



# KEMENTERIAN PERHUBUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERKERETAAPIAN

JL. MEDAN MERDEKA BARAT NO. 8  
JAKARTA 10110

TELP : (021) 3506204, 3856836  
3505557, 3505558  
3505559, 3506526

FAX : (021) 3860758  
3813972

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERKERETAAPIAN  
NOMOR : HK. 209 / 3 / 19 / DJRA / 2022

TENTANG

PEDOMAN TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERKERETAAPIAN

DIREKTUR JENDERAL PERKERETAAPIAN,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka menindaklanjuti penilaian maturitas penyelenggaraan SPIP terintegrasi sebagaimana Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 205 tahun 2021 tentang Pedoman Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP di lingkungan Kementerian Perhubungan, diperlukan penerapan manajemen risiko yang merupakan salah satu unsur penilaian tingkat maturitas penyelenggaraan SPIP secara terintegrasi;
  - b. dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan, kinerja, dan efektivitas pengendalian intern melalui penerapan manajemen risiko, diperlukan pedoman teknis yang akan dijadikan acuan oleh unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Perkeretaapian tentang Pedoman Teknis Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

- Mengingat :
1. Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 65, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4722);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengamanatkan setiap pimpinan instansi pemerintah;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian (Lembaran Negara Tahun 2009 Nomor 129, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5048), sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian (Lembaran Negara Tahun 2017 Nomor 29, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6022);
4. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah;
5. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 25 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 400);
6. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 67 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 873);
7. Keputusan Menteri Perhubungan nomor KM 205 tahun 2021 tentang Pedoman Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Perhubungan;
8. Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018 tentang Pedoman Manajemen Risiko.

**MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PERKERETAAPIAN TENTANG PEDOMAN TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERKERETAAPIAN



- KESATU : Menetapkan Pedoman Teknis Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Pedoman Teknis Penerapan Manajemen Risiko akan dievaluasi secara berkala sesuai dengan perkembangan lingkungan strategis yang terjadi.
- KETIGA : Sekretaris Direktorat Jenderal Perkeretaapian c.q. Kepala Bagian Perencanaan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Keputusan ini.
- KEEMPAT : Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini, maka akan diadakan perbaikan sesuai dengan peraturan perundang - undangan.
- KELIMA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : J a k a r t a

Pada tanggal : 13 Juni 2022

DIREKTUR JENDERAL PERKERETAAPIAN



Salinan Keputusan ini disampaikan kepada :

1. Menteri Perhubungan;
2. Sekretaris Jenderal Kementerian Perhubungan;
3. Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan;
4. Sekretaris Direktorat Jenderal Perkeretaapian;
5. Para Direktur di Lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

**LAMPIRAN KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL  
PERKERETAAPIAN**

**NOMOR : HK.209/13/19/DJKA/2022**

**TANGGAL : 13 JUNI 2022**

---

**PEDOMAN TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI  
LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERKERETAAPIAN**

# DAFTAR ISI

<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN .....</b>	<b>3</b>
1.1	DASAR HUKUM .....	3
1.2	LATAR BELAKANG .....	3
1.3	MAKSUD DAN TUJUAN .....	5
1.4	MANFAAT .....	6
1.5	RUANG LINGKUP .....	8
1.6	ISTILAH DAN DEFINISI .....	8
<b>2</b>	<b>KETENTUAN UMUM .....</b>	<b>11</b>
2.1	PRINSIP MANAJEMEN RISIKO .....	11
2.2	KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO .....	13
2.3	INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO .....	15
2.3.1	<i>Budaya Sadar Risiko</i> .....	15
2.3.2	<i>Struktur Organisasi Manajemen Risiko</i> .....	17
2.3.3	<i>Sistem Informasi Manajemen Risiko</i> .....	22
2.3.4	<i>Anggaran Manajemen Risiko</i> .....	22
<b>3</b>	<b>PROSES MANAJEMEN RISIKO .....</b>	<b>24</b>
3.1	TAHAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO .....	24
3.2	KOMUNIKASI DAN KONSULTASI .....	26
3.3	PENETAPAN KONTEKS .....	27
3.4	PENILAIAN RISIKO .....	34
3.6	PEMANTAUAN DAN TINJAUAN .....	46
3.7	PENCATATAN/DOKUMENTASI DAN PELAPORAN .....	48
<b>4</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>53</b>
4.1	PEMBERLAKUAN PEDOMAN TEKNIS .....	53
4.2	PEMUTAKHIRAN PEDOMAN TEKNIS .....	53

# 1 PENDAHULUAN

## 1.1 DASAR HUKUM

- A. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian;
- B. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengamanatkan setiap pimpinan instansi pemerintah;
- C. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian;
- D. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah;
- E. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 25 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Perhubungan;
- F. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 67 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan;
- G. Keputusan Menteri Perhubungan nomor KM 205 tahun 2021 tentang Pedoman Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Kementerian Perhubungan;
- H. Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018 tentang Pedoman Manajemen Risiko.

## 1.2 LATAR BELAKANG

Berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor PM 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan, tugas pokok Direktorat Jenderal Perkeretaapian adalah unsur pelaksana sebagian tugas dan fungsi Kementerian Perhubungan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Menteri

Perhubungan. Direktorat Jenderal Perkeretaapian mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang Perkeretaapian.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Direktorat Jenderal Perkeretaapian senantiasa menghadapi dinamika lingkungan yang menimbulkan beragam ketidakpastian. Ketidakpastian ini melahirkan risiko yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Dampak tersebut bisa bersifat positif ataupun negatif, yang berarti bisa membawa peluang ataupun ancaman.

Semua organisasi termasuk unit kerja sektor publik menghadapi risiko dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakannya, mulai dari yang bersifat strategis hingga yang berkenaan dengan operasional sehari-hari. Terlebih di tengah lingkungan yang dibayangi ketidakpastian dan kompleksitas, sehingga semua organisasi harus lebih adaptif terhadap perubahan.

Pemimpin organisasi harus berpikir strategis bagaimana mengelola ketidakpastian dan kompleksitas yang makin tinggi, yang tentu saja berdampak pada peningkatan risiko organisasi. Semua risiko yang dihadapi organisasi harus dikelola dengan cara yang sistematis dan terstruktur agar tidak menghambat atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi.

Untuk itu diperlukan manajemen risiko sebagai suatu pendekatan yang sistematis dan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian dan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Manajemen risiko yang baik akan membantu pimpinan dan manajemen organisasi untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan kinerja organisasi.

Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah mengamanatkan setiap pimpinan instansi pemerintah untuk melakukan pengendalian intern di lingkungan kerjanya. Salah satu unsur pengendalian intern pemerintah adalah penilaian risiko yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan manajemen risiko, yang bertujuan untuk mengelola risiko agar suatu organisasi/program/kegiatan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen risiko merupakan bagian dari penyelenggaraan sistem

pengendalian intern pemerintah yang harus diselenggarakan oleh setiap organisasi Pemerintah baik di pusat maupun daerah.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 25 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Perhubungan menjelaskan bahwa penilaian risiko dilakukan pada tingkat instansi pemerintah, unit kerja, dan unit kerja mandiri. Penilaian risiko pada tingkat unit kerja dan unit kerja mandiri dilakukan terhadap aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh unit yang bersangkutan, dengan maksud untuk mengenali, menganalisis, memvalidasi dan memutuskan cara untuk merespon risiko.

Untuk itu, guna percepatan penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, maka disusun Pedoman Teknis Manajemen Risiko dengan mengacu pada ketentuan dan peraturan perundang-undangan mengenai pengendalian intern dan manajemen risiko yang berlaku di lingkungan Pemerintah serta berbasis SNI ISO 31000:2018 tentang Pedoman Manajemen Risiko diantaranya dalam penerapan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko secara sistematis, terstruktur, dan sinergis.

### **1.3 MAKSUD DAN TUJUAN**

Pedoman teknis penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dimaksudkan sebagai acuan bagi seluruh pimpinan dan pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dalam menerapkan manajemen risiko terkait dengan pelaksanaan fungsi/program/kegiatan dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran unit kerja. Pedoman Teknis ini berlaku untuk penerapan manajemen risiko di unit kerja eselon I, eselon II dan unit kerja mandiri/Balai di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

Pedoman teknis ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas perencanaan, mengoptimalkan kinerja, mendorong inovasi dan efektivitas pengendalian intern melalui penerapan manajemen risiko yang sistematis, terstruktur, dan sinergis. Secara lebih rinci, tujuan penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian sebagai berikut:



- A. Mengidentifikasi dan mengelola risiko dan meminimalisasi dampak yang ditimbulkannya;
- B. Melindungi pimpinan dan pegawai unit kerja dari risiko signifikan yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran unit kerja;
- C. Mengoptimalkan efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan dalam pelaksanaan fungsi/program/kegiatan; dan
- D. Menciptakan kesadaran dan kepedulian seluruh pimpinan dan pegawai akan pentingnya pengelolaan risiko.

#### **1.4 MANFAAT**

Penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian secara terstruktur dan sistematis memberikan manfaat sebagai berikut:

- A. Mendorong manajemen mengeksplorasi peluang dan bersikap proaktif.

Penerapan manajemen risiko akan mendorong manajemen dan personel yang terlibat dalam pelaksanaan program/kegiatan lebih proaktif dalam mencari peluang, karena adanya keyakinan bahwa risiko yang menyertainya akan dikelola dengan baik. Manajemen risiko juga mendorong manajemen berpikir dan bertindak antisipatif merancang upaya mitigasi risiko yang efektif untuk mengamankan pencapaian tujuan unit kerja.

- B. Memberikan dasar pertimbangan bagi pengambilan keputusan dan perencanaan.

Manajemen risiko yang efektif akan memberikan informasi dan data dukung yang andal bagi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan strategis. Dengan informasi tersebut, manajemen memiliki dasar pertimbangan yang kuat dan proyeksi masa depan perihal risiko yang menyertai peluang dan keputusan yang akan dibuat. Identifikasi risiko yang terkait dengan strategi, operasi, dan lingkungan program, serta rencana mitigasi risiko juga akan meningkatkan efektivitas perencanaan program. Manajemen risiko yang terintegrasi dengan kegiatan perencanaan program akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang, meminimalisasi dampak negatif, serta meningkatkan efektivitas program/kegiatan.

C. Meningkatkan efektivitas alokasi dan penggunaan sumber daya yang ada.

Rancangan mitigasi risiko dengan mempertimbangkan prioritas risiko dan analisis biaya-manfaat akan mendorong manajemen untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara efisien dan efektif.

D. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan.

Mitigasi risiko dirancang dengan berprinsip pada kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan fungsi/program/kegiatan. Dengan demikian, manajemen risiko akan mendorong setiap unsur dalam organisasi untuk patuh pada regulasi yang berlaku dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

E. Berkurangnya kejutan (*surprise*) dalam operasional program.

Dengan manajemen risiko, kemungkinan dan dampak terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan dapat dikendalikan. Begitu pula mitigasi risiko tersebut juga telah disiapkan.

F. Meningkatkan ketahanan (*resiliency*).

Manajemen risiko akan menjadikan manajemen dan seluruh personel lebih siap dalam menghadapi risiko atau masalah yang muncul. Mitigasi risiko yang telah dirancang akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya mencapai tujuan.

G. Meningkatkan kepercayaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Manajemen risiko mensyaratkan manajemen mengidentifikasi pemangku kepentingan (*stakeholder*) baik internal maupun eksternal, serta mengembangkan komunikasi antara penyelenggara program dengan pemangku kepentingan. Saluran komunikasi ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk merespon kebijakan, aktifitas, *output*, atau keputusan baru dalam penyelenggaraan program. Manajemen risiko juga dapat meningkatkan efisiensi, kualitas proses bisnis, dan kualitas *output* atau layanan yang diberikan oleh penyelenggaraan program kepada para *stakeholder*. Dengan demikian, kepercayaan *stakeholder* dapat terpelihara, dan kredibilitas organisasi dapat terjaga dengan baik.

H. Meningkatkan akuntabilitas organisasi.

Penerapan proses manajemen risiko secara sistematis dan terkoordinasi, termasuk dokumentasi proses manajemen risiko, merupakan wujud pelaksanaan tata kelola yang baik meliputi akuntabilitas, kepatuhan, efisiensi, dan efektivitas program.

## 1.5 RUANG LINGKUP

Ruang lingkup pedoman teknis penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian terdiri dari:

- A. Prinsip Manajemen Risiko;
- B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko;
- C. Infrastruktur Manajemen Risiko; dan
- D. Proses Manajemen Risiko.

## 1.6 ISTILAH DAN DEFINISI

- A. **Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)** adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan;
- B. **Risiko** adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang membawa akibat yang tidak diinginkan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
- C. **Manajemen risiko** adalah serangkaian kegiatan terencana dan terukur untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi;
- D. **Kerangka manajemen risiko** adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan, dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi;

- E. **Pemilik risiko** adalah entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko berupa pimpinan unit kerja eselon II dan Balai/Satuan Kerja;
- F. **Pengelola risiko** adalah Satuan Tugas yang dipimpin oleh pejabat setingkat dibawah Pemilik Risiko, yang bertanggung jawab dan membantu Pemilik Risiko dalam mengkoordinasikan pengelolaan manajemen risiko, serta memastikan adanya komunikasi dalam pengelolaan manajemen risiko kepada seluruh pegawai di Unit Pemilik Risiko, dan memastikan pengelolaan manajemen risiko tersebut dijalankan dengan benar pada unit kerjanya;
- G. **Proses manajemen risiko** adalah penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan kegiatan pengkomunikasian, pengkonsultasian, penetapan konteks, dan pengidentifikasian, penganalisaan, pengevaluasian, perlakuan, pemantauan, dan peninjauan risiko;
- H. **Komunikasi dan konsultasi** adalah proses terus menerus serta berulang yang dilakukan oleh organisasi untuk menyediakan, membagi atau memperoleh informasi, dan untuk terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan;
- I. **Penetapan konteks** adalah pendefinisian parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko, dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam penyusunan kebijakan manajemen risiko;
- J. **Kategori risiko** adalah pengelompokan risiko berdasarkan karakteristik penyebab risiko, sehingga dapat menggambarkan seluruh jenis risiko yang dihadapi oleh Unit Pemilik Risiko;
- K. **Penilaian risiko** adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko, serta evaluasi risiko;
- L. **Identifikasi risiko** adalah proses penemuan, pengenalan dan pendeskripsian risiko;
- M. **Analisis risiko** adalah proses untuk memahami sifat risiko serta menentukan tingkat risiko;

- N. **Evaluasi risiko** adalah proses membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dan/atau besarnya diterima atau ditoleransi;
- O. **Selera risiko** adalah harapan risiko yang ditetapkan oleh pimpinan jika risiko tersebut terjadi;
- P. **Pengendalian** adalah berbagai tindakan yang dilakukan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.



## 2 KETENTUAN UMUM

### 2.1 PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip manajemen risiko adalah pondasi bagi penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Pondasi ini diperlukan dalam membangun kerangka dan proses manajemen risiko dengan tujuan penciptaan dan perlindungan nilai. Manajemen risiko yang digunakan di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian didasarkan pada 8 prinsip sesuai SNI ISO 31000:2018, sebagai berikut:

A. Terintegrasi dengan proses bisnis.

Manajemen risiko terintegrasi dengan seluruh proses dan kegiatan masing-masing unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Manajemen risiko bukan hanya merupakan tanggung jawab pimpinan dan manajemen senior, melainkan juga tanggung jawab seluruh bagian dan pegawai unit kerja.

B. Terstruktur dan komprehensif.

Pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif akan memberikan hasil yang konsisten dan dapat diperbandingkan.

C. Disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Kerangka dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks (situasi internal dan lingkungan eksternal) yaitu dengan tetap berorientasi pada tujuan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

D. Inklusif.

Penerapan manajemen risiko melibatkan seluruh pimpinan dan pegawai Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Keterlibatan para pemangku kepentingan sesuai dengan peran dan pada waktu yang tepat diperlukan agar pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dapat dipertimbangkan dalam proses manajemen risiko. Inklusifitas juga penting untuk meningkatkan kesadaran semua pimpinan dan pegawai mengenai manajemen risiko.

E. Dinamis dan tanggap terhadap perubahan.

Risiko dapat muncul, berubah, atau menghilang ketika terjadi perubahan kondisi internal ataupun eksternal unit kerja. Manajemen risiko harus dinamis dalam mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon peristiwa dan perubahan dengan cara dan pada waktu yang tepat.

F. Didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia.

Manajemen risiko harus didasarkan pada informasi historis dan terkini yang relevan dan andal, serta juga harapan masa depan. Di sisi lain, manajemen risiko harus juga mempertimbangkan keterbatasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut.

G. Memperhatikan faktor manusia dan budaya.

Budaya dan perilaku manusia sangat mempengaruhi semua aspek manajemen risiko di setiap level dan tahapan proses. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko harus mempertimbangkan budaya, persepsi, dan kapabilitas sumber daya manusia yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

H. Perbaikan berkelanjutan.

Desain dan implementasi manajemen risiko harus terus diperbaiki dari waktu ke waktu berdasarkan pengalaman dan pembelajaran yang diperoleh, sejalan dengan perkembangan lingkungan internal dan eksternal unit kerja.



**Gambar 1. Prinsip Manajemen Risiko**

## 2.2 KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Kerangka kerja manajemen risiko bertujuan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh fungsi dan kegiatan, termasuk pembuatan keputusan yang signifikan. Efektivitas manajemen risiko sangat dipengaruhi oleh integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi. Komponen kerangka kerja manajemen risiko meliputi 6 aspek sebagaimana SNI ISO 31000:2018, sebagai berikut:

### A. Kepemimpinan dan komitmen.

Pimpinan bertanggung jawab memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi ke dalam proses dan kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja. Pimpinan menunjukkan kepemimpinan dan komitmen manajemen risiko dengan cara sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan semua komponen manajemen risiko;
2. Menetapkan kebijakan mengenai pendekatan, rencana, dan tindakan manajemen risiko;
3. Mengalokasikan sumber daya yang diperlukan bagi penerapan manajemen risiko;
4. Menetapkan kewenangan dan tanggung jawab manajemen risiko pada setiap tingkatan unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

### B. Integrasi.

Manajemen risiko adalah bagian integral (bukan terpisah) dari tujuan, tata kelola, strategi, dan kegiatan unit kerja. Integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi termasuk proses bisnis Direktorat Jenderal Perkeretaapian didasarkan pada pemahaman mengenai konteks dan struktur organisasi yang ada. Risiko harus dikelola pada semua unsur struktur organisasi. Setiap orang yang terlibat di dalamnya bertanggung jawab mengelola risiko. Dalam kebijakan tata kelola organisasi harus ditentukan tanggung jawab dan pengawasan terhadap manajemen risiko.

### C. Desain.

Desain manajemen risiko memerlukan beberapa langkah seperti berikut ini:

1. Pemahaman mengenai organisasi;
2. Penetapan kebijakan manajemen risiko organisasi;
3. Penentuan peran, kewenangan, dan tanggung jawab manajemen risiko pada setiap tingkatan organisasi;
4. Alokasi sumber daya dalam rangka penerapan manajemen risiko; dan
5. Komunikasi dan konsultasi dalam rangka penerapan manajemen risiko yang efektif.

#### D. Implementasi.

Keberhasilan implementasi manajemen risiko memerlukan keterlibatan dan kesadaran seluruh pemangku kepentingan. Unit kerja mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko dengan upaya sebagai berikut:

1. Mengembangkan rencana manajemen risiko yang tepat;
2. Mengidentifikasi dimana, kapan, oleh siapa, dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat dalam organisasi;
3. Memodifikasi proses pengambilan keputusan, jika dibutuhkan; dan
4. Memastikan kebijakan manajemen risiko dipahami dan dipraktikkan dengan baik.

#### E. Evaluasi.

Evaluasi atas efektivitas manajemen risiko dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menilai kesesuaian implementasi manajemen risiko terhadap tujuan, rencana, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
2. Menentukan apakah manajemen risiko yang ada masih tepat dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

#### F. Perbaikan berkelanjutan.

Unit kerja secara berkelanjutan memantau dan menyesuaikan manajemen risiko untuk menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal, serta terus meningkatkan efektivitas manajemen risiko.



Gambar 2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

## 2.3 INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

### 2.3.1 Budaya Sadar Risiko

Budaya sadar risiko dicerminkan oleh perilaku pimpinan dan pegawai Direktorat Jenderal Perkeretaapian dalam memahami risiko yang ada yang terkait dengan pelaksanaan tanggung jawabnya, diikuti dengan upaya untuk menerapkan manajemen risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Wujud nyata dari terciptanya budaya risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian adalah komitmen pimpinan dan seluruh personel untuk senantiasa mempertimbangkan risiko dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor pendukung keberhasilan terciptanya budaya sadar risiko sebagai berikut:

1. Kepemimpinan.

Kepemimpinan diwujudkan melalui penetapan kebijakan terkait manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Pemimpin harus menunjukkan komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan organisasi. Pemimpin juga harus mengalokasikan sumber daya yang memadai dalam penerapan manajemen risiko. Sumber daya organisasi dapat



berupa dana, manusia, serta perangkat pendukung penerapan manajemen risiko seperti struktur organisasi, tata kerja, dan pedoman manajemen risiko.

2. Keterlibatan semua pihak.

Penyelenggaraan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian memerlukan pemahaman yang baik dari seluruh pegawai mengenai manajemen risiko. Keterlibatan seluruh pegawai dalam manajemen risiko sangat mempengaruhi efektivitas penerapan manajemen risiko yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas kinerja dan pencapaian tujuan unit kerja.

3. Komunikasi.

Komunikasi tentang pentingnya manajemen risiko harus dilakukan secara berkelanjutan kepada seluruh pimpinan dan pegawai unit kerja, baik dalam diskusi pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja. Daftar/profil dan peta risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada semua pegawai unit kerja. Demikian juga dengan rencana pengendalian/perlakuan risiko yang telah disusun harus dikomunikasikan untuk mendapatkan dukungan dan diimplementasikan dengan efektif.

4. Sistem penghargaan.

Sistem penghargaan (*reward*) harus dirancang untuk memberikan penghargaan kepada unit kerja atau pimpinan/pegawai yang mengelola risiko dengan baik. Penilaian kinerja harus mempertimbangkan implementasi kebijakan manajemen risiko.

5. Integrasi manajemen risiko.

Pengintegrasian manajemen risiko ke dalam bisnis proses dilakukan secara bertahap. Pengintegrasian tersebut dapat diawali dengan mempertimbangkan dan menyelaraskan proses manajemen risiko dalam sistem manajemen kinerja unit kerja. Selain itu, rencana pengendalian/perlakuan risiko perlu dipertimbangkan ketika merumuskan program atau kegiatan strategis unit kerja.



Gambar 3. Budaya Sadar Risiko

### 2.3.2 Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Tata kelola manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian sejalan dengan *Three Lines Model* yang diterapkan dalam sistem pengendalian intern organisasi. Model ini membantu unit kerja dalam mengelola risiko secara efektif melalui penerapan manajemen risiko secara sistematis di berbagai tingkatan, serta memastikan tersedianya informasi mengenai risiko secara lengkap sebagai pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan.

Struktur tata kelola organisasi menurut *Three Lines Model* terdiri dari organ pengurus (*governing body*), manajemen, fungsi lini pertama dan lini kedua, serta satuan audit internal. *Three Lines Model* tersebut menjadi acuan bagi penyusunan struktur manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Penentuan struktur manajemen risiko bertujuan untuk menentukan unit kerja dan pihak-pihak yang bertanggung jawab untuk menerapkan manajemen risiko dalam suatu organisasi.

Dalam konteks organisasi Kementerian Perhubungan, Menteri melaksanakan fungsi sebagai Organ Pengurus. Menteri bertanggung dan berwenang dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) dan manajemen risiko dalam setiap kegiatan pencapaian kinerja Kementerian, serta pengelolaan keuangan yang efektif. Direktur Jenderal Perkeretaapian melaksanakan fungsi sebagai manajemen puncak,

yang memegang tanggung jawab atas semua tindakan (termasuk pengelolaan risiko) untuk mencapai tujuan-tujuan kementerian dalam bidang perkeretaapian. Uraian fungsi Direktur Jenderal Perkeretaapian sebagai manajemen puncak sebagai berikut

1. Menunjukkan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan dan mengawasi organisasi.
2. Mengkomunikasikan pencapaian tujuan-tujuan organisasi kepada pemangku kepentingan.
3. Menumbuhkan budaya etis dan akuntabilitas.
4. Membangun struktur dan tata kelola organisasi.
5. Mendelegasikan tanggung jawab dan menyediakan sumber daya kepada manajemen.
6. Menentukan selera risiko organisasi.
7. Mengawasi manajemen risiko dan pengendalian intern.
8. Pengawasan atas kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.

Untuk penerapan *Three Lines Model*, fungsi Lini Pertama (*first line*) dilaksanakan oleh Pemilik Risiko (*risk owner*) dengan dibantu oleh Pengelola Risiko (*risk officer*). Fungsi Lini Kedua (*second line*) dilaksanakan oleh Unit Manajemen Risiko, sedangkan fungsi Lini Ketiga (*third line*) dijalankan oleh Unit Audit Internal.



**Gambar 4. Struktur Manajemen Risiko**

## A. Lini Pertama

Lini pertama struktur manajemen risiko berupa unit pemilik risiko yang terdiri dari pemilik risiko dan pengelola risiko, dengan uraian sebagai berikut:

### 1. Pemilik Risiko

Pemilik Risiko adalah unit pemilik peta strategi yang bertanggung jawab melaksanakan proses manajemen risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja. Pemilik risiko adalah pimpinan unit-unit kerja di lingkungan Ditjen Perkeretaapian yaitu Pimpinan Eselon II (Sekretaris Direktorat Jenderal Perkeretaapian dan pada Direktur), Kepala Balai serta Kepala Satuan Kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Pemilik risiko bertanggung jawab atas penerapan manajemen risiko dengan fungsi dan tugas sebagai berikut:

- a. Memimpin dan mengarahkan tindakan pegawai dalam penerapan manajemen risiko, serta mengalokasikan sumber daya termasuk anggaran untuk mencapai tujuan unit kerja.
- b. Komunikasi berkelanjutan dengan pimpinan, melaporkan rencana, realisasi dan hasil/tujuan yang diharapkan, beserta risikonya.
- c. Menetapkan dan memelihara struktur dan proses yang memadai untuk melakukan kegiatan operasional dan manajemen risikonya.
- d. Memastikan kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.
- e. Menetapkan daftar/profil risiko dan rencana pengendalian/perlakuan risiko pada unit kerjanya;
- f. Menetapkan rencana kontinjensi apabila terjadi kondisi yang tidak normal;
- g. Melakukan pemantauan dan revidi mandiri terhadap proses manajemen risiko di unit kerjanya;
- h. Melaporkan pelaksanaan manajemen risiko secara berjenjang kepada pimpinan di atasnya;

- i. Memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran seluruh pegawai dalam unit kerjanya terkait manajemen risiko.

## 2. Pengelola Risiko

Pengelola Risiko merupakan satuan tugas yang membantu pemilik risiko dan bertanggung jawab atas tata kelola tahapan penyelenggaraan manajemen risiko sebagai bagian keberhasilan pelaksanaan SPIP di lingkungan unit kerjanya. Pengelola Risiko dipimpin oleh pejabat setingkat dibawah Pemilik Risiko yang bertanggung jawab dan membantu Pemilik Risiko dalam mengkoordinasikan pengelolaan manajemen risiko, serta memastikan adanya komunikasi dalam pengelolaan manajemen risiko kepada seluruh pegawai di Unit Pemilik Risiko, dan memastikan pengelolaan manajemen risiko tersebut dijalankan dengan benar pada unit kerjanya

Satuan tugas penyelenggaraan SPIP yang dibentuk pada unit-unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian (Eselon II, Balai/Satuan Kerja) bertugas sebagai Pengelola Risiko di masing-masing unit kerjanya. Tugas dan tanggung jawab Satuan Tugas Penyelenggaraan SPIP selaku pengelola risiko sebagai berikut:

- a. Menyusun konsep profil risiko dan rencana pengendalian/perlakuan risiko pada unit kerjanya;
- b. Memberikan usulan kepada Pemilik Risiko tentang rencana kontinjensi apabila terjadi kondisi yang tidak normal;
- c. Membantu penyelarasan manajemen risiko unit kerja dengan unit pada level yang lebih tinggi, unit pada level yang lebih rendah, dan unit terkait lainnya;
- d. Memfasilitasi dan mengkoordinasikan proses manajemen risiko di unit kerjanya;
- e. Menyusun dan mendokumentasi aktivitas penilaian risiko dimulai dari penetapan konteks, penilaian risiko, rencana pengendalian/perlakuan dan melakukan informasi, konsultasi dan komunikasi.



- f. Menyusun laporan manajemen risiko secara periodik dan menyampaikannya kepada pimpinan unit kerja/pemilik risiko.

## **B. Lini Kedua**

Unit Manajemen Risiko berfungsi sebagai lini kedua (*second line*) dilaksanakan oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI) Direktorat Jenderal Perkeretaapian atau unit yang bertanggungjawab terkait penyelenggaraan SPIP. Tugas dan tanggung jawab unit manajemen risiko dalam penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian termasuk memberikan dukungan dan memantau proses manajemen risiko;
2. Menginventarisasi, mengkaji dan memahami peraturan perundang-undangan dan literatur lain terkait manajemen risiko;
3. Mempersiapkan instrumen-instrumen yang digunakan dalam proses manajemen risiko dan mengevaluasi instrumen yang telah dimiliki;
4. Membantu Lini Pertama/Unit Pemilik Risiko dalam melakukan pemantauan dan reviu mandiri terhadap proses manajemen risiko di unit kerjanya;
5. Membantu Lini Pertama/Unit Pemilik Risiko dalam memberikan edukasi dan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai mengenai manajemen risiko dalam unit kerjanya;
6. Memberikan analisis mengenai kecukupan dan efektivitas manajemen risiko dan pengendalian internal.
7. Pengembangan dan perbaikan praktik manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian guna pencapaian tujuan manajemen risiko;
8. Menyusun laporan manajemen risiko pada tingkat Eselon I dan menyampaikannya kepada Direktur Jenderal Perkeretaapian.

## **C. Lini Ketiga**

Unit Audit Internal berfungsi sebagai lini ketiga (*third line*) dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Perhubungan dan bertanggung jawab melakukan pengawasan dalam rangka memberikan keyakinan (*assurance*) dan konsultasi dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian

Perhubungan termasuk Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Tugas dan fungsi Lini Ketiga dalam penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

1. Memberikan keyakinan (*assurance*) terhadap penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh seluruh Unit Pemilik Risiko melalui kegiatan audit, reviu, pemantauan dan evaluasi;
2. Memberikan rekomendasi dalam rangka peningkatan efektivitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Perhubungan termasuk Direktorat Jenderal Perkeretaapian;
3. Menyediakan konsultasi bagi Unit Pemilik Risiko terkait penerapan manajemen risiko dalam rangka pembinaan budaya sadar risiko serta memfasilitasi perbaikan berkelanjutan; dan
4. Menilai maturitas penerapan manajemen risiko di lingkungan termasuk Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

### **2.3.3 Sistem Informasi Manajemen Risiko**

Sistem informasi manajemen risiko merupakan sistem informasi terintegrasi berbasis aplikasi yang digunakan untuk membantu Pemilik Risiko, Satgas SPIP selaku Pengelola Risiko dan Unit Kepatuhan Intern selaku Unit Manajemen Risiko dalam proses manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Sistem informasi manajemen risiko tersebut dikelola oleh Unit Manajemen Risiko serta dimanfaatkan untuk:

- A. Mendorong pembangunan budaya risiko;
- B. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan/pedoman manajemen risiko;
- C. Menjaga kualitas data yang digunakan dalam proses manajemen risiko;
- D. Mempermudah pemantauan dan evaluasi proses manajemen risiko; dan
- E. Mempercepat proses pelaporan dan dokumentasi.

### **2.3.4 Anggaran Manajemen Risiko**

Anggaran manajemen risiko diperlukan untuk penerapan manajemen risiko yang efektif. Anggaran manajemen risiko dialokasikan dan disediakan oleh Pemilik Risiko. Alokasi anggaran manajemen risiko tersebut digunakan untuk kegiatan antara lain:

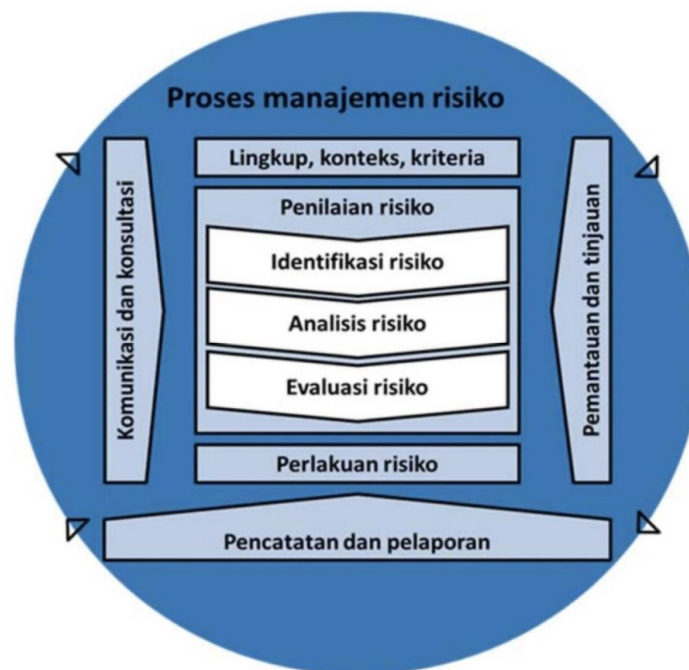
- A. Administrasi proses identifikasi risiko dan analisis risiko;
- B. Penyusunan dan implementasi rencana tindak pengendalian/perlakuan risiko;
- C. Administrasi pemantauan atas proses manajemen risiko dan implementasi rencana tindak pengendalian/perlakuan risiko;
- D. Pelaksanaan koordinasi dan konsultasi;
- E. Sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi manajemen risiko; dan
- F. Evaluasi terpisah atas maturitas dan efektivitas manajemen risiko.

# 3 PROSES MANAJEMEN RISIKO

## 3.1 TAHAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen risiko yang sistematis, terkoordinasi, dan berkelanjutan di seluruh bagian organisasi. Proses manajemen risiko terintegrasi dalam tata kelola, budaya, proses bisnis, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Manajemen risiko diterapkan di semua tingkatan organisasi, baik pada level strategis, operasional, maupun dalam pelaksanaan setiap program dan kegiatan organisasi, oleh pimpinan, manajemen, dan seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

Proses manajemen risiko terdiri dari: a) komunikasi dan konsultasi; b) penetapan konteks; c) penilaian risiko, yang meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko; d) perlakuan risiko; e) pemantauan dan tinjauan; f) pencatatan dan pelaporan. Proses manajemen risiko tersebut diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dengan periode penerapan selama 1 (satu) tahun. Hubungan antar komponen dalam proses manajemen risiko diilustrasikan pada Gambar berikut.



Gambar 5. Proses Manajemen Risiko

**Tabel 1. Jadwal Proses Manajemen Risiko**

No	Proses	Waktu Pelaksanaan		
		Unit Pemilik Risiko Balai/Satker	Unit Pemilik Risiko Eselon II/Satker	Unit Pemilik Risiko Eselon I
1.	Komunikasi dan Konsultasi	Sepanjang Tahun		
2.	Perumusan Lingkup, Konteks, dan Kriteria	November s.d Desember Y-1	November s.d Desember Y-1	Januari Y
3.	Penilaian Risiko			
	a. Klasifikasi Risiko			
	b. Analisis Risiko			
	c. Evaluasi Risiko			
4.	Perlakuan Risiko	Sepanjang Tahun		
5.	Pemantauan dan Peninjauan	Sepanjang Tahun		
6.	Pencatatan dan Pelaporan			
	a. Pencatatan	Sepanjang Tahun		
	b. Pelaporan	Laporan Pemantauan Per Triwulan & Peninjauan Per Semester		

**Tabel 2. Uraian Proses Manajemen Risiko**

Proses	Proses Awal	Menetapkan Ruang Lingkup	Proses inti manajemen risiko harus ditempatkan di dalam konteks tujuan, strategi, sasaran dan atau target Jangka Pendek dan Jangka Panjang Organisasi;	
		Menetapkan Lingkup Internal dan Eksternal	Dalam membuat kerangka manajemen risiko, harus melakukan identifikasi stakeholder dan lingkungan internal dan eksternal Organisasi serta mempertimbangkan pengaruhnya;	
		Mendefinisikan Kriteria	Mendefinisikan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan;	
	Proses Inti	Melakukan Identifikasi Risiko	Mengenali peristiwa yang mungkin dapat terjadi dan berakibat negatif;	
		Melakukan Identifikasi, Analisa dan Evaluasi Risiko	Identifikasi Risiko	Mengidentifikasi kapan, dimana, bagaimana risiko akan terjadi, melakukan definisi dan kategorisasi risiko berikut dengan area implikasi risiko Unit Kerja/Satker/Balai.
			Analisa Risiko	Memperkirakan besarnya tingkat kemungkinan dan akibat negatif yang dapat ditimbulkan risiko serta menentukan mekanisme pengelolaan risiko tersebut;
			Evaluasi Risiko	Memutuskan prioritas dalam pemberian tanggapan dan perlakuan atas risiko menurut identifikasi peringkat-kriteria risiko.
		Memberi Tanggapan dan Perlakuan atas Risiko	Menerima Risiko	Mempertahankan risiko;
				Tidak Menerima Risiko
	Proses Penunjang	Memantau	Melakukan audit intern berbasis risiko untuk memantau dan meyakini bahwa risiko telah dikelola dengan baik.	
		Mengkaji Ulang	Mengkiniikan Daftar risiko sesuai dengan perkembangan (melalui asesmen ulang/review);	
		Komunikasi	Mengkomunikasikan risiko kepada semua pihak terkait;	
		Konsultasi	Memfasilitasi unit kerja/Unit Divisi/Departemen di dalam melakukan <i>self assessment</i> risiko;	
		Pencatatan dan Pelaporan	Hasil pencatatan dan pelaporan penting untuk komunikasi aktivitas manajemen risiko yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan di seluruh organisasi sebagai dasar informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan.	
	Struktur	Yang Bertanggung jawab Menjalankan Proses Inti Manajemen Risiko		
	Kultur	Membudayakan peduli risiko dan mematuhi pedoman kebijakan manajemen risiko di seluruh Organisasi		

## 3.2 KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal merupakan aktivitas yang melekat pada setiap tahapan dalam proses manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk mendapatkan, menyediakan, dan berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perkeretaapian sebagai dasar pengambilan keputusan. Komunikasi dan konsultasi memfasilitasi dipertimbangkannya beragam pengetahuan, keahlian, dan pandangan dalam pengambilan keputusan di setiap tahapan proses manajemen risiko. Aktivitas ini juga dapat meningkatkan kesadaran dan pemahaman pemangku kepentingan mengenai risiko. Komunikasi dan/atau konsultasi dilakukan intra dan/atau antar unit kerja serta dapat dilakukan **setiap waktu sepanjang tahun anggaran**.

Bentuk komunikasi dan konsultasi risiko antara lain adalah:

- A. **Rapat berkala** untuk membahas proses manajemen risiko dapat dilakukan dalam pertemuan yang telah memiliki jadwal tetap seperti Rapat Pimpinan, Rapat Koordinasi, atau Rapat Kerja, maupun forum yang khusus diselenggarakan secara periodik untuk membahas manajemen risiko. Rapat dapat dilakukan dalam rangka monitoring maupun pelaksanaan proses manajemen risiko.
- B. **Rapat insidental**, dapat dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan inisiatif Pimpinan Unit Pemilik Risiko ataupun Unit Manajemen Risiko, atau ketika terdapat kondisi mendesak.
- C. **Diskusi kelompok terarah** (*Focus Group Discussion* - FGD) untuk membahas topik tertentu terkait manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Pelaksanaan diskusi dapat melibatkan Unit Pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko, Inspektorat, dan/atau pihak lain baik internal maupun eksternal yang memiliki pengetahuan atau keahlian terkait hal yang didiskusikan.
- D. **Sosialisasi**, **workshop**, dan berbagai kegiatan yang bersifat edukasi atau penyebaran pengetahuan/keahlian mengenai manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

- E. **Konsultasi** terkait penyelenggaraan manajemen risiko antara Unit Pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko atau unit kerja lain, maupun dengan Inspektorat.

### **3.3 PENETAPAN KONTEKS**

Tahapan penetapan konteks dilakukan oleh masing-masing Pemilik Risiko bersamaan dengan dimulainya penyusunan Rencana Kerja dan Kinerja Tahunan, yaitu **60 (enam puluh) hari sebelum dimulainya tahun anggaran**. Penetapan konteks mencakup tahapan sebagai berikut.

**A. Menentukan lingkup dan periode penerapan manajemen risiko**

Penentuan lingkup dan periode penerapan manajemen risiko ini meliputi nama Pemilik Risiko, tugas dan fungsi Pemilik Risiko, struktur organisasi Pemilik Risiko, serta periode waktu penerapan manajemen risiko yaitu 1 (satu) tahun.

**B. Menentukan sasaran kinerja unit pemilik risiko dalam lingkup tanggung jawab Pemilik Risiko**

Pada tahap ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan sasaran kinerja unit pemilik risiko yang tertuang dalam dokumen perencanaan seperti rencana strategis, perjanjian kinerja, rencana kerja, atau dokumen perencanaan lainnya;
2. Menentukan indikator dan target kinerja terkait dengan sasaran yang ingin dicapai oleh unit pemilik risiko.

**C. Mengidentifikasi program/kegiatan utama pendukung sasaran unit pemilik risiko**

Hal-hal yang diidentifikasi pada tahap ini termasuk bisnis proses dan tahapan yang dijalankan dalam pelaksanaan program/kegiatan yang mendukung capaian sasaran yang telah ditetapkan.

**D. Mengidentifikasi ketentuan dan peraturan perundang-undangan**

Pada tahap ini dilakukan pengenalan, penelusuran dan pengumpulan ketentuan dan peraturan perundangan yang terkait dengan tugas dan fungsi Unit Pemilik

Risiko, termasuk program/kegiatan yang dilaksanakan. Langkah ini bertujuan untuk memahami tanggung jawab, kewenangan, tugas dan fungsi, serta kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh Pemilik Risiko.

#### E. Mengidentifikasi pemangku kepentingan

Tahap ini meliputi identifikasi hal-hal sebagai berikut:

1. Pihak yang menjadi pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, yaitu pihak yang berinteraksi dengan Pemilik Risiko dan/atau berkepentingan dengan input, proses, output, dan/atau *outcome* dari Pemilik Risiko;
2. Hubungan pemangku kepentingan dengan pencapaian sasaran unit kerja yang berada dalam lingkup tanggung jawab Pemilik Risiko.

#### F. Menentukan kategori risiko

Kategori risiko adalah pengelompokan risiko berdasarkan karakteristik penyebab risiko, sehingga dapat menggambarkan seluruh jenis risiko yang dihadapi oleh Unit Pemilik Risiko. Risiko perlu dikelompokkan ke dalam beberapa kategori agar penilaian dan perlakuan/pengendalian risiko dapat dilakukan secara komprehensif. Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dikelompokkan menjadi beberapa kategori risiko sebagaimana pada Tabel berikut.

**Tabel 3. Kategori Risiko**

No	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko strategis/ kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan ketidaktepatan atau kegagalan dalam perencanaan, pelaksanaan, ataupun evaluasi kebijakan strategis, termasuk dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal terkait kondisi sosial, ekonomi, politik, maupun teknologi.
2.	Risiko reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau kepercayaan <i>stakeholder</i> dan publik terhadap Direktorat Jenderal Perkeretaapian.
3.	Risiko hukum pidana	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum pidana kepada unit kerja atau jabatan dalam organisasi.
4.	Risiko hukum perdata	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum perdata, maupun upaya hukum lainnya kepada unit kerja atau jabatan dalam organisasi.



No	Kategori Risiko	Definisi
5.	Risiko kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan pihak internal ataupun eksternal unit kerja terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya yang berlaku.
6.	Risiko keuangan	Risiko yang berkaitan dengan kondisi keuangan unit kerja, meliputi penganggaran, belanja (misalnya penyerapan belanja program, ketidaksesuaian sasaran belanja), aset organisasi termasuk barang milik negara, serta kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya kepada unit kerja.
7.	Risiko keselamatan/ kesehatan kerja	Dampak risiko berupa kecelakaan transportasi atau kematian, cedera, dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami petugas/pegawai dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.
8.	Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ketidacukupan atau tidak berfungsinya proses bisnis unit kerja yang disebabkan antara lain oleh kendala sumber daya manusia, pendanaan, atau peralatan, sistem informasi dan komunikasi; atau</li> <li>b. Peristiwa di luar organisasi (eksternal) yang mempengaruhi operasional unit kerja.</li> </ul>

Pengklasifikasian risiko yang telah diidentifikasi ke dalam kategori risiko dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menggambarkan profil seluruh jenis risiko yang terdapat pada Direktorat Jenderal Perkeretaapian;
2. Memfasilitasi proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif;
3. Menentukan tindakan perlakuan/pengendalian risiko yang tepat.

#### **G. Menetapkan kriteria risiko**

Kriteria risiko merupakan acuan dalam melakukan penilaian risiko. Langkah dalam penetapan kriteria risiko meliputi: a) menetapkan kriteria dampak risiko; b) menetapkan kriteria kemungkinan risiko; c) menetapkan tingkat risiko. Uraian lebih rinci mengenai keempat langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kriteria dampak risiko

Kriteria dampak risiko terdiri dari area dampak risiko dan skala dampak risiko. Dampak risiko dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa area dampak dengan merujuk pada kategori risiko yang telah ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

a. Ketidaktercapaian kebijakan/kinerja

Dampak risiko berupa tidak tercapainya efisiensi atau efektivitas kebijakan/kinerja, tidak tercapainya target atau sasaran yang telah ditetapkan.

b. Penurunan reputasi Kemenhub

Dampak risiko berupa menurunnya citra, reputasi, atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan dan masyarakat kepada Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

c. Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

Dampak risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan, baik menyangkut individu ataupun unit kerja.

d. Keuangan

Dampak risiko berupa meningkatnya pengeluaran dan beban keuangan Direktorat Jenderal Perkeretaapian (baik dalam bentuk kas, kewajiban, ataupun barang), kehilangan pendapatan dan aset negara, ataupun kerugian negara. Dampak risiko keuangan dapat bersifat kecurangan (*fraud*) atau bukan kecurangan (*non-fraud*). Untuk risiko keuangan yang bersifat *fraud*, dampak risiko diukur dengan angka absolut. Sedangkan untuk risiko keuangan yang bersifat *non-fraud*, pengukuran dampak risiko dilakukan berdasarkan persentase terhadap total belanja atau aset yang dikelola oleh unit tersebut.

e. Kecelakaan transportasi atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan/kegiatan

Dampak risiko berupa kecelakaan transportasi perkeretaapian, ancaman kematian, cedera, dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami petugas/pegawai dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

- f. Gangguan terhadap operasional/bisnis proses atau layanan unit kerja

Dampak risiko berupa terganggunya operasional/bisnis proses unit kerja, tidak tercapainya standar kerja atau standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Skala dampak risiko terdiri dari tingkat 1 (tidak signifikan) sampai dengan 4 (sangat signifikan). Kriteria dampak risiko yang digunakan pada pedoman teknis ini adalah sebagaimana pada Tabel berikut.

**Tabel 4. Kriteria Dampak Risiko**

Area Dampak	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (Skala 1)	Moderat (Skala 2)	Signifikan (Skala 3)	Sangat Signifikan (Skala 4)
Strategis/ Kebijakan/ Kinerja	Berdampak kecil pada pencapaian tujuan/sasaran	Berdampak sedang pada pencapaian tujuan	Berdampak besar pada pencapaian tujuan	Berdampak besar pada perijinan/akreditasi/sertifikasi
Reputasi	Tidak ada pengungkapan media. Seandainya ada, hanya berdampak pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan kegiatan/ satuan kerja.	Tidak ada pengungkapan media. Seandainya ada, hanya berdampak pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan Balai.	Ada pengungkapan di media lokal. Berdampak negatif pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan Balai/ Direktorat.	Ada pengungkapan di media nasional. Berdampak negatif pada organisasi keseluruhan, dan perlu perbaikan pada tingkatan Direktorat Jenderal.
Pidana	Tidak ada gugatan	Ada aduan masyarakat, namun dapat ditangani dan diselesaikan secara internal organisasi	Ada aduan masyarakat, dan dalam penanganan oleh APH	Ada aduan masyarakat, dalam penanganan APH, dan sudah ada penetapan tersangka
Perdata	Gugatan $\leq$ Rp.100 juta	Gugatan Rp.100 juta $< X \leq$ Rp.1 milyar	Gugatan Rp.1 milyar $< X \leq$ Rp.10 milyar	Gugatan $>$ Rp. 10 milyar

Area Dampak	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (Skala 1)	Moderat (Skala 2)	Signifikan (Skala 3)	Sangat Signifikan (Skala 4)
Keuangan	Kerugian $\leq$ Rp.10 juta	Kerugian Rp.10 juta $< X \leq$ Rp.1 milyar	Kerugian Rp.1 milyar $< X \leq$ Rp.10 milyar	Kerugian $>$ Rp.10 milyar
Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Tidak ada korban luka	Ada korban luka, sudah mendapat pertolongan pertama di TKP	Ada korban, sudah mendapat pengobatan di RS/Klinik/Puskesmas	Ada korban cacat permanen, atau korban jiwa
Operasional/ Layanan	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan $\leq$ 3 hari kerja.	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan sampai dengan 3 $< X \leq$ 5 hari kerja.	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan sampai dengan 5 $< X \leq$ 10 hari kerja	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan $>$ 10 hari kerja

## 2. Menetapkan kriteria kemungkinan terjadinya risiko

Penetapan kriteria kemungkinan risiko dapat dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu persentase probabilitas atau frekuensi keterjadian dalam kurun waktu tertentu. Pendekatan persentase probabilitas digunakan ketika populasi kejadian dapat ditentukan atau diestimasi, sedangkan pendekatan frekuensi kejadian digunakan apabila populasi kejadian tidak dapat ditentukan. Skala kemungkinan terjadinya risiko terdiri dari level 1 (sangat jarang) sampai dengan 4 (sangat sering). Kriteria kemungkinan keterjadian risiko ditunjukkan pada Tabel berikut.

**Tabel 5. Kriteria Kemungkinan Keterjadian Risiko**

Skala	Tingkat Kemungkinan	Persentase Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun	Frekuensi Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun
1	Sangat Jarang	$X \leq 5\%$	$X \leq 2$ kali
2	Jarang	$5\% < X \leq 20\%$	$2 < X \leq 6$ kali
3	Sering	$20\% < X \leq 50\%$	$6 < X \leq 12$ kali
4	Sangat sering	$X > 50\%$	$X > 12$ kali

## 3. Menetapkan tingkat risiko

Tingkat risiko menunjukkan besarnya risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian yang dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan prioritas perlakuan/pengendalian risiko. Tingkat risiko merupakan kombinasi

dari tingkat dampak dan tingkat kemungkinan kejadian risiko. Penentuan tingkat risiko mempertimbangkan bobot (bukan hasil perkalian secara matematis antara tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak). Pertimbangan bobot diberikan untuk mengakomodasi situasi di mana terjadi hubungan yang tidak simetris antara dimensi 'kemungkinan kejadian' dan 'dampak' dari risiko. Ada situasi di mana suatu risiko (kesalahan atau kegagalan) tidak dapat ditoleransi sehingga dimensi pengukuran 'kemungkinan kejadian' lebih penting daripada 'dampak', misalnya dalam kegiatan pertambangan yang menerapkan kebijakan *zero accident*. Di sisi lain, ada situasi yang sulit dikendalikan sehingga kesalahan sangat mungkin terjadi. Pada situasi demikian, dimensi pengukuran 'dampak' lebih penting daripada 'kemungkinan kejadian'. Secara umum, 'dampak' cenderung diposisikan lebih penting daripada 'kemungkinan kejadian', sehingga tingkat risiko dapat digambarkan dalam Matrik Tingkat Risiko sebagai tersaji pada Tabel berikut.

**Tabel 6. Matriks Tingkat Risiko**

Tingkat Kemungkinan Kejadian	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (1)	Moderat (2)	Signifikan (3)	Sangat Signifikan (4)
Sangat Sering (4)	8	13	15	16
Sering (3)	6	10	11	14
Jarang (2)	3	5	7	12
Sangat Jarang (1)	1	2	4	9

Keterangan:

Tingkat Risiko	Besaran Risiko	Keterangan Warna
Sangat Tinggi	13-16	
Tinggi	7-12	
Sedang	4-6	
Rendah	1-3	

Catatan: Angka dalam kolom (1 s/d 16):

- a. Bukan merupakan hasil perkalian secara matematis antara tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak.

- b. Merupakan nilai baku dan berlaku untuk seluruh Unit Pemilik Risiko.
- c. Menunjukkan nilai besaran risiko, misalnya jika tingkat kemungkinan risiko adalah 1 (sangat jarang) dan tingkat dampak risiko adalah 4 (sangat signifikan) maka nilai besaran risiko adalah 16 (tinggi).

## H. Menetapkan selera risiko

Selera risiko menunjukkan pilihan keputusan untuk menangani/mengendalikan suatu risiko. Selera risiko ditentukan berdasarkan peta risiko, di mana setiap tingkat risiko akan mendapatkan perlakuan berbeda, dengan contoh sebagai berikut:

1. Risiko pada tingkat '**rendah**' dan '**sedang**' dapat diterima, sehingga tidak memerlukan tindakan penanganan risiko. Namun perlu dipantau potensi dan peningkatan dampak dan/atau kemungkinan keterjadiannya, yang menyebabkan naiknya besaran risiko/ tingkat risiko tersebut. Jika besaran risiko/tingkat risiko melampaui tingkat risiko yang dapat diterima maka risiko tersebut perlu perlakuan/pengendalian.
2. Risiko pada tingkat '**tinggi**' dan '**sangat tinggi**' perlu dilakukan perlakuan/pengendalian agar besaran risiko/tingkat risiko dapat diturunkan ke tingkat yang dapat diterima.

Penetapan selera risiko sebagaimana tercantum pada butir 1 dan 2 di atas ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perkeretaapian setiap tahun pada saat mulainya penilaian risiko.

Formulir Penetapan Konteks Manajemen Risiko disampaikan pada **Lampiran 1**.

## 3.4 PENILAIAN RISIKO

Berdasarkan Permenhub Nomor PM 25 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Perhubungan, setiap unit kerja dan unit kerja mandiri harus melakukan penilaian risiko terhadap aktivitas/kegiatan yang dilaksanakan sesuai tugas dan fungsinya.

Penilaian risiko meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis dan kolaboratif, menggunakan informasi

terbaik yang tersedia, serta memanfaatkan pengetahuan dan pandangan dari para pemangku kepentingan.

Tahapan awal dari proses penilaian risiko dimulai oleh diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion* – FGD) bersamaan dengan penyelesaian penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran tahun berikutnya, yaitu **60 (enam puluh) hari sebelum dimulainya tahun anggaran**. Tahapan-tahapan selanjutnya dilakukan oleh masing-masing Pemilik Risiko dengan dikoordinasikan oleh Pengelola Risiko.

### **3.4.1 Identifikasi Risiko**

#### **A. Pembentukan kelompok diskusi**

Tahap penilaian risiko dilakukan dalam diskusi kelompok terarah (*focus group discussion* – FGD) yang terdiri dari pegawai-pegawai dari satuan unit kerja yang terlibat langsung dalam proses aktivitas/kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko.

#### **B. Menentukan aktivitas/kegiatan utama yang mendukung sasaran kinerja**

Aktivitas/kegiatan yang akan dilakukan penilaian risiko diambil dari aktivitas/kegiatan sesuai tugas dan fungsi baik kegiatan yang tertuang di DIPA maupun non-DIPA Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

#### **C. Identifikasi tujuan aktivitas/kegiatan utama yang mendukung sasaran kinerja**

Tahap identifikasi tujuan dimaksudkan agar diperoleh informasi tujuan aktivitas/kegiatan yang dilaksanakan saat ini. Untuk itu perlu dilakukan proses FGD, *brainstorming*, validasi dan konfirmasi untuk dapat mengidentifikasi tujuan aktivitas/kegiatan dengan tepat.

#### **D. Identifikasi risiko berdasarkan tujuan kegiatan utama yang telah ditetapkan**

Identifikasi risiko adalah proses analisis atas peristiwa ataupun potensi peristiwa yang apabila terjadi akan memengaruhi pencapaian tujuan atau sasaran Ditjen Perkeretaapian dan berpotensi merugikan organisasi. Identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan dan menjelaskan risiko, dengan cara mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak dari risiko yang dapat menghambat atau menunda pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang relevan, tepat, dan mutakhir penting

dalam mengidentifikasi risiko. Identifikasi risiko dilakukan oleh pemilik risiko dengan mengamati: a) indikasi risiko; b) sumber dan penyebab terjadinya risiko; c) jenis kegiatan yang terpengaruh oleh risiko. Secara lebih rinci, langkah identifikasi risiko adalah sebagai berikut:

#### 1. Mengidentifikasi kejadian risiko

Kejadian risiko adalah peristiwa/keadaan yang berpotensi menggagalkan, menunda, menghambat atau tidak mengoptimalkan pencapaian sasaran organisasi, program, atau kegiatan. Kejadian risiko dapat berupa:

- a. Sesuatu yang tidak diharapkan namun terjadi, seperti kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan; atau
- b. Sesuatu yang diharapkan namun tidak terwujud yaitu kesempatan yang tidak dapat dimanfaatkan.

Risiko berbeda dengan permasalahan. Risiko merupakan 'kemungkinan' terjadinya peristiwa yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Suatu peristiwa dapat menjadi risiko ketika memenuhi tiga unsur sebagai berikut:

- a. Adanya peristiwa yang mungkin terjadi;
- b. Adanya dampak atau konsekuensi; dan
- c. Adanya kemungkinan terjadi.

Jika hanya memenuhi satu atau dua unsur saja, maka hal tersebut tidak dapat dianggap sebagai risiko, misalnya peristiwa yang sudah terjadi namun tidak mungkin terjadi lagi di masa depan.

Identifikasi risiko dapat dilakukan dengan mengamati riwayat peristiwa (yang pernah terjadi pada masa atau tahun sebelumnya), ataupun memprediksi terjadinya peristiwa (risiko) di masa yang akan datang. Risiko juga dapat diidentifikasi berdasarkan hasil audit internal dan eksternal (Inspektorat, BPKP, dan BPK).



## 2. Menentukan penyebab dari risiko

Penyebab risiko merupakan peristiwa/keadaan yang merupakan akar masalah yang menjadi pemicu timbulnya risiko yang telah diidentifikasi. Penyebab risiko dapat berasal dari internal maupun eksternal Pemilik Risiko. Contoh penyebab risiko yang berasal dari faktor internal adalah kurangnya kompetensi sumber daya manusia, sarana-prasarana yang tidak memadai, atau prosedur kinerja yang tidak lengkap. Sedangkan contoh penyebab risiko yang berasal dari faktor eksternal adalah perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi, terjadinya krisis, atau permasalahan stabilitas keamanan. Penyebab risiko dapat bersumber dari 5M (faktor internal), yaitu:

- a. **Man:** penyebab risiko adalah faktor sumber daya manusia
- b. **Money:** penyebab risiko adalah faktor keuangan
- c. **Machine:** penyebab risiko adalah faktor sarana dan prasarana
- d. **Method:** penyebab risiko adalah faktor proses dan cara pelaksanaan aktivitas
- e. **Material:** penyebab risiko adalah faktor bahan baku (input) dalam pelaksanaan proses kegiatan

Jika penyebab risiko lebih dari satu, maka penyebab risiko perlu diurutkan berdasarkan signifikansinya. Identifikasi penyebab risiko akan membantu Pemilik Risiko menentukan tindakan yang tepat untuk menangani risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

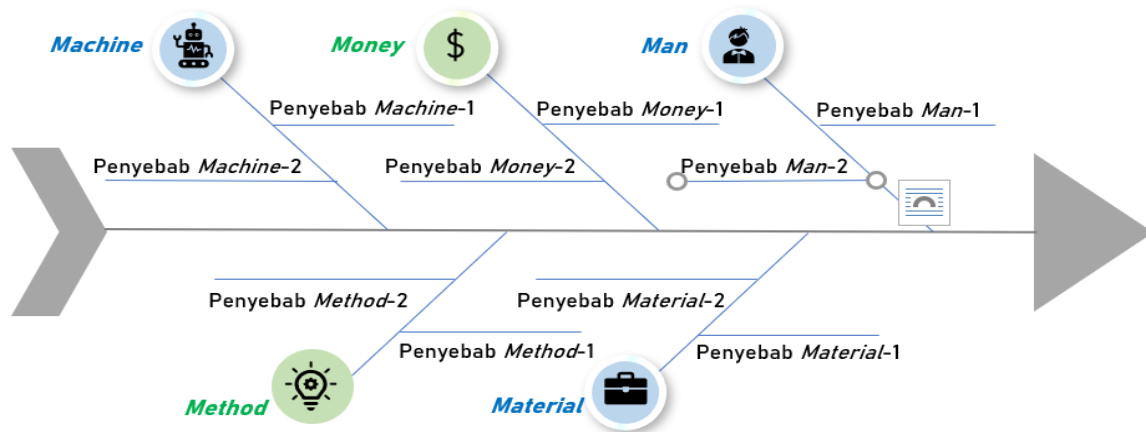
## 3. Mengidentifikasi dampak dari risiko

Dampak risiko merupakan akibat langsung yang timbul atau dirasakan setelah risiko terjadi. Jika terdapat lebih dari satu dampak langsung maka perlu ditentukan dampak yang paling signifikan pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran program/kegiatan/unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

#### 4. Menentukan kategori risiko

Risiko yang telah diidentifikasi kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori risiko yang sudah ditetapkan, yaitu risiko strategis/kebijakan, risiko reputasi, risiko hukum pidana, risiko hukum perdata, risiko kepatuhan, risiko keuangan, risiko keselamatan/kesehatan kerja, atau risiko operasional.

Beberapa teknik atau alat bantu yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak risiko adalah: *checklist*, bagan arus (*flowchart*), analisis sistem atau proses bisnis kegiatan/program, pendapat ahli, analisis data pembandingan (*benchmarking*), *focus group discussion*, analisis skenario, dan analisis akar masalah (*root cause analysis*) dengan menggunakan alat bantu (*tools*) antara lain diagram tulang ikan (*fishbone diagram*) atau pertanyaan lima mengapa (*five whys*).



Gambar 6. Diagram Tulang Ikan

Hasil identifikasi risiko keseluruhan dituangkan dalam **Formulir Penilaian Risiko** yang memuat profil dan peta risiko sebagaimana ditampilkan dalam **Lampiran 2**.

### 3.4.2 Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan proses untuk memahami karakteristik risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan besaran risiko dan tingkat risiko. Analisis Risiko dilakukan dengan cara: 1) mengidentifikasi pengendalian internal yang sudah ada/eksisting terkait risiko tersebut; 2) menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko;

3) menentukan tingkat dampak risiko; 4) menentukan besaran risiko dan tingkat risiko. Penentuan tingkat kemungkinan dan dampak risiko, serta besaran dan tingkat risiko mengacu pada kriteria risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis risiko, Pemilik Risiko akan menyusun rencana perlakuan/pengendalian risiko. Secara lebih rinci, Langkah-langkah dalam analisis risiko adalah sebagai berikut:

#### **A. Identifikasi sistem pengendalian internal yang ada/telah dilaksanakan**

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian internal atau langkah penanganan yang telah ada atau dilakukan untuk merespon risiko tersebut. Pengendalian internal tersebut dapat berupa berbagai bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Kebijakan dan peraturan internal unit kerja;
2. Pedoman/panduan/prosedur operasional standar yang berlaku dalam unit kerja;
3. Pemisahan tugas dalam rangka meminimalisasi penyimpangan, kecurangan, atau kelalaian;
4. Otorisasi atas transaksi atau *output*;
5. Pemantauan berkala dan reviu berjenjang dalam pelaksanaan program/kegiatan;
6. Bimbingan teknis atau kegiatan dalam rangka peningkatan kompetensi sumber daya manusia;
7. Penerapan sistem informasi organisasi;
8. Pengendalian dalam pengembangan dan pengoperasian sistem informasi;
9. Pengamanan fisik atas aset atau barang milik negara; dan
10. Pencatatan yang akurat dan tepat waktu.

#### **B. Menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko**

Estimasi tingkat (*level*) kemungkinan terjadinya risiko dilakukan dengan cara mengukur kemungkinan terjadinya risiko dalam 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang ada atau dilaksanakan. Jika risiko yang diidentifikasi memiliki data historis, maka estimasi risiko dapat dilakukan dengan cara menganalisis *trend* data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.

Namun jika risiko yang diestimasi tidak memiliki data historis, maka estimasi level kemungkinan risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode antara lain:

1. Teknik perkiraan (aproksimasi);
2. Mempertimbangkan pendapat ahli; atau
3. Konsensus Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko.

Estimasi level kemungkinan terjadinya risiko dilakukan mengacu pada kriteria kemungkinan risiko yang telah ditetapkan.

### **C. Menentukan tingkat dampak risiko**

Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap Identifikasi Risiko, langkah berikutnya adalah menentukan area dampak yang relevan dan estimasi dampak dengan cara mengukur dampak apabila risiko terjadi setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang ada atau telah dilaksanakan. Analisis dampak dapat dilakukan berdasarkan data risiko yang terjadi di masa atau tahun sebelumnya. Estimasi tingkat dampak risiko dilakukan mengacu pada kriteria dampak risiko yang telah ditetapkan.

### **D. Menentukan besaran risiko/tingkat risiko**

Besaran Risiko atau Tingkat Risiko ditentukan dengan mengombinasikan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak risiko, mengacu pada Peta Risiko yang telah dijelaskan pada tahap Penetapan Konteks. Berdasarkan pemetaan risiko tersebut akan diperoleh Tingkat Risiko, yaitu: sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah.

Hasil Analisis Risiko disajikan dalam **Formulir Penilaian Risiko** sebagaimana ditunjukkan dalam **Lampiran 2**.

## **3.4.3 Evaluasi Risiko**

Evaluasi Risiko bertujuan menetapkan Prioritas Risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sehingga memudahkan pengambilan keputusan perlu/tidaknya dilakukan perlakuan/pengendalian risiko, memudahkan pemilihan opsi perlakuan/pengendalian risiko, serta memudahkan penentuan risiko mana yang harus diprioritaskan tindak

lanjutnya. Evaluasi risiko menghasilkan daftar prioritas risiko yang memerlukan perlakuan/pengendalian.

Evaluasi risiko merupakan perbandingan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan perlu/tidaknya dilakukan upaya perlakuan/pengendalian risiko lebih lanjut serta penentuan prioritas penanganannya. Hasil evaluasi risiko harus dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada level organisasi yang tepat. Langkah evaluasi risiko sebagai berikut:

#### **A. Menentukan prioritas risiko**

1. Prioritas risiko diurutkan berdasarkan besaran risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
2. Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak risiko dari yang tertinggi hingga terendah, mengacu pada kriteria dampak risiko.
3. Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko dan area dampak risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan prioritas kategori risiko.
4. Jika terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki besaran risiko, area dampak risiko, dan kategori risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan pertimbangan ahli (*expert judgement*) atau pertimbangan Pemilik Risiko tersebut.

#### **B. Menentukan besaran/tingkat risiko residual yang diharapkan**

Besaran/tingkat risiko residual yang diharapkan merupakan target besaran/tingkat risiko pada akhir periode penerapan proses Manajemen Risiko. Penentuan besaran/tingkat risiko residual yang diharapkan mempertimbangkan selera risiko dari Pemilik Risiko dan sumber daya yang dimiliki oleh unit kerja.

#### **C. Keputusan perlakuan/pengendalian risiko**

Keputusan perlakuan/pengendalian risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidaknya dilakukan upaya perlakuan/pengendalian risiko. Keputusan perlakuan/pengendalian risiko mempertimbangkan selera risiko sebagaimana telah dijelaskan pada bagian **Penetapan Konteks**.

Periode pelaksanaan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

1. Setiap tahun, dalam rangka penyusunan Profil Risiko oleh Unit Pemilik Risiko.
2. Setiap semester, dalam rangka pemantauan dan peninjauan Profil Risiko oleh Unit Pemilik Risiko.

Hasil evaluasi risiko dituangkan dalam **Formulir Penilaian Risiko** sebagaimana ditunjukkan pada **Lampiran 2**.

### **3.5 PERLAKUAN/PENGENDALIAN RISIKO**

Perlakuan atau pengendalian risiko adalah tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran atau tingkat risiko sehingga berada pada tingkat risiko yang dapat diterima, sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan. Perlakuan/pengendalian ini meliputi proses, praktik, peralatan, dan tindakan lainnya yang mengubah risiko dengan cara menghilangkan atau mengurangnya. Proses perlakuan/pengendalian risiko meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

#### **3.5.1 Mengidentifikasi dan Memilih Opsi Perlakuan Risiko**

Penentuan opsi perlakuan risiko dilakukan setelah mengidentifikasi berbagai alternatif opsi perlakuan risiko yang mungkin untuk diterapkan. Faktor pertimbangan dalam menentukan opsi perlakuan risiko antara lain: kondisi (besaran/tingkat) risiko tersebut, sumber daya organisasi, dan peluang pelaksanaannya. Beberapa opsi perlakuan risiko sebagai berikut:

##### **A. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko**

Fokus perlakuan risiko ini adalah pada penyebab risiko, yaitu untuk memperkecil kemungkinan terjadinya risiko. Opsi ini dipilih dalam hal Pemilik Risiko mampu mengendalikan atau mempengaruhi penyebab kejadian risiko.

##### **B. Mengurangi dampak risiko**

Fokus perlakuan risiko ini adalah memperkecil dampak risiko. Opsi ini dipilih dalam hal Unit Pemilik Risiko mampu mengurangi dampak risiko tersebut.

### **C. Membagi risiko**

Merupakan perlakuan risiko dengan cara memindahkan sebagian (*sharing*), atau seluruh (*transfer*) risiko kepada entitas/unit kerja/pihak lain, ataupun melimpahkan risiko tersebut kepada unit kerja di tingkat yang lebih tinggi (*escalation*). Opsi ini diambil dalam hal:

1. Entitas/unit kerja/pihak tersebut memiliki kemampuan atau kompetensi untuk menangani risiko dimaksud;
2. Proses membagi risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
3. Pengalihan risiko dinilai lebih efisien dan efektif dibandingkan dengan penanganan sendiri.

### **D. Menghindari/Menolak risiko**

Merupakan perlakuan risiko dengan cara mengubah tujuan/kegiatan, atau tidak melakukan/menghentikan kegiatan yang akan menimbulkan risiko tersebut. Opsi ini diambil dalam hal:

1. Upaya untuk menurunkan besaran atau tingkat risiko di luar kemampuan Unit Pemilik Risiko, sehingga terkadang diperlukan eskalasi risiko di tingkat unit kerja yang lebih tinggi;
2. Kegiatan yang tidak dilakukan atau dihentikan tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam program/kegiatan di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, sehingga risiko ditolak oleh Unit Pemilik Risiko.

### **E. Menerima risiko**

Merupakan opsi tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko yang ada. Opsi ini diambil dalam kondisi sebagai berikut:

1. Risiko berada pada besaran atau level yang dapat diterima, bukan merupakan risiko utama (yaitu risiko dengan tingkat 'rendah' atau 'sedang');
2. Upaya untuk menurunkan besaran atau tingkat risiko di luar kemampuan Pemilik Risiko;
3. Kegiatan tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam program/kegiatan di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

Perlakuan risiko dapat merupakan kombinasi dari beberapa opsi tersebut. Prioritas perlakuan risiko ditentukan berdasarkan urutan opsi perlakuan risiko.

### 3.5.2 Menyusun Rencana Perlakuan Risiko

Rencana perlakuan risiko atau rencana tindak pengendalian risiko disusun berdasarkan opsi perlakuan risiko yang sudah dipilih. Kriteria rencana perlakuan risiko adalah sebagai berikut:

- A. Rencana perlakuan risiko bukan merupakan kegiatan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan bukan merupakan bagian dari *standard operating procedures* (SOP) yang berlaku;
- B. Rencana perlakuan risiko merupakan kegiatan yang bersifat terobosan, bukan kegiatan rutin;
- C. Rencana perlakuan risiko harus diupayakan untuk menurunkan dan mencapai besaran/tingkat risiko residual yang diharapkan;
- D. Penentuan rencana perlakuan risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat (nilai tambah);
- E. Rencana perlakuan risiko merupakan kegiatan yang berada dalam kewenangan dan tanggung jawab Unit Pemilik Risiko.

Rencana perlakuan risiko memuat informasi-informasi sebagai berikut:

- A. Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi perlakuan risiko yang telah dipilih;
- B. Hasil (*output*) yang diharapkan dari kegiatan perlakuan risiko tersebut;
- C. Ukuran dan target dari setiap perlakuan risiko berdasarkan *output* yang telah ditetapkan;
- D. Jadwal implementasi setiap kegiatan perlakuan risiko;
- E. Unit kerja penanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan perlakuan risiko;
- F. Sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan perlakuan risiko;
- G. Rencana informasi dan komunikasi serta pemantauan kegiatan perlakuan risiko.

Perlakuan risiko yang efektif menurunkan besaran/level risiko dapat dimasukkan sebagai aktivitas pengendalian pada periode berikutnya, kecuali perlakuan risiko terkait proyek.



Sementara itu, perlakuan terhadap risiko yang menyebabkan kerugian bagi unit kerja didokumentasikan dalam *Risk Library*.

### **3.5.3 Menetapkan Target Besaran atau Tingkat Risiko Residual Yang Diharapkan**

Tingkat risiko residual yang diharapkan merupakan target tingkat risiko yang diharapkan setelah suatu perlakuan risiko dijalankan. Penetapan tingkat risiko residual mempertimbangkan tingkat kemungkinan dan tingkat dampak. Unit Pemilik Risiko harus menetapkan target tingkat risiko residual yang diharapkan dari kegiatan perlakuan risiko tersebut. Selanjutnya kegiatan perlakuan risiko bertujuan untuk menurunkan atau menjaga risiko pada tingkat yang dapat diterima. Penetapan risiko residual yang diharapkan maupun aktual dapat melibatkan pertimbangan ahli (*expert judgement*).

### **3.5.4 Melaksanakan Rencana Perlakuan Risiko**

Penanggung jawab kegiatan perlakuan risiko harus melaksanakan kegiatan atau tindakan perlakuan risiko sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana perlakuan risiko membutuhkan komitmen semua pihak terkait di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Pelaksanaan perlakuan risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko **sepanjang tahun anggaran**.

### **3.5.5 Memantau Risiko Residual Aktual**

Unit Pemilik Risiko memantau pelaksanaan rencana perlakuan risiko serta perkembangan risiko residual aktual setelah perlakuan risiko dilaksanakan, termasuk mengukur besaran/tingkat risiko aktual sampai akhir tahun. Rencana perlakuan risiko disusun oleh Unit Pemilik Risiko dengan mempertimbangkan masukan dari unit kerja terkait dan pemangku kepentingan, serta melibatkan peran serta aktif dari seluruh unit kerja yang terkait.

Rencana perlakuan risiko yang telah disusun oleh Pemilik Risiko disampaikan kepada Pemilik Risiko tingkat yang lebih tinggi. Selanjutnya Pemilik Risiko menyampaikan rencana perlakuan risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian kepada seluruh unit terkait untuk dilaksanakan. Rencana Perlakuan Risiko untuk periode 1 (satu)

tahun didokumentasikan dalam **Formulir Perlakuan Risiko** sebagaimana dalam **Lampiran 3**.

Dokumentasi/pencatatan kegiatan perlakuan risiko merupakan hal penting dalam rangka membangun sistem informasi manajemen risiko yang terpadu di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Dokumentasi yang lengkap dan handal mengenai rencana dan realisasi perlakuan risiko akan memberikan keyakinan yang memadai bahwa unit kerja berada pada tingkat risiko yang aman. Dokumentasi yang terkait dengan realisasi kegiatan perlakuan risiko dibahas pada bagian **Pemantauan dan Peninjauan**. Pemantauan terhadap perlakuan risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko pada **setiap triwulan dari tahun anggaran**.

### **3.6 PEMANTAUAN DAN PENINJAUAN**

Pemantauan dan peninjauan adalah tahapan untuk memastikan bahwa manajemen risiko dilaksanakan secara efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan sistem manajemen risiko tersebut. Pemantauan dan peninjauan dilakukan terhadap seluruh tahapan dalam proses manajemen risiko dengan tujuan untuk memperoleh hal-hal sebagai berikut:

- A. Mempelajari dan menganalisis peristiwa dan perubahan yang terjadi di lingkungan unit kerja;
- B. Mendeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal organisasi, termasuk perubahan risiko yang menyebabkan perubahan profil dan prioritas risiko;
- C. Mengidentifikasi risiko-risiko baru bagi unit kerja; dan
- D. Memastikan bahwa rencana perlakuan risiko dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

#### **3.6.1 Pemantauan**

Pemantauan manajemen risiko bertujuan untuk memonitor: 1) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan dan risiko organisasi; 2) implementasi rencana perlakuan risiko. Pemantauan manajemen risiko dilakukan oleh Pemilik Risiko, yang terdiri dari pemantauan berkelanjutan dan pemantauan berkala.

#### **A. Pemantauan berkelanjutan**

Pemantauan berkelanjutan dilakukan **secara terus menerus**, tanpa kerangka waktu tertentu terhadap faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat mengubah kondisi unit kerja. Perubahan kondisi tersebut dapat menyebabkan perubahan konteks manajemen risiko, profil dan prioritas risiko, serta cara perlakuan risiko. Jika terjadi perubahan kondisi yang signifikan maka Unit Pemilik Risiko harus mereviu/meninjau kembali profil risiko.

#### **B. Pemantauan berkala**

Pemantauan berkala dilakukan **setiap triwulan** untuk memastikan perlakuan risiko dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pemantauan berkala didokumentasikan dalam **Laporan Pemantauan Triwulan**, dengan format sebagaimana dalam **Lampiran 4**. Laporan Pemantauan disampaikan oleh Pemilik Risiko kepada Pemilik Risiko tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian.

### **3.6.2 Peninjauan**

Peninjauan bertujuan untuk memastikan kesesuaian dan ketepatan pelaksanaan proses manajemen risiko terhadap ketentuan atau persyaratan yang telah ditetapkan. Peninjauan risiko dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko dan Inspektorat Jenderal, yang terdiri dari: 1) peninjauan profil risiko; 2) reviu atas implementasi manajemen risiko; dan 3) audit manajemen risiko.

#### **A. Peninjauan Profil Risiko**

Pemilik Risiko melakukan peninjauan terhadap pelaksanaan dan efektifitas perlakuan risiko (bersifat substantif) serta apabila terjadi perubahan kondisi yang signifikan maka Pemilik Risiko harus meninjau kembali profil risiko. Laporan Peninjauan Profil Risiko oleh Pemilik Risiko disampaikan kepada Direktur Jenderal Perkeretaapian yang dilakukan **setiap semester pada tahun anggaran** yang juga bersamaan dengan pelaporan pemantauan berkala. Format **Laporan Peninjauan Profil Risiko** dapat dilihat pada **Lampiran 5**.

## **B. Reviu atas Implementasi Manajemen Risiko**

Reviu ini bertujuan menilai kesesuaian antara pelaksanaan dan *output* dari proses manajemen risiko dengan ketentuan/pedoman atau persyaratan yang telah ditetapkan. Reviu dilakukan oleh Unit Manajemen Risiko sesuai lingkup tugas dan kewenangannya. Unit Manajemen Risiko melakukan reviu terhadap kelengkapan dan kelancaran proses manajemen risiko pada Unit Pemilik Risiko. Hasil reviu didokumentasikan dalam Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko yang dilaksanakan setiap tahun dan dapat dilakukan secara sampel beberapa Unit Pemilik Risiko. Format **Laporan Reviu atas Implementasi Manajemen Risiko** dapat dilihat pada **Lampiran 6**.

## **C. Audit atas Manajemen Risiko**

Audit ini bertujuan untuk menilai kepatuhan penyelenggaraan manajemen risiko terhadap ketentuan yang telah ditetapkan, serta menilai efektivitas penanganan risiko. Audit dilakukan oleh Inspektorat Jenderal yang sekaligus merupakan merupakan penjaminan kualitas atas penilaian mandiri maturitas penyelenggaraan manajemen risiko sebagai bagian dari SPIP dengan mengacu pada Peraturan Kepala BPKP No.5 Tahun 2021 yang dilaksanakan **sekurang-kurangnya 1 (satu) kali setiap tahun**. Hasil audit/penjaminan kualitas atas penilaian mandiri maturitas atas penyelenggaraan SPIP dan manajemen risiko dapat digunakan oleh unit kerja untuk memperbaiki dan meningkatkan tata kelola, proses, dan hasil manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

## **3.7 PENCATATAN/DOKUMENTASI DAN PELAPORAN**

Setiap tahapan dalam aktivitas dan proses manajemen risiko harus dicatat/dokumentasi dalam bentuk tulisan dan dituangkan dalam dokumen. Sedangkan pelaporan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil manajemen risiko, seperti profil risiko dan rencana perlakuan/pengendalian risiko yang telah dilakukan dan dihasilkan selama satu periode tertentu. Proses manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dan keluaran (*output*) yang dihasilkan

perlu dicatat dan dilaporkan dengan mekanisme yang tepat. Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko bertujuan untuk:

- A. Mengomunikasikan aktivitas manajemen risiko serta keluaran yang dihasilkan;
- B. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan;
- C. Meningkatkan kualitas proses manajemen risiko;
- D. Mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan, serta sebagai bentuk akuntabilitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Ditjen Perkeretaapian.

Pencatatan dan pelaporan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian terdiri dari:

**A. Dokumentasi dan pelaporan periodik**

Pendokumentasian proses manajemen risiko dilakukan pada masa penyelesaian penyusunan rencana kerja dan anggaran tahun berikutnya atau **60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran** dimulai dan dilaporkan oleh Pemilik Risiko kepada Unit Manajemen Risiko dan Direktur Jenderal Perkeretaapian. Laporan pemantauan berkala dilakukan secara berulang pada waktu atau periode triwulan.

**B. Dokumentasi dan pelaporan risiko insidental**

Dokumentasi dan pelaporan risiko insidental dilakukan pada waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan. Pengukuran risiko insidental dilakukan untuk mendorong kecepatan dan akuntabilitas pengambilan keputusan sehubungan dengan adanya perubahan lingkungan dan aspek lainnya yang memerlukan perlakuan risiko yang segera. Perubahan yang dimaksud antara lain perubahan kebijakan dan strategi, perubahan permintaan *stakeholder*, perubahan *design*, perubahan sumber pendanaan dan perubahan lainnya yang mengharuskan adanya perubahan dalam bisnis proses dan kegiatan yang bersangkutan.

Dokumentasi dan pelaporan manajemen risiko diperlukan dalam rangka memelihara proses manajemen risiko yang transparan, akuntabel, dan efektif. Dokumentasi dan laporan terkait setiap tahapan dalam proses manajemen risiko telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

### 3.7.1 Dokumen Proses Manajemen Risiko

Dokumen proses manajemen risiko merupakan dokumen pendukung pelaksanaan proses penetapan konteks, penilaian, dan perlakuan risiko. Dokumen proses manajemen risiko disusun oleh Pemilik Risiko. Dokumen proses manajemen risiko terdiri dari:

#### A. Formulir Konteks Manajemen Risiko

Formulir Konteks Manajemen Risiko merupakan dokumen mengenai kegiatan penetapan konteks yang dilakukan dalam proses manajemen risiko.

#### B. Formulir Penilaian Risiko

Formulir Penilaian Risiko adalah dokumen yang memuat hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang dilakukan dalam proses manajemen risiko yang terdiri dari profil dan peta risiko.

#### C. Formulir Rencana Perlakuan Risiko

Formulir Rencana Perlakuan Risiko adalah dokumen mengenai kegiatan perlakuan risiko yang dilakukan dalam proses manajemen risiko.

### 3.7.2 Laporan Pemantauan Manajemen Risiko

Merupakan dokumen yang menyajikan informasi mengenai perkembangan dan proyeksi risiko, serta pelaksanaan perlakuan risiko. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko disusun oleh Pemilik Risiko dan dilaporkan kepada Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Laporan Pemantauan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian disusun secara **triwulan (setiap 3 bulan)**.

### 3.7.3 Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan manajemen risiko yang bersifat insidental disusun apabila:

- A. Terdapat kondisi *abnormal* dan/atau adanya *perubahan* yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan, atau terjadi peristiwa kontinjensi berupa kondisi tidak

normal yang mengakibatkan kerugian luar biasa atau terhentinya proses bisnis unit kerja; atau

- B. Terdapat permintaan dari Unit Pemilik Risiko tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian untuk memberikan masukan berdasarkan analisis manajemen risiko dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan tertentu.

Laporan manajemen risiko yang bersifat insidental disusun oleh Pemilik Risiko. Laporan tersebut disampaikan kepada Unit Pemilik Risiko tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian paling lambat 2 (dua) minggu setelah terdapat kondisi *abnormal dan/atau perubahan*, atau sesuai batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau Pemilik Risiko di tingkat yang lebih tinggi. Bentuk dan isi laporan manajemen risiko insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

#### **3.7.4 Laporan Peninjauan Manajemen Risiko**

Merupakan dokumen yang menyajikan hasil peninjauan manajemen risiko yang dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko, Unit Manajemen Risiko, dan/atau Inspektorat sesuai dengan lingkup tugas dan kewenangannya sebagaimana telah disampaikan pada bagian sebelumnya, yaitu terdiri dari: 1) Peninjauan profil risiko; 2) Reviu atas implementasi manajemen risiko; dan 3) Audit manajemen risiko.

#### **3.7.5 Risk Library**

*Risk Library* merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang terjadi pada tahun berjalan baik, yang telah diidentifikasi dalam Profil Risiko maupun tidak. *Risk Library* diperbarui setiap munculnya kejadian kerugian dan dilaporkan oleh Pemilik Risiko kepada Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi setiap tahun. Dalam hal terjadi kerugian luar biasa dan harus segera diinformasikan atau mendapat keputusan Pemilik Risiko di tingkat lebih tinggi, maka kejadian tersebut harus dilaporkan **paling lambat 1 (satu) bulan** setelah kejadian kerugian. Format *Risk Library* dapat dilihat pada **Lampiran 7**.

Secara lebih rinci, jenis dokumentasi dan pelaporan terkait penyelenggaraan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian serta mekanisme penyampaiannya ditunjukkan pada Tabel berikut.

**Tabel 7. Dokumen dan Laporan Manajemen Risiko**

No	Dokumen	Periode Penyusunan	Penyusun Dokumen	Penerima Dokumen
1.	<b>Dokumen Proses Manajemen Risiko:</b> a. Formulir Konteks Risiko b. Formulir Penilaian Risiko c. Formulir Rencana Penanganan Risiko	Dimulai 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran	Pemilik Risiko Eselon II, Pimpinan Balai, Pimpinan Satuan Kerja	Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian
2.	<b>Laporan Pemantauan Manajemen Risiko</b>	Setiap akhir triwulan pada tahun anggaran	Pemilik Risiko Eselon II, Pimpinan Balai, Pimpinan Satuan Kerja	Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian
3.	<b>Laporan manajemen risiko yang bersifat insidental</b>	Paling lambat 2 minggu setelah terdapat kondisi abnormal, atau sesuai batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau Pemilik Risiko yang lebih tinggi.	Pihak yang diminta oleh pimpinan unit kerja atau Pemilik Risiko tingkat yang lebih tinggi.	Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian
4.	<b>Laporan Peninjauan Manajemen Risiko</b>			
	a. Laporan Peninjauan Profil Risiko	Setiap akhir semester pada tahun anggaran	Pemilik Risiko	Direktur Jenderal Perkeretaapian
	b. Laporan Reviu atas Implementasi Manajemen Risiko	Minimal 1 (satu) kali setiap tahun anggaran	Unit Manajemen Risiko	Direktur Jenderal Perkeretaapian
	c. Laporan Audit Manajemen Risiko/Penjaminan Kualitas Penilaian Mandiri Maturitas SPIP	Mengacu pada rencana kegiatan pengawasan Inspektorat, minimal 1 (satu) kali setiap tahun anggaran	Inspektorat Jenderal	Menteri Perhubungan
5.	<b>Risk Library</b>	Tanggal 31 Januari (tahun berikutnya)	Pemilik Risiko Eselon II, Pimpinan Balai, Pimpinan Satuan Kerja	Pemilik Risiko pada tingkat yang lebih tinggi/Direktur Jenderal Perkeretaapian



## **4 PENUTUP**

### **4.1 PEMBERLAKUAN PEDOMAN TEKNIS**

Pedoman Teknis Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian mulai berlaku pada saat ditetapkannya berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Perkeretaapian. Dengan berlakunya pedoman teknis manajemen risiko ini, maka setiap unit kerja dan aktivitas/kegiatan di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian harus mengikuti ketentuan yang berlaku dalam penerapan manajemen risiko sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pedoman teknis ini.

Pemberlakuan pedoman teknis manajemen risiko ini adalah bersifat komprehensif dan terintegrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian, artinya bahwa manajemen risiko tidak diterapkan secara terpisah atau tersendiri melainkan untuk efektifnya harus terintegrasi dalam bisnis proses yang dilakukan. Sebagai suatu panduan, pedoman teknis ini berlaku untuk seluruh unit pemilik risiko, unit manajemen risiko termasuk dalam pelaksanaan program/kegiatan/aktivitas di masing-masing unit kerja.

Pemberlakuan pedoman untuk penerapan manajemen risiko harus dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan serta dilakukan secara dua arah, yaitu dimulai dari formulasi strategis yang ditetapkan oleh Pimpinan (*top down*) maupun dilaksanakan dari aktivitas operasional di seluruh unit kerja sebagai pemilik dan pengelola risiko untuk menjadi profil risiko dan rencana perlakuan/pengendalian risiko. Dalam menyelenggarakan manajemen risiko, unit kerja juga harus mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan sistem informasi manajemen untuk meningkatkan kualitas manajemen risiko.

### **4.2 PEMUTAKHIRAN PEDOMAN TEKNIS**

Dalam rangka memelihara relevansi pedoman teknis penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian dengan tujuan dan fungsinya, serta kesesuaian dengan ketentuan yang berlaku dan praktik terbaik, maka penting untuk

memastikan bahwa pedoman teknis ini masih sesuai dengan kebutuhan, relevan dengan perubahan kondisi dan peraturan perundang-undangan yang terkait, serta tetap mampu memberi manfaat yang berarti sebagai panduan untuk penerapan manajemen risiko yang terintegrasi dan efektif di lingkungan Direktorat Jenderal Perkeretaapian.

Direktorat Jenderal Perkeretaapian harus mampu untuk selalu adaptif dalam setiap aktivitas dan kegiatannya. Hal ini didasarkan pada perubahan lingkungan yang cepat dan berpotensi menimbulkan risiko-risiko di masa depan yang mungkin timbul dan terjadi. Risiko-risiko yang dihadapi ini tentunya sangat berpengaruh dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan, baik yang bersifat strategis maupun operasional.

Untuk mewujudkan perkeretaapian yang handal, berdaya saing, berintegrasi, berteknologi, bersinergi dengan industri, terjangkau, dan memberi nilai tambah secara berkelanjutan bagi ketahanan nasional, pedoman teknis penerapan manajemen risiko yang digunakan harus selalu dievaluasi, direview dan dimutakhirkan baik secara berkala maupun berkelanjutan. Pemutakhiran Pedoman Teknis manajemen risiko ini dilakukan **minimal 1 (satu) kali setiap 2 (dua) tahun.**

**LAMPIRAN 1. PENETAPAN KONTEKS MANAJEMEN RISIKO**

**Nama Pemilik Risiko** : .....

**NIP Pemilik Risiko** : .....

**Jabatan Pemilik Risiko** : .....

**Nama Pengelola Risiko** : .....

**NIP Pengelola Risiko** : .....

**Jabatan Pengelola Risiko** : .....

**Periode** : ..... (diisi dengan periode tahun pelaksanaan program/kegiatan)

**1. SASARAN STRATEGIS/PROGRAM UNIT PEMILIK RISIKO**

No	Sasaran Strategis	Indikator & Target Kinerja	Kegiatan Utama Yang Mendukung Capaian Indikator Kinerja	Tujuan Kegiatan Utama

**2. DAFTAR PEMANGKU KEPENTINGAN**

No	Daftar Pemangku Kepentingan	Hubungan/Keterangan
1	Diisi Nama-nama <i>Stakeholder</i> (pemangku kepentingan) baik internal maupun di luar Kemenhub	Diisi dengan penjelasan singkat mengenai pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan penyelenggaraan fungsi/program/kegiatan dan proses. Baik itu pengaruh positif maupun negatif terhadap program/kegiatan/proses
2	.... dst	

### 3. DAFTAR PERATURAN PERUNDANGAN

No	Nama Peraturan Perundangan

### 4. KATEGORI RISIKO

No	Kategori Risiko	Keterangan
1.	Risiko strategis/kebiakan	Risiko yang berkaitan dengan ketidaktepatan atau kegagalan dalam perencanaan, pelaksanaan, ataupun evaluasi kebijakan strategis, termasuk dalam mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal terkait kondisi sosial, ekonomi, politik, maupun teknologi.
2.	Risiko reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau kepercayaan <i>stakeholder</i> dan publik terhadap Direktorat Jenderal Perkeretaapian.
3.	Risiko hukum pidana	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum pidana kepada unit kerja atau jabatan dalam organisasi.
4.	Risiko hukum perdata	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum perdata, maupun upaya hukum lainnya kepada unit kerja atau jabatan dalam organisasi.
5.	Risiko kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan pihak internal ataupun eksternal unit kerja terhadap peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya yang berlaku.
6.	Risiko keuangan	Risiko yang berkaitan dengan kondisi keuangan unit kerja, meliputi penganggaran, belanja (misalnya penyerapan belanja program, ketidaksesuaian sasaran belanja), aset organisasi termasuk barang milik negara, serta kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya kepada unit kerja.
7.	Risiko keselamatan/ kesehatan kerja	Dampak risiko berupa kecelakaan transportasi atau kematian, cedera, dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami petugas/pegawai dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.
8.	Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan: a. Ketidacukupan atau tidak berfungsinya proses bisnis unit kerja yang disebabkan antara lain oleh kendala sumber daya manusia, pendanaan, atau peralatan, sistem informasi dan komunikasi; atau b. Peristiwa di luar organisasi (eksternal) yang mempengaruhi operasional unit kerja.

## 5. KRITERIA RISIKO

### a. Kriteria Kemungkinan

Skala	Tingkat Kemungkinan	Persentase Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun	Frekuensi Kemungkinan Kejadian dalam 1 Tahun
1	Sangat Jarang	$X \leq 5\%$	$X \leq 2$ kali
2	Jarang	$5\% < X \leq 20\%$	$2 < X \leq 6$ kali
3	Sering	$20\% < X \leq 50\%$	$6 < X \leq 12$ kali
4	Sangat sering	$X > 50\%$	$X > 12$ kali

### b. Kriteria Dampak

Area Dampak	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (Skala 1)	Moderat (Skala 2)	Signifikan (Skala 3)	Sangat Signifikan (Skala 4)
Strategis/ Kebijakan/ Kinerja	Berdampak kecil pada pencapaian tujuan/sasaran	Berdampak sedang pada pencapaian tujuan	Berdampak besar pada pencapaian tujuan	Berdampak besar pada perijinan/ akreditasi/ sertifikasi
Reputasi	Tidak ada pengungkapan media. Seandainya ada, hanya berdampak pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan kegiatan/ satuan kerja.	Tidak ada pengungkapan media. Seandainya ada, hanya berdampak pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan Balai.	Ada pengungkapan di media lokal. Berdampak negatif pada lokal saja, dan dapat diperbaiki pada tingkatan Balai/ Direktorat.	Ada pengungkapan di media nasional. Berdampak negatif pada organisasi keseluruhan, dan perlu perbaikan pada tingkatan Direktorat Jenderal.
Pidana	Tidak ada gugatan	Ada aduan masyarakat, namun dapat ditangani dan diselesaikan secara internal organisasi	Ada aduan masyarakat, dan dalam penanganan oleh APH	Ada aduan masyarakat, dalam penanganan APH, dan sudah ada penetapan tersangka

Area Dampak	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (Skala 1)	Moderat (Skala 2)	Signifikan (Skala 3)	Sangat Signifikan (Skala 4)
Perdata	Gugatan $\leq$ Rp.100 juta	Gugatan Rp.100 juta $< X \leq$ Rp.1 milyar	Gugatan Rp.1 milyar $< X \leq$ Rp.10 milyar	Gugatan $>$ Rp. 10 milyar
Keuangan	Kerugian $\leq$ Rp.10 juta	Kerugian Rp.10 juta $< X \leq$ Rp.1 milyar	Kerugian Rp.1 milyar $< X \leq$ Rp.10 milyar	Kerugian $>$ Rp. 10 milyar
Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Tidak ada korban luka	Ada korban luka, sudah mendapat pertolongan pertama di TKP	Ada korban, sudah mendapat pengobatan di RS/Klinik/Puskesmas	Ada korban cacat permanen, atau korban jiwa
Operasional/ Layanan	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan $\leq$ 3 hari kerja.	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan sampai dengan $3 < X \leq 5$ hari kerja.	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan sampai dengan $5 < X \leq 10$ hari kerja	Menghambat/ mengganggu/ menghentikan operasi/layanan $>$ 10 hari kerja

## 6. MATRIKS ANALISIS RISIKO

Tingkat Kemungkinan Kejadian	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (1)	Moderat (2)	Signifikan (3)	Sangat Signifikan (4)
Sangat Sering (4)	8	13	15	16
Sering (3)	6	10	11	14
Jarang (2)	3	5	7	12
Sangat Jarang (1)	1	2	4	9

Keterangan:

Tingkat Risiko	Besaran Risiko	Keterangan Warna
Sangat Tinggi	13-16	
Tinggi	7-12	
Sedang	4-6	
Rendah	1-3	

Catatan: Angka dalam kolom (1 s/d 16):

- Bukan merupakan hasil perkalian secara matematis antara tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat dampak.
- Merupakan nilai baku dan berlaku untuk seluruh Unit Pemilik Risiko.
- Menunjukkan nilai besaran risiko, misalnya jika tingkat kemungkinan risiko adalah 1 (sangat jarang) dan tingkat dampak risiko adalah 4 (sangat signifikan) maka nilai besaran risiko adalah 16 (tinggi).

## 7. SELERA RISIKO

Tingkat Risiko	Opsi Perlakuan Risiko
Sangat Tinggi	Mengurangi Kemungkinan & Dampak/Membagi Risiko/ Menolak Risiko/Eskalasi Risiko
Tinggi	Mengurangi Kemungkinan & Dampak/Membagi Risiko/ Menolak Risiko/Eskalasi Risiko
Sedang	Menerima Risiko
Rendah	Menerima Risiko

**LAMPIRAN 2. FORMULIR PENILAIAN RISIKO**

**1. PROFIL RISIKO**

**Jabatan Pemilik Risiko** : .....

**Unit Kerja** : .....

**Periode** : .....

No	Tujuan Kegiatan Utama	Tahapan Kegiatan	Pernyataan Risiko	Kategori Risiko	Penyebab	Dampak	Pengendalian Yang Ada		Nilai Risiko Setelah Pengendalian Yang Ada			Tingkat Risiko
							Uraian	Memadai/ Belum	K (Kemungkinan)	D (Dampak)	N (Besaran Risiko)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
		Persiapan/ Pelaksanaan/ Hasil/ Distribusi		Risiko Strategis dan Kebijakan/ Risiko Reputasi/ Risiko Hukum Pidana/ Risiko Hukum Perdata/ Risiko Kepatuhan/ Risiko Keuangan/ Risiko Keselamatan dan Kesehatan Kerja/Risiko Operasional								Sangat Tinggi/ Tinggi/ Sedang/ Rendah



## 2. PETA RISIKO

Tingkat Kemungkinan Kejadian	Tingkat Dampak			
	Tidak Signifikan (1)	Moderat (2)	Signifikan (3)	Sangat Signifikan (4)
Sangat Sering (4)	8	13	15	16
Sering (3)	6	10	11	14
Jarang (2)	3	5	7	12
Sangat Jarang (1)	1	2	4	9

**LAMPIRAN 3. FORMULIR PERLAKUAN RISIKO/RENCANA TINDAK PENGENDALIAN**

**Jabatan Pemilik Risiko** : .....

**Unit Kerja** : .....

**Periode** : .....

No	Tujuan Kegiatan Utama	Tahapan Kegiatan	Pernyataan Risiko	Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Tindak Pengendalian/ Perlakuan Risiko	Detektif/ Preventif/ Korektif	Alokasi Sumber Daya	Tingkat Risiko Residual Harapan			Penanggung Jawab
								K (Kemungkinan)	D (Dampak)	N (Besaran Risiko)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
		Persiapan/ Pelaksanaan/ Hasil/ Distribusi		Mengurangi Kemungkinan & Dampak/ Membagi Risiko/ Menolak Risiko/ Eskalasi Risiko/ Menerima Risiko							

Target Waktu Pengendalian/ Perlakuan Risiko	Indikator Keluaran	Rencana Informasi	Rencana Komunikasi	Target Waktu Informasi dan Komunikasi	Rencana Pemantauan	Waktu Pemantauan
(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)

**LAMPIRAN 4. FORMULIR PEMANTAUAN PERLAKUAN RISIKO/RENCANA TINDAK PENGENDALIAN**

**Jabatan Pemilik Risiko** : .....

**Unit Kerja** : .....

**Periode** : ..... (diisi dengan periode tahun pelaksanaan program/kegiatan)

**Triwulan** : .....

No	Tujuan Kegiatan Utama	Pernyataan Risiko	Opsi Perlakukan Risiko	Rencana Tindak Pengendalian/ Perlakukan Risiko	Penanggung Jawab	Target Waktu	Indikator Keluaran	Realisasi Waktu	Hasil Pemantauan	Hambatan/ Kendala	Status
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
									Pemantauan terhadap Rencana tindak pengendalian /perlakuan risiko, serta pemantauan terhadap informasi dan komunikasi		Belum/ Sedang/ Selesai dilaksanakan





## LAMPIRAN 6. FORMULIR LAPORAN REVIU IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO

### Laporan Reviu Implementasi Manajemen Risiko

Tahun *[periode penerapan manajemen risiko]*

Unit Organisasi *[nama UPR yang dilakukan reviu oleh UMR]*

#### A. Tujuan Reviu

*[Menjelaskan tujuan reviu implementasi manajemen risiko. Secara umum tujuan reviu adalah menilai kesesuaian pelaksanaan atau output dari proses manajemen risiko terhadap kebijakan manajemen risiko. Untuk memastikan rencana mitigasi telah dilaksanakan dan risiko telah sampai pada batas toleransi. Selain itu, untuk memastikan bahwa apabila terdapat risiko baru segera teridentifikasi dan telah ditetapkan rencana mitigasinya.]*

#### B. Lingkup Reviu

*[Menjelaskan lingkup reviu menjelaskan area, aspek, proses, atau tahapan manajemen risiko yang menjadi objek reviu, unit kerja yang direviu, dan periode penerapan manajemen risiko yang direviu. Lingkup reviu juga dapat menjelaskan batasan reviu atau area manajemen risiko yang tidak menjadi lingkup reviu untuk menghindari kesalahpahaman pembaca laporan reviu.]*

#### C. Metode Reviu

*[Menjelaskan metode pengumpulan dan analisis data yang digunakan dalam reviu, seperti reviu dokumen manajemen risiko, observasi proses penanganan risiko, wawancara dengan pihak yang terlibat dalam manajemen risiko, FGD yang telah dilakukan dsb.]*

#### D. Hasil Reviu

*[Menjelaskan hasil reviu secara lengkap, ringkas, objektif, dan konstruktif, dengan memberikan penekanan pada hasil reviu yang signifikan dan peluang perbaikan proses manajemen risiko dan dilengkapi dengan risk register terkini]*

#### E. Simpulan dan Rekomendasi

*[Memuat simpulan hasil reviu dan rekomendasi bagi perbaikan implementasi manajemen risiko.]*

*[tempat dan tanggal laporan]*

*[jabatan pimpinan UMR]*

*[tanda tangan]*

## LAMPIRAN 7. FORMULIR *RISK LIBRARY*

### *RISK LIBRARY*

Direktorat/Balai/Satker ... [nama UPR]

Tahun [tahun penyelenggaraan manajemen risiko]

Tanggal Pencatatan	Pernyataan Risiko	Waktu	Lokasi	Penyebab	Dampak Kerugian dari Kejadian Risiko	Rincian Perlakuan Risiko	Kondisi Setelah Perlakuan Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

[tempat, tanggal]

[Pemilik Risiko pada UPR]

#### Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) : Tanggal pencatatan kejadian risiko yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (2) : Uraian kejadian risiko yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (3) : Waktu terjadinya kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (4) : Lokasi kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (5) : Penyebab kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (6) : Dampak kejadian yang menimbulkan kerugian luar biasa
- Kolom (7) : Kegiatan perlakuan risiko yang dilakukan
- Kolom (8) : Kondisi setelah dilakukan perlakuan risiko