



WALI KOTA BEKASI
PROVINSI JAWA BARAT

KEPUTUSAN WALI KOTA BEKASI
NOMOR: 700.1/Kep.73-ITKO/17/2024

TENTANG

PETUNJUK TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BEKASI

WALI KOTA BEKASI,

- Menimbang : a. bahwa berkenaan dengan adanya pergantian terhadap Peraturan Wali Kota Nomor 12 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, sehingga perlu disusun kembali Petunjuk Teknis Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Petunjuk Teknis Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1996 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Bekasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1996 Nomor 111, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3663);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 137, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4250);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

5. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
7. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2005 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4594);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 8 Tahun 2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pedoman Tata Cara Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
11. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

12. Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 06 Tahun 2016 tentang Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Daerah Kota Bekasi (Lembaran Daerah Kota Bekasi Tahun 2016 Nomor 6 Seri E);
13. Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bekasi (Lembaran Daerah Kota Bekasi Tahun 2016 Nomor 7 Seri D) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 04 Tahun 2021 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Bekasi (Lembaran Daerah Kota Bekasi Tahun 2021 Nomor 4 Seri D);
14. Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 30 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi (Berita Daerah Kota Bekasi Tahun 2010 Nomor 30 Seri E);
15. Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 10 Tahun 2017 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja pada Inspektorat Kota Bekasi (Berita Daerah Kota Bekasi Tahun 2017 Nomor 10 Seri D);
16. Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi (Berita Daerah Kota Bekasi Tahun 2017 Nomor 12 Seri E).

Memperhatikan: Berita Acara Nomor 700/BA.104/ITKO tanggal 1 September 2022 tentang Rapat Pembahasan Rancangan Keputusan Wali Kota Bekasi tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

MEMUTUSKAN:

- KESATU : Menetapkan Petunjuk Teknis Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
- KEDUA : Petunjuk Teknis sebagaimana dimaksud Diktum KESATU meliputi Kebijakan Umum Penerapan Manajemen Risiko dan Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko, tercantum dalam Lampiran I, Lampiran II dan Daftar Formulir Pengelolaan Risiko yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KETIGA : Dalam rangka penerapan manajemen risiko dalam mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi pada Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, dibentuk Struktur Pengelolaan Risiko Pemerintah Kota Bekasi yang terdiri atas:

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

- a. Wali Kota Bekasi sebagai penanggung jawab pengelolaan risiko;
- b. Sekretaris Daerah Kota Bekasi sebagai koordinator penyelenggaraan pengelolaan risiko pemerintah daerah;
- c. Wali Kota Bekasi dan Kepala Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi sebagai Unit Pemilik Risiko (UPR);
- d. Asisten Sekretaris Daerah pada Sekretariat Daerah Kota Bekasi sebagai unit kepatuhan;
- e. Inspektur Kota Bekasi sebagai penanggung jawab pengawasan.

- KEEMPAT : Dalam rangka penerapan manajemen risiko dalam mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi pada Pemerintah Kota Bekasi, dibentuk Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR) Tingkat Kota sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA.
- KELIMA : Kepala Perangkat Daerah selaku Unit Pemilik Risiko Tingkat Perangkat Daerah dimaksud pada Diktum KETIGA, membentuk Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR) Perangkat Daerah melalui Keputusan Wali Kota.
- KEENAM : Keputusan Wali Kota sebagaimana dimaksud pada Diktum KELIMA penandatungannya dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah atas nama Wali Kota.
- KETUJUH : Penerapan Manajemen Risiko dievaluasi paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- KEDELAPAN : Pada saat Keputusan ini mulai berlaku, maka Keputusan Wali Kota Nomor 700/Kep. 381-ITKO/VIII/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.
- KESEMBILAN : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta akan diadakan perubahan apabila dipandang perlu.

Ditetapkan di Bekasi
pada tanggal 17 Januari 2024

 Pj. WALI KOTA BEKASI, 

 R. GANI MUHAMAD

Tembusan Yth:

1. Sekretaris Daerah Kota Bekasi;
2. Inspektur Kota Bekasi.

LAMPIRAN I

KEPUTUSAN WALI KOTA BEKASI

NOMOR : 700.1/Kep.73-ITKO/I/2024

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BEKASI

I. KEBIJAKAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

1. Sesuai ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian Risiko.
2. Pada tahun 2009, telah terbit Standar Nasional Indonesia (SNI) 8848:2019 dengan judul Manajemen Risiko-Panduan Implementasi SNI ISO 31000:2018 di Sektor Publik yang ditetapkan oleh Badan Standardisasi Nasional (BSN). Standar tersebut dimaksudkan untuk membantu organisasi sector public dalam menerapkan SNI ISO 31000:2018 di lingkungan organisasinya, terutama dalam menerapkan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko.
3. Sehubungan hal tersebut di atas, dalam rangka mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien, perlu ditetapkan dalam Petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko di Daerah Pemerintah Kota Bekasi.

B. Tujuan Penyusunan Kebijakan Umum

Penyusunan kebijakan umum ini dimaksudkan sebagai acuan yang bersifat umum bagi pengembangan kebijakan, struktur dan fungsi Manajemen Risiko, serta sistem dan prosedur yang terkait dengan petunjuk teknis penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

BAB II
KEBIJAKAN UMUM PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. Tujuan dan Manfaat Penerapan Manajemen Risiko

1. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja

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

- b. Mendorong manajemen yang proaktif

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

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

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

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

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

- e. Meningkatkan kepatuhan kepada ketentuan

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

- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan

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

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

- g. Meningkatkan ketahanan organisasi
Penerapan Manajemen Risiko yang baik akan menjadikan organisasi lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang muncul. Rancangan mitigasi yang disusun akan meminimalkan dampak dan memberikan ketahanan bagi organisasi dalam upayanya untuk merealisasikan semua tujuannya.
2. Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi memiliki manfaat sebagai berikut:
- Berkurangnya kejutan (surprises)
Pengendalian kejadian yang tidak diinginkan ditingkatkan dengan cara mengidentifikasi dan melakukan tindakan untuk mengurangi kemungkinan dan meminimalkan dampaknya. Meskipun kejadian tersebut ternyata tidak dapat dicegah, organisasi dapat meningkatkan ketahanannya melalui perencanaan dan persiapan.
 - Eksplorasi peluang
Perilaku mencari peluang akan meningkat apabila anggota organisasi memiliki kepercayaan diri karena Risiko-Risiko telah dikelola.
 - Meningkatnya perencanaan, kinerja, dan efektivitas organisasi
Pengetahuan tentang informasi strategis organisasi, operasi, dan lingkungannya akan meningkatkan efektivitas perencanaan. Selanjutnya, hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi memanfaatkan peluang, mengurangi hasil yang negatif, dan meningkatkan kinerja.
 - Meningkatnya hubungan dengan pemangku kepentingan
Manajemen Risiko mendorong organisasi mengidentifikasi pemangku kepentingan internal dan eksternal dan mengembangkan dialog antara pemangku kepentingan dengan organisasi. Saluran komunikasi ini memberikan informasi tentang bagaimana pemangku kepentingan akan bereaksi terhadap kebijakan, produk, atau keputusan baru dan memberikan informasi kepada pemangku kepentingan mengapa suatu tindakan dijalankan.
 - Meningkatnya mutu informasi untuk pengambilan keputusan
Manajemen Risiko memberikan informasi dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.
 - Meningkatnya reputasi
Pemangku kepentingan akan tertarik kepada organisasi yang diketahui menerapkan Manajemen Risiko dengan baik.
 - Perlindungan bagi pemimpin
Dengan meningkatnya kesadaran akan Risiko, seluruh anggota organisasi akan melakukan tindakan profesional yang cermat.
 - Meningkatnya akuntabilitas dan governance organisasi
Dengan mendokumentasikan pendekatan Manajemen Risiko yang diterapkan dan perhatian setiap level organisasi atas ketaatan terhadap ketentuan, akuntabilitas dan governance akan meningkat.

B. Penerapan Prinsip Manajemen Risiko

1. Umum

Penerapan prinsip manajemen risiko dilaksanakan sesuai dengan SNI ISO 31000:2018 yang ditunjukkan pada Gambar 1. Prinsip tersebut

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

merupakan pondasi dalam mengimplementasikan kerangka kerja dan proses manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi untuk mencapai tujuan utama manajemen risiko.

Tujuan manajemen risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai. Tujuan manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Sasaran yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan dapat digunakan sebagai rujukan dalam penciptaan dan perlindungan nilai organisasi tersebut.



Gambar 1- Prinsip Manajemen Risiko

2. Prinsip Terintegrasi

Prinsip terintegrasi dalam manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua aktivitas organisasi. Agar manajemen risiko menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi, manajemen puncak organisasi memastikan setidaknya hal di bawah ini.

- a. Kerangka kerja dan program manajemen risiko berkontribusi terhadap proses perencanaan strategi, penetapan anggaran, pelaksanaan strategi, dan pelaporan organisasi; dan
- b. adanya kebijakan formal sebagai dasar instruksi yang menggambarkan serta mendokumentasikan tautan antara sistem manajemen risiko dengan sistem manajemen lainnya.

3. Prinsip terstruktur dan komprehensif

Prinsip terstruktur dan komprehensif merupakan pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur. Agar manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur, manajemen puncak organisasi memastikan setidaknya hal di bawah ini.

- a. Penentuan sasaran telah memenuhi kriteria SMART-C yaitu Specific (spesifik), Measurable (terukur), Attainable (dapat dicapai), Relevant (relevan), Time Bound (batas waktu) dan Challenging (menantang); dan
- b. proses bisnis dalam mencapai sasaran dapat ditetapkan dan ditelusuri secara sistematis.

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

4. Prinsip disesuaikan

Prinsip disesuaikan merupakan kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya. Agar manajemen risiko sesuai dan proporsional dengan konteks, manajemen puncak organisasi memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

- a. Adanya proses formal penentuan konteks internal dan eksternal organisasi termasuk pemetaan keterlibatan dan/atau pengaruh pemangku kepentingan; dan
- b. kerangka kerja dan proses manajemen risiko dijalankan seiring dengan kebijakan formal yang relevan dan berlaku bagi organisasi, misal: Undang-Undang, Hukum dan Regulasi.

5. Prinsip inklusif

Prinsip inklusif merupakan pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi. Agar manajemen risiko inklusif, manajemen puncak organisasi memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

- a. Memiliki program pemangku kepentingan dalam rangka pengkinian informasi mengenai kebutuhan dan/atau harapan pemangku kepentingan terhadap pelayanan publik organisasi; dan
- b. masukan dari pemangku kepentingan dipertimbangkan oleh organisasi dalam kerangka manajemen risiko terutama tahap rancangan, implementasi dan evaluasi.

6. Prinsip dinamis

Pada prinsip dinamis, risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu. Agar manajemen risiko dinamis seiring perubahan konteks, manajemen puncak organisasi memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

- a. Kajian terhadap efektivitas kerangka dan proses manajemen risiko sebaiknya dilakukan secara berkala dan/atau bila ada perubahan konteks organisasi baik eksternal maupun internal; dan
- b. memasukkan pandangan baik jangka pendek maupun jangka panjang dalam penentuan konteks sehingga dinamika risiko (baik baru maupun lama) dapat ditemukanali seawal mungkin.

7. Prinsip disesuaikan

Pada prinsip informasi terbaik yang tersedia, masukan manajemen risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan. Agar manajemen risiko terdukung oleh informasi terbaik yang tersedia, manajemen puncak organisasi sektor publik memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

- a. Pengkinian berkala terhadap pangkalan data dan informasi yang relevan bagi organisasi untuk kegunaan pengembangan kebijakan publik dan implementasinya; dan
- b. kecukupan dan kualitas informasi ditingkatkan dari waktu ke waktu sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh manajemen puncak organisasi secara tepat waktu, dan tepat sasaran.

8. Prinsip faktor manusia dan budaya

Prinsip faktor manusia, perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek manajemen risiko pada semua tingkat dan tahap. Agar manajemen risiko selalu memperhitungkan faktor manusia dan budaya, manajemen puncak organisasi memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

- a. Adanya peta pembangunan (*development*), penyebaran (*deployment*) dan pematangan budaya sadar risiko organisasi; dan
- b. pembangunan infrastruktur sumber daya manusia baik jumlah maupun kompetensi yang memadai untuk penerapan manajemen risiko organisasi.

9. Prinsip perbaikan berkelanjutan

Pada prinsip perbaikan berkelanjutan, manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. Agar manajemen risiko dapat ditingkatkan keefektifannya secara berkelanjutan, manajemen puncak organisasi memastikan sedikitnya hal di bawah ini.

- a. Keefektifan manajemen risiko diukur secara berkala dan selalu ditingkatkan dari waktu ke waktu; dan
- b. adanya peta jalan untuk pengembangan tingkat maturitas (*maturity level*) dari penerapan manajemen risiko.

C. Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Budaya sadar risiko penting dalam implementasi manajemen risiko karena memengaruhi kapabilitas organisasi mulai dari mengambil keputusan strategis sampai dengan menjalankan keputusan tersebut secara efisien dan efektif di tingkat operasional. Budaya tersebut perlu dibangun, dikembangkan, disebarakan, dan diperkuat dari waktu ke waktu agar tercipta kepedulian dan kepemilikan risiko di seluruh jajaran organisasi.

Dengan adanya budaya sadar risiko, kepedulian dan kepemilikan risiko, organisasi dapat mendorong, memampukan dan menghargai baik para individu maupun kelompok-kelompok untuk mengambil risiko yang tepat dan mengelolanya sedemikian rupa sehingga organisasi dapat memiliki tingkat kemungkinan sukses yang lebih tinggi dalam pencapaian sasaran organisasi.

Seluruh jajaran Pemerintah Kota Bekasi wajib mengembangkan budaya sadar risiko dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan. Budaya sadar risiko tersebut dimanifestasikan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan pada seluruh tingkat organisasi. Dalam rangka menciptakan budaya sadar risiko, ada berbagai inisiatif yang perlu dilakukan oleh organisasi sebagaimana gambar 3 di bawah ini.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	



Gambar 2 – Inisiatif pengembangan budaya sadar risiko

1. Komitmen pimpinan organisasi sektor publik

Komitmen pimpinan organisasi dan manajemen puncak dalam menciptakan irama sama (*tone at the top*) dengan selalu mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan dan tindakan. Pimpinan adalah pendorong utama memulai budaya sadar risiko yang dilanjutkan oleh peran semua manajemen puncak dan menengah dalam mengomunikasikan dan memengaruhi perilaku seluruh karyawan dalam penerapan manajemen risiko. Komitmen pimpinan ditunjukkan antara lain dengan memastikan bahwa sumber daya organisasi tersedia secara memadai bagi penerapan manajemen risiko.

2. Edukasi

Pemberian edukasi kepada seluruh pemangku kepentingan mengenai pentingnya manajemen risiko, terutama pelatihan dan pengembangan kompetensi bidang manajemen risiko yang relevan dan terkait dengan penerapan SNI ISO 31000:2018. Pelatihan dan pengembangan kompetensi bidang manajemen risiko diberikan kepada pegawai di seluruh tingkatan organisasi dan kepada mitra eksternal organisasi yang terlibat dalam proses bisnis mereka sehingga irama dan standar proses manajemen risiko antara organisasi dengan mitranya dapat tersinkronisasi.

3. Praktik

Penyelenggaraan berbagai kegiatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen risiko, baik antar karyawan dalam organisasi ataupun antar organisasi dengan organisasi lainnya. Kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman tersebut dimaksudkan untuk pengembangan dan/atau penguatan kompetensi internal kolektif dalam pengelolaan risiko.

4. Komunikasi

Komunikasi berkelanjutan mengenai pentingnya manajemen risiko dijalankan secara konsisten kepada seluruh jajaran organisasi, baik dalam rapat-rapat pengambilan keputusan maupun dalam pertemuan-pertemuan yang terkait dengan pelaksanaan proses manajemen risiko. Profil dan peta risiko serta rancangan mitigasi risiko yang telah tersusun sebaiknya dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi untuk mendapatkan dukungan dan keterlibatan mereka dalam pelaksanaannya.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

5. Pencatatan

Prosedur standar pengelolaan risiko didokumentasikan dan disosialisasikan untuk kemudian digunakan dalam keseharian pengambilan keputusan. Prosedur standar diperlukan agar terjadi konsistensi mengenai langkah apa yang sebaiknya diambil dalam menghadapi situasi risiko tertentu. Hasil dari langkah tersebut didokumentasikan lebih lanjut dalam bentuk pencatatan dan pelaporan tentang hasil pengelolaan risiko sebagai bahan evaluasi dan peningkatan keefektifan prosedur standar yang ada.

6. Insentif

Insentif dan penghargaan diberikan kepada mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik. Sistem insentif dan penghargaan (reward) sebaiknya dirancang untuk mendorong seluruh jajaran organisasi agar terbuka dalam pengelolaan risiko mereka dan terus berkomitmen serta disiplin dalam pengendalian risiko yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja karyawan sebaiknya juga mempertimbangkan keefektifan penerapan manajemen risiko yang sudah dilakukan sehingga dapat memotivasi mereka mengambil inisiatif untuk lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan risiko di periode berikutnya.

7. Integrasi

Pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis organisasi dilakukan secara bertahap agar terjadi penyebaran dan penyerapan yang efektif. Pengintegrasian dapat diawali dengan mempertimbangkan dan menyelaraskan proses manajemen risiko dengan sistem manajemen kinerja organisasi, dan semakin lama semakin melebur ke dalam berbagai proses bisnis mulai dari tingkat pengambilan strategis sampai ke seluruh aspek operasional organisasi.

8. Evaluasi

Pengukuran indeks peningkatan budaya sadar risiko dilakukan secara rutin setidaknya satu tahun sekali. Pengukuran ini dapat menjadi alat evaluasi untuk perbaikan kualitas pengembangan budaya sadar risiko secara berkelanjutan sehingga tingkatan budaya sadar risiko dapat beranjak dan meningkat menjadi budaya peduli risiko yang lebih adaptif terhadap perkembangan organisasi. Pengukuran indeks dapat dilakukan oleh audit internal ataupun oleh penyedia jasa asuransi eksternal.

D. Kebijakan Pengaturan Penyelenggaraan Pengelolaan Risiko

Untuk memperkuat dan menunjang efektivitas penyelenggaraan pengendalian intern, Pemerintah Kota Bekasi menyelenggarakan pengelolaan risiko dengan mempertimbangkan aspek biaya manfaat (*cost and benefit*), kejelasan kriteria dan metodologi penilaian risiko, struktur pengelolaan risiko, perkembangan teknologi informasi, serta dilakukan secara komprehensif atas tujuan strategis pemerintah daerah maupun kegiatan utama Perangkat Daerah (PD). Oleh karena itu, kebijakan pengelolaan risiko perlu ditetapkan sebagai bentuk penegasan sistem pengelolaan risiko yang akan diterapkan sekaligus sarana untuk membangun budaya risiko. Dalam rangka pengendalian intern yang konsisten dan berkelanjutan, perlu dibuat kebijakan pengaturan penyelenggaraan pengelolaan risiko pemerintah daerah meliputi:

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

1. Penetapan konteks pengelolaan risiko

Pada prinsipnya, konteks pengelolaan risiko Pemerintah Kota Bekasi dilakukan atas tujuan (strategis) pemerintahan daerah dan tujuan pada tingkatan kegiatannya, yang secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi:

a. Pengelolaan Risiko Strategis Pemerintah Daerah

Pengelolaan risiko strategis pemerintah daerah bertujuan untuk mengendalikan risiko-risiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis pemerintahan daerah yang tertuang dalam dokumen Rencana Pemerintah Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Pengelolaan risiko strategis tingkat pemerintah daerah dilakukan oleh Wali Kota bersama Wakil Wali Kota, dibantu oleh Kepala PD selaku Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah di bawah koordinasi Kepala Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Bekasi sebagai PD yang menangani perencanaan selaku koordinator teknis.

b. Pengelolaan Risiko Strategis dan Operasional PD

Pengelolaan risiko strategis PD bertujuan mengendalikan risikorisiko prioritas atas tujuan dan sasaran strategis PD yang tertuang dalam dokumen Perencanaan Strategis PD (Renstra PD). Sedangkan pengelolaan risiko operasional PD bertujuan mengendalikan risikorisiko prioritas atas tujuan dan sasaran operasional kegiatan utama PD yang tertuang dalam dokumen perencanaan kerja tahunan PD, seperti; Penetapan Kinerja PD (Perkin), dan Rencana Kerja PD (Renja dan/atau RKPD). Pengelolaan risiko strategis dan operasional tingkat PD dilakukan oleh masing-masing Pimpinan PD bersama jajaran manajemennya, sebagai Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon 2 dan dibantu oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon 3 dan 4.

Koordinator teknis pengelolaan risiko strategis PD dilakukan oleh sekretaris PD/Kepala Bagian/Kepala Bidang yang menangani perencanaan, sedangkan Koordinator Teknis pengelolaan risiko operasional dikoordinasikan oleh Kepala Sub Bagian yang menangani perencanaan pada PD.

2. Penetapan struktur analisis risiko

Penetapan struktur analisis risiko bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di lingkup pemerintah daerah (stakeholders) mengenai aspek-aspek pengelolaan risiko, yang antara lain meliputi:

a. Sumber risiko, berasal dari internal dan eksternal. Risiko yang berasal dari faktor eksternal misalnya peraturan perundang-undangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam, dan gangguan keamanan.

Risiko yang berasal dari faktor internal misalnya keterbatasan dana operasional, sumber daya manusia yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan dan prosedur yang tidak jelas, dan suasana kerja yang tidak kondusif. (Sumber: Penjelasan pasal 16 PP 60 tahun 2008)

b. Kategori risiko, sangat penting dalam menjamin identifikasi Risiko yang komprehensif dalam pengikhtisaran atau pelaporan Risiko. Kategori Risiko disusun sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi. Kategori Risiko pada Pemerintah Kota Bekasi adalah sebagaimana tabel 1 di bawah ini.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Tabel 1 – Kategori Risiko

No.	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Pendapatan	Risiko yang disebabkan oleh tidak tercapainya target pendapatan daerah. Pendapatan meliputi Pendapatan Asli daerah, Pendapatan Transfer dan Pendapatan daerah lainnya.
2.	Risiko Belanja	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan dalam penyerapan belanja daerah, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan), atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan. Belanja meliputi modal, barang, pegawai, transfer, hibah, bantuan sosial dan lain-lain.
3.	Risiko Pembiayaan	Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pemenuhan pembiayaan, baik nominal maupun jadwal waktunya.
4.	Risiko Strategis	Risiko yang disebabkan oleh ketidaktepatan organisasi dalam mengambil keputusan dalam memilih strategi, ketidaktepatan atau tidak dilaksanakannya suatu keputusan strategis, serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi berupa perubahan kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
5.	Risiko Fraud	Risiko yang timbul karena kecurangan yang disengaja yang merugikan keuangan negara. <i>Fraud</i> meliputi: pengelapan aset (barang milik negara atau kas dan setara kas), korupsi (suap-menyuap, gratifikasi, dan lain-lain) serta manipulasi laporan kinerja dan keuangan.
6.	Risiko Kepatuhan	Risiko yang timbul akibat organisasi tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku. Sumber Risiko Kepatuhan antara lain timbul karena kurangnya pemahaman atau kesadaran hukum terhadap ketentuan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku umum
7.	Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan: <ul style="list-style-type: none"> ➢ ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. ➢ adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi. ➢ adanya tuntutan hukum dari luar kepada organisasi.
8.	Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

- c. Dampak risiko, diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh atau akibat yang ditimbulkan seandainya peristiwa/kejadian yang menghambat pencapaian tujuan terjadi. Hal tersebut diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis dampak risiko.
- d. Pihak yang terkena dampak, diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh dampak tersebut kepada pihak-pihak yang terkait dengan pencapaian tujuan.
3. Penetapan kriteria penilaian risiko

Penetapan kriteria penilaian risiko bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di lingkup pemerintah daerah (Stakeholders) mengenai kriteria penilaian dan analisis atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi, sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*) atau tingkat risiko yang dapat ditoleransi (*tolerable risk*) maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risk*) dan memerlukan respon penanganan lebih lanjut. Kriteria penilaian risiko terdiri dari 3 komponen, yaitu Skala Dampak Risiko, Skala Kemungkinan Terjadinya (Probabilitas) Risiko, dan Skala Tingkat Risiko (Nilai Risiko).

a. Skala Dampak Risiko (*Impact*)

Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis dampak risiko. Adapun kriteria dampak risiko pada Pemerintah Kota Bekasi sebagaimana Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 2 – Kriteria Dampak

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
1	2	3	4	5	6
Tidak Signifikan (1)	Jumlah kerugian negara ≤ Rp10 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya ≤ 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja ≥ 100%	Pelayanan tertunda ≤ 1 hari	Jumlah tuntutan hukum ≤ 5 kali dalam satu periode
Minor (2)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp10 Juta s.d Rp50 Juta	Keluhan <i>Stakeholder</i> secara langsung lisan/tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu periode	Pencapaian target kinerja di atas 80% s.d 100%	Pelayanan tertunda di atas 1 hari s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 5 kali s.d 15 kali dalam satu periode
Moderat (3)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp50 Juta s.d	Pemberitaan negatif di media massa lokal	Pencapaian target kinerja di atas 50% s.d 80%	Pelayanan tertunda di atas 5 hari s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 15 kali s.d 30 kali dalam

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Level Dampak	Area Dampak				
	Kerugian Negara	Penurunan reputasi	Penurunan Kinerja	Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Tuntutan Hukum
1	2	3	4	5	6
	Rp100 Juta				satu periode
Signifikan (4)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp100 Juta s.d Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa nasional	Pencapaian target kinerja di atas 25% s.d 50%	Pelayanan tertunda di atas 15 hari s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum di atas 30 kali s.d 50 kali dalam satu periode
Sangat Signifikan (5)	Jumlah kerugian negara lebih dari Rp500 Juta	Pemberitaan negatif di media massa internasional	Pencapaian target kinerja ≤ 25%	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode

b. Skala Probabilitas Risiko (*Likelihood*)

Kriteria penilaian terhadap tingkat probabilitas diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis kemungkinan terjadinya risiko. Adapun kriteria kemungkinan keterjadian risiko pada Pemerintah Kota Bekasi sebagaimana Tabel 4 di bawah ini.

Tabel 3 - Kriteria Kemungkinan

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

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	
Kabag. Hukum	

c. Skala Level Risiko (*Risk Level*)

Level Risiko ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kemungkinan terjadinya Risiko dan level dampak (konsekuensi) Risiko. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level Risiko. Level kemungkinan terjadinya Risiko, level dampak, dan level Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level). Penentuan level Risiko Pemerintah Kota Bekasi beserta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis Risiko sebagaimana Tabel 4 dan Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 4 – Matrik Level Risiko

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

Tabel 5 – Prioritas Risiko

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

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

		21	5	
		22	4	
1	Sangat Rendah	23	3	
		24	2	
		25	1	

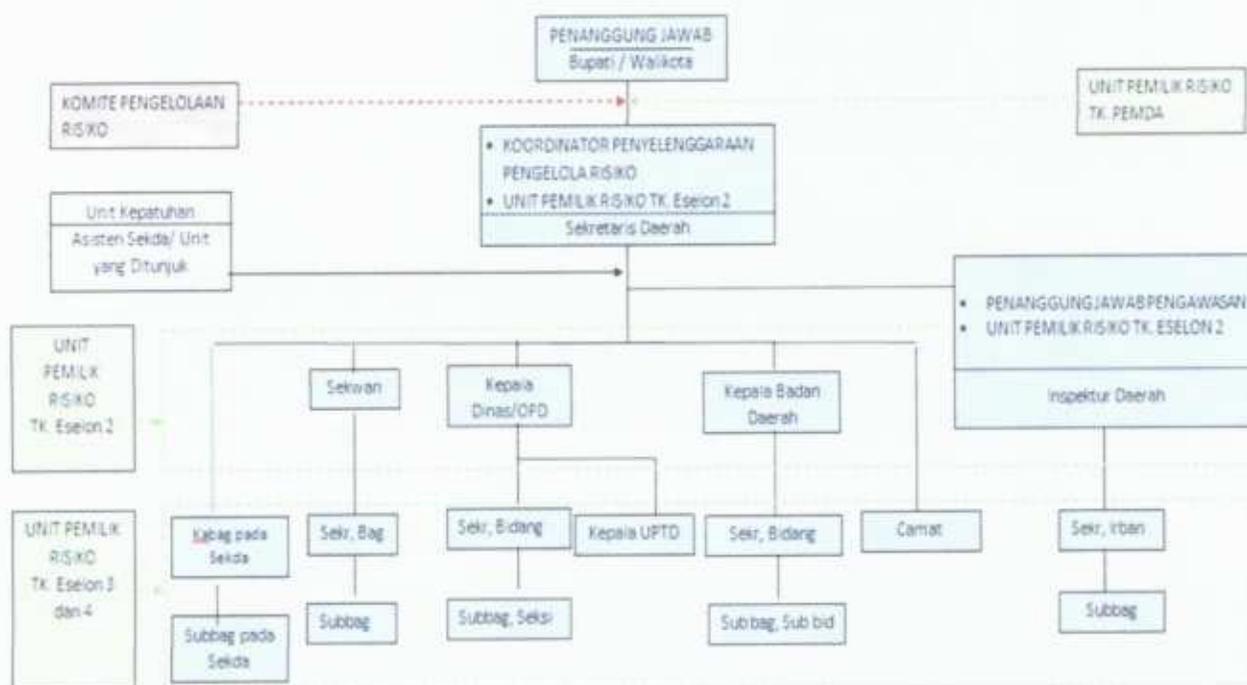
Penetapan area atau bidang yang menjadi risiko prioritas yang memerlukan penanganan/respon risiko pemerintah daerah dipengaruhi oleh selera risiko atau preferensi manajemen pemerintah daerah. Selera risiko, merupakan kebijakan yang menjadi acuan dalam menentukan apakah suatu risiko perlu ditangani atau tidak. Selera Risiko mencerminkan bagaimana organisasi menyeimbangkan efisiensi, pertumbuhan, hasil, dan Risiko. Selera Risiko digunakan di tingkat Pemerintah Kota Bekasi dan Perangkat Daerah. Penetapan selera risiko pada Pemerintah Kota Bekasi sebagaimana Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6 – Selera Risiko

No.	Kategori Risiko	Besaran Risiko yang Harus Dimitigasi
1.	Risiko Pendapatan	≥ 10
2.	Risiko Belanja	≥ 10
3.	Risiko Pembiayaan	≥ 10
4.	Risiko Strategis	≥ 9
5.	Risiko <i>Fraud</i>	≥ 4
6.	Risiko kepatuhan	≥ 9
7.	Risiko Operasional	≥ 15
8.	Risiko reputasi	≥ 15

4. Penetapan struktur pengelolaan risiko

Dalam rangka pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi perlu ditetapkan struktur pengelolaan risiko sebagaimana Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 – Struktur Pengelolaan Risiko

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Struktur pengelolaan risiko yang digunakan, didasarkan pada Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah BPKP Nomor 4 Tahun 2019 tentang Pedoman Penilaian Risiko pada Pemerintah Daerah. Berdasarkan gambar 2 di atas, dalam pengelolaan risiko pemerintah daerah dibentuk Struktur Pengelolaan Risiko, yang terdiri atas:

- a. Wali Kota sebagai penanggung jawab pengelolaan risiko;
- b. Sekretaris Daerah sebagai koordinator penyelenggaraan pengelolaan risiko pemerintah daerah;
- c. Wali Kota sebagai Unit Pemilik Risiko (UPR) Tingkat Pemerintah Daerah serta Pejabat Eselon 2 pada Perangkat Daerah sebagai UPR Tingkat Perangkat Daerah;
- d. Komite pengelolaan risiko;
- e. Asisten Sekretaris Daerah sebagai Unit Kepatuhan;
- f. Inspektur Daerah sebagai penanggung jawab pengawasan.

Struktur pengelolaan risiko diuraikan sebagai berikut:

a. Penanggung Jawab

Wali Kota sebagai penanggung jawab berwenang menetapkan arah kebijakan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah. Dalam kapasitasnya sebagai Wali Kota, Wali Kota juga bertanggung jawab terhadap keseluruhan proses penilaian risiko pada pemerintah daerah yang dipimpinnya. Wali Kota menetapkan Pedoman Penilaian Risiko Pemerintah Daerah untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan risiko.

b. Koordinator Penyelenggaraan

Sekretaris Daerah (Sekda) sebagai koordinator penyelenggaraan berwenang mengoordinasikan pengelolaan risiko di lingkungan pemerintah daerah. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Sekda selaku Koordinator Penyelenggaraan, melakukan kegiatan antara lain:

- 1) Menyusun jadwal/agenda penilaian risiko;
- 2) Membuat dan mengarsipkan dokumen-dokumen pengelolaan risiko misalnya surat menyurat, undangan rapat, dan notulen;
- 3) Memfasilitasi proses penilaian risiko;
- 4) Kegiatan koordinasi lainnya sesuai kebutuhan.

c. Unit Pemilik Risiko

Unit pemilik risiko merupakan unit organisasi yang bertanggung jawab melakukan pengelolaan risiko di lingkup kerjanya. Adapun tanggung jawab pemilik risiko adalah sebagai berikut:

- 1) Melaksanakan kegiatan penilaian risiko (*risk assessment*) atas risiko tingkat strategis dan/atau tingkat operasional, serta melaksanakan pengendalian yang ada di unit kerja masing-masing.
- 2) Melaporkan peristiwa risiko yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
- 3) Menyelenggarakan catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa risiko yang terjadi di masa lalu dalam unit kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai database untuk memprediksi keterjadian risiko di masa yang akan datang.
- 4) Menyusun hasil penilaian risiko (*risk assessment*) untuk dilaporkan kepada Unit Kepatuhan.
- 5) Memberikan masukan kepada Komite Pengelolaan Risiko tentang pelaksanaan pengendalian risiko.

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	
Kabag. Hukum	

- 6) Melakukan monitoring dan pengendalian terhadap pelaksanaan pengendalian.

Unit pemilik risiko dibagi berdasarkan tingkat organisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Unit pemilik risiko tingkat Pemerintah Daerah;
Struktur Unit Pemilik Risiko tingkat pemerintah daerah, terdiri dari:
Ketua : Wali Kota, selaku pemilik risiko tingkat Pemerintah Daerah.
Koordinator Teknis : Kepala Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Bekasi.
Anggota : Seluruh kepala Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
- 2) Unit pemilik risiko tingkat unit Perangkat Daerah;
Struktur Unit Pemilik Risiko tingkat unit Eselon 2, terdiri dari:
Ketua : Kepala PD, selaku pemilik risiko tingkat PD.
Koordinator teknis : Sekretaris PD/Kepala Bagian/Bidang yang menangani perencanaan pada PD merangkap anggota PD.
Anggota : Seluruh Kepala Bagian/Bidang/Irban pada PD yang bersangkutan.

Dalam melaksanakan tugasnya, Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Perangkat Daerah.

d. Komite Pengelolaan Risiko

Dalam rangka mendukung pengelolaan risiko tingkat pemerintah daerah, Wali Kota dapat membentuk Komite Pengelolaan Risiko, dengan tugas sebagai berikut:

- 1) Merumuskan kebijakan, arahan serta menetapkan hal-hal terkait keputusan strategis yang menyimpang dari prosedur normal;
- 2) Melakukan pembinaan terhadap pengelolaan risiko pemerintah daerah yang meliputi sosialisasi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan pengelolaan risiko di lingkungan pemerintah daerah;
- 3) Membuat laporan semesteran dan tahunan kegiatan pembinaan pengelolaan risiko yang disampaikan kepada Wali Kota cq Sekretaris Daerah.

Komite pengelolaan risiko terdiri atas:

- 1) Wali Kota sebagai ketua;
- 2) Kepala Bappelitbangda atau PD sejenis sebagai koordinator merangkap anggota;
- 3) Kepala PD sebagai anggota.

Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Pengelolaan Risiko dapat membentuk tim teknis melalui Surat Keputusan Wali Kota.

e. Unit Kepatuhan

Unit kepatuhan bertanggung jawab memantau pelaksanaan pengelolaan risiko yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Asisten Sekretaris Daerah dapat bertindak sebagai unit kepatuhan pada PD. Masing-masing asisten akan melakukan pemantauan terhadap PD yang berada dibawah koordinasinya sesuai dengan Peraturan Wali Kota tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Unit Kepatuhan, melakukan kegiatan antara lain:

- 1) Memantau penilaian risiko dan rencana tindak pengendalian;
- 2) Memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
- 3) Memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit pengelolaan risiko;
- 4) Membuat laporan triwulanan dan tahunan kegiatan pemantauan pengelolaan risiko yang disampaikan kepada Kepala Daerah c.q. Sekretaris Daerah.

Dalam melaksanakan tugasnya, Unit Kepatuhan dapat membentuk tim teknis melalui Surat Keputusan Kepala Daerah.

f. Penanggung Jawab Pengawasan

Inspektorat Daerah sebagai penanggung jawab pengawasan, bertanggung jawab memberikan pengawasan dan konsultasi terkait penerapan pengelolaan risiko. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, Inspektorat Daerah melakukan kegiatan antara lain:

- 1) Memberikan layanan konsultasi penerapan pengelolaan risiko pada pemerintah daerah;
- 2) Memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah;
- 3) Melaksanakan kegiatan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun serta implementasi pengelolaan risiko secara keseluruhan.

Efektivitas struktur pengelolaan risiko dipengaruhi antara lain oleh komitmen pimpinan, budaya sadar risiko, dan kejelasan struktur pengelolaan risiko

E. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, mitigasi Risiko, serta pemantauan (monitoring) dan reviu. Proses Manajemen Risiko dilakukan baik oleh seluruh jajaran manajemen maupun oleh segenap pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya organisasi, dan disesuaikan dengan proses bisnis organisasi.

Proses Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Komunikasi dan konsultasi

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

2. Penetapan konteks

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

3. Identifikasi Risiko

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

4. Analisis Risiko

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

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

5. Evaluasi Risiko

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

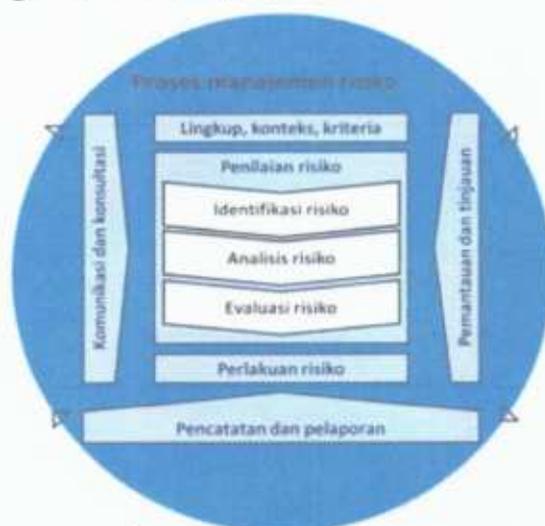
6. Mitigasi Risiko (penanganan Risiko)

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

7. Pemantauan (monitoring) dan reviu

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

Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko tersebut dapat diilustrasikan pada gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3 - Proses Manajemen Risiko

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

Tingkatan tersebut meliputi :

1. Tingkat Pemerintah Kota Bekasi;
2. Tingkat Perangkat Daerah.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

BAB III KEBIJAKAN PELAPORAN

Dengan memperhatikan tujuan dan prinsip penerapan Manajemen Risiko, kebijakan pelaporan Manajemen Risiko Pemerintah Kota Bekasi adalah sebagai berikut:

A. Pelaporan Tingkat Pemerintah Kota Bekasi

Pelaporan Tingkat Pemerintah Kota Bekasi terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi

Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi merupakan kumpulan Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi disusun dan disampaikan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah kepada Koordinator Penyelenggaran dan Penanggungjawab untuk dibahas dan ditetapkan paling lambat pada minggu I di awal periode tahun anggaran. Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi ditetapkan oleh Penanggungjawab paling lambat pada minggu II di awal periode tahun anggaran. Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah menyampaikan Laporan Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi yang sudah ditetapkan oleh Penanggungjawab kepada para Kepala Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu III di awal periode tahun anggaran sebagai dasar pertimbangan dalam menyusun Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi memuat informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana mitigasi, dan realisasi mitigasi Risiko yang telah dijalankan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi dibuat oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing Perangkat Daerah dan para stakeholder dan disampaikan kepada Koordinator Penyelenggara dan Penanggungjawab.

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dan disampaikan paling lambat pada minggu I di awal periode tahun anggaran kepada Koordinator Penyelenggara dan Penanggungjawab untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi tersebut ditetapkan oleh Penanggungjawab paling lambat pada minggu II di awal periode tahun anggaran. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi yang sudah ditetapkan oleh Penanggungjawab tersebut selanjutnya disampaikan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah kepada Kepala Perangkat Daerah dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu III di awal periode tahun anggaran. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode tahun anggaran, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah secara triwulanan kepada Koordinator Penyelenggara dan Penanggungjawab dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Kota Bekasi.

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Kota Bekasi disusun oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci dan disampaikan kepada Koordinator Penyelenggara dan Penanggungjawab setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas dan ditetapkan. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Kota Bekasi ditetapkan oleh Penanggungjawab paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Pemerintah Kota Bekasi yang sudah ditetapkan oleh Penanggungjawab tersebut selanjutnya disampaikan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah kepada Koordinator Penyelenggara dan ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu III setelah semester tersebut berakhir.

4. Laporan Manajemen Risiko Insidental

Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dan ditujukan kepada Wali Kota Pemerintah Kota Bekasi. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:

- a. Apabila terjadi kondisi abnormal: berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Wali Kota Pemerintah Kota Bekasi; dan
- b. Apabila ada permintaan dari Wali Kota Pemerintah Kota Bekasi berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu: berfungsi: untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.

Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan.

B. Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah

Pelaporan Tingkat Perangkat Daerah terdiri dari:

1. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah

Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah merupakan kumpulan Risiko Kunci Perangkat Daerah yang disusun dari hasil pelaksanaan risk assessment Perangkat Daerah yang melibatkan seluruh unit kerja di bawahnya dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing unit kerja tersebut dan para stakeholder. Laporan Profil Risiko Kunci Perangkat Daerah disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh setiap Kepala Perangkat Daerah kepada Koordinator Penyelenggara serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu IV di awal periode tahun anggaran.

2. Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah

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

Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi dan rencana mitigasinya, disusun,

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Koordinator Penyelenggara dan di bawahnya yang terkait serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu IV di awal periode tahun anggaran. Sedangkan Laporan Mitigasi Risiko Kunci Perangkat Daerah yang berisikan informasi mengenai Risiko Kunci yang dimitigasi, rencana, dan realisasi mitigasi sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dalam periode tahun anggaran, disusun, ditetapkan, dan disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah secara triwulanan kepada Koordinator Penyelenggara serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir.

2. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat

Daerah

Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disusun dan ditetapkan oleh Kepala Perangkat Daerah berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Kunci. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Perangkat Daerah disampaikan oleh Kepala Perangkat Daerah kepada Koordinator Penyelenggara serta ditembuskan kepada Unit Kepatuhan setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir.

C. Pelaporan dalam rangka Perbaikan Terus Menerus

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

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

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Tingkat Kematangan	Parameter Penilaian			
	Kepemimpinan	Proses Manajemen Risiko	Aktivitas Penanganan Risiko	Hasil Penerapan Manajemen Risiko
	implementasi Manajemen Risiko sedang	secara cukup lengkap dan identifikasi cukup komprehensif	dan keberhasilan penurunan <i>level</i> Risiko sedang	strategis sedang

Tabel 7 - Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko

Laporan yang berisikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko seperti laporan atas hasil penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko dan laporan atas hasil audit Proses Manajemen Risiko merupakan bagian dari pelaporan dalam rangka perbaikan terus-menerus. Koordinator Penyelenggara Pemerintah Kota Bekasi diharapkan dapat memfasilitasi terwujudnya sistem aplikasi Manajemen Risiko yang dapat membantu dalam penyusunan dan pengiriman laporan Manajemen Risiko.

BAB IV

HUBUNGAN MANAJEMEN RISIKO, MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAERAH DAN PENGAWASAN INTERN BERBASIS RISIKO

Ruang lingkup dan komponen Manajemen Risiko serta pendekatan yang digunakan Pemerintah Kota Bekasi dalam mengimplementasikan keduanya, yakni:

A. Ruang Lingkup dan Proses Manajemen Risiko

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

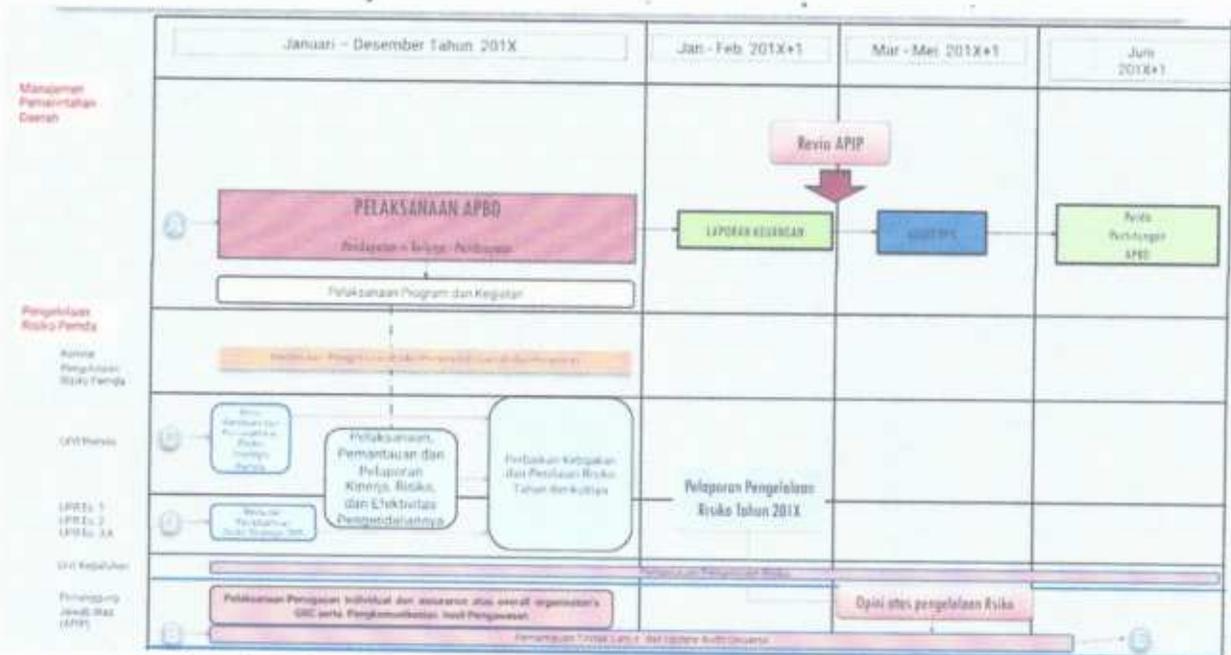
B. Ruang Lingkup dan Komponen Pengendalian Intern

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

C. Pendekatan Pemerintah Kota Bekasi

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

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	



Gambar 5 - Keterkaitan antara Pengelolaan Risiko dengan Manajemen Pemerintahan Daerah (Tahun 201X sampai Tahun 201X+1)

Keterkaitan antara pengelolaan risiko dengan manajemen pemerintahan daerah antara lain tercermin dari waktu penyusunan dan pemanfaatan dokumen pengelolaan risiko.

Penilaian Risiko strategis pemerintah daerah dilaksanakan setelah diselesaikannya dokumen RPJMD. Selanjutnya dokumen hasil penilaian risiko dilakukan reviu dan dimutakhirkan setiap tahun bersamaan dengan proses penyusunan Kebijakan Umum Anggaran dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara (KUA-PPAS).

Penilaian Risiko Strategis PD dilaksanakan pada saat diselesaikannya Rencana Strategis PD. Selanjutnya dokumen hasil penilaian risiko dilakukan reviu dan dimutakhirkan setiap tahun bersamaan dengan proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran PD (RKA PD). Penilaian risiko operasional PD dilaksanakan bersamaan dengan proses penyusunan dokumen RKA PD yang dimulai dengan terbitnya surat edaran dari Kepala Daerah tentang pedoman penyusunan RKA PD. Oleh karena itu, Draft dokumen Penilaian Risiko dapat dijadikan sebagai salah satu kelengkapan atas dokumen RKA yang diserahkan kepada tim anggaran pemerintah daerah.

Kepala PD diharapkan telah mempunyai draft penilaian risiko strategis dan operasional PD pada saat penyusunan RKA PD. Pada saat ditetapkannya Dokumen Pelaksanaan Anggaran PD (DPA PD) maka dokumen penilaian risiko dan Rencana Tindak Pengendalian (RTP) sudah harus final.

Inspektorat dapat melakukan reviu atas draft dokumen Penilaian Risiko PD sebelum dilakukan Reviu atas RKA. Hasil Reviu dari Inspektorat dijadikan bahan untuk memperbaiki draft dokumen Penilaian Risiko yang disusun oleh Perangkat Daerah. Draft dokumen Penilaian Risiko juga dapat diperbaiki sesuai dengan pengesahan RAPBD menjadi APBD.

Kegiatan pengendalian yang akan dibangun sebagaimana tercantum dalam dokumen RTP diharapkan akan ditindaklanjuti dalam tahun anggaran berjalan sehingga dapat mendukung keberhasilan tujuan kegiatan yang

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

dilakukan PD, walaupun tidak menutup kemungkinan ada sebagian RTP yang sudah harus dibangun sebelum tahun anggaran berjalan.

Dokumen Penilaian Risiko yang telah ditandatangani oleh Kepala PD diserahkan kepada Wali Kota dengan tembusan antara lain kepada Inspektorat. Dokumen penilaian risiko tahun berjalan menjadi bahan masukan dalam penyusunan dokumen penilaian risiko tahun yang akan datang. Secara menyeluruh pemetaan terkait waktu, tahapan, dan pihak terkait dalam pengelolaan risiko dan manajemen pemerintahan daerah, disajikan pada Tabel 8 berikut.

No	Waktu	Tahapan Manajemen Pemda	Tahapan Pengelolaan Risiko	Pelaksana	Output Tahapan Pengelola Risiko
1	Proses penyusunan RPJMD (Satu tahun sebelum RPJMD 5 tahunan berjalan sd RPJMD ditetapkan)	Proses penyusunan RPJMD	Arahan dan kebijakan penilaian risiko 5 tahunan Penyusunan Risiko Strategis Pemda	- Komite pengelolaan Risiko - Sekda selaku UPR Pemda (Kepala Daerah dan Kepala OPD/SKPD)	- Dokumen Arahan dan kebijakan penilaian risiko 5 Tahunan - Daftar Risiko dan RTP Strategis Pemda
2	Proses penyusunan Renstra OPD (Satu tahun sebelum RPJMD 5 tahunan berjalan sd RPJMD ditetapkan)	Proses penyusunan Renstra OPD	Penyusunan Risiko Strategis (Entitas) OPD	- Komite pengelolaan risiko - Sekda selaku Koordinator - UPR Tingkat Es. 1 / 2 (Kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid OPD)	Daftar Risiko dan RTP Strategis (Entitas) OPD
3	Januari – Mei Tahun 201X-1	Penyusunan RKPD dan Renja OPD	Arahan dan kebijakan penilaian risiko tahunan	Komite Pengelolaan Risiko	Dokumen Arahan dan kebijakan penilaian risiko tahunan
4	Agustus-September 201X-1	Penyusunan RKA OPD (Penetapan rencana sasaran & pagu anggaran per kegiatan)	Penyusunan Risiko Operasional OPD Pengkommunikasian Risiko dan RTP,	- Kepala OPD - Unit Pemilik Risiko Tingkat Es 3, 4 OPD	Daftar risiko dan RTP Operasional OPD
5	Oktober Tahun 201X-1	Penyusunan RAPBD, Perda APBD	Penyusunan atau Revisi KSOP Pengkommunikasian perubahan KSOP	- Kepala OPD - Komite Pengelolaan Risiko - UPR Tingkat Pemda, Tingkat Eselon 1, 2, 3, dan 4 - Sekda selaku koordinator	- Perbaikan RTP - KSOP - Notulen pengkomunikasian - Finalisasi Daftar risiko dan RTP
6	November – Desember Tahun 201X-1	Penyusunan Rancangan DPA OPD, dan penetapan DPA OPD			
7	Januari sd Desember Tahun 201X	Pelaksanaan APBD	Penyusunan atau penyempurnaan KSOP (Tindak lanjut RTP) Pelaksanaan KSOP	- Komite Pengelolaan Risiko - UPR Tingkat Pemda, Tingkat Eselon 1, 2, 3, dan 4 - Komite Pengelolaan Risiko - Kepala OPD - Pelaksana Program dan kegiatan	KSOP Bukti pelaksanaan KSOP
	Berkala (Triwulanan)		Pelaporan dan monitoring risiko dan KSOP	- UPR Tingkat Pemda, Tingkat Eselon 1 dan 2, Tingkat Eselon 3 dan 4 - Unit Kepatuhan - Sekda selaku koordinator	- Form Monitoring Risiko - Form Monitoring TL RTP

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

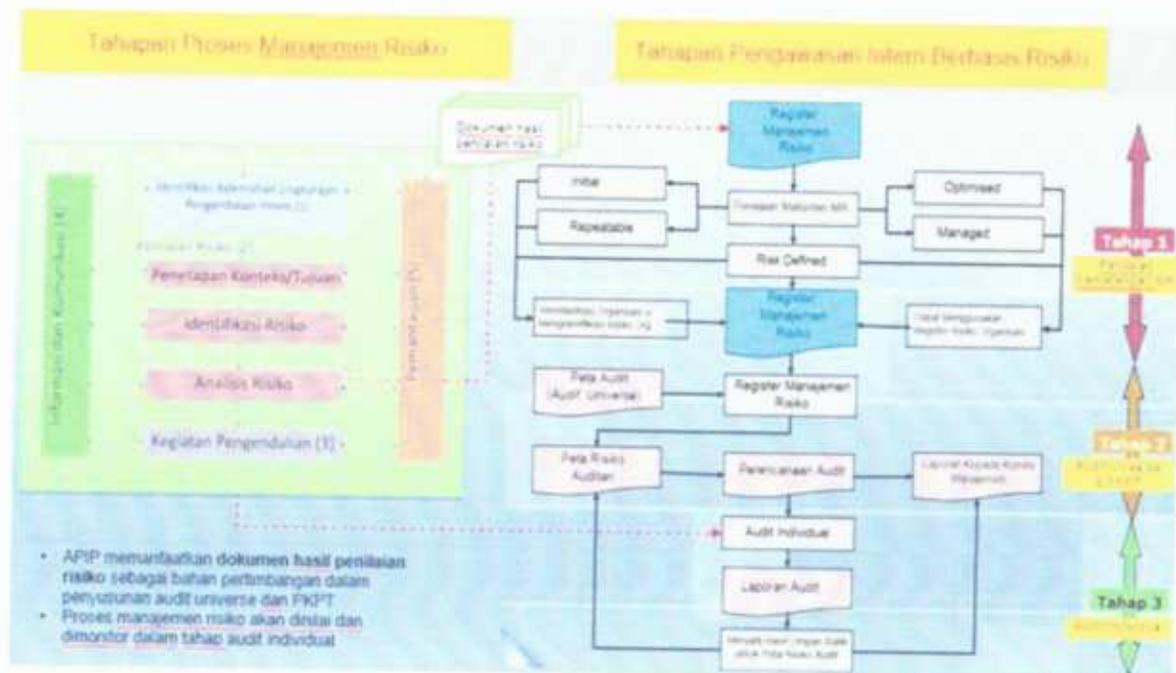
No	Waktu	Tahapan Manajemen Pemda	Tahapan Pengelolaan Risiko	Pelaksana	Output Tahapan Pengelola Risiko
			Pemantauan kinerja, risiko, dan efektivitas KSOP yang dibangun	Unit Kepatuhan Pengelolaan Risiko	- Notulen rapat - Laporan pemantauan (triwulanan, tahunan, 5 tahunan)
	Juni-Juli Tahun 201X	Penyusunan KUA PPAS (Penetapan sasaran makro dan pagu anggaran Pemda)	Reviu dan pemutakhiran Risiko Strategis Pemda. Catatan: Risiko strategis Pemda akan direviu dan dimutakhirkan setiap tahun	- UPR Pemda (Kepala Daerah dan Kepala OPD/SKPD) - Sekda selaku Koordinator	Daftar Risiko dan RTP Strategis Pemda yang dimutakhirkan
	Agustus-September 201X	Penyusunan RKA OPD (Penetapan rencana sasaran & pagu anggaran per kegiatan)	Reviu dan pemutakhiran Risiko Strategis (Entitas) OPD Catatan: Risiko strategis (entitas) OPD akan direviu dan dimutakhirkan setiap tahun	- Kepala Daerah - Sekda selaku Koordinator - Unit Pemilik Risiko Tingkat Es. 1 dan 2 (Kepala OPD/SKPD dan Kabag/Kabid OPD)	Daftar Risiko dan RTP Strategis (Entitas) OPD
8	Januari - Februari Tahun 201X+1	Pelaporan Keuangan Reviu APIP	Pelaporan Pengelolaan Risiko Tahun 201X	- Kepala Daerah - Kepala OPD - UPR Tingkat Pemda, Tingkat Eselon 1 dan 2, Tingkat Eselon 3 dan 4 - Unit Kepatuhan - Sekda selaku koordinator	Laporan Pengelolaan Risiko Tahun 201X
9	Februari - Maret Tahun 201X+1		Evaluasi pengelolaan risiko oleh APIP	- Inspektorat (APIP Daerah)	Laporan Evaluasi Pengelolaan Risiko
			Penilaian Maturitas SPIP	- Kepala Daerah - Kepala OPD - Inspektorat (APIP Daerah)	Laporan Penilaian Maturitas SPIP

Tabel 8 - Waktu, Tahapan, dan Pihak Terkait dalam Pengelolaan Risiko

D. Hubungan Manajemen Risiko dan Pengawasan Intern Berbasis Risiko

Adapun keterkaitan antara Pengelolaan Risiko dengan Pengawasan Intern Berbasis Risiko antara lain tercermin dalam pemanfaatan dokumen penilaian risiko yang telah disusun dan diformalkan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan rencana pengawasan atau PKPT berbasis risiko oleh Inspektorat (APIP Daerah) sebagaimana gambar 6 di bawah ini.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	



Gambar 6 – Hubungan Proses Pengelolaan Risiko dan PIBR

Hal tersebut sesuai dengan PP 60 Tahun 2008 pasal 49 ayat (5) dan (6) yang menyatakan bahwa :

- a. Inspektorat Provinsi melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah provinsi yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah provinsi;
- b. Inspektorat Kabupaten/Kota melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang didanai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota.

Selain itu dalam daftar uji PP 60 Tahun 2008 mengenai identifikasi risiko menyatakan bahwa:

- a. Pimpinan Instansi Pemerintah menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai untuk tujuan Instansi Pemerintah dan tujuan pada tingkatan kegiatan secara komprehensif.
- b. Risiko yang diidentifikasi pada tingkat pegawai dan pimpinan tingkat menengah menjadi perhatian pimpinan Instansi Pemerintah yang lebih tinggi.

Hal tersebut menunjukkan bahwa:

- a. Penilaian risiko perlu dilakukan sampai ke tingkat PD, terutama penilaian risiko pada tingkatan kegiatan pada pimpinan tingkat menengah;
- b. Inspektorat selaku APIP di daerah perlu melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap PD.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

BAB V
PENUTUP

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

 Pj. WALI KOTA BEKASI, 

 10/24

 R. GANI MUHAMAD

LAMPIRAN II

KEPUTUSAN WALI KOTA BEKASI

NOMOR : 700.1/Kep.73-ITKO/I/2024

TENTANG : PETUNJUK TEKNIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BEKASI

II. PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

B. Tujuan Penyusunan Pedoman Pelaksanaan

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

C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penerapan Manajemen Risiko

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

1. Adanya komitmen terhadap kebijakan, proses, dan rencana tindakan terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
2. Adanya struktur yang jelas dan kerangka acuan yang dapat dijadikan pedoman dalam penerapan Manajemen Risiko.
3. Adanya kebijakan pengelolaan Risiko (*risk management policy*) yang merinci tugas dan tanggung jawab dari pemimpin dan staf di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
4. Adanya pelatihan untuk seluruh pemimpin dan staf, baik itu pelatihan Manajemen Risiko secara umum untuk tujuan risk awareness maupun pelatihan yang lebih detil dengan tujuan untuk menjalankan Proses Manajemen Risiko.
5. Adanya sumber daya yang mencukupi untuk penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
6. Adanya pemantauan secara terus-menerus mengenai status pengelolaan Risiko.
7. Adanya *reinforcement* (penguatan) yang mencakup *Key Performance Indicators* (KPI)/Indikator Kinerja Utama (IKU), evaluasi individual, remunerasi, dan sanksi.
8. Adanya kesadaran dari setiap orang di lingkungan terhadap prinsip-prinsip pengelolaan Risiko untuk menciptakan kultur/budaya yang tepat

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	3
Kabag. Hukum	t

dan memahami manfaat yang dapat diperoleh dari pengelolaan Risiko yang efektif.

BAB II PROSES PENGELOLAAN RISIKO PEMERINTAH KOTA BEKASI

A. Gambaran Umum Proses Pengelolaan Risiko

Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih, perlu didukung dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dalam lingkup pemerintahan yang antara lain untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, diperlukan pengelolaan atas risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan pemerintah daerah.

Pengelolaan Risiko atas urusan wajib/pilihan dilakukan melalui beberapa tahapan yang membentuk suatu siklus sebagaimana dapat diilustrasikan pada Gambar 7.



Gambar 7 - Tahapan Pengelolaan Risiko Pemerintah Daerah atas Urusan Wajib/Pilihan

Tahapan proses pengelolaan risiko pemerintah daerah tersebut, terinci sebagai berikut:

1. Identifikasi Kelemahan Lingkungan Pengendalian
 - a. Persiapan penilaian kelemahan lingkungan pengendalian;
 - b. Penilaian awal atas kelemahan lingkungan pengendalian melalui reuiu dokumen;
 - c. Survei terhadap lingkungan pengendalian melalui *Control Environment Evaluation (CEE)*;
 - d. Simpulan kelemahan lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan
2. Penilaian Risiko
 - a. Penetapan Konteks/Tujuan
 - 1) Menetapkan konteks/tujuan dan pemilihan tujuan yang akan dilakukan penilaian risiko;

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

- 2) Persiapan penilaian risiko;
 - a) Menetapkan kriteria dan skala dampak dan kemungkinan risiko;
 - b) Menetapkan tingkat risiko yang dapat diterima.
- b. Identifikasi Risiko

Dalam tahapan ini, berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan diidentifikasi dengan melibatkan pihak-pihak terkait.
- c. Analisis Risiko
 - 1) Melakukan analisis dampak dan kemungkinan risiko;
 - 2) Melakukan validasi risiko;
 - 3) Melakukan evaluasi pengendalian yang ada dan yang dibutuhkan;
 - 4) Menyusun Rencana Tindak Pengendalian (RTP);
 - a) Merumuskan tindakan untuk mengatasi kelemahan Lingkungan Pengendalian;
 - b) Merumuskan Kegiatan Pengendalian yang dibutuhkan dalam rangka mengatasi risiko;
 - c) Menyelaraskan Rencana Tindak Pengendalian;
 - d) Menyusun rancangan informasi dan komunikasi atas RTP;
 - e) Menyusun rancangan monitoring dan evaluasi risiko dan RTP.
3. Kegiatan Pengendalian
 - a. Pembangunan infrastruktur yang meliputi penyusunan atau penyempurnaan kebijakan dan prosedur sebagai tindak lanjut dari RTP;
 - b. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian.
4. Informasi dan Komunikasi

Pengomunikasian pengendalian yang dibangun dan hasil dari tiap tahapan pengelolaan risiko.
5. Pemantauan
 - a. Pemantauan atas implementasi pengendalian;
 - b. Pemantauan kejadian risiko.
 - c. Memantau pelaksanaan tiap tahapan pengelolaan risiko.

B. Tahapan Pengelolaan Risiko

1. Identifikasi Kelemahan Lingkungan Pengendalian

Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian dilakukan dengan melakukan penilaian atas kondisi lingkungan pengendalian pelaksanaan urusan wajib/pilihan pada pemerintah daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Identifikasi kelemahan lingkungan pengendalian dalam urusan wajib/pilihan dilakukan dengan langkah-langkah sebagaimana gambar 8 berikut.

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur 
	Kabag. Hukum 



Gambar 8 – Identifikasi Kelemahan Lingkungan Pengendalian

a. Persiapan Penilaian

1) Persiapan Data;

Data yang digunakan untuk menilai lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan pemerintah daerah dapat berupa:

- Laporan hasil audit pada pemerintah daerah yang bersangkutan misalnya audit operasional, audit kinerja, dan audit lainnya atas urusan wajib/pilihan terkait;
- Hasil reviu/evaluasi atas penyelenggaraan urusan wajib/pilihan oleh Inspektorat Daerah;
- Hasil kajian tentang lingkungan pengendalian urusan wajib/pilihan pemerintah daerah;
- Berita terkait pelaksanaan urusan wajib/pilihan pemerintah daerah dari berbagai sumber misalnya media massa, internet, hasil penelitian, dan sumber-sumber lain yang relevan.

2) Penyusunan lembar kuesioner survei lingkungan pengendalian dan Kertas Kerja Tabulasi Kuesioner sebagaimana Daftar Formulir Pengelola Risiko A.1. Kertas Kerja Kuesioner Penilaian Lingkungan Pengendalian Intern.

b. Penilaian Kelemahan Lingkungan Pengendalian Melalui Reviu Dokumen.

Penilaian kelemahan lingkungan pengendalian pemerintah daerah dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran permasalahan-permasalahan dalam lingkungan pengendalian. Penilaian kelemahan dilakukan dengan menggunakan data yang dikumpulkan pada langkah persiapan penilaian. Dalam pedoman ini, sebagai contoh data yang digunakan untuk menilai kelemahan kondisi lingkungan pengendalian intern pada pemerintah daerah secara umum yaitu:

- Laporan Hasil Audit Kinerja Inspektorat Kabupaten XYZ dan LHP BPK;
- Berita pada media massa.

Dari data di atas, selanjutnya, disimpulkan kondisi kelemahan lingkungan pengendalian intern di pemerintah daerah sebagaimana disajikan pada Daftar Formulir Pengelolaan Risiko A.2. Simpulan Kelemahan Lingkungan Pengendalian berdasarkan Dokumen.

c. Survei terhadap Lingkungan Pengendalian melalui CEE

Survei ini dilakukan dalam rangka mendapatkan data persepsi pegawai terhadap gambaran atas kondisi Lingkungan Pengendalian urusan wajib/pilihan pemerintah daerah. Survei tersebut dapat menggunakan

	Paraf Koordinasi	
f	Inspektur	f
	Kabag. Hukum	t

metode Control Environment Evaluation (CEE), yaitu suatu penilaian mandiri atas pengendalian/*Control Self Assessment* (CSA) yang diaplikasikan pada Lingkungan Pengendalian.

Jika dari hasil survei terdapat informasi yang perlu diperdalam atau diklarifikasi maka dapat dilakukan klarifikasi kepada beberapa responden terpilih yang memahami urusan wajib/pilihan yang dilakukan penilaian.

d. Simpulan Hasil Penilaian Lingkungan Pengendalian

Berdasarkan hasil penilaian awal dan hasil survei persepsi, selanjutnya disimpulkan kondisi Lingkungan Pengendalian pada pemerintah daerah dengan menggunakan Kertas Kerja sebagaimana disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko A.3. Simpulan Hasil Penilaian Lingkungan Pengendalian.

Pemerintah daerah dapat melakukan wawancara/konfirmasi apabila diperlukan, untuk mengklarifikasi informasi yang kurang jelas/memerlukan pendalaman dalam rangka penarikan kesimpulan. Mengingat pentingnya kondisi Lingkungan Pengendalian yang baik, sedapat mungkin Kepala Daerah/Kepala PD diikutkan dalam pembahasan kondisi Lingkungan Pengendalian. Simpulan akhir atas kondisi Lingkungan Pengendalian pemerintah daerah akan menjadi dasar bagi penyusunan rencana tindak perbaikan Lingkungan Pengendalian.

2. Penilaian Risiko

Langkah kerja Penilaian Risiko urusan wajib/pilihan digambarkan pada gambar 9 di bawah ini.



Gambar 9 – Langkah Kerja Penilaian Risiko Urusan Wajib/Pilihan

a. Menetapkan konteks/tujuan

1) Penetapan konteks dan pemilihan tujuan yang akan dilakukan penilaian risiko

Tahap pertama pelaksanaan penilaian risiko adalah menetapkan “konteks/tujuan”. Dalam tahap ini akan ditetapkan tujuan-tujuan pada tingkat strategis pemerintah daerah, tingkat strategis (entitas) PD, dan tingkat operasional PD yang selanjutnya akan dilakukan penilaiannya. Dengan memahami tujuan yang hendak dicapai pada tiap tingkatan, risiko pada setiap tingkatan tersebut dapat diidentifikasi dan dianalisis.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

Tujuan dari tahap penetapan konteks/tujuan adalah untuk memperoleh informasi tujuan/sasaran dan indikator kinerja organisasi yang akan dicapai. Keluaran yang diharapkan pada tahap ini adalah adanya daftar tujuan/sasaran, indikator kinerja pada tingkat strategis pemerintah daerah, entitas PD, dan tingkat kegiatan yang sudah didiskusikan dan disepakati oleh Wali Kota.

Pemilihan tujuan/sasaran yang akan dilakukan penilaian risiko didasarkan kepada pertimbangan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan yang paling utama dan dirasakan masih memiliki banyak permasalahan dalam pencapaiannya, serta penting dan mendesak untuk segera ditangani, atau pertimbangan lainnya antara lain tujuan yang mendukung pencapaian target program prioritas nasional yang tercantum dalam RPJMN.

Pemilihan terhadap suatu tujuan/sasaran tertentu bukan berarti bahwa tujuan-tujuan lainnya tidak perlu/tidak akan dinilai risiko dan pengendaliannya. Penilaian risiko dan pengendalian atas tujuan lainnya dapat dijadwalkan sesuai kebutuhan.

Proses penetapan konteks/tujuan untuk tiap-tiap tingkat dijelaskan sebagai berikut:

a) Penetapan Konteks/Tujuan Strategis Pemerintah Daerah

Contoh format penetapan konteks/tujuan strategis pemerintah daerah disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko B.1. Penetapan Konteks Strategis Pemerintah Kota Bekasi.

Penetapan konteks/tujuan strategis pemerintah daerah pada dasarnya dilakukan untuk seluruh tujuan strategis yang tertuang dalam RPJMD. Namun demikian, dalam penetapan konteks strategis pemerintah daerah, pemerintah daerah dapat memilih beberapa tujuan dengan mempertimbangkan tujuan prioritas sesuai dengan visi dan misi Kepala Daerah atau pertimbangan profesional lainnya. Penetapan tujuan yang menjadi prioritas dapat dilakukan melalui CSA/FGD dan selanjutnya dituangkan dalam "Dokumen Arahan dan Kebijakan Penilaian Risiko 5 Tahunan".

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam tahap ini:

- (1) FGD dilakukan untuk membahas jika terdapat perbedaan antara tujuan/sasaran/indikator menurut RPJMD dengan faktualnya. Jika terdapat perbedaan, maka peserta FGD menyepakati tujuan/sasaran/indikator yang akan digunakan untuk keperluan penilaian risiko.
- (2) Perbedaan pada poin (1) tersebut dapat menjadi bahan masukan bagi perbaikan dokumen perencanaan (RPJMD).

b) Penetapan Konteks/Tujuan Strategis (Entitas) PD

Penetapan tujuan/konteks strategis (entitas) PD dilakukan oleh masing-masing PD sesuai urusan yang diampunya, sebagaimana disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko B.2. Penetapan Konteks Strategis Perangkat Daerah.

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

Langkah penetapan konteks/tujuan strategis (entitas) PD untuk setiap urusan adalah sebagai berikut:

- (1) Mendapatkan dan mempelajari Renstra PD, serta data terkait lainnya;
- (2) Identifikasi tujuan, sasaran, dan Indikator Kinerja Utama PD terkait dengan urusan wajib/pilihan yang diidentifikasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan pada penetapan konteks strategis Pemda.
- (3) Menetapkan sasaran dan IKU Strategis (entitas) PD yang akan dilakukan penilaian risiko. Sasaran yang akan dilakukan penilaian risiko bisa seluruh atau sebagian sasaran sesuai kebutuhan;
- (4) Menuangkan hasil identifikasi pada Daftar Formulir Pengelolaan Risiko B.2. Penetapan Konteks Strategis Perangkat Daerah.

c) Penetapan Konteks/Tujuan Operasional PD

Penetapan tujuan/konteks operasional PD dilakukan oleh masing-masing PD terkait sesuai urusan yang diampunya, sebagaimana disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko B.3. Penetapan Konteks Operasional Perangkat Daerah. Penetapan tujuan/ konteks operasional PD dalam rangka mendukung tujuan strategis PD.

Langkah penetapan konteks/tujuan operasional PD untuk setiap urusan adalah sebagai berikut:

- (1) Mendapatkan dan mempelajari Renja dan RKA PD, serta data terkait lainnya;
- (2) Identifikasi kegiatan utama dan indikator keluaran terkait dengan tujuan strategis PD yang sudah dipilih sebelumnya;
- (3) Menetapkan kegiatan utama dan indikator keluaran yang akan dilakukan penilaian risiko. Kegiatan utama yang akan dilakukan penilaian risiko pada dasarnya dilakukan untuk seluruh kegiatan utama. Namun demikian, PD bisa memilih sebagian program/kegiatan/sasaran sesuai dengan visi dan misi kepala daerah atau pertimbangan profesional lainnya;
- (4) Menuangkan hasil identifikasi pada Daftar Formulir Pengelolaan Risiko B.3. Penetapan Konteks Operasional Perangkat Daerah.

2) Menyiapkan penilaian risiko.

Sebelum proses penilaian risiko dimulai, beberapa hal perlu dipersiapkan terlebih dahulu.

a) Menetapkan kriteria dan skala dampak serta kemungkinan risiko.

Penetapan skala dampak dan kemungkinan agar mengacu kepada Pedoman Penilaian Risiko yang ada pada pemerintah daerah yang dinilai. Apabila belum ditetapkan dalam Pedoman Penilaian Risiko Pemerintah Daerah, penetapan kriteria dan skala dampak serta kemungkinan dapat

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

ditetapkan melalui FGD. Contoh kriteria dan skala dampak serta kemungkinan sebagaimana telah disajikan pada Lampiran I Keputusan Wali Kota ini.

- b) Menetapkan tingkat risiko yang dapat diterima.
Tingkat risiko dapat ditentukan melalui perhitungan skala nilai risiko dan matriks analisis risiko sebagaimana telah disajikan pada Lampiran I Keputusan Wali Kota ini.
- c) Menuangkan kesepakatan yang dihasilkan dalam suatu dokumen.
Semua kesepakatan yang diperoleh agar dituangkan ke dalam dokumen. Hasil kesepakatan akan dijadikan acuan dalam tahap-tahap berikutnya.
- d) Menyiapkan bahan-bahan.
Untuk mendukung pelaksanaan penilaian risiko, perlu dipersiapkan bahan-bahan misalnya bagan alur proses kerja, peraturan perundang-undangan, struktur organisasi, hasil penilaian atas lingkungan pengendalian, formulir kertas kerja penilaian risiko, dan sebagainya.

b. Identifikasi Risiko

Dalam tahapan ini, berbagai risiko yang mengancam pencapaian tujuan diidentifikasi sesuai dengan tahapan prosesnya. Risiko yang diidentifikasi merupakan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan. Risiko dapat diidentifikasi melalui peristiwa yang sudah pernah terjadi atau peristiwa yang diperkirakan akan terjadi. Pada tahap identifikasi risiko, selain pernyataan risiko, juga disampaikan atribut risiko antara lain kode risiko, pemilik risiko, penyebab risiko, sumber risiko, sifat penyebab risiko apakah dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pemilik risiko, dampak risiko, serta penerima dampak risiko.

Contoh kode risiko yang digunakan dalam pedoman ini menggambarkan tingkat risiko, tahun pelaksanaan penilaian risiko, jenis urusan, entitas/PD yang menilai, dan nomor urut risiko di entitas/PD. Penjelasan pengkodean selengkapnya disajikan dalam Lampiran 6.

Identifikasi risiko urusan dilakukan sebagai berikut:

- 1) Mengenali proses dan tahapan penyelenggaraan pemerintahan/program/kegiatan/urusan;
- 2) Identifikasi kejadian risiko selain mendasarkan pada permasalahan yang pernah terjadi dalam setiap tahapan, juga mendasarkan kepada kejadian yang mungkin terjadi dan menghambat pencapaian tujuan.

Teknik Identifikasi risiko urusan wajib/pilihan yang digunakan dalam pedoman ini menggunakan CSA/FGD. Oleh karena itu, pemilihan peserta CSA/FGD juga agar mempertimbangkan kedua hal tersebut di atas. Peserta CSA/FGD untuk penilaian risiko tingkat strategis pemerintah daerah adalah Kepala Daerah dan Kepala PD, peserta CSA/FGD untuk penilaian risiko strategis (entitas) PD adalah Kepala PD dan Kabag/Kabid PD, dan peserta CSA/FGD tingkat operasional PD adalah Kepala PD Kabag/Kabid

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

PD serta Kasubbag/Kasi. Selain itu, dalam CSA/FGD sebaiknya melibatkan fasilitator dan pegawai yang bertugas untuk mencatat proses pelaksanaan CSA/FGD.

a) Risiko Strategis Pemerintah Daerah

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan risiko strategis pemerintah daerah:

- (1) Risiko strategis pemerintah daerah dapat merupakan risiko yang disebabkan kelemahan pengendalian yang menjadi tanggung jawab kepala daerah/tingkat pemda (misal: peraturan/monitoring dan lain-lain)
- (2) Pengendalian yang nantinya dirancang merupakan tanggung jawab kepala daerah, atau hanya bisa dilakukan oleh kepala daerah.
- (3) Risiko strategis pemerintah daerah dapat berupa potensi kondisi yang memerlukan pengendalian di tingkat pemerintah daerah untuk memastikan/membantu pencapaian tujuan strategis PD terkait, misal dalam bentuk peraturan/keputusan/SE kepala daerah atau pemantauan oleh kepala daerah.
- (4) Risiko strategis pemerintah daerah dapat berupa faktor-faktor di luar pencapaian tujuan strategis PD yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis pemda.
- (5) Perlu melibatkan PD yang terkait dengan tujuan strategis yang dipilih untuk menjangkau permasalahan pencapaian tujuan strategis/operasional PD yang memerlukan penanganan/ tindakan oleh kepala daerah.
- (6) Risiko strategis pemerintah daerah dapat berupa risiko yang menurut kepala daerah merupakan risiko yang penting, sehingga diperlukan langkah pengendalian oleh kepala daerah.
- (7) Risiko strategis pemda disetujui/divalidasi kepala daerah.

Contoh formulir kertas kerja Identifikasi Risiko Strategis Pemerintah Daerah disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko C. Formulir Identifikasi Risiko.

b) Risiko Strategis (Entitas) PD

Identifikasi risiko strategis (entitas) PD dilakukan untuk mengidentifikasi kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis (entitas) PD yang terkait dengan tujuan strategis pemda yang dipilih pada tahap penetapan konteks strategis pemerintah daerah.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan risiko strategis PD:

- (1) Risiko strategis PD dapat berupa risiko yang disebabkan kelemahan pengendalian yang menjadi tanggung jawab kepala PD (kebijakan kepala PD/SOP PD, monitoring kepala PD dan sebagainya) – Pengendalian yang nantinya dirancang merupakan tanggung jawab yang dilakukan oleh kepala PD.
- (2) Risiko strategis PD dapat berupa potensi kondisi yang memerlukan pengendalian di tingkat PD (Kebijakan kepala PD/SOP PD, monitoring kepala PD dll) untuk memastikan/membantu pencapaian tujuan strategis PD terkait.

	Paraf Koordinasi	
f	Inspektur	
	Kabag. Hukum	

- (3) Risiko strategis pemerintah daerah dapat berupa faktor-faktor di luar pencapaian tujuan operasional PD yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis PD.
- (4) Perlu melibatkan Kabid/pegawai yang terkait dengan tujuan strategis PD yang dipilih untuk menjangkau permasalahan pencapaian tujuan strategis/operasional PD yang memerlukan penanganan/tindakan oleh kepala PD.
- (5) Risiko strategis PD dapat berupa risiko yang menurut kepala PD merupakan risiko yang penting, sehingga diperlukan langkah pengendalian oleh kepala PD.
- (6) Risiko strategis pemerintah daerah disetujui/divalidasi. Contoh formulir kertas kerja Identifikasi Risiko Strategis PD disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko C. Formulir Identifikasi Risiko

c) Risiko Operasional

Identifikasi risiko operasional dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan kegiatan PD.

Contoh formulir kertas kerja Identifikasi Risiko Operasional PD disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko C. Formulir Identifikasi Risiko.

c. Analisis Risiko

- 1) Melakukan analisis dampak dan kemungkinan risiko
Setelah Risiko urusan wajib/pilihan teridentifikasi dan disepakati, langkah berikutnya adalah melakukan analisis risiko urusan wajib/pilihan. Analisis dampak dan kemungkinan risiko dilakukan terhadap risiko melekat (*inherent risk*) dan sisa risiko (*residual risk*).
- 2) Memvalidasi risiko
Hasil analisis risiko tingkat strategis pemerintah daerah selanjutnya dikomunikasikan kepada Kepala Daerah, sedangkan tingkat strategis (entitas) PD dan operasional PD dikomunikasikan kepada Kepala PD untuk divalidasi dan diputuskan risiko mana yang akan diprioritaskan untuk ditangani. Dalam pedoman ini, risiko dengan kriteria "sangat tinggi" dan "tinggi" akan diprioritaskan untuk ditangani.
- 3) Mengevaluasi Pengendalian yang Ada dan yang Dibutuhkan
Penilaian terhadap pengendalian yang ada mencakup penilaian kebijakan dan prosedur yang dimiliki instansi pemerintah dalam rangka mengelola risiko yang diprioritaskan. Kebijakan dan prosedur yang ada tersebut selanjutnya dinilai efektifitasnya. Pengendalian dinyatakan tidak efektif antara lain jika:
 - a) Kebijakan dan Prosedur pengendalian sudah dilakukan, namun belum mampu menangani risiko yang teridentifikasi;
 - b) Prosedur pengendalian belum dilaksanakan;
 - c) Kebijakan belum diikuti dengan prosedur baku yang jelas;
 - d) Kebijakan dan prosedur yang ada tidak sesuai dengan peraturan di atasnya.

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

Hasil analisis risiko yang ada selengkapnya disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko D. Formulir Analisis dan Mitigasi Risiko.

- 4) Menyusun Rencana Tindak Pengendalian
RTP merupakan kebijakan/prosedur yang akan dibuat untuk membangun pengendalian yang diperlukan guna mengatasi kelemahan lingkungan pengendalian intern dan mengatasi risiko prioritas yang sudah teridentifikasi. Langkah kerja penyusunan RTP sebagaimana digambarkan dalam Gambar 10 di bawah ini.



Gambar 10 – Langkah Kerja Penyusunan Dokumen RTP

- a) Merumuskan Tindakan untuk Mengatasi Kelemahan Lingkungan Pengendalian
Berdasarkan kelemahan lingkungan pengendalian yang telah teridentifikasi, dibuat RTP lingkungan pengendalian.

- b) Merumuskan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan dalam Rangka Mengatasi Risiko.
RTP atas risiko dimaksudkan untuk menentukan pengendalian yang diperlukan dalam mengatasi risiko. Dalam menentukan pengendalian yang akan dibangun perlu memperhatikan respon risiko. Respon risiko membantu instansi pemerintah dalam memfokuskan kegiatan pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan pengendalian dilakukan dengan tepat. Respon risiko terdiri dari beberapa pilihan, yaitu:

1. Menghindari Risiko (*Avoid*)
Menghindari risiko dilakukan dengan cara tidak memulai atau tidak melanjutkan kegiatan yang dapat meningkatkan risiko. Penghindaran risiko dapat menjadi tidak tepat jika individu atau instansi bersifat menolak risiko. Penghindaran risiko secara tidak tepat justru dapat meningkatkan signifikansi risiko lainnya atau mengakibatkan hilangnya peluang memperoleh manfaat.
2. Mengubah/Mengurangi Kemungkinan Munculnya Risiko (*Abate*)
Respon ini dilakukan dengan cara mengubah kemungkinan munculnya risiko agar kemungkinan terjadinya hasil yang negatif dapat berkurang. Istilah lain yang juga digunakan adalah pencegahan (*prevention*).
3. Mengubah/Mengurangi Konsekuensi/Dampak Risiko (*Mitigate*)

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

Respon ini dilakukan dengan cara mengubah/mengurangi konsekuensi/dampak risiko agar kerugian menjadi berkurang. Istilah lain yang juga digunakan adalah penanggulangan. Abate dan mitigate terkadang disebut dalam satu istilah, yaitu mengurangi risiko (reduce).

4. Membagi Risiko (*Share*) atau Mentransfer Risiko
 Respon ini melibatkan pihak lain dalam menanggung atau berbagi sebagian risiko. antara lain meliputi kontrak-kontrak, asuransi, dan struktur organisasi seperti kemitraan dan joint ventures untuk menyebarkan tanggungjawab dan kewajiban. Terkait dengan pembagian risiko dengan instansi lain, umumnya akan terdapat biaya finansial atau manfaat yang timbul, misalnya premi asuransi. Jika risiko dibagi, baik keseluruhan maupun sebagian, maka instansi yang mentransfer risiko mendapat risiko baru, yaitu instansi lain yang memperoleh transfer risiko tersebut tidak dapat mengelola risiko itu secara efektif.
5. Menerima atau Mempertahankan Risiko (*Accept/Retain*)
 Setelah risiko diubah atau dibagi, maka akan ada risiko tersisa (*risk after mitigation*) yang dipertahankan. Pada kasus ekstrem, dapat terjadi suatu instansi tidak memiliki pilihan respon yang lebih baik, selain menerima risiko tersebut. RTP tersebut ditetapkan baik untuk risiko strategis pemerintah daerah, strategis (entitas) PD, dan operasional. Rencana Tindak Pengendalian tersebut meliputi Pengendalian yang Dibangun untuk Mengatasi Risiko, Penanggung Jawab, dan Target Waktu Penyelesaian.

Hasil Rencana Tindak Pengendalian (*risk mitigation*) yang ada selengkapnya disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko D. Formulir Analisis dan Mitigasi Risiko.

- c) Menyelaraskan Rencana Tindak Pengendalian
 Dokumen RTP Akhir yang disusun berasal dari dua Rencana Tindak Pengendalian, yaitu rencana tindak perbaikan lingkungan pengendalian dan rencana tindak perbaikan kegiatan pengendalian. Terdapat kemungkinan merupakan bentuk adanya kebutuhan terhadap pengendalian yang sama atau berhubungan dari kedua RTP tersebut. Oleh sebab itu, pada tahap ini perlu memperhatikan kemungkinan tersebut dan menyelaraskan kedua rencana tindak perbaikan pengendalian tersebut sehingga dapat menghindari duplikasi rencana tindak perbaikan pengendalian.
- d) Menyusun Rancangan Informasi dan Komunikasi atas RTP
 Rancangan informasi dan komunikasi merupakan rancangan informasi dan komunikasi yang dibutuhkan agar pihak-pihak yang terlibat dalam pengendalian mengetahui keberadaan dan menjalankan pengendalian sesuai yang diinginkan. Contoh selengkapnya bentuk form rancangan pengomunikasian pengendalian yang dibangun disajikan dalam Daftar Formulir

	Paraf Koordinasi	
f	Inspektur	
	Kabag. Hukum	

Pengelolaan Risiko E. Formulir Rancangan Informasi dan Komunikasi atas RTP.

- e) Menyusun Rancangan Monitoring dan Evaluasi Risiko dan RTP Rencana Tindak Pengendalian perlu memuat mekanisme pemantauan yang akan dijalankan untuk memastikan bahwa risiko dapat dipantau keterjadiannya dan pengendalian yang telah dirancang dilaksanakan dan berjalan efektif.
Contoh form rancangan monitoring risiko dan RTP disajikan dalam Daftar Formulir Pengelolaan Risiko F. Formulir Rancangan Pemantauan.

3. Kegiatan Pengendalian

Setelah pemerintah daerah sepakat dengan perbaikan yang akan dilaksanakan untuk mengatasi kekurangan pengendalian yang ada, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah menerapkan Rencana Tindak Pengendalian.

Implementasi Rencana Tindak Pengendalian meliputi beberapa kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembangunan infrastruktur yang meliputi penyusunan atau penyempurnaan kebijakan dan prosedur sebagai tindak lanjut dari RTP; Kegiatan pengendalian dibangun dalam rangka mengatasi risiko. Infrastruktur pengendalian yang dibangun berupa kebijakan dan prosedur pengendalian. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam rangka membangun infrastruktur pengendalian meliputi;
- 1) Mengumpulkan data-data berupa RTP final, peraturan perundangundangan, kebijakan pengendalian, dan prosedur operasi baku yang ada yang terkait dengan infrastruktur pengendalian yang akan dibangun;
 - 2) Unit kerja yang bertanggung jawab atas area-area yang sistem pengendaliannya perlu dibangun atau diperbaiki, dapat membentuk tim penyusun kebijakan dan prosedur pengendalian serta mengajukan usulan kegiatan dalam dokumen perencanaan apabila diperlukan.
 - 3) Membuat atau menyempurnakan infrastruktur pengendalian;
 - 4) Melakukan uji coba penerapan pengendalian;
 - 5) Menyempurnakan rancangan infrastruktur pengendalian berdasarkan hasil pelaksanaan uji coba;
 - 6) Menetapkan penerapan infrastuktur pengendalian.

b. Pelaksanaan kebijakan dan prosedur pengendalian.

Terhadap semua infrastuktur pengendalian yang telah dibuat, instansi pemerintah mengimplementasikan kebijakan dan prosedur ke dalam kegiatan operasional sehari-hari yang harus ditaati oleh seluruh pejabat, pegawai, masyarakat, dan pihak terkait lainnya.

4. Informasi dan komunikasi

Pemerintah daerah harus memastikan telah terdapat komunikasi internal dan eksternal yang efektif dalam setiap tahapan pengelolaan risiko, sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian risiko, dan pelaksanaan kegiatan pengendalian.

Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengendalian, setelah pemerintah daerah menyetujui infrastruktur pengendalian yang akan diterapkan dalam rangka mengatasi kekurangan pengendalian yang ada, pemerintah daerah perlu mengomunikasikan pengendalian yang dibangun kepada

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	
Kabag. Hukum	

pihak-pihak terkait misalnya Kepala PD, Biro/Bagian Hukum, pelaksana kegiatan, dan sebagainya. Perlu diyakinkan bahwa informasi pengendalian telah disampaikan dan dipahami oleh semua pihak terkait misalnya Kepala PD, pelaksana kegiatan, masyarakat, APIP, dan sebagainya sesuai rencana pengomunikasian sebagaimana tertuang dalam dokumen RTP.

Contoh pengomunikasian antara lain dalam bentuk:

- a. Surat Edaran dari pimpinan K/L/D kepada unit kerja atas pemberlakuan kebijakan;
- b. Kebijakan di-upload dalam situs resmi pemerintah daerah (antara lain JDIH) yang dapat diakses oleh seluruh pihak yang berkepentingan;
- c. Sosialisasi/workshop/diseminasi yang dibuktikan misalnya dengan undangan, notulen/laporan pelaksanaan, daftar hadir, foto pelaksanaan, dst.

Pemantauan pelaksanaan pengomunikasian menggunakan rancangan pengomunikasian yang sudah dibuat pada tahap penyusunan rancangan Informasi dan Komunikasi RTP. Koordinasi pengomunikasian dan pencatatan realisasi pengomunikasian dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko Pemerintah Daerah untuk pengomunikasian terkait RTP atas risiko strategis pemerintah daerah, dan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon 2 untuk pengomunikasian RTP atas risiko strategis (entitas) PD, dan risiko operasional PD.

5. Pemantauan

Pemantauan dilaksanakan oleh pimpinan secara berjenjang mulai dari kepala daerah, Kepala PD (Pejabat Eselon 1 atau Eselon 2), Kepala Bagian/Kepala Bidang (Pejabat Eselon 3), Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian (Pejabat Eselon 4) sesuai dengan ruang lingkup dan kewenangannya. Pelaksanaan pemantauan pengelolaan risiko pemerintah daerah oleh Kepala Daerah dapat didelegasikan kepada Unit Kepatuhan. Unit kepatuhan bertanggung jawab memantau pelaksanaan pengelolaan risiko pada unit pemilik risiko. Asisten Sekretaris Daerah dapat bertindak sebagai unit kepatuhan pada PD.

Pemantauan dilakukan untuk memastikan setiap tahapan pengelolaan risiko telah dilakukan sesuai dengan ketentuan sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian risiko, dan pelaksanaan kegiatan pengendalian. Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengendalian, sesuai Rencana Tindak Pengendalian yang telah disusun, pimpinan menetapkan mekanisme pemantauan atas pelaksanaan pengendalian sesuai infrastruktur pengendalian yang telah dibuat. Pemantauan atas kegiatan pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian yang telah dirancang, telah dilaksanakan dan berjalan secara efektif. Pencatatan pemantauan dapat menggunakan Daftar Formulir Pengelolaan Risiko F. Formulir Rancangan Pemantauan yang telah diisi realisasinya.

Selain itu, dalam rangka pendokumentasian keterjadian risiko yang telah teridentifikasi, maka pemerintah daerah perlu membuat catatan mengenai kapan risiko terjadi (risk event) dan dampak yang terjadi, serta pelaksanaan RTP dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keterjadian risiko dan efektivitas pengendalian yang telah dilaksanakan. Form pencatatan kapan terjadinya risiko yang teridentifikasi menggunakan lampiran 5 Form 9.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

Pencatatan dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko Pemerintah Daerah untuk pengomunikasian terkait Risiko Strategis Pemerintah Daerah, dan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Eselon 2, dan 3 terkait dengan Risiko Strategis (Entitas) PD, dan Operasional PD dengan cara menuliskan realisasi kejadian risiko pada Daftar Formulir Pengelolaan Risiko F. Formulir Rancangan Pemantauan.

Selain pemantauan yang dilaksanakan oleh pimpinan dalam setiap tingkatan, pemantauan dalam bentuk evaluasi terpisah dapat dilaksanakan oleh Inspektorat selaku Penanggung Jawab Pengawasan Pengelolaan Risiko.

C. Audit atas Pelaksanaan Manajemen Risiko

Inspektorat Daerah Kota Bekasi sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas Proses Manajemen Risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh Inspektorat Daerah Kota Bekasi sebagai hasil audit atas Proses Manajemen Risiko dapat digunakan oleh Koordinator Penyelenggara Pemerintah Kota Bekasi untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, Proses Manajemen Risiko dan keluaran (*output*) penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

Fokus pemantauan dan reviu atas Proses Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Kota Bekasi dan Perangkat Daerah dilakukan terhadap:

1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Kota Bekasi dan Perangkat Daerah.

Perubahan kondisi lingkungan penerapan Manajemen Risiko perlu diperhatikan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dan Perangkat Daerah untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal Pemerintah Kota Bekasi dan Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi .

2) Kondisi Profil Risiko Kunci Pemerintah Kota Bekasi dan Perangkat Daerah.

Adanya risiko baru atau adanya risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dan Tingkat Perangkat Daerah. Validitas level risiko juga perlu senantiasa dipantau.

3) Mitigasi Risiko.

Pelaksanaan mitigasi risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan Unit Pemilik Risiko Tingkat Pemerintah Daerah dan Tingkat Perangkat Daerah. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di tingkat Pemerintah Kota Bekasi, Perangkat Daerah dan unit kerja di bawahnya. Reviu atas efektivitas mitigasi Risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan Proses Manajemen Risiko di tingkat Pemerintah Kota Bekasi.

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

BAB III
PENUTUP

Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko ini dimaksudkan sebagai acuan bagi Pemerintah Kota Bekasi dalam menerapkan Manajemen Risiko baik pada tataran Pemerintah Daerah maupun seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

↓ Pj. WALI KOTA BEKASI, 

 0/24

R. GANI MUHAMAD

DAFTAR FORMULIR PENGELOLAAN RISIKO

A. FORMULIR IDENTIFIKASI LINGKUNGAN PENGENDALIAN

A. 1. Kertas Kerja Kuesioner Penilaian Lingkungan Pengendalian Intern

NO.	PERTANYAAN / KUESIONER	JAWABAN RESPONDEN (R)							SIMPULAN KUISIONER CEE
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	Modus	
a	b	c							d
A. PENEKAKAN INTEGRITAS DAN NILAI ETIKA									
1	Pegawai mendapatkan pesan integritas & nilai etika secara rutin dari pimpinan instansi (Misalnya keteladanan, pesan moral dll)								
2	Pemda telah memiliki aturan perilaku (misalnya kode etik, pakta integritas, dan aturan perilaku pegawai) yang telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai								
3	Telah terdapat fungsi khusus di dalam instansi yang melayani pengaduan masyarakat atas pelanggaran aturan perilaku/kode etik								
4	Pelanggaran aturan perilaku/kode etik telah ditindaklanjuti sesuai ketentuan yang berlaku								
B KOMITMEN TERHADAP KOMPETENSI									
1	Standar kompetensi setiap pegawai/posisi jabatan telah ditentukan								
2	Pegawai yang kompeten telah secara tepat mengisi posisi/jabatan								
3	Pemda telah memiliki dan menerapkan strategi peningkatan kompetensi pegawai								
4	Terdapat pelatihan terkait pengelolaan risiko, baik pelatihan khusus maupun pelatihan terintegrasi secara berkala.								
C KEPEMIMPINAN YANG KONDUSIF									
1	Pimpinan telah menetapkan kebijakan pengelolaan risiko yang memberikan kejelasan arah pengelolaan risiko								
2	Pimpinan menerapkan pengelolaan risiko dan pengendalian dalam pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan								
3	Pimpinan membangun komunikasi yang baik dengan anggota organisasi untuk berani mengungkapkan risiko dan secara terbuka menerima/menggali pelaporan risiko/masalah								
4	Gaya pimpinan dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja								
5	Pimpinan menetapkan Sasaran strategis yang selaras dengan visi dan misi Pemda								
6	Rencana/sasaran strategis pemda telah dijabarkan ke dalam sasaran OPD dan tingkat operasional OPD (<i>cascading</i>)								
7	Rencana strategis dan rencana kerja pemda telah menyajikan informasi mengenai risiko								
8	Pimpinan berperan serta dan mengikutsertakan pejabat dan								

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur
	Kabag. Hukum

	pegawai terkait dalam proses pengelolaan risiko									
D	PEMBENTUKAN STRUKTUR ORGANISASI YANG SESUAI DENGAN KEBUTUHAN MEMADAI									
1	Setiap Urusan telah dilaksanakan oleh OPD dan unit kerja yang tepat									
2	Masing-masing pihak dalam organisasi telah memperoleh kejelasan dan memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan risiko									
3	Pegawai yang bertugas di OPD merupakan pegawai tetap dan bukan pegawai yang bersifat <i>ad hoc</i> (sementara)									
4	Adanya transparansi dan ketepatan waktu pelaporan pelaksanaan peran dan tanggung jawab masing-masing dalam pengelolaan risiko									
E	PENDELEGASIAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB YANG TEPAT									
1	Kriteria pendelegasian wewenang telah ditentukan dengan tepat									
2	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dilaksanakan secara tepat									
3	Kewenangan direviu secara periodik									
F	PENYUSUNAN DAN PENERAPAN KEBIJAKAN YANG SEHAT TENTANG PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA									
1	Pemda telah memiliki Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM yang lengkap (sejak rekrutmen sampai dengan pemberhentian pegawai)									
2	Rekrutmen, retensi, mutasi, maupun promosi pemilihan SDM telah dilakukan dengan baik									
3	Insentif pegawai telah sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja									
4	Pemda telah menginternalisasi budaya sadar risiko									
5	Adanya pemberian <i>reward</i> dan/atau <i>punishment</i> atas pengelolaan risiko (Misalnya mempertimbangkan pertanggungjawaban pengelolaan risiko dalam penilaian kinerja)									
6	Terdapat evaluasi kinerja pegawai, dan telah dipertimbangkan dalam perhitungan penghasilan									
7	Instansi telah mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pengembangan SDM									
G	PERWUJUDAN PERAN APARAT PENGAWASAN INTERN PEMERINTAH YANG EFEKTIF									
1	Inspektorat Daerah melakukan reviu atas efisiensi/ efektivitas pelaksanaan setiap urusan/program Secara periodik									
2	Inspektorat Daerah melakukan reviu atas kepatuhan hukum dan aturan lainnya									
3	Inspektorat Daerah memberikan layanan fasilitasi penerapan pengelolaan risiko dan penyelenggaraan SPIP									
4	APIP telah melaksanakan pengawasan berbasis risiko.									
5	Temuan dan saran/rekomendasi pengawasan APIP telah ditindaklanjuti									

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

H HUBUNGAN KERJA YANG BAIK DENGAN INSTANSI PEMERINTAH								
1	Hubungan kerja yang baik dengan instansi/organisasi lain yang memiliki keterkaitan operasional telah terbangun							
2	Hubungan kerja yang baik dengan instansi yang terkait atas fungsi pengawasan/pemriksaan (inspektorat, BPKP, dan BPK) telah terbangun							

Keterangan:

Kolom c diisi dengan jawaban responden Ket Jawaban:

- 1 : Tidak Setuju/Belum ada/ belum dibangun
- 2 : Kurang Setuju/Telah dibangun/diterapkan, akan tetapi belum konsisten
- 3 : Setuju/Sudah dibangun atau diterapkan dengan baik, tapi masih bisa ditingkatkan.
- 4 : Sangat Setuju/Sudah dibangun atau diterapkan dengan baik dan dapat ditularkan ke organisasi lain

Kolom d diisi dengan simpulan hasil penilaian lingkungan pengendalian tiap pertanyaan dan kesimpulan tiap sub unsur lingkungan pengendalian Misal: kesimpulan tiap pertanyaan :

"Memadai", apabila modus jawaban responden adalah 3 atau 4 dan "Kurang Memadai" apabila modus jawaban responden adalah 1 atau 2 kesimpulan sub unsur lingkungan pengendalian:

"Memadai", apabila seluruh simpulan tiap pertanyaan pada sub unsur tersebut telah "memadai, dan "kurang memadai" apabila terdapat simpulan pertanyaan pada sub unsur tersebut yang "Kurang Memadai".

A. 2. Simpulan Kelemahan Lingkungan Pengendalian berdasarkan Dokumen

Nama Pemda/Perangkat Daerah :

Tahun Penilaian :

No.	Sumber data	Uraian Kelemahan	Klasifikasi
a	b	c	d

*) Klasifikasi permasalahan menggunakan sub unsur Lingkungan Pengendalian dalam PP 60 Tahun 2008.

Keterangan :

Kolom a diisi dengan nomor urut Kolom b diisi dengan sumber data

Kolom c diisi dengan uraian kelemahan jika berdasarkan data yang ada merupakan kelemahan, atau Kolom d diisi dengan klasifikasi kelemahan sesuai sub unsur pada lingkungan pengendalian

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	z
Kabag. Hukum	t

A. 3. Simpulan Hasil Penilaian Lingkungan Pengendalian

Nama Pemda/Perangkat Daerah : Tahun Penilaian :							
No.	Sub unsur	Hasil Reviu Dokumen		Hasil Survei Persepsi		Simpulan	Penjelasan
		Hasil	Uraian	Hasil	Uraian		
a	b	c	d	e	f	g	h
1	Penegakan integritas dan nilai etika						
2	Komitmen terhadap kompetensi						
3	Kepemimpinan yang kondusif						
4	Struktur organisasi sesuai kebutuhan						
5	Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang tepat						
6	Penyusunan dan Penerapan Kebijakan yang Sehat tentang Pembinaan SDM						
7	Perwujudan peran APIP yang efektif						
8	Hubungan Kerja yang Baik dengan Instansi Pemerintah Terkait						

Keterangan:

Kolom a diisi dengan nomor urut

Kolom b diisi dengan sub unsur pada lingkungan pengendalian

Kolom c diisi dengan simpulan penilaian awal CEE berdasarkan dokumen

Kolom d diisi dengan uraian simpulan penilaian awal CEE berdasarkan dokumen

Kolom e diisi dengan simpulan hasil survei persepsi

Kolom f diisi dengan uraian simpulan sesuai hasil survei persepsi

Kolom g diisi dengan simpulan sesuai hasil penilaian awal dan survei persepsi, jika

hasil antara penilaian awal dan survei persepsi bertentangan, maka lakukan

pendalaman atau lakukan professional judgement untuk menyimpulkannya

Kolom h diisi dengan uraian kelemahan

Paraf Koordinasi	
f	Inspektur 
	Kabag. Hukum 

B. FORMULIR PENETAPAN KONTEKS

B. 1. Penetapan Konteks Strategis Pemerintah Kota Bekasi

Nama Pemda : Tahun Penilaian : Periode yang dinilai :	
Sumber Data	
VISI	
Misi Strategis RPJMD	
Penetapan konteks Misi Risiko Strategis Pemda	
Tujuan Strategis RPJMD	
Penetapan Konteks Tujuan Risiko Strategis Pemda	
Sasaran RPJMD	
Penetapan Konteks Sasaran Risiko Strategis Pemda	
IKU Sasaran RPJMD	
Penetapan konteks IKU Risiko Strategis Pemda	
Prioritas pembangunan dan program unggulan	
Urusan Pemerintahan Daerah	
Nama Dinas Terkait	
Tujuan, Sasaran, IKU dan Program yang akan dilakukan penilaian risiko	
	Kota Bekasi, Wali Kota Bekasi

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	3
Kabag. Hukum	t

B.2. Penetapan Konteks Strategis Perangkat Daerah

Nama Pemda	:	
Tahun Penilaian	:	
Periode yang dinilai	:	
Urusan Pemerintahan	:	
OPD yang Dinilai	:	
Sumber Data		
Tujuan Strategis		
Sasaran Strategis		
IKU Renstra OPD	IKU	Target
Program Perangkat Daerah		
Keluaran/Indikator Kinerja Program	Uraian Indikator	Target
Tujuan, Sasaran, IKU, Program dan Keluaran yang akan dilakukan penilaian risiko		
	Dst	
		Kota Bekasi, Kepala Perangkat Daerah

Paraf Koordinasi	
f Inspektur	z
Kabag. Hukum	t

B. 3. Penetapan Konteks Operasional Perangkat Daerah

Nama Pemda :		
Tahun Penilaian :		
Periode yang dinilai :		
Urusan Pemerintahan :		
OPD yang Dinilai :		
Sumber Data		
Tujuan Strategis		
Program Perangkat Daerah (Renja) dan Kegiatan Utama		
Keluaran/Hasil Kegiatan	Uraian Keluaran	Target
Informasi Lain		
Kegiatan, dan indikator keluaran yang akan dilakukan penilaian risiko		
		Kota Bekasi, , Kepala Perangkat Daerah

Paraf Koordinasi	
↳	↳
Inspektur	↳
Kabag. Hukum	↳

C. FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO

Nama Pemerintah/ Perangkat Daerah :
 Sasaran/Program :

RISK REGISTER												
No	Tujuan / Sasaran / Program / Kegiatan	Proses Bisnis	No	Risk Event/ Uraian Peristiwa Risiko	Risk Category / Jenis Kelompok Risiko	Kode Risiko	Risk Cause / Penyebab Risiko	Sumber Risiko (Internal / Eksternal)	Severity/Akibat/Potensi Kerugian		Risk Owner / Pemilik Risiko	Nama Dept. / Unit internal Terkait
									Deskripsi	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Prepared By/
 Dibuat Oleh Kepala PD/Kepala
 Bidang/Bidang
 Tanggal :

Approved by /
 Disetujui oleh Wali Kota
 / Kepala PD
 Tanggal :

Paraf Koordinasi	
Inspektur	
Kabag. Hukum	

D. FORMULIR ANALISIS RISIKO DAN MITIGASI RISIKO

Nama Pemerintah/Perangkat Daerah:

Sasaran/Program/Kegiatan :

No Risiko	RISK REGISTER										Score / Nilai Target Risk After Mitigation						
	Nilai / Score Risiko Melekat/Inherent Risk		Existing Control / Pengendalian yang ada			Nilai / Score Risiko Sisa/Residual Risk			RISK TREATMENT		Kemungkinan Kejadian / Likelihood	Dampak / Impact	Tingkat Risiko / Level of Risk				
	Kemungkinan Kejadian / Likelihood	Dampak / Impact	Tingkat Risiko / Level of Risk	Ada / Tidak Ada	Memadai / belum memadai	Dijalankan 100% / belum dijalankan 100%	Kemungkinan Kejadian / Likelihood	Dampak / Impact	Tingkat Risiko / Level of Risk	Opsil Perilaku Risiko				Deskripsi Tindakan Mitigasi			

Prepared By /
 Dibuat Oleh Kepala
 PD / Kepala
 Bagian / Kepala
 Bidang
 Tanggal :

Approved by /
 Disetujui oleh Wali
 Kota / Kepala PD
 Tanggal :

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

E. FORMULIR RANCANGAN INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Nama Pemda : Tahun Penilaian : Tujuan Strategis : Urusan Pemerintahan :							
No	Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan	Media/Bentuk Sarana Pengkomunikasian	Penyedia Informasi	Penerima Informasi	Rencana Waktu Pelaksanaan	Realisasi Waktu Pelaksanaan	Keterangan
a	b	c	d	e	f	g	h

Keterangan

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan Kegiatan Pengendalian yang Dibutuhkan
- Kolom c diisi dengan Media/Bentuk Sarana Pengkomunikasian
- Kolom d diisi dengan Penyedia Informasi
- Kolom e diisi dengan Penerima Informasi
- Kolom f diisi dengan Rencana Waktu Pelaksanaan
- Kolom g diisi dengan Realisasi Waktu Pelaksanaan
- Kolom h diisi dengan Keterangan tambahan

Paraf Koordinasi	
Inspektur	<i>[Signature]</i>
Kabag. Hukum	<i>[Signature]</i>

7. FORMULIR RANCANGAN PEMANTAUAN

Nama Pemda : Tahun Penilaian : Tujuan Strategis : Urusan Pemerintah :									
No	"Risiko" yang Teridentifikasi	Kode Risiko	Kejadian Risiko			RTP	Rencana Pelaksanaan RTP	Realisasi Pelaksanaan RTP	Keterangan
			Tanggal terjadi	Sebab	Dampak				

Keterangan

- Kolom a diisi dengan nomor urut
- Kolom b diisi dengan risiko yang teridentifikasi
- Kolom c diisi dengan kode risiko
- Kolom d diisi dengan tanggal terjadinya risiko pada tahun berjalan
- Kolom e diisi dengan penyebab peristiwa risiko saat terjadi pada tahun berjalan
- Kolom f diisi dengan dampak peristiwa risiko pada tahun berjalan
- Kolom g diisi dengan keterangan tambahan

 Pj. WALI KOTA BEKASI,  10/24
 R. GANI MUHAMAD