



**MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA**

SALINAN  
PERATURAN MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2023  
TENTANG  
MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL  
KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mencapai pengelolaan sumber daya yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan mewujudkan pemerintahan yang lebih baik serta mendukung pencapaian kinerja tugas dan fungsi organisasi, perlu dilakukan pengendalian atas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pengaturan mengenai manajemen risiko pembangunan nasional Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Menteri wajib melakukan penilaian risiko di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- c. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 10 ayat (2) Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional, kebijakan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Kementerian Pemuda dan Olahraga ditetapkan oleh Menteri;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Kementerian Pemuda dan Olahraga;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);

3. 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);
4. Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2020 tentang Kementerian Pemuda dan Olahraga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 253);
5. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90);
6. Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga Nomor 8 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pemuda dan Olahraga (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 997);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PEMUDA DAN OLAAHRAGA TENTANG MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAAHRAGA.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Kementerian Pemuda dan Olahraga yang selanjutnya disebut Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pemuda dan olahraga.
2. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pemuda dan olahraga.
3. Pembangunan Nasional adalah upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka mencapai tujuan bernegara.
4. Risiko Pembangunan Nasional yang selanjutnya disebut Risiko adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran Pembangunan Nasional.
5. Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Kementerian yang selanjutnya disebut MRPN Kementerian adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Kementerian sehubungan dengan adanya Risiko.
6. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disingkat UPR adalah satuan kerja yang bertanggung jawab melaksanakan MRPN Kementerian.
7. Budaya Risiko Pembangunan Nasional yang selanjutnya disebut Budaya Risiko adalah nilai, kepercayaan, pengetahuan, dan pemahaman tentang Risiko, yang dimiliki bersama oleh pimpinan dan pegawai Kementerian dalam rangka berupaya mencapai sasaran Pembangunan Nasional.
8. Selera Risiko adalah ambang batas besaran level Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko dan tidak perlu dilakukan kegiatan pengendalian.

9. Struktur MRPN Kementerian adalah pembagian tugas, fungsi, peran, tanggung jawab, dan hubungan antar pengemban tugas dalam penyelenggaraan MRPN Kementerian.
10. Pemilik Risiko adalah pimpinan Kementerian dan/atau pimpinan unit kerja Kementerian yang bertanggung jawab untuk melakukan MRPN Kementerian di lingkup kerjanya.
11. Pengelola Risiko adalah pejabat yang ditunjuk sebagai penanggung jawab MRPN Kementerian pada unit kerja masing-masing.
12. Tim MRPN Kementerian adalah tim penyelenggara MRPN Kementerian yang mengoordinasikan proses MRPN Kementerian.
13. Komunikasi dan Konsultasi adalah kegiatan yang melekat dalam proses MRPN Kementerian yang bertujuan untuk mendapatkan, menyediakan, dan berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai Risiko di organisasi.
14. Penilaian Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi seluruh Risiko atau potensi Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi, yang dilakukan melalui proses yang sistematis dan terukur.
15. Identifikasi Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi seluruh Risiko atau potensi Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi.
16. Analisis Risiko adalah kegiatan memahami karakteristik Risiko yang telah diidentifikasi, serta menentukan besaran dan tingkat Risiko dengan cara mempertimbangkan kemungkinan keterjadian dan dampak Risiko.
17. Evaluasi Risiko adalah kegiatan menetapkan prioritas Risiko dalam rangka pengambilan keputusan terkait penanganan Risiko.
18. Profil Risiko adalah dokumen terkait proses MRPN Kementerian yang menunjukkan potensi Risiko yang teridentifikasi untuk ditangani dalam kurun waktu tertentu.
19. Rencana Penanganan Risiko adalah dokumen yang terkait proses MRPN Kementerian yang menunjukkan Rencana Penanganan Risiko berdasarkan opsi terbaik dari berbagai opsi yang relevan.
20. Pencatatan dan Pelaporan adalah kegiatan pendokumentasian aktivitas MRPN Kementerian dalam bentuk tulisan dan dituangkan dalam dokumen.

#### Pasal 2

Peraturan Menteri ini dimaksudkan sebagai pedoman pelaksanaan MRPN Kementerian.

### Pasal 3

MRPN Kementerian dilaksanakan untuk:

- a. mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik;
- b. menetapkan dan mengelola Risiko yang dihadapi, serta meminimalisasi dampak yang ditimbulkan;
- c. melindungi Kementerian dari Risiko yang signifikan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi;
- d. meningkatkan kinerja organisasi dalam pencapaian tujuan dan/atau sasaran yang telah ditetapkan;
- e. menciptakan kesadaran dan kepedulian pegawai mengenai pentingnya MRPN Kementerian; dan
- f. memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

### Pasal 4

MRPN Kementerian diselenggarakan dengan prinsip:

- a. terintegrasi;
- b. terstruktur dan komprehensif;
- c. kustomisasi;
- d. inklusif;
- e. kolaboratif;
- f. dinamis;
- g. informasi terbaik yang tersedia;
- h. mempertimbangkan sosial dan budaya; dan
- i. perbaikan berkelanjutan.

### Pasal 5

MRPN Kementerian terdiri atas:

- a. Struktur MRPN Kementerian;
- b. kerangka kerja MRPN Kementerian; dan
- c. strategi pembangunan Budaya Risiko.

## BAB II

### STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

#### Bagian Kesatu Umum

### Pasal 6

- (1) Struktur MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf a menggunakan model 3 (tiga) lini (*three lines model*).
- (2) Model 3 (tiga) lini (*three lines model*) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan model koordinasi MRPN Kementerian dalam suatu organisasi yang membagi fungsi organisasi menjadi model 3 (tiga) lini terhadap Risiko.

- (3) Bagan Struktur MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 7

Model 3 (tiga) lini (*three lines model*) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 terdiri atas:

- a. lini pertama;
- b. lini kedua; dan
- c. lini ketiga.

#### Bagian Kedua

##### Lini Pertama

#### Pasal 8

Lini pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a dilaksanakan oleh:

- a. Pemilik Risiko; dan
- b. Pengelola Risiko.

#### Pasal 9

- (1) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf a terdiri atas:
  - a. Menteri selaku Pemilik Risiko pada level Kementerian;
  - b. Sekretaris Kementerian dan Deputi selaku Pemilik Risiko pada level unit kerja eselon I Kementerian; dan
  - c. Sekretaris Deputi, Asisten Deputi, Kepala Biro, Inspektur, dan Direktur Badan Layanan Umum selaku Pemilik Risiko pada level unit kerja eselon II Kementerian.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggungjawab:
  - a. memastikan Risiko telah diidentifikasi, dinilai, dikelola, dan dipantau;
  - b. mengintegrasikan MRPN Kementerian ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan rencana tindak pengendalian; dan
  - c. menyampaikan laporan pengelolaan Risiko yang disusun Pengelola Risiko kepada Tim MRPN Kementerian.
- (3) Laporan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c untuk level unit kerja eselon I Kementerian disampaikan kepada Menteri dengan tembusan kepada Tim MRPN Kementerian.
- (4) Laporan pengelolaan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c untuk level unit kerja eselon II disampaikan kepada Sekretaris Kementerian dengan tembusan kepada Tim MRPN Kementerian.

Pasal 10

- (1) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 huruf b terdiri atas:
  - a. pimpinan unit kerja eselon I selaku Pengelola Risiko tingkat Kementerian;
  - b. pimpinan unit kerja eselon II selaku Pengelola Risiko tingkat unit kerja Eselon I; dan
  - c. pejabat administrator, pejabat fungsional tingkat madya/muda, atau koordinator yang ditunjuk oleh Pemilik Risiko unit kerja eselon II selaku Pengelola Risiko tingkat unit kerja eselon II.
- (2) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab:
  - a. memfasilitasi dan mengadministrasikan proses Identifikasi Risiko dan Analisis Risiko dalam register Risiko dan peta Risiko;
  - b. mengadministrasikan kegiatan pengendalian dan pemantauan Risiko serta menuangkannya dalam rencana tindak pengendalian;
  - c. menyelenggarakan catatan historis atas peristiwa Risiko yang terjadi dan menuangkannya ke dalam laporan peristiwa Risiko; dan
  - d. melaporkan pelaksanaan MRPN Kementerian kepada Pemilik Risiko.

