, 2. Proses manajemen risiko, 3. Aktivitas mitigasi risiko, dan 4. Hasil penerapan manajemen risiko.

Untuk melakukan penghitungan nilai akhir, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menilai setiap bagian terinci pada setiap komponen penilaian manajemen risiko.

2. Menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko.
3. Menghitung nilai akhir dengan menjumlahkan nilai tertimbang seluruh komponen penilaian manajemen risiko.

Penilaian untuk setiap komponen penilaian manajemen risiko menggunakan pembobotan sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1
Komponen Penilaian Penerapan Manajemen Risiko serta Bobotnya

KOMPONEN PENILAIAN	BOBOT
A. KEPEMIMPINAN	15%
1. Komitmen	75%
1) Rapat pimpinan	20%
a. Rapat Komite MR	10%
b. Rapat Komite Pelaksana	10%
c. Rapat PD	80%
2) Dukungan sumber daya	40%
a. Dana implementasi	50%
b. Pengembangan SDM	50%
a) Pegawai yang mengikuti pelatihan MR	70%
b) <i>In-house training</i> MR	30%
3) Dukungan perangkat penerapan	40%
a. Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan	25%
b. Organisasi dan prosedur/tata kerja	50%
c. Dokumentasi MR	25%
2. Pemahaman	25%
1) Komite Manajemen Risiko	30%
2) Komite Pelaksana	30%
3) Pemilik risiko	20%
4) Pegawai internal lainnya	20%
B. PROSES MANAJEMEN RISIKO	45%
1. Penetapan konteks	15%
2. Identifikasi risiko	30%
3. Analisis risiko	10%
4. Evaluasi risiko	5%
5. Mitigasi risiko	25%
6. <i>Monitoring</i> dan reviu	5%
7. Komunikasi dan konsultasi	10%
C. AKTIVITAS MITIGASI RISIKO	25%
1. Mitigasi risiko yang dijalankan	70%
2. Keberhasilan menurunkan level risiko	30%
"D. HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO	15%
Pencapaian kinerja PD	100%

Langkah-langkah untuk melakukan penghitungan nilai akhir sebagaimana disebutkan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Langkah I: Menilai setiap Bagian Terinci pada setiap Komponen

Untuk menentukan nilai bagian terinci pada setiap komponen yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. menentukan bagian terinci pada setiap komponen;
- b. mengevaluasi aspek penilaian untuk setiap bagian terinci; dan
- c. menentukan nilai setiap bagian terinci pada komponen dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana.

1) Nilai Bagian Terinci pada Komponen

Bagian terinci dari komponen kepemimpinan adalah:

a. Komitmen

(1) Nilai Rapat Komite Manajemen Risiko/Rapat Komite pelaksana/Rapat PD

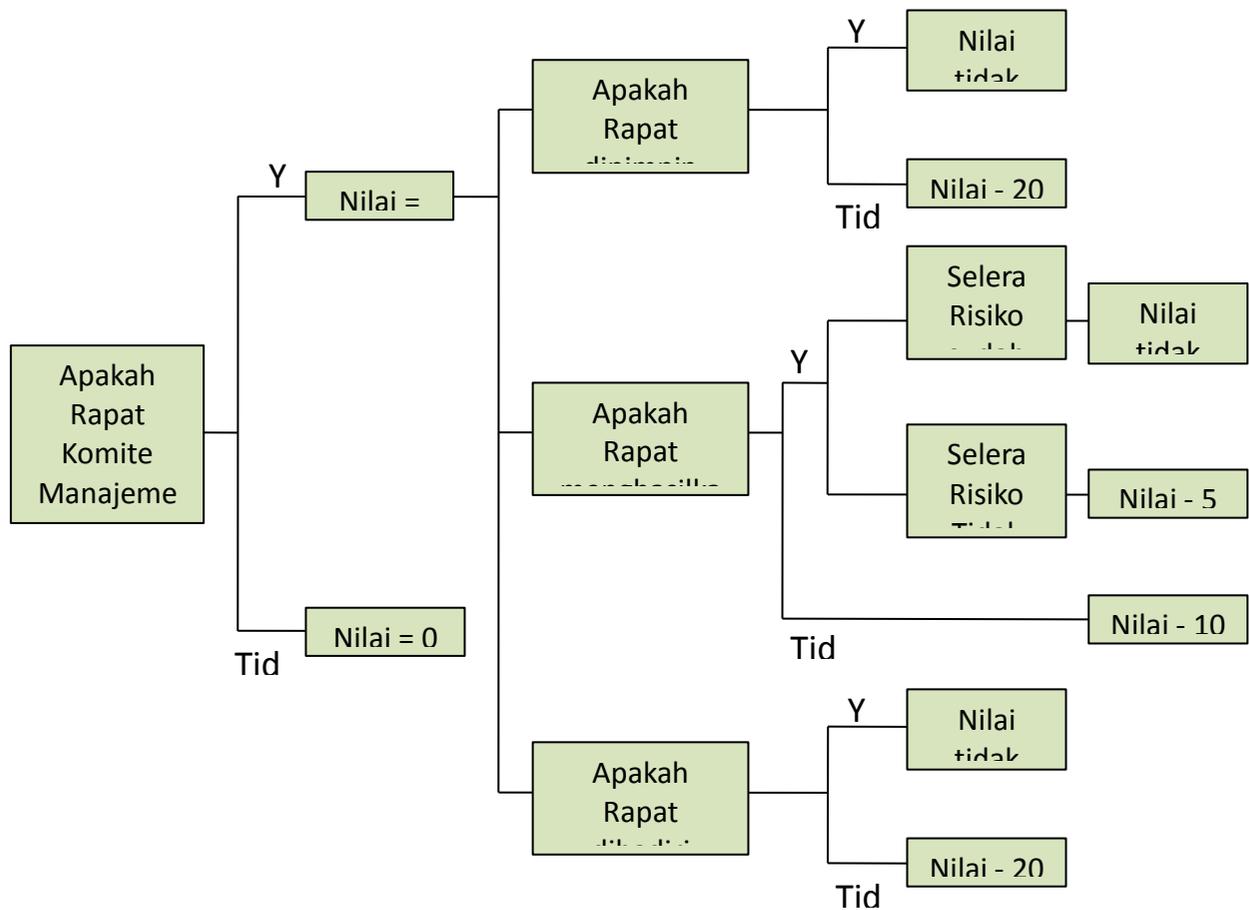
Jenis rapat pimpinan meliputi rapat Komite Manajemen Risiko, rapat Komite Pelaksana, dan rapat Unit Pemilik Risiko (PD). Rapat pimpinan dapat dilaksanakan khusus untuk manajemen risiko atau menjadi bagian dari agenda rapat lainnya, namun harus dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung pelaksanaan rapat.

Penilaian rapat pimpinan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

a) Rapat Komite Manajemen Risiko

- Rapat Komite Manajemen Risiko minimal 1 kali/semester
- Dipimpin langsung oleh, pimpinan tertinggi
- Menghasilkan suatu keputusan
- Dihadiri minimal 2/3 anggota

Penentuan nilai untuk setiap rapat Komite Manajemen Risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko (notulen, daftar hadir, dan/ atau nota dinas/ surat tugas)

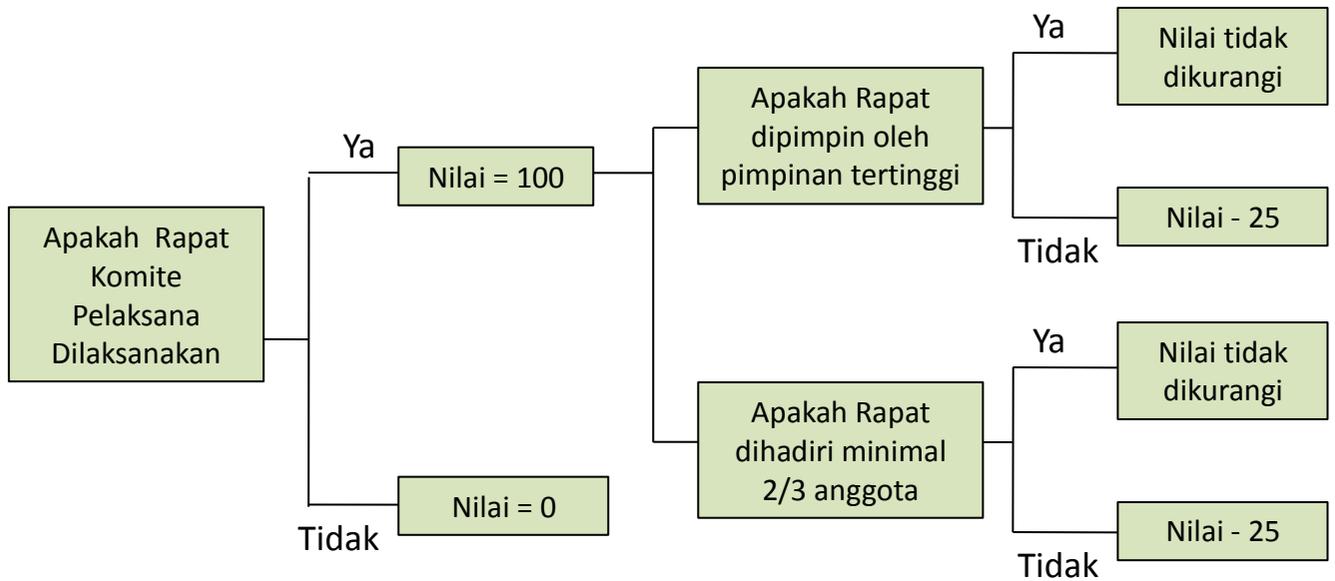
Selanjutnya dari hasil proses di atas, nilai rapat Komite Manajemen Risiko ditentukan dengan cara sebagai berikut:

- Bila rapat hanya dilakukan sekali dalam satu periode maka nilai rapat ini menjadi nilai rapat Komite Manajemen Risiko.
- Bila rapat dilakukan lebih dari sekali dalam satu periode maka nilai rapat Komite Manajemen Risiko adalah nilai rapat yang tertinggi.

b) Rapat Komite Pelaksana

- Rapat Komite Pelaksana minimal 2 kali/ semester
- Dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi
- Dihadiri minimal 2/3 anggota.

Penentuan nilai untuk setiap rapat Ketua Manajemen Risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut:

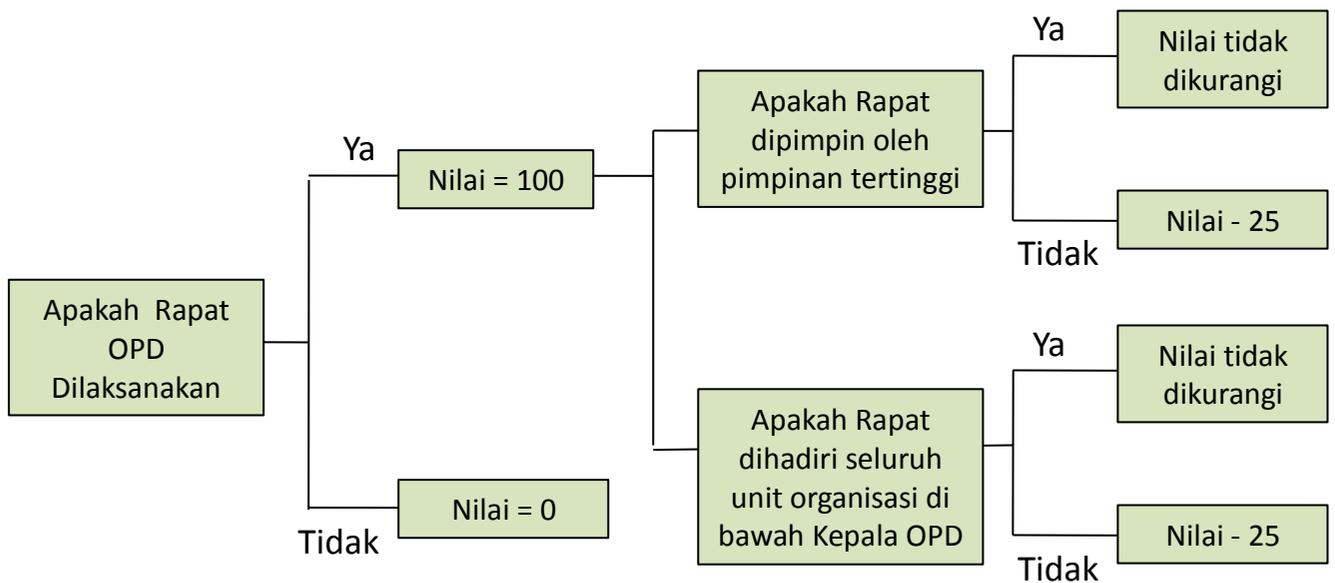


Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko (notulen, daftar hadir, dan/ atau nota dinas/surat tugas)

c) Rapat PD

- Rapat PD minimal 2 kali/semester.
- Dipimpin langsung oleh pimpinan tertinggi.
- Dihadiri oleh perwakilan seluruh unit organisasi di bawah PD.

Penentuan nilai untuk setiap rapat PD dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumentasi pelaksanaan rapat pimpinan terkait manajemen risiko /notulen, daftar hadir, dan/atau nota dinas/surat tugas)

- d) Pelaksanaan rapat Manajemen Risiko harus didukung dengan dokumen pendukung seperti undangan, notulen, daftar hadir, nota dinas/surat tugas.
- e) Jenis rapat manajemen risiko (Rapat Komite Manajemen Risiko/Rapat Komite Pelaksana/Rapat PD) dinyatakan dengan jelas pada dokumen pendukung. Penentuan nilai rapat komite pelaksana dan rapat PD adalah sebagai berikut:
- a) Nilai rapat adalah nilai rata-rata penjumlahan nilai rapat kategori pertama yang tertinggi dan nilai rapat kategori kedua yang tertinggi.
- b) Rapat kategori pertama membahas profil/peta risiko dan rencana mitigasi risiko, sedangkan rapat kategori kedua membahas hasil monitoring risiko, realisasi mitigasi risiko serta rapat membahas penerapan manajemen risiko lainnya.
- c) Nilai rapat untuk setiap kategori adalah:
- Jika tidak dilakukan rapat untuk kategori tersebut, maka nilai tertinggi adalah nol.
 - Jika dalam setiap kategori rapat, rapat hanya dilakukan sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat tersebut.
 - Jika dalam setiap kategori rapat, rapat dilakukan lebih dari sekali, maka nilai tertinggi adalah nilai rapat paling tinggi di antara nilai rapat lainnya dalam kategori yang sama.

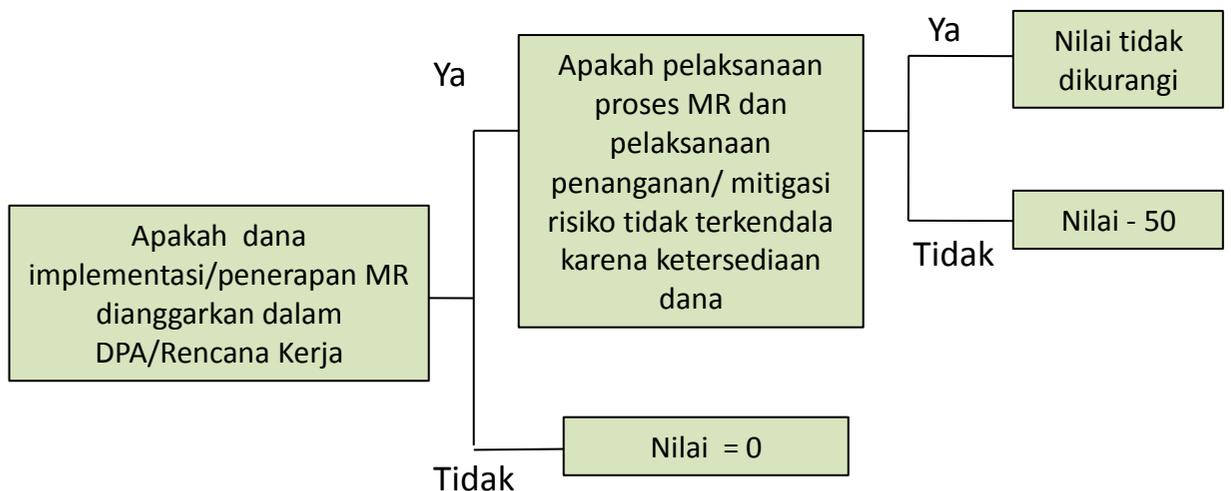
Nilai hasil evaluasi terkait rapat komite manajemen risiko/rapat ketua manajemen risiko/rapat PD selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B4/B5/B6 (Tabel 2 pada halaman 45).

(2) Nilai Dana Implementasi/Penerapan Manajemen Risiko

Penilaian terkait dana implementasi/penerapan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Implementasi/penerapan manajemen risiko seperti rapat terkait manajemen risiko, penyusunan profil risiko, pelaksanaan mitigasi/mitigasi risiko, dan monitoring risiko telah dianggarkan dalam rencana kerja/DPA/Program Kerja Pengawasan Tahunan; atau
- b) Pelaksanaan proses manajemen risiko dan pelaksanaan mitigasi/mitigasi risiko tidak terkendala karena ketersediaan dana.

Penentuan nilai untuk dana implementasi terkait manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: DPA atau PKPT (rencana kegiatan dan anggaran implementasi manajemen risiko)

Nilai hasil evaluasi terkait dana implementasi selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B8 (Tabel 2 pada halaman 45).

(3) Nilai Pegawai yang Telah Mengikuti Pelatihan Manajemen Risiko

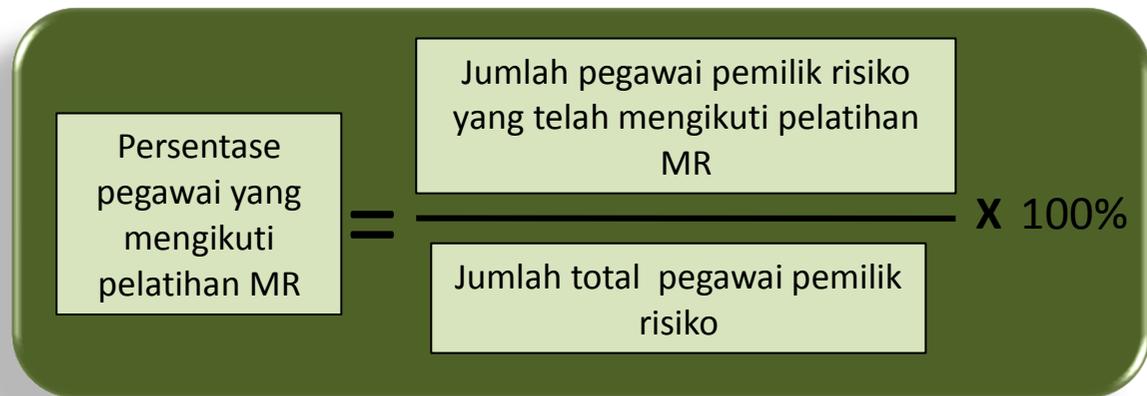
Penilaian terkait pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Sumber daya manusia yang kompeten diwujudkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan, seminar, *workshop*, *in-house training MR* secara berkelanjutan terkait dengan kompetensi di bidang manajemen risiko.

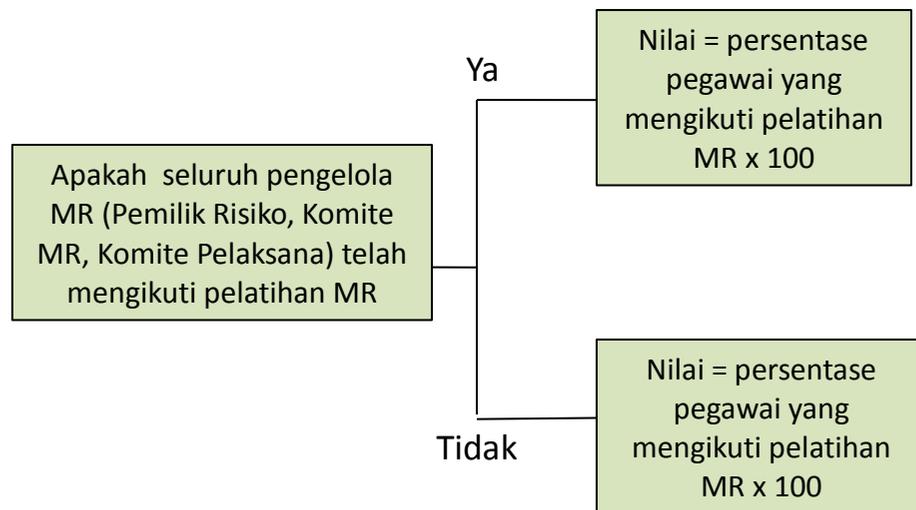
- b) Sumber daya manusia meliputi seluruh pegawai PD terutama Pemilik Risiko, Komite MR, dan Komite Pelaksana.
- c) Materi pelatihan meliputi konsep risiko, manajemen risiko, dan proses manajemen risiko.
- d) Bukti pendukung pelaksanaan pelatihan meliputi sertifikat/daftar hadir/surat tugas/undangan/nota dinas, dan lain-lain.

Penentuan nilai terkait pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan dan/atau rumus sederhana sebagai berikut:

- a) Menghitung persentase pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko dengan rumus sebagai berikut:



- b) Selanjutnya nilai pegawai yang telah mengikuti pelatihan manajemen risiko disesuaikan dengan mempertimbangkan apakah seluruh pengelola manajemen risiko pada PD telah mengikuti pelatihan manajemen risiko:



Sumber data: Daftar pegawai PD dan rekapitulasi pegawai yang pernah mengikuti pelatihan manajemen risiko

Nilai hasil evaluasi terkait pegawai yang mengikuti pelatihan manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B10 (Tabel 2 pada halaman 45).

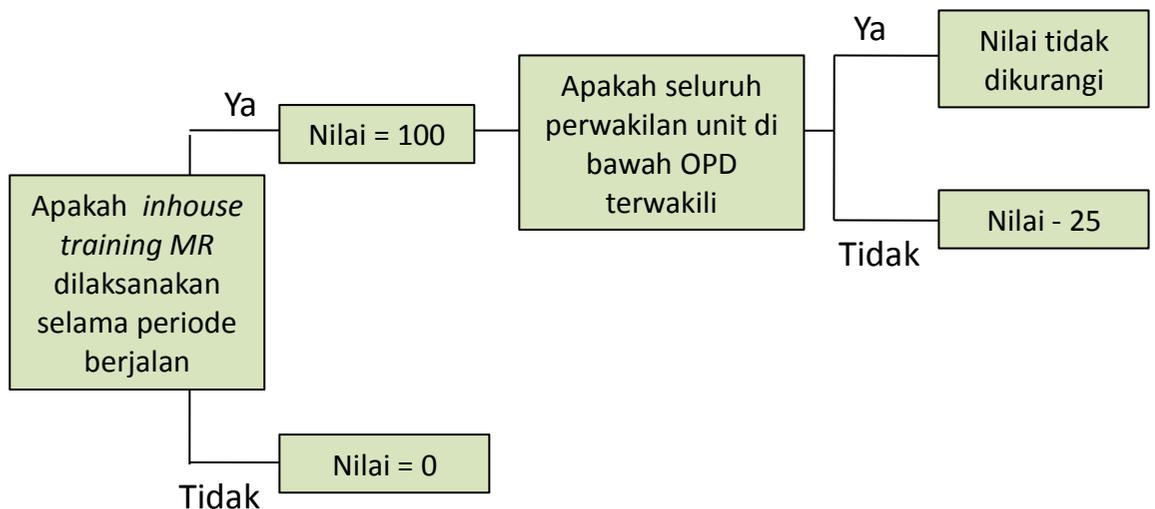
(4) Nilai *In-House Training* Manajemen Risiko

In-house Training adalah pelatihan manajemen risiko di masing-masing PD dengan **narasumber dari PD yang bersangkutan**. Materi yang disampaikan meliputi konsep risiko, manajemen risiko, dan proses manajemen risiko. Pelaksanaan *in-house training* harus didukung dengan dokumen seperti notulen, daftar hadir, dan nota dinas/ surat tugas.

Penilaian terkait *in-house training* manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) *In-house training* terkait dengan kompetensi di bidang manajemen risiko berupa pelatihan di kantor sendiri atau kegiatan lain yang sejenis diselenggarakan secara berkelanjutan minimal satu kali dalam satu periode manajemen risiko.
- b) Dalam pelaksanaan *in-house training* harus mengupayakan agar pesertanya merupakan perwakilan dari seluruh unit di bawah PD.

Penentuan nilai terkait *in-house training* manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumentasi internalisasi manajemen risiko oleh PD ke seluruh pegawai berupa pelatihan di kantor sendiri atau kegiatan lain yang sejenis (notulen, daftar hadir, dan/atau Nota Dinas/Surat Tugas)

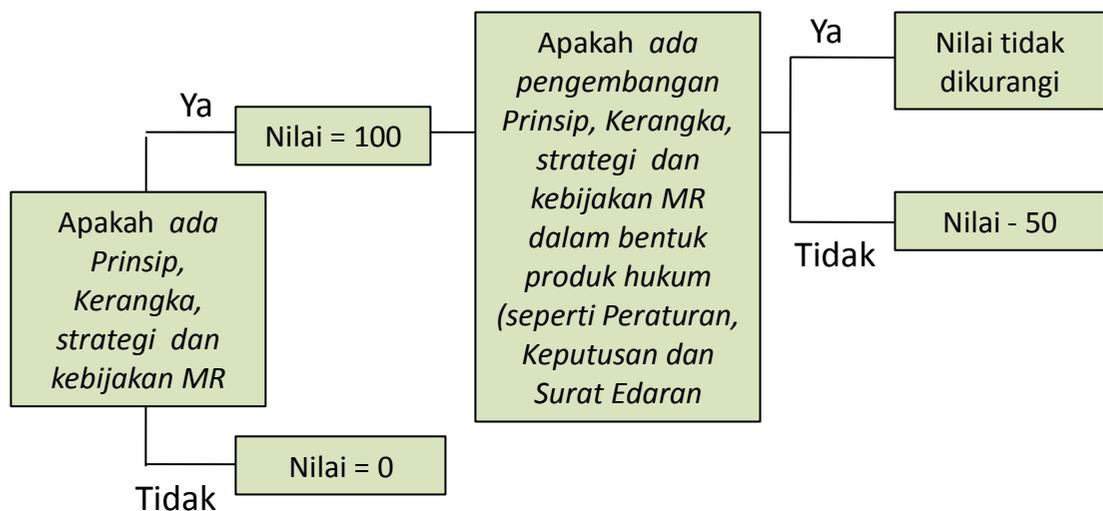
Nilai hasil evaluasi terkait *in-house training* manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B11 (Tabel 2 pada halaman 45).

(5) Nilai terkait Prinsip, Kerangka, Strategi, dan Kebijakan Manajemen Risiko

Penilaian terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko telah ada.
- b) Prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko telah dikembangkan dan ditetapkan dalam bentuk peraturan, keputusan, atau surat edaran.

Penentuan nilai terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumentasi pengembangan prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko pada unit eselon II terkait dalam bentuk produk hukum (seperti peraturan, keputusan, dan surat edaran)

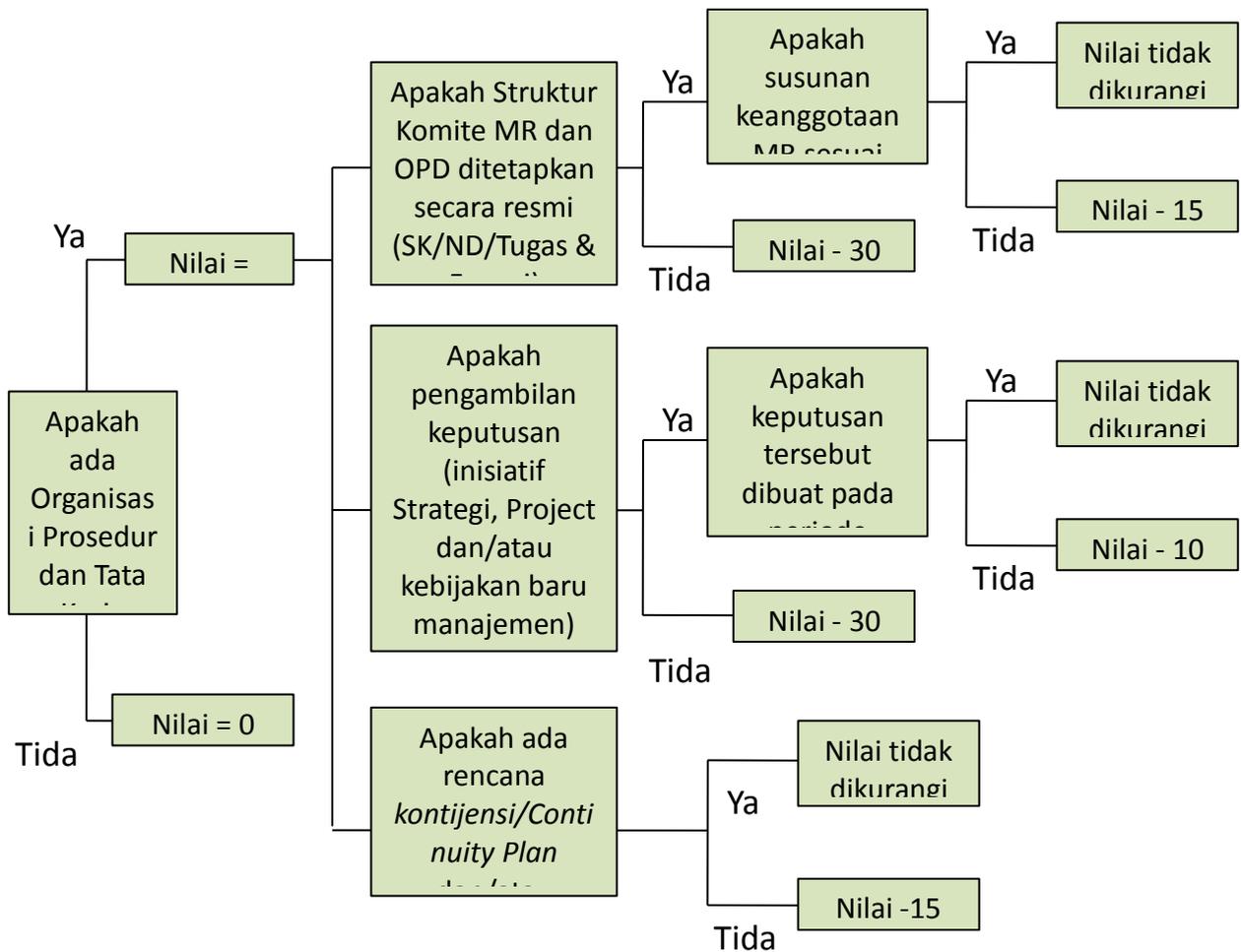
Nilai hasil evaluasi terkait prinsip, kerangka, strategi, dan kebijakan manajemen risiko selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B13 (Tabel 2 pada halaman 45).

(6) Nilai Organisasi dan Prosedur/Tata Kerja Manajemen Risiko

Penilaian terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Struktur tata kelola manajemen risiko ditetapkan resmi dalam bentuk surat keputusan atau melekat pada tugas dan fungsi unit tertentu.
- b) Proses pengambilan keputusan (inisiatif strategi, *project*, dan/atau kebijakan baru manajemen) telah mempertimbangkan risiko.
- c) Rencana kontinjensi (*continuity plan*) dan/atau *recovery plan* untuk operasional, keselamatan, dan/atau informasi dan teknologi telah tersedia.

Penentuan nilai terkait organisasi dan prosedur/tata kerja manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Surat Keputusan Penetapan Struktur Komite Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko, serta dokumentasi terkait proses pengambilan keputusan dan rencana kontinjensi

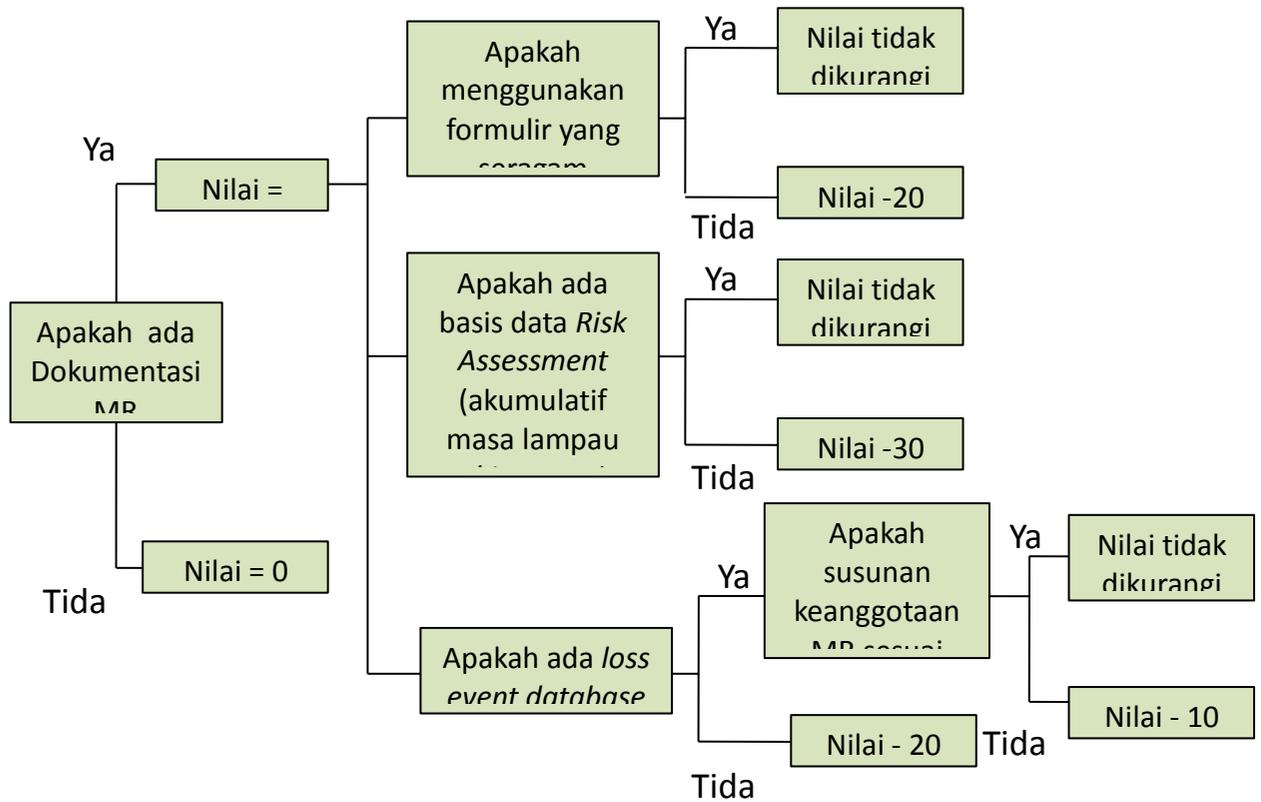
Nilai hasil evaluasi terkait organisasi dan prosedur/ tata kerja manajemen risiko selanjutnya dimasukkan dalam Langkah II sebagai B14 (Tabel 2 pada halaman 45).

(7) Nilai Dokumentasi Manajemen Risiko

Penilaian terkait dokumentasi manajemen risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Formulir yang digunakan seragam sesuai ketentuan Peraturan Bupati Bandung atau hasil pengembangan oleh Komite Manajemen Risiko.
- b) Basis data risiko (*risk register*) yang mengakumulasi seluruh risiko yang telah dinilai sejak penilaian pertama (*first risk assessment*) sampai dengan periode berjalan telah dikembangkan.
- c) Basis data untuk kejadian negatif/masalah yang berdampak tinggi bagi organisasi (*loss event database*) telah dikembangkan yang informasinya minimal memuat tanggal peristiwa, nama peristiwa, sebab, dampak, lokasi, dan respon yang dilakukan.

Penentuan nilai dokumentasi manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumen profil dan peta risiko Unit Pemilik Risiko serta dokumen loss event database

Nilai hasil evaluasi terkait dokumentasi manajemen risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B15 (Tabel 2 pada halaman 45).

b. Pemahaman

Nilai Pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya

Nilai pemahaman pemilik risiko, Komite Manajemen Risiko, Komite Pelaksana, dan pegawai internal lainnya didasarkan atas hasil tes tertulis dengan rentang nilai sebagai berikut:

PEMAHAMAN	NILAI (Hasil Test Tertulis)
1. Nilai Pemilik Risiko (PD)	Antara 0 s.d. 100
2. Nilai Komite Manajemen Risiko	Antara 0 s.d. 100
3. Nilai Komite Pelaksana	Antara 0 s.d. 100
4. Nilai Pegawai Internal Lainnya	Antara 0 s.d. 100

Apabila dalam satu kategori (Pemilik Risiko/Komite Manajemen Risiko/Komite Pelaksana/Pegawai Internal Lainnya) pejabat/pegawai yang dievaluasi pemahamannya lebih dari satu, maka nilai untuk kategori tersebut adalah nilai rata-rata.

Dalam hal terdapat pejabat/pegawai yang seharusnya dievaluasi nilai pemahamannya namun tidak dapat mengikuti uji pemahaman karena sedang menjalankan tugas di luar kota, sakit, cuti, dan sebagainya, dapatkan bukti pendukung alasannya seperti surat tugas atau surat keterangan.

Apabila terdapat kategori yang tidak dapat diperoleh nilai pemahamannya karena hal tersebut di atas, maka bobot untuk kategori tersebut dialihkan ke seluruh kategori yang lain secara proporsional.

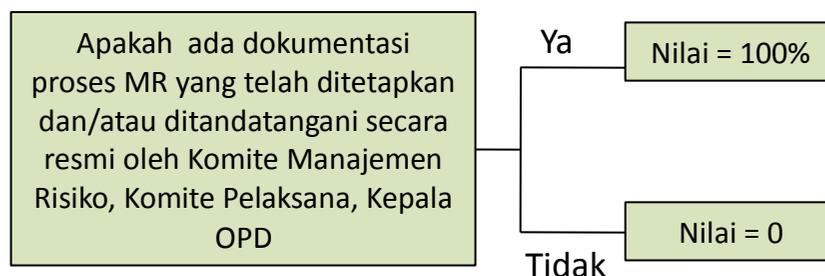
Nilai hasil evaluasi terkait Pemahaman Pemilik Risiko, Koordinator Manajemen Risiko, Administrator Manajemen Risiko, dan Pegawai Internal Lainnya selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B17, B18, B19, dan B20 (Tabel 2 pada halaman 45).

2) Nilai Bagian Terinci pada Komponen Proses Manajemen Risiko

Bagian terinci dari komponen proses manajemen risiko terdiri dari tujuh elemen penilaian, yaitu: penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, mitigasi risiko, monitoring dan reuiu, serta komunikasi dan konsultasi.

Untuk penilaian tiap elemen pada komponen proses manajemen risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- Mengevaluasi dokumentasi setiap tahapan proses manajemen risiko untuk menentukan **bobot dokumen** dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokurnen profil dan peta risiko Unit Pemilik Risiko

- Selanjutnya, menentukan nilai setiap bagian terinci dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian pada bagian terinci dan pengurangan nilai dalam hal ditemukan adanya kelemahan atau kesalahan. Pengurangan nilai menggunakan 2 (dua) pendekatan yaitu:

- a. Dengan tidak memperhitungkan jumlah kesalahan Pengurangan nilai menggunakan nilai pengurang yang tertera pada masing-masing bagan sederhana.
- b. Dengan memperhitungkan jumlah kesalahan Pengurangan nilai dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Pengurangan Nilai} = \text{Bobot Persentase Kesalahan} \times \text{Nilai Pengurang Maksimal}$$

Keterangan:

Bobot Persentase Kesalahan dihitung dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan Persentase Kesalahan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Persentase Kesalahan} = \frac{\text{Jumlah kesalahan/kelemahan dalam setiap aspek penilaian}}{\text{Jumlah yang dinilai dalam setiap aspek penilaian}} \times 100\%$$

2. Selanjutnya apabila Persentase Kesalahan lebih dari 10%, maka pengurangan nilai adalah maksimal (Bobot Persentase Kesalahan = 100%).
3. Apabila Persentase Kesalahan sampai dengan 10%, maka pengurangan nilai adalah setengah dari Nilai Pengurang Maksimal (Bobot Persentase Kesalahan = 50%).

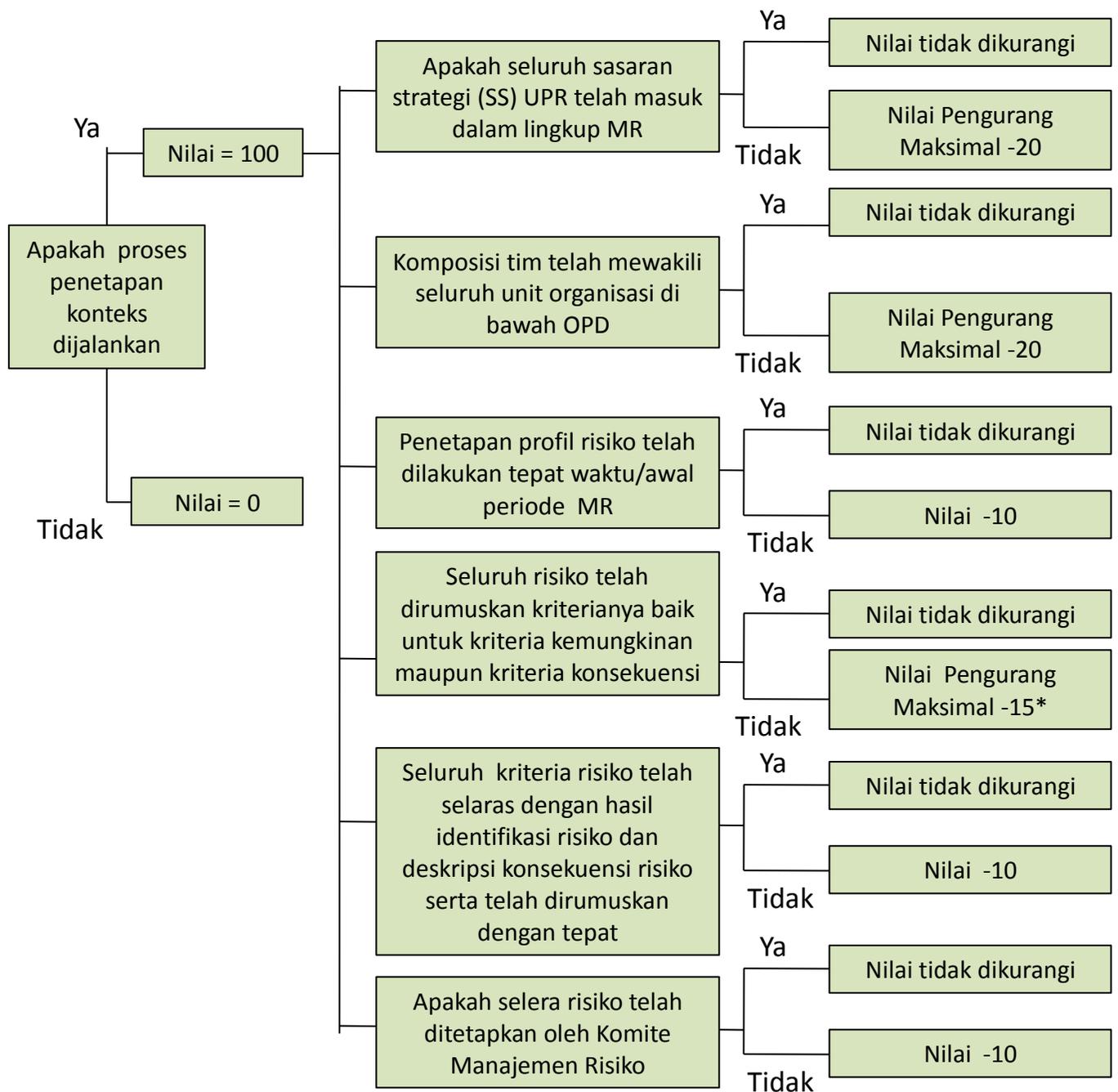
a. Nilai Penetapan Konteks

Penilaian terkait proses penetapan konteks dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Seluruh sasaran strategis (SS) PD telah masuk dalam lingkup manajemen risiko.
- b) Komposisi tim mewakili seluruh unit organisasi di bawah PD.

- c) Penetapan profil risiko dilakukan tepat waktu/awal periode manajemen risiko.
- d) Seluruh risiko telah dirumuskan kriterianya, baik untuk kriteria kemungkinan maupun kriteria konsekuensi.
- e) Kriteria selaras dengan hasil identifikasi risiko dan deskripsi konsekuensi risiko serta telah dirumuskan dengan tepat.
- f) Selera risiko telah ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko dan menjadi dasar/acuan dalam mitigasi risiko pada periode berjalan.

Penentuan nilai penetapan konteks dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlatt kesalahan*

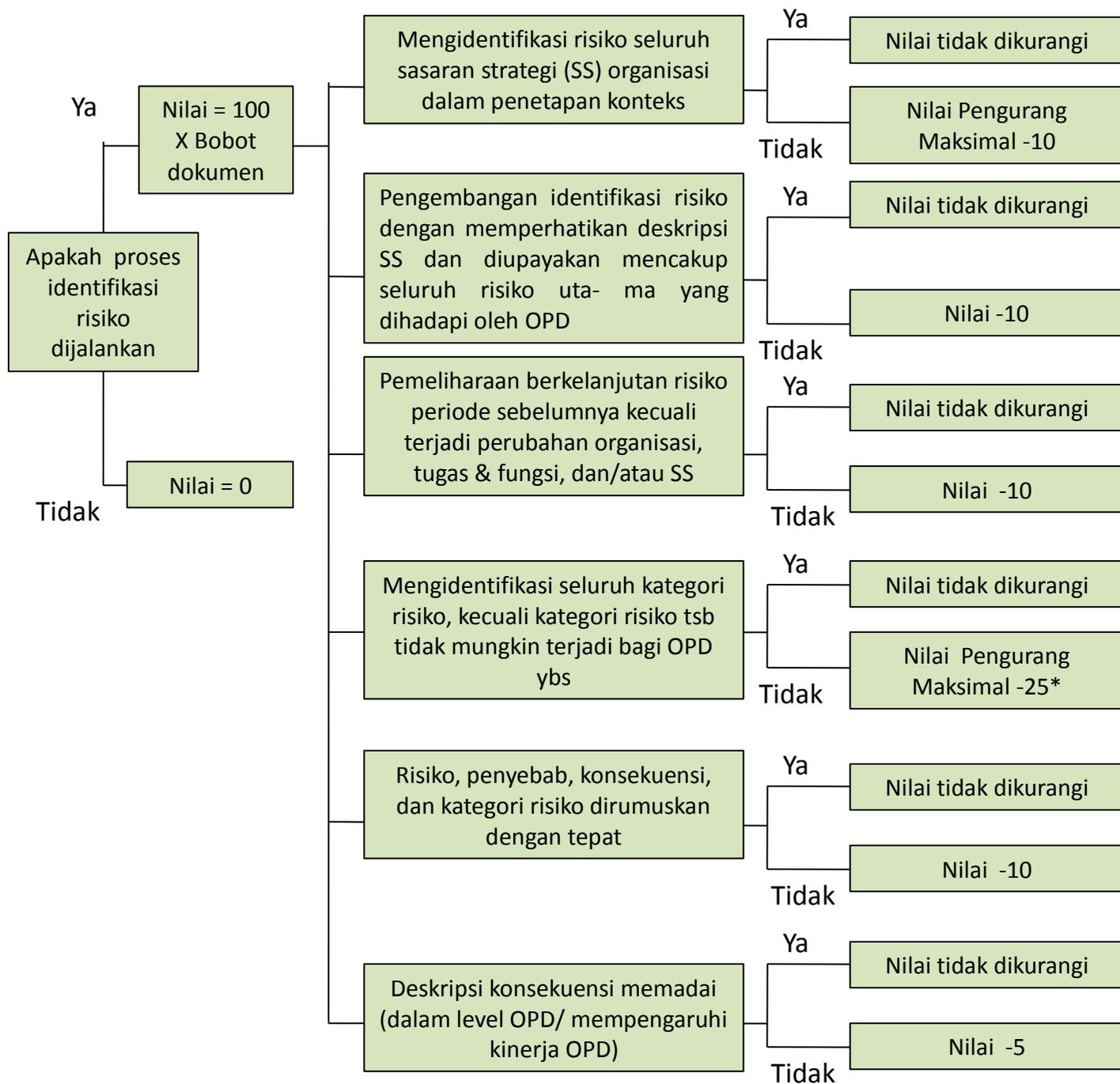
Nilai hasil evaluasi terkait penetapan konteks selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B22 (Tabel 2 pada halaman 45).

b. Nilai Identifikasi Risiko

Penilaian terkait proses identifikasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi risiko seluruh sasaran strategi (SS) organisasi.
- b) Pengembangan identifikasi risiko dengan memperhatikan deskripsi sasaran strategi dan diupayakan mencakup seluruh risiko utama yang dihadapi oleh PD.
- c) Pemeliharaan keberlanjutan risiko periode sebelumnya dalam identifikasi risiko, kecuali terjadi perubahan organisasi, tugas dan fungsi, dan/atau sasaran strategi.
- d) Mengidentifikasi seluruh kategori risiko, kecuali kategori risiko tersebut tidak mungkin terjadi bagi PD yang bersangkutan (misal kategori risiko *financial*).
- e) Apa yang mungkin terjadi, penyebab, konsekuensi, dan kategori risiko dirumuskan dengan tepat.
- f) Deskripsi konsekuensi memadai (dalam level PD/mempengaruhi kinerja PD).

Penentuan nilai identifikasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

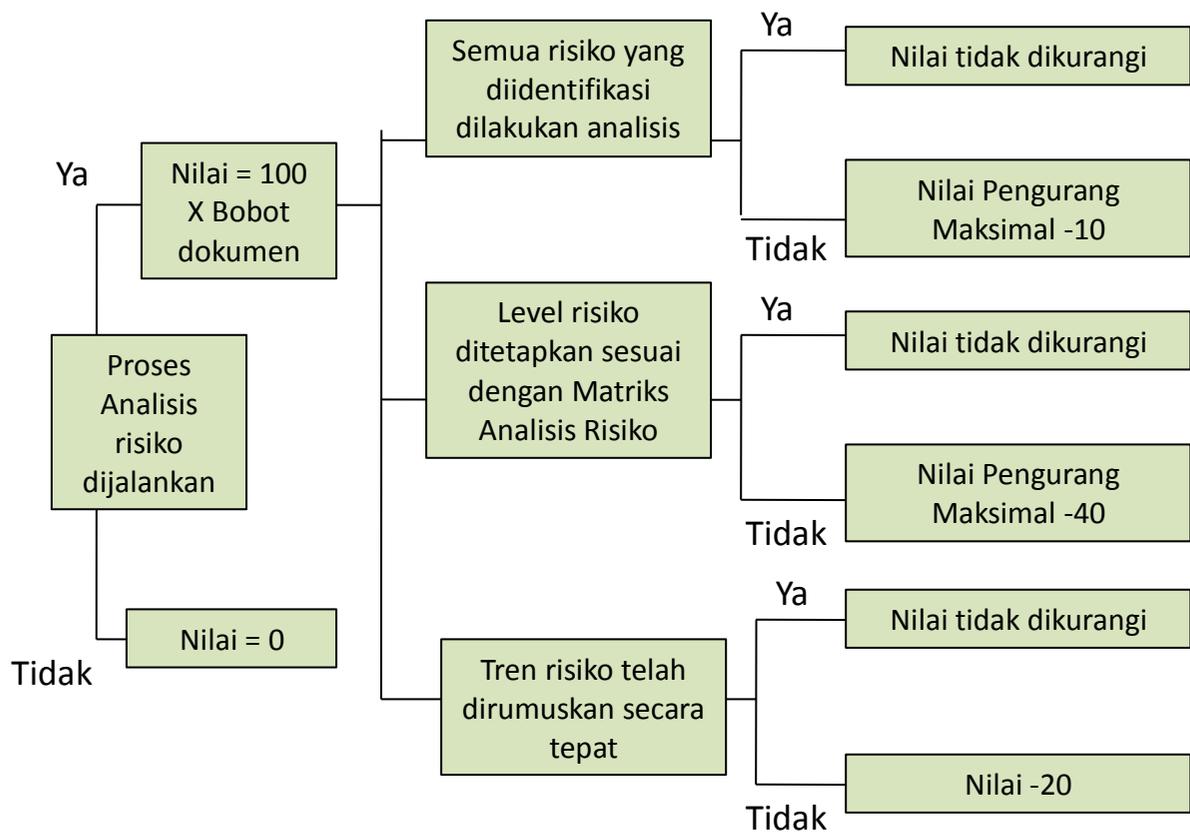
Nilai hasil evaluasi terkait identifikasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B23 (Tabel 2 pada halaman 45).

c. Nilai Analisis Risiko

Penilaian terkait proses analisis risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Analisis risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang telah diidentifikasi.
- b) Penentuan level risiko sesuai dengan matriks analisis risiko.
- c) Tren risiko telah dirumuskan secara tepat.

Penentuan nilai analisis risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

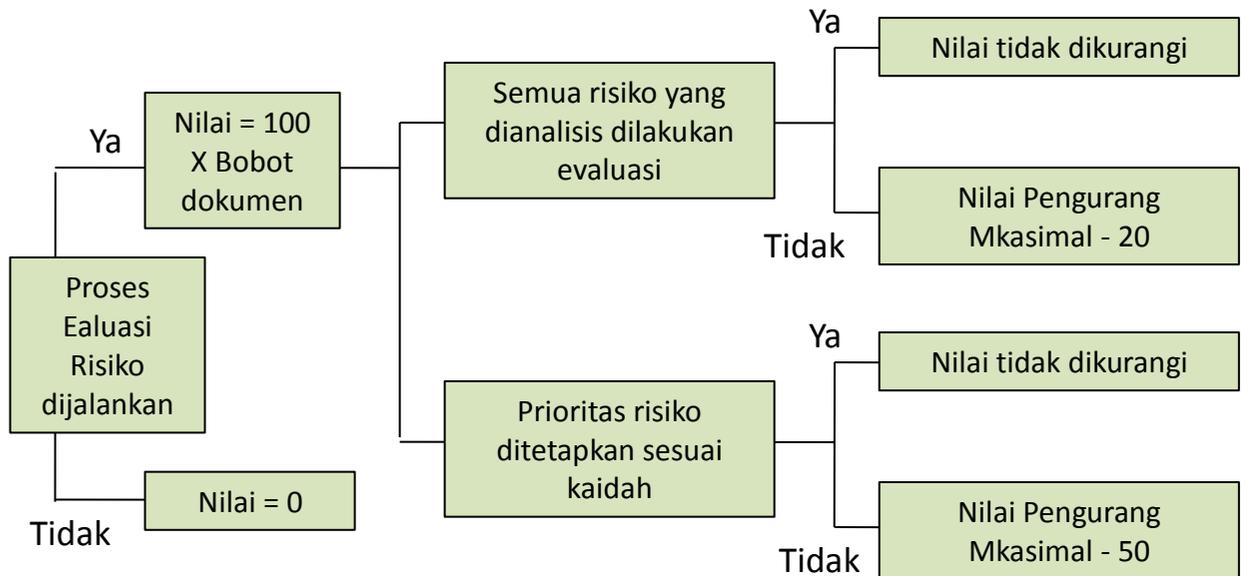
Nilai hasil evaluasi terkait analisis risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B24 (Tabel 2 pada halaman 45).

d. Nilai Evaluasi Risiko

Penilaian terkait proses evaluasi risiko dilakukan dengan mempertirnbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Evaluasi risiko dilakukan untuk seluruh risiko yang dianalisis.
- b) Penentuan daftar prioritas risiko dilakukan sesuai kaidah dengan urutan level risiko, level konsekuensi, kategori risiko (*fraud*, strategik dan kebijakan, operasional, kepatuhan, serta finansial), level kemungkinan, dan kesepakatan bersama.

Penentuan nilai evaluasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan: menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan*

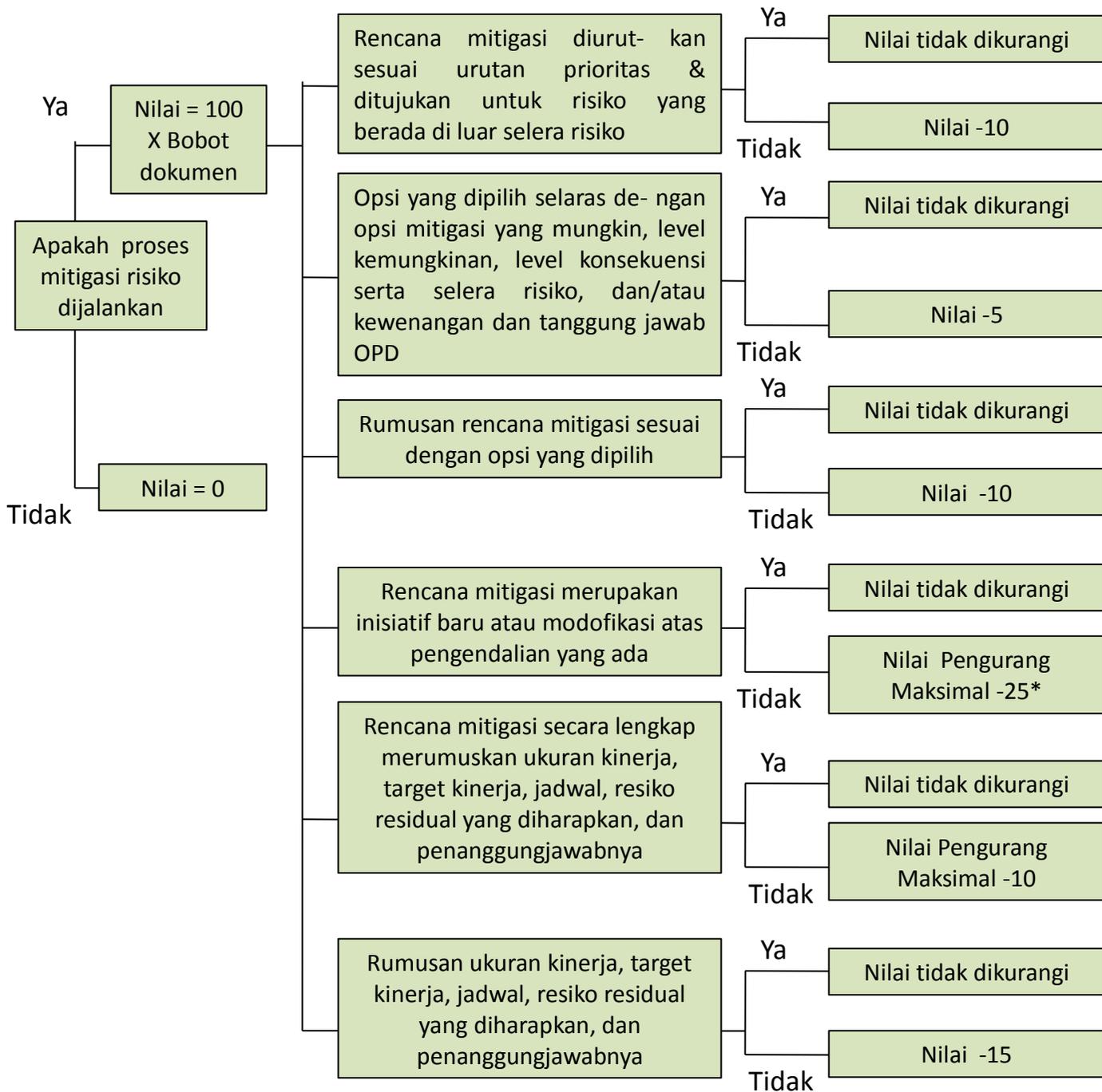
Nilai hasil evaluasi terkait evaluasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B25 (Tabel 2 pada halaman 45).

e. Nilai Mitigasi risiko

Penilaian terkait proses mitigasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Rencana mitigasi diurutkan sesuai urutan prioritas dan ditujukan untuk risiko yang berada di luar selera risiko.
- b) Opsi yang dipilih selaras dengan opsi mitigasi yang mungkin, level kemungkinan, level konsekuensi serta selera risiko dan/atau kewenangan, dan tanggung jawab PD.
- c) Rumusan rencana mitigasi sesuai dengan opsi yang dipilih.
- d) Rencana mitigasi merupakan inisiatif baru atau modifikasi atas pengendalian yang ada.
- e) Rencana mitigasi secara lengkap merumuskan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya.
- f) Rumusan ukuran kinerja, target kinerja, jadwal, risiko residual yang diharapkan, dan penanggung jawabnya tepat, antara lain jelas, spesifik, dan berada dalam lingkup *time horizon*.

Penentuan nilai mitigasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan:* menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan

Nilai hasil evaluasi terkait rencana mitigasi risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B26 (Tabel 2 pada halaman 45).

f. Nilai Monitoring dan Reviu

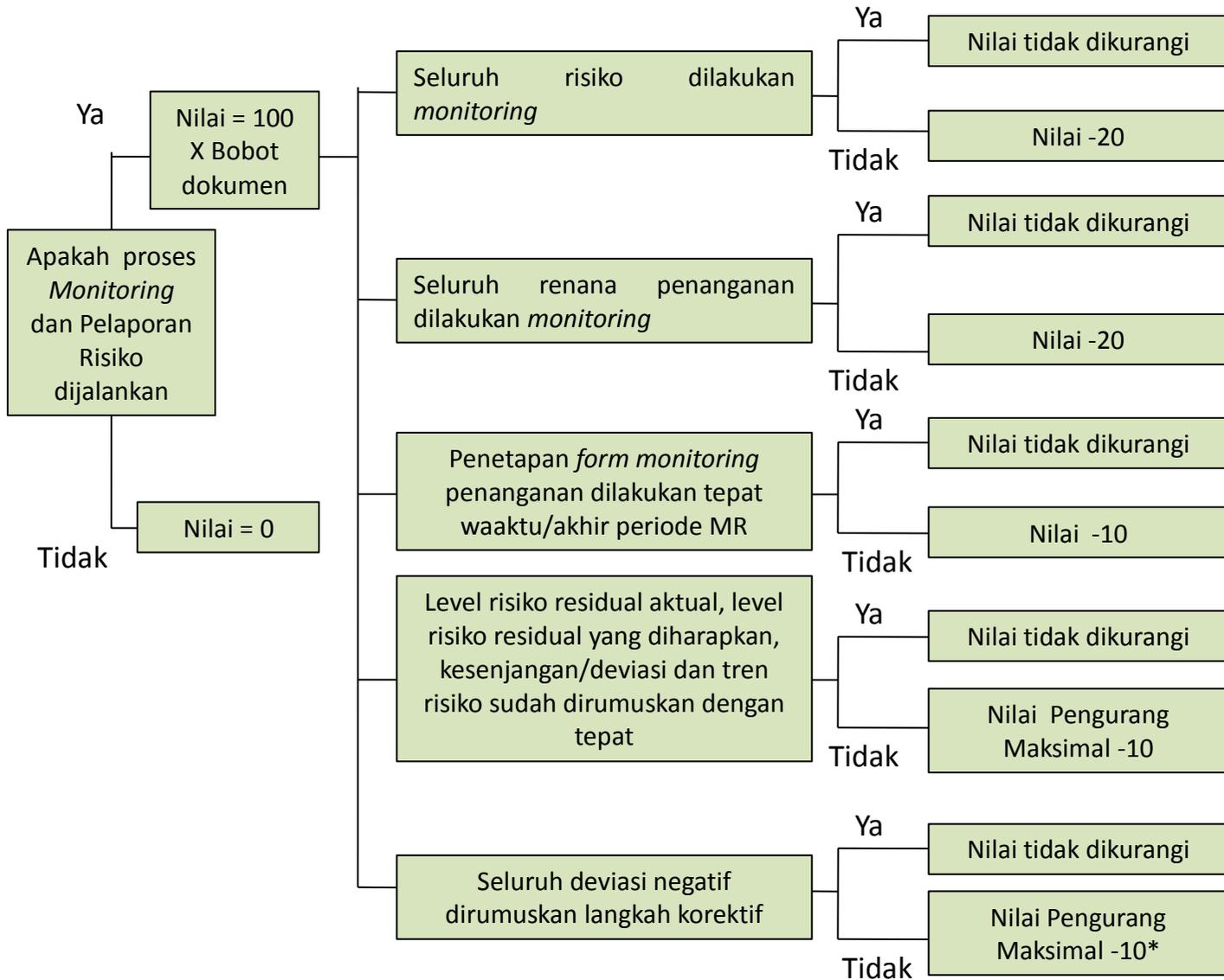
Penilaian terkait proses *monitoring* dan *reviu* dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Seluruh risiko dilakukan *monitoring*.
- b) Seluruh rencana mitigasi dilakukan *monitoring*.
- c) Penetapan *form monitoring* mitigasi dilakukan tepat waktu/akhir periode manajemen risiko.

d) Level risiko residual aktual, level risiko residual yang diharapkan, kesenjangan/deviasi, dan trend risiko sudah dirumuskan dengan tepat.

e) Merumuskan langkah korektif atas deviasi negatif.

Penentuan nilai *monitoring* dan reviu dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan:* menggunakan pendekatan pengurangan nilai dengan memperhitungkan jumlah kesalahan

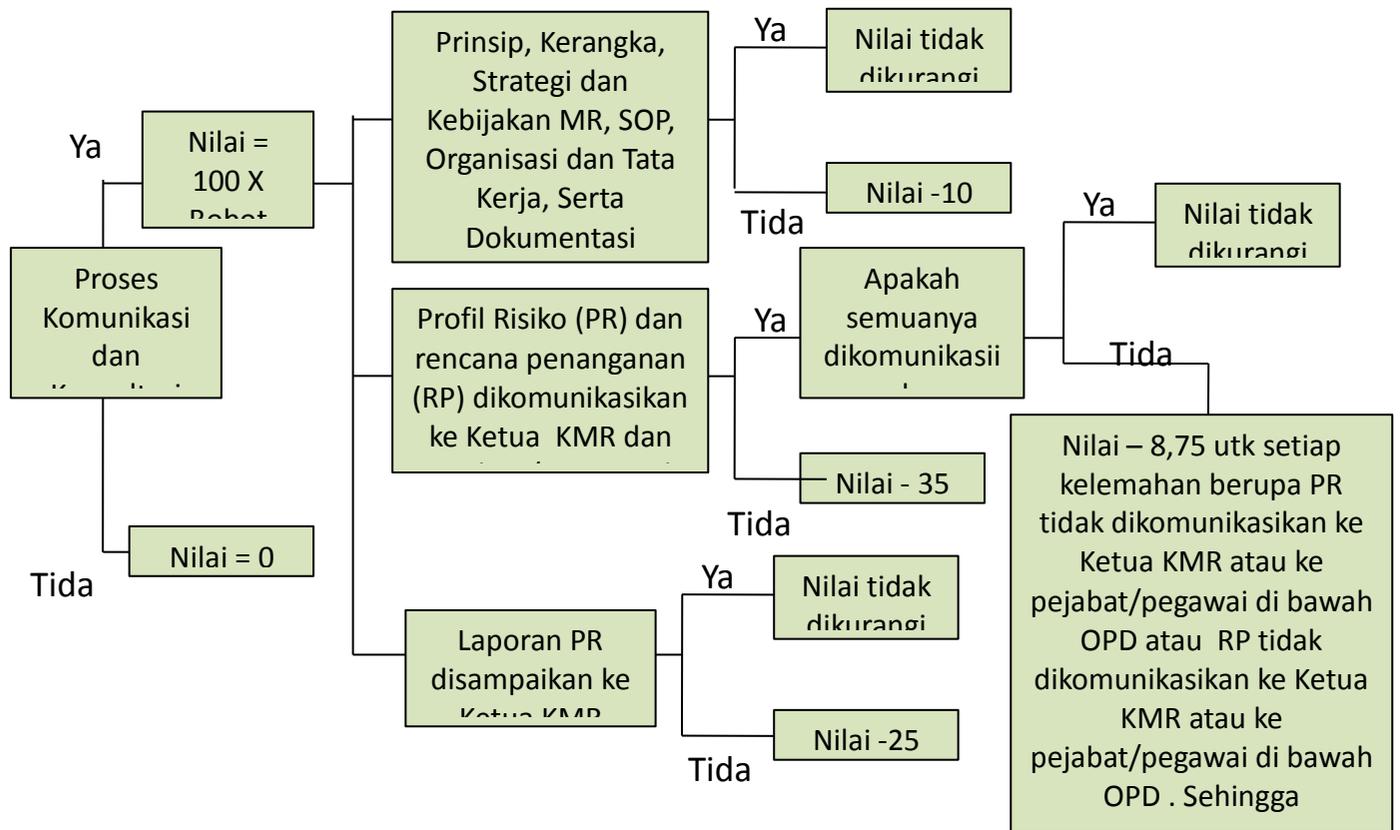
Nilai hasil evaluasi terkait monitoring dan reviu selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B27 (Tabel 2 pada halaman 45).

g• Nilai Komunikasi dan Konsultasi

Penilaian terkait proses komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek penilaian sebagai berikut:

- a) Prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan manajemen risiko, *Standard Operating Procedure*, organisasi dan tata kerja, dan dokumentasi standar dikomunikasikan ke internal organisasi.
- b) Profil risiko dan rencana mitigasi dikomunikasikan ke pihak terkait, baik Ketua Manajemen Risiko maupun pejabat/pegawai di bawah PD.
- c) Laporan mitigasi risiko disampaikan ke Ketua Manajemen Risiko.

Penentuan nilai komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Nilai hasil evaluasi terkait monitoring dan reviu selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B28 (Tabel 2 pada halaman 45).

3) Nilai Bagian Terinci pada Komponen Aktivitas Mitigasi risiko

Bagian terinci dari komponen aktivitas mitigasi risiko adalah mitigasi risiko yang dijalankan dan keberhasilan menurunkan level risiko. Nilai mitigasi risiko yang dijalankan diukur dengan membandingkan antara realisasi mitigasi risiko dengan target kinerja mitigasi risiko. Seluruh bukti pelaksanaan mitigasi risiko tersebut harus

terdokumentasi. Realisasi mitigasi risiko harus memenuhi syarat kumulatif:

- a. inovasi baru/modifikasi sistem pengendalian yang ada.
- b. selaras dengan opsi dan deskripsi apa yang mungkin terjadi, penyebab, dan/atau dampaknya.
- c. jelas ukuran kinerjanya dan terukur target mitigasinya serta sesuai dengan target dan ukuran kinerja.

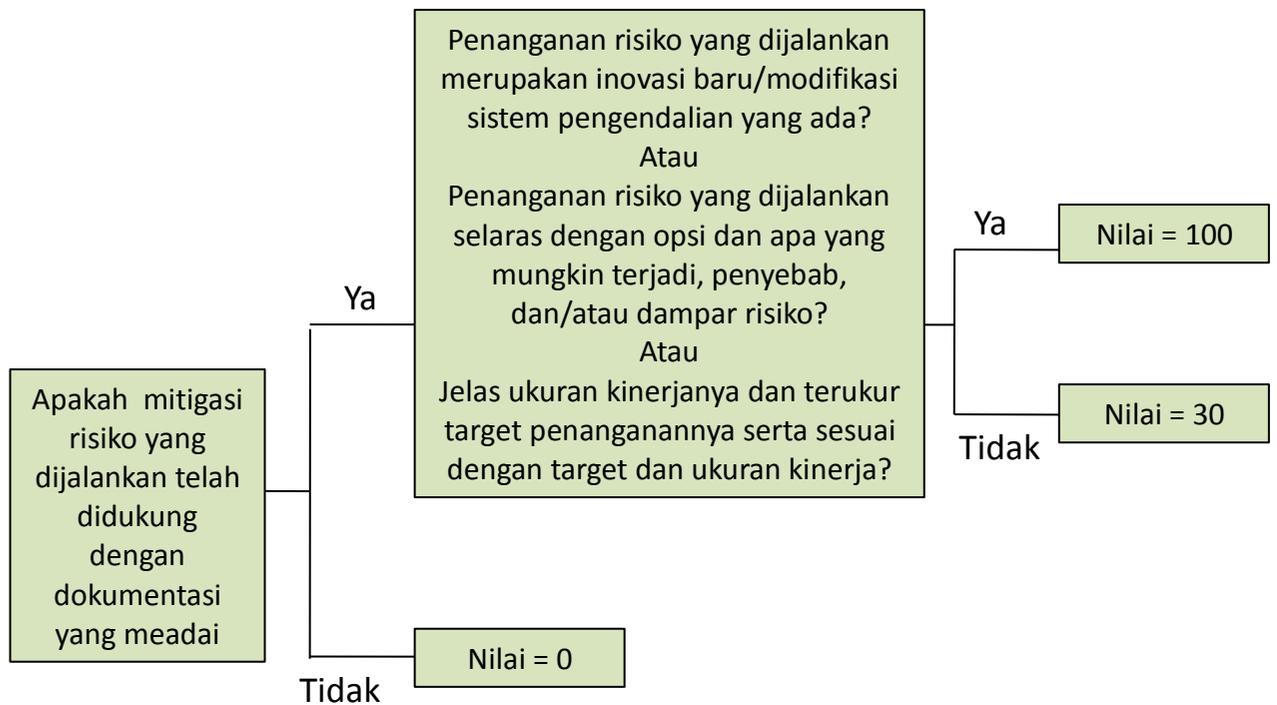
Sedangkan nilai keberhasilan menurunkan level risiko (efektivitas penanganan risiko) diukur dengan membandingkan antara risiko residual aktual dengan risiko residual yang diharapkan. Risiko residual aktual merupakan hasil analisis risiko pada akhir periode sehingga idealnya konsisten/sama dengan level risiko pada proses penilaian periode berikutnya.

a. Nilai Mitigasi risiko yang Dijalankan

Penentuan nilai mitigasi risiko yang dijalankan dilakukan dengan membandingkan antara jumlah realisasi mitigasi risiko dengan jumlah rencana mitigasi risiko, dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Penanganan Risiko yang dijalankan} = \frac{\sum \text{Realisasi penanganan risiko}}{\sum \text{Rencana penanganan risiko}}$$

Penentuan nilai realisasi mitigasi risiko dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Sumber data: Dokumen rencana mitigasi risiko dan dokumen terkait pelaksanaan mitigasi risiko yang dijalankan

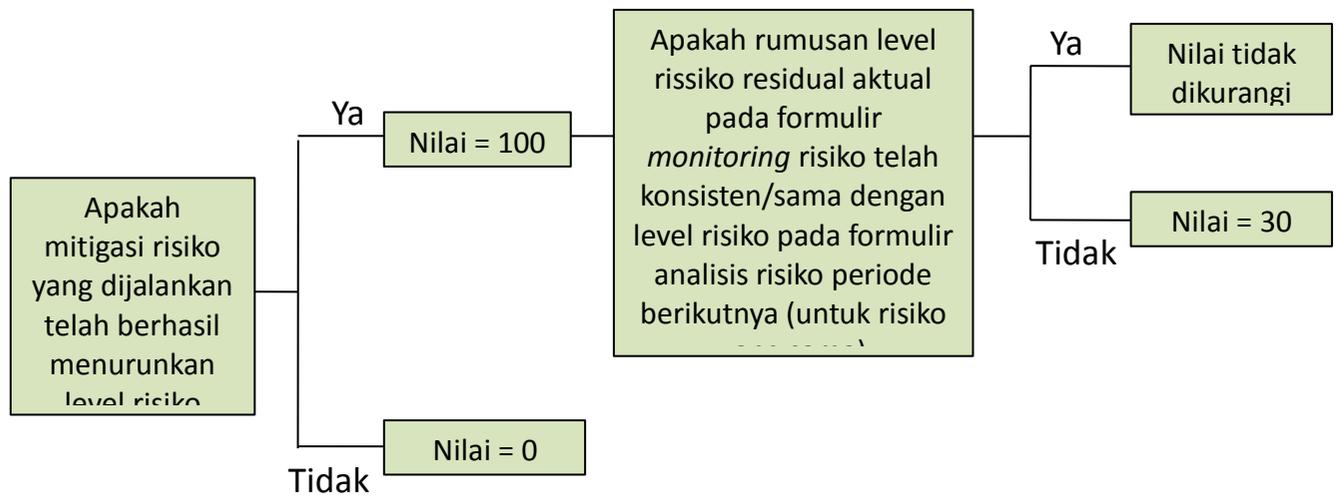
Nilai hasil evaluasi terkait mitigasi risiko yang dijalankan selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B30 (Tabel 2 pada halaman 45).

b. Nilai Keberhasilan Menurunkan Level Risiko

Nilai keberhasilan menurunkan level risiko ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Keberhasilan Menurunkan Level Risiko} = \frac{\sum \text{Nilai keberhasilan penanganan risiko}}{\sum \text{Risiko yang ditangani}}$$

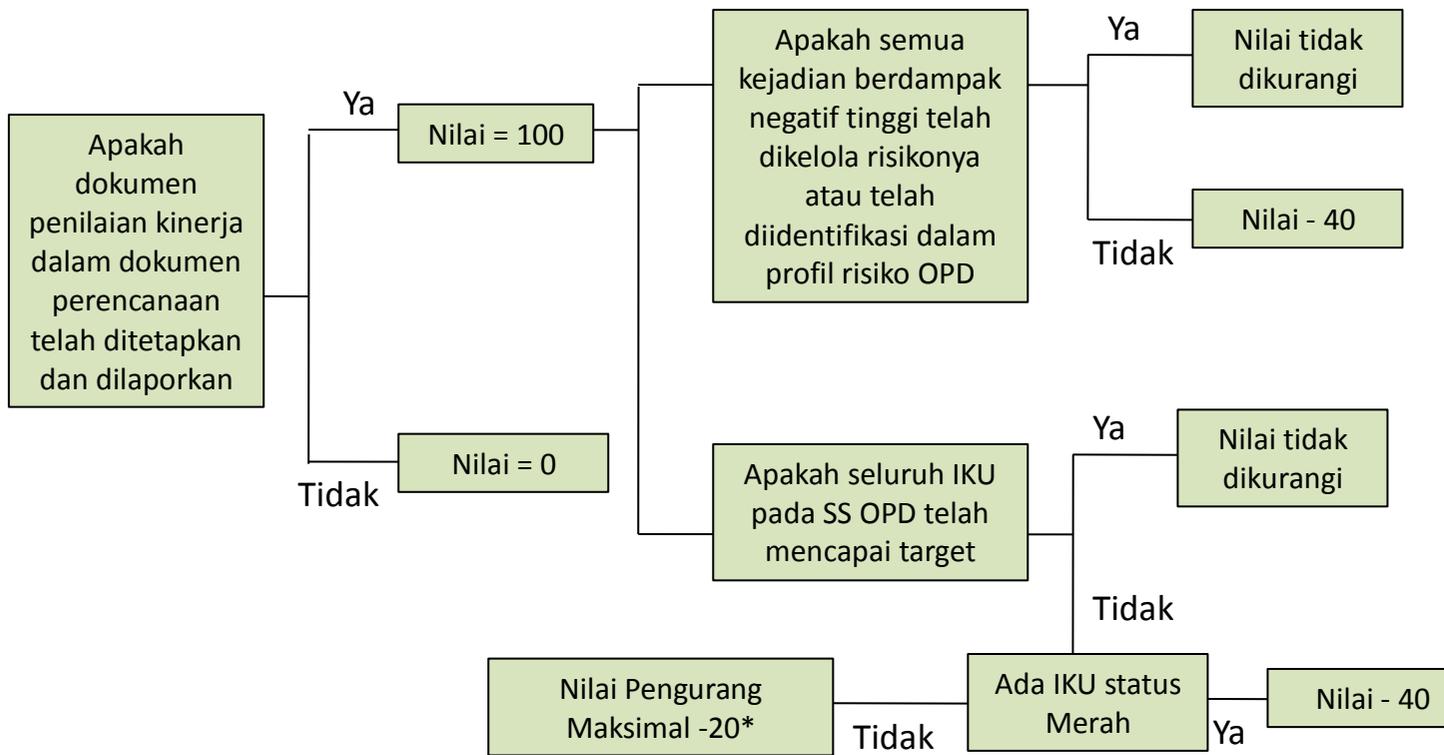
Nilai keberhasilan mitigasi risiko ditentukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



Nilai hasil evaluasi terkait keberhasilan menurunkan level risiko selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B31 (Tabel 2 pada halaman 45).

4) Nilai Bagian Terinci pada Komponen Hasil Penerapan Manajemen Risiko

Bagian terinci dari komponen hasil penerapan manajemen risiko adalah elemen pencapaian kinerja PD. Nilai pencapaian kinerja PD mengacu pada hasil capaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) pada sasaran strategi PD berdasarkan pengelolaan kinerja sesuai dokumen perencanaan. Nilai pencapaian kinerja PD tersebut akan dilakukan penyesuaian apabila terjadi kejadian negatif yang berdampak tinggi bagi organisasi yang belum dikelola risikonya/tidak diidentifikasi risikonya dalam profit risiko PD. Penentuan nilai pencapaian kinerja PD dilakukan dengan menggunakan bagan sederhana sebagai berikut:



**Keterangan:*

Nilai pengurang ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- apabila jumlah IKU status kuning dibandingkan dengan jumlah IKU yang menjadi target dalam periode tersebut ntlairtya maksimal 10%, nilai dikurangi 10.
- apabila jumlah IKU status kuning dibandingkan dengan jumlah IKU yang menjadi target dalam periode tersebut nilainya lebih dari 10%, nilai dikurangi 20.

Sumber data: Dokumen Perencanaan dan Loss Event Database pada PD yang bersangkutan.

Nilai hasil evaluasi terkait pencapaian kinerja PD selanjutnya akan dimasukkan dalam Langkah II sebagai B33 (Tabel 2 pada halaman 45).

2. Langkah Menentukan Nilai Tertimbang Komponen Penilaian Manajemen Risiko

Menentukan nilai tertimbang komponen penilaian manajemen risiko dilakukan setelah diperoleh nilai setiap bagian terinci seperti pada Langkah I sebelumnya.

Setelah itu untuk mendapatkan nilai tertimbang komponen penilaian, langkah yang hams dilakukan adalah mengalikan nilai hasil evaluasi setiap bagian terinci dengan bobotnya masing-masing sebagaimana terangkum pada Tabel 2.

Tabel 2
Perhitungan Nilai Tertimbang

UNSUR PENILAIAN				BOBOT	NILAI	NILAI TERTIMBANG
				A	B	C=AxB
A.	KEPEMIMPINAN			15%	B1	C1
	1.	Komitmen		75%	B2	C2
		1)	Rapat Pimpinan	20%	B3 = C4+C5+C6	C3=20%xB3
		a.	Rapat Komite MR	10%	B4	C4=10%xB4
		b.	Rapat Komite pelaksana	10%	B5	C5=10%xB5
		c.	Rapat OPD	80%	B6	C6=80%xB6
		2)	Dukungan sumber daya	40%	B7=C8+C9	C7=40%xB7
		a.	Dana implementasi	50%	B8	C8=50%xB8
		b.	Pengembangan SDM	50%	B9=C10+C11	C9=50%xB9
		a)	pegawai yang mengikuti pelatihan MR	70%	B10	C10=70%xB10
		b)	<i>In house training</i> MR	30%	B11	C11=30%xB11
		3)	Dukungan perangkat penerapan	40%	B12=C13+C14+C15	C12=40%xB12
		a.	Prinsip, kerangka, strategi dan kebijakan MR	25%	B13	C13=25%xB13
		b.	Organisasi dan prosedur/ tata kerja	50%	B14	C14=50%xB14
		c.	Dokumentasi MR	25%	B15	C15=25%xB15
	2.	Pemahaman		25%	B16	C16=25%xB16
		1)	Komite Manajemen Risiko	30%	B17	C17=30%xB17
		2)	Komite Pelaksana	30%	B18	C18=30%xB18
		3)	Pemilik risiko	20%	B19	C19=20%xB19
		4)	Nilai pegawai internal lainnya	20%	B20	C20=20%xB20
B.	PROSES MANAJEMEN RISIKO			45%	B21	C21
	1.	Penetapan konteks		15%	B22	C22=15%xB22
	2.	Identifikasi risiko		30%	B23	C23=30%xB23
	3.	Analisis risiko		10%	B24	C24=10%xB24
	4.	Evaluasi risiko		5%	B25	C25=5%xB25
	5.	Mitigasi risiko		25%	B26	C26=25%xB26
	6.	<i>Monitoring</i> dan reviu		5%	B27	C27=5%xB27
	7.	Komunikasi dan Konsultasi		10%	B28	C28=10%xB28
C.	AKTIVITAS MITIGASI RISIKO			25%	B29	C29=25%xB29
	1.	Mitigasi risiko yang dijalankan		70%	B30	C30=70%xB30
	2.	Keberhasilan menurunkan level risiko		30%	B31	C31=30%xB31
D.	HASIL PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO			15%	B32	C32=15%xB32
	Pencapaian kinerja UPR			100%	B33	C33=100%xB33
NILAI AKHIR						C34

Perhitungan nilai tertimbang tiap-tiap komponen penilaian pada Tabel 2 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Kepemimpinan (C1) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total Nilai Kepemimpinan (B1).

$$B2 = \text{Nilai Tertimbang Komitmen (C2)} + \text{Nilai Tertimbang Pemahaman (C16)}$$

Dimana C2 dihitung dengan mengalikan bobot (75%) dengan total Nilai Komitmen (B2).

$$B1 = \text{Nilai Tertimbang Rapat Pimpinan (C3)} + \text{Nilai Tertimbang Dukungan Sumber Daya (C7)} + \text{Nilai Tertimbang Dukungan Perangkat Penerapan (C12)}$$

Sedangkan C16 dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total Nilai Pemahaman (B16).

$$B16 = \text{Nilai Tertimbang Pemilik Risiko (C17)} + \text{Nilai Tertimbang Koordinator MR (C18)} + \text{Nilai Tertimbang Administrator MR (C19)} + \text{Nilai Tertimbang Pegawai Internal Lainnya (C20)}$$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Proses Manajemen Risiko (C21) dihitung dengan mengalikan bobot (45%) dengan total Nilai Proses Manajemen Risiko (B21).

$$B16 = \text{Nilai Tertimbang Penetapan Konteks (C22)} + \text{Nilai Tertimbang Identifikasi Risiko (C23)} + \text{Nilai Tertimbang Analisis Risiko (C24)} + \text{Nilai Tertimbang Evaluasi Risiko (C25)} + \text{Nilai Tertimbang Penanganan Risiko (C26)} + \text{Nilai Tertimbang Monitoring dan Reviu (C27)} + \text{Nilai Tertimbang Komunikasi dan Pelaporan}$$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Aktivitas Mitigasi risiko (C29) dihitung dengan mengalikan bobot (25%) dengan total Nilai Aktivitas Mitigasi risiko (B29).

$$B29 = \text{Nilai Tertimbang Penanganan Risiko yang Dijalankan (C30)} + \text{Nilai Tertimbang Keberhasilan Menurunkan Level Risiko (C31)}$$

- Untuk mendapatkan Nilai Tertimbang Hasil Penerapan Manajemen Risiko (C32) dihitung dengan mengalikan bobot (15%) dengan total Nilai Hasil Penerapan Manajemen Risiko (B32).

B32 = Nilai Tertimbang Pencapaian Kinerja UPR (C33)

3. Langkah III: Menghitung Nilai Akhir

Untuk mendapatkan nilai akhir/tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (C34) dihitung dengan menjumlahkan nilai tertimbang tiap-tiap komponen penilaian dengan rumus sebagai berikut:

C34 = Nilai Tertimbang Kepemimpinan (C1) + Nilai Tertimbang Proses MR (C21) + Nilai Tertimbang Aktivitas Mitigasi Risiko (C29) + Nilai Hasil Penerapan manajemen Risiko (C32)

C. TINGKAT KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Dari nilai akhir yang diperoleh selanjutnya dikonversikan ke dalam yudisium berupa Model Kematangan Manajemen Risiko sesuai dengan Peraturan Bupati Bandung Nomor Tahun 2018 tentang Peningkatan Efektivitas Manajemen Risiko Sektor Pemerintahan Berbasis ISO 31000 di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung yang menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko yang dibagi ke dalam 5 (lima) level, yaitu:

Level 1	: 0 – 29,99	<i>Risk Naive</i>
Level 2	: 30 – 54,99	<i>Risk Aware</i>
Level 3	: 55 – 74,99	<i>Risk Defined</i>
Level 4	: 75 – 89,99	<i>Risk Managed</i>
Level 5	: 90 – 100	<i>Risk Enabled</i>

Model Kematangan Manajemen Risiko yang menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko dijelaskan sebagai berikut:

1. *Risk Naive*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki sistem pengendalian yang masih cukup terbatas atau bahkan tidak ada sama sekali, sehingga tidak diketahui keterkaitan antara sistem pengendalian yang ada terhadap risiko-risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. *Risk Aware*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki sistem pengendalian yang cukup namun belum seluruhnya dapat dikaitkan dengan risiko-risiko yang mempengaruhi kegiatan organisasi sehingga kecil kemungkinan dilakukan pemantauan yang tepat atas keterkaitan risiko dengan sistem pengendalian yang ada dalam organisasi.

3. *Risk Defined*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan risiko-risiko kunci, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas risiko-risiko kunci dalam organisasi. Namun upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut hanya dilakukan oleh beberapa pihak tertentu dalam organisasi.

4. *Risk Managed*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan keseluruhan risiko, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas keseluruhan risiko. Upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi, namun hanya pihak yang paling bertanggung jawab secara langsung terhadap risiko yang mampu memberikan jaminan atas keefektifan proses manajemen risiko yang telah ditetapkan dalam organisasi.

5. *Risk Enabled*

Merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah mampu mengidentifikasi dan menetapkan keseluruhan risiko, melakukan reviu secara berkala, dan menempatkan langkah mitigasi atas keseluruhan risiko, serta melakukan pemantauan atas langkah mitigasi risiko-risiko yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Upaya pemantauan atas langkah mitigasi risiko yang dijalankan tersebut dilakukan oleh seluruh pihak dalam organisasi, dan seluruh pihak dalam organisasi mampu memberikan jaminan atas keefektifan proses manajemen risiko yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di gambarkan dalam tabel 3 sebagai berikut :

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Mitigasi 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 3 . Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

BAB V
PENUTUP

Pedoman Penilaian ini dimaksudkan sebagai panduan bagi APIP Inspektorat Kabupaten Bandung dalam melaksanakan penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Pedoman Penilaian ini akan ditinjau secara periodik agar selalu sesuai dengan perkembangan.

BUPATI BANDUNG,

DADANG M NASER