Bagian Ketiga  
Lini Kedua

Pasal 11

Lini kedua sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b dilaksanakan oleh Tim MRPN Kementerian.

Pasal 12

- (1) Tim MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 merupakan perwakilan dari Satker di Kementerian dan dapat dari luar Kementerian yang ditetapkan dengan keputusan Menteri;
- (2) Tim MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas:
  - a. memantau Penilaian Risiko dan rencana tindak pengendalian;
  - b. memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
  - c. memantau tindak lanjut hasil reviu atau audit atas MRPN Kementerian;
  - d. memberikan umpan balik berupa usulan/rekomendasi perbaikan pelaksanaan MRPN Kementerian oleh UPR;
  - e. menyusun laporan triwulanan dan laporan tahunan kegiatan pemantauan MRPN Kementerian;
  - f. memberikan sosialisasi terkait MRPN Kementerian kepada seluruh unit kerja di Kementerian; dan
  - g. memvalidasi usulan Risiko baru dari UPR.

Bagian Keempat  
Lini Ketiga

Pasal 13

Lini ketiga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf c dilaksanakan oleh Inspektorat Kementerian.

Pasal 14

- (1) Inspektorat Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 bertanggung jawab dalam rangka kegiatan pengawasan intern berbasis Risiko.
- (2) Inspektorat Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas:
  - a. melakukan reviu atas laporan penyelenggaraan MRPN Kementerian; dan
  - b. melakukan evaluasi atas kecukupan desain dan efektivitas penerapan Kebijakan Pelaksanaan MRPN Kementerian.
- (3) Dalam hal diperlukan, Inspektorat Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan:
  - a. fasilitasi Identifikasi Risiko dan Evaluasi Risiko; dan/atau
  - b. saran kepada Pemilik Risiko dalam melakukan respons Risiko.
- (4) Kegiatan pengawasan intern berbasis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan berpedoman pada program kerja pengawasan tahunan berbasis Risiko.

BAB III

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN  
NASIONAL KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

Pasal 15

- (1) Kerangka kerja MRPN Kementerian bertujuan untuk membantu Kementerian mengintegrasikan manajemen Risiko ke dalam seluruh fungsi dan kegiatan organisasi, termasuk pembuatan keputusan yang signifikan.
- (2) Kerangka kerja MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
  - a. sistem;
  - b. proses; dan
  - c. evaluasi;
- (3) Sistem sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a terdiri atas:
  - a. kebijakan pelaksanaan MRPN Kementerian;
  - b. prosedur MRPN Kementerian; dan
  - c. praktik MRPN Kementerian.
- (4) Sistem sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a, huruf b, dan huruf c dilaksanakan secara sistematis dan terintegrasi.
- (5) Proses sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, mencakup kegiatan:
  - a. Komunikasi dan Konsultasi;

- b. penetapan konteks;
  - c. penilaian Risiko;
  - d. penanganan Risiko;
  - e. pemantauan dan reviu; dan
  - f. Pencatatan dan Pelaporan.
- (6) Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c dilakukan oleh Inspektorat Kementerian untuk menilai efektivitas kebijakan MRPN Kementerian.
- (7) Hasil Evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (6) disampaikan kepada Menteri sebagai rekomendasi perbaikan kebijakan MRPN Kementerian.
- (8) Kerangka kerja MRPN Kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### BAB IV STRATEGI PEMBANGUNAN BUDAYA RISIKO

##### Pasal 16

- (1) Strategi pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf c dikembangkan sesuai dengan nilai Kementerian dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan dan/atau sasaran organisasi.
- (2) Strategi pembangunan Budaya Risiko di Kementerian dilakukan melalui:
- a. penerapan budaya Risiko;
  - b. pembangun sistem MRPN Kementerian; dan
  - c. penyediaan anggaran MRPN Kementerian.
- (3) Strategi pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam Peraturan Menteri ini.

#### BAB V PENUTUP

##### Pasal 17

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 24 Agustus 2023

MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ARIO BIMO NANDITO ARIOTEDJO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 29 Agustus 2023

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ASEP N. MULYANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2023 NOMOR 678

Salinan sesuai aslinya  
Kepala Biro Hukum dan Kerja Sama,

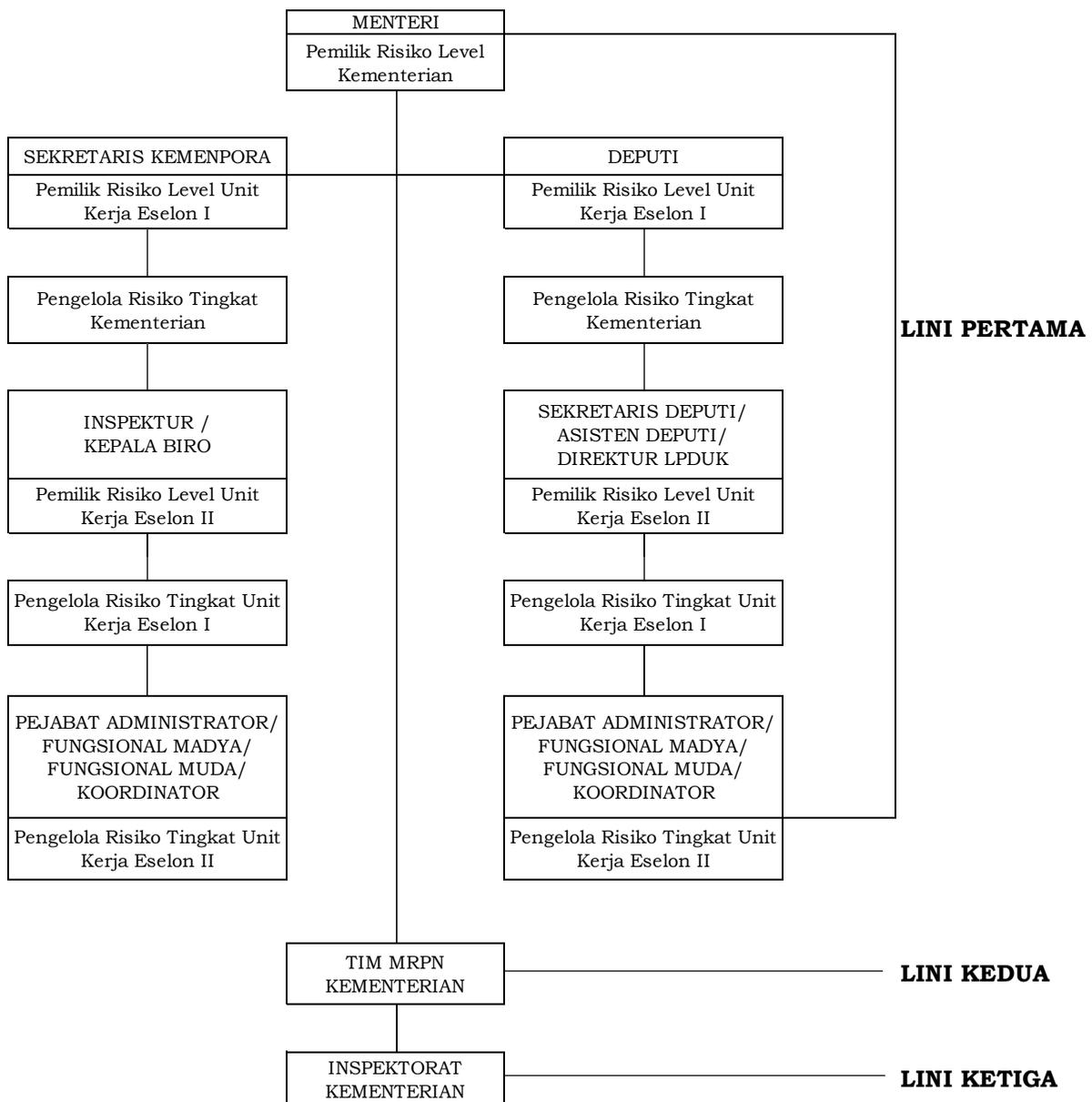


**SANUSI**  
NIP. 196412011985031001

LAMPIRAN I  
PERATURAN MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2023  
TENTANG  
MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL  
KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA

BAGAN STRUKTUR  
MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL KEMENTERIAN

Bagan Struktur MRPN Kementerian dapat dilihat pada gambar berikut:



Struktur MRPN Kementerian sebagaimana tercantum dalam bagan struktur di atas menggunakan model 3 (tiga) lini (*three lines model*) yang terdiri atas:

- lini pertama yaitu Pemilik Risiko dan Pengelola Risiko;
- lini kedua yaitu Tim MRPN Kementerian;

c. lini ketiga yaitu Inspektorat Kementerian.

Struktur MRPN Kementerian secara umum membahas peran dalam MRPN Kementerian, dan hubungan antar peran dalam MRPN Kementerian itu sehingga pelaksanaan MRPN Kementerian lebih jelas siapa yang bertanggung jawab dan bagaimana hubungan antar peran itu agar efektif. Kajian tersebut juga menyebutkan pentingnya membangun Struktur MRPN Kementerian, yaitu untuk memastikan sinergi antar personel pada semua level/tingkatan di lembaga secara proaktif memberikan perspektif lengkap tentang paparan Risiko dan peluang serta pengelolaan Risiko.

MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ARIO BIMO NANDITO ARIOTEDJO

LAMPIRAN II  
PERATURAN MENTERI PEMUDA DAN OLAAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 12 TAHUN 2023  
TENTANG  
MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL  
KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAAHRAGA

KERANGKA KERJA MRPN KEMENTERIAN DAN STRATEGI PEMBANGUNAN  
BUDAYA RISIKO

BAB I  
KERANGKA KERJA MRPN KEMENTERIAN

A. SISTEM MRPN KEMENTERIAN

Sistem MRPN Kementerian adalah pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai, mengendalikan, dan memitigasi Risiko yang dihadapi oleh Kementerian. Sistem MRPN Kementerian yang efektif melibatkan tiga elemen penting yaitu kebijakan pelaksanaan, prosedur, dan praktik MRPN Kementerian.

1. Kebijakan Pelaksanaan MRPN Kementerian

Kebijakan Pelaksanaan MRPN Kementerian adalah pernyataan formal yang dilakukan oleh Tim MRPN Kementerian yang merumuskan pendekatan Kementerian terhadap MRPN Kementerian. Kebijakan ini menetapkan tujuan, tanggung jawab, dan kerangka kerja untuk menghadapi Risiko dalam berbagai aktivitas MRPN Kementerian. Kebijakan Pelaksanaan MRPN Kementerian harus mencakup pendekatan terhadap Risiko, batasan Risiko yang dapat diterima, dan cara menghadapi Risiko jika terjadi.

2. Prosedur MRPN Kementerian

Prosedur MRPN Kementerian adalah langkah-langkah operasional yang terdokumentasi dan terstruktur yang harus diikuti oleh Kementerian untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan Risiko yang dihadapi. Pendekatan ini mencakup metode penilaian Risiko, pengumpulan data, Analisis Risiko, dan pengembangan strategi pengelolaan Risiko. Prosedur juga menguraikan tindakan yang harus diambil jika Risiko melebihi batasan yang telah ditetapkan dalam kebijakan.

3. Praktik MRPN Kementerian

Praktik MRPN Kementerian adalah pelaksanaan nyata dari kebijakan dan prosedur MRPN Kementerian dalam operasional sehari-hari Kementerian. Praktik mencakup langkah-langkah yang diambil oleh Kementerian dalam mengidentifikasi Risiko, melaksanakan tindakan pengelolaan Risiko, dan melaporkan kemajuan dalam menghadapi Risiko. Praktik MRPN Kementerian juga mencakup komunikasi yang efektif tentang Risiko Kementerian untuk memastikan kesadaran dan pemahaman yang tepat tentang Risiko yang ada.

Bentuk-bentuk praktik MRPN Kementerian dikelompokkan berdasarkan pengelompokan struktural dan pengelompokan fungsional. Pengelompokan struktural yaitu berdasarkan tingkatan organisasi dimana MRPN Kementerian diterapkan, sedangkan

pengelompokan fungsional yaitu berdasarkan jenis Risiko yang dikelola.

Pengelompokan struktural dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu:

- a. MRPN Kementerian strategis (Pemilik Risiko pada level Kementerian); dan
- b. MRPN Kementerian operasional (Pemilik Risiko unit kerja eselon I Kementerian dan unit kerja eselon II Kementerian).

Pengelompokan fungsional dibagi menjadi 2, yaitu:

- a. MRPN Kementerian keuangan; dan
- b. MRPN Kementerian operasional (nonkeuangan).

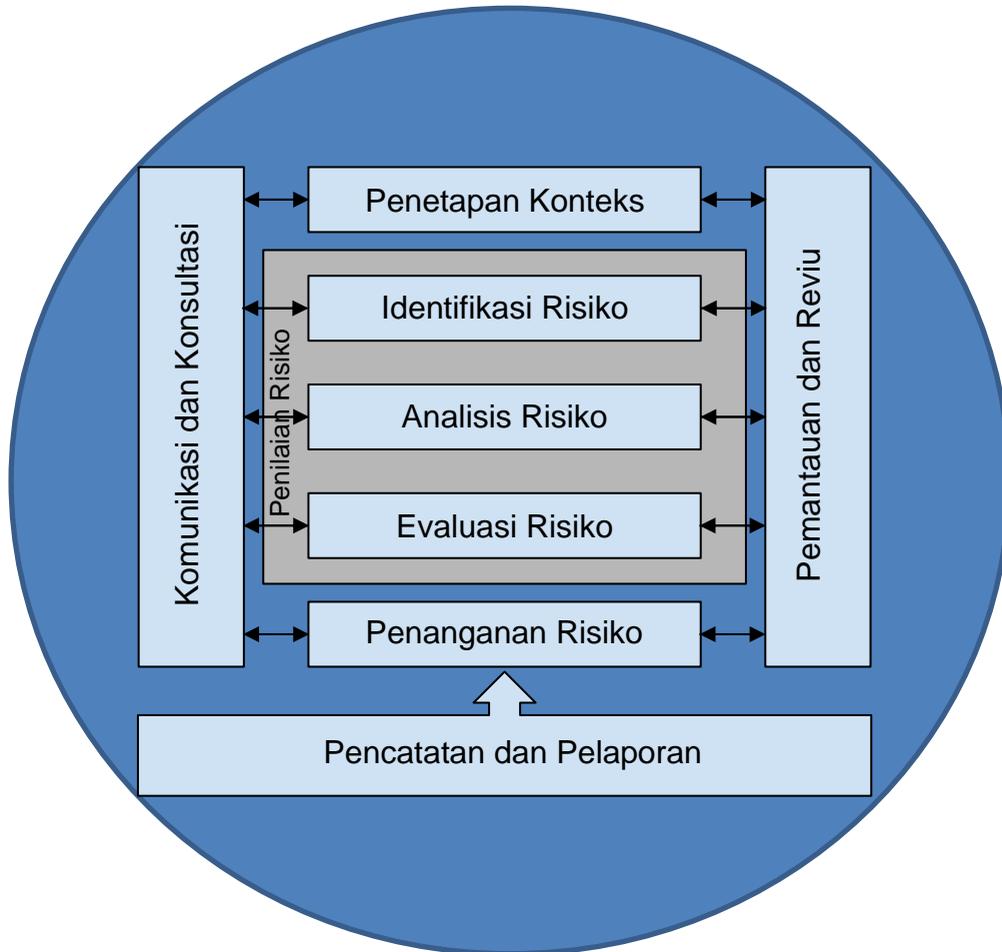
Sistem MRPN Kementerian bukanlah suatu kebijakan atau prosedur yang tetap, melainkan suatu pendekatan berkelanjutan yang harus disesuaikan dan ditingkatkan sesuai dengan perubahan lingkungan dan Risiko baru yang muncul.

Dengan memadukan kebijakan, prosedur, dan praktik MRPN Kementerian yang baik, Kementerian dapat mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko yang merugikan dan meningkatkan kemampuannya untuk menghadapi tantangan dengan efektif.

## B. PROSES MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL

Proses MRPN Kementerian adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang secara sistematis atas aktivitas Komunikasi dan Konsultasi, penetapan konteks, Penilaian Risiko, penanganan Risiko, pemantauan dan reviu, serta Pencatatan dan Pelaporan. Proses MRPN Kementerian dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di lingkungan Kementerian yang merupakan bagian terpadu dengan manajemen secara keseluruhan, khususnya SPIP, perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran.

Keterkaitan antar tahapan proses MRPN Kementerian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Proses MRPN Kementerian

Penyelenggaraan proses MRPN Kementerian terdiri atas tahapan:

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan Konsultasi bertujuan untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi terkait penerapan MRPN Kementerian sehingga terdapat kesamaan persepsi pada seluruh pihak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Bentuk Komunikasi dan Konsultasi antara lain:

a. Rapat Berkala

Rapat berkala ini dilakukan oleh Tim MRPN Kementerian/lini kedua sebagai sarana pemantauan atas pelaksanaan MRPN Kementerian lini pertama, dengan waktu pelaksanaan sebagai berikut:

- 1) Tingkat Kementerian dilakukan satu kali dalam setahun untuk membahas arah penentuan konteks dan hal strategis lainnya;
- 2) Tingkat Eselon I dilakukan per semester; dan
- 3) Tingkat Eselon II dilakukan per triwulan.

b. Rapat Insidental

Rapat insidental ini dilakukan jika terjadi hal-hal yang mendesak untuk segera diselesaikan

c. *Focused Group Discussion*

d. Sosialisasi, *workshop*, dan berbagai kegiatan yang bersifat edukasi atau penyebaran pengetahuan atau keahlian mengenai MRPN Kementerian di lingkungan Kementerian.

e. Konsultasi terkait penyelenggaraan MRPN Kementerian antara UPR atau UPR dengan Inspektorat Kementerian.

2. Penetapan Konteks

Penetapan konteks bertujuan untuk memahami dan menetapkan lingkungan dan batasan dalam pelaksanaan MRPN Kementerian pada masing-masing UPR.

Tahapan penetapan konteks meliputi:

- a. menentukan ruang lingkup dan periode penerapan MRPN Kementerian, yaitu:
  - 1) ruang lingkup penerapan MRPN Kementerian yang berisi tugas dan fungsi unit terkait; dan
  - 2) periode penerapan MRPN Kementerian yang berisi tahun penerapan MRPN Kementerian.
- b. menetapkan sasaran organisasi  
Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam rencana strategis dan rencana kerja serta dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis.
- c. menetapkan struktur UPR  
UPR merupakan satuan kerja di lingkungan Kementerian dengan tingkatan struktur UPR terdiri dari Pemilik Risiko, koordinator Risiko, dan Pengelola Risiko.
- d. mengidentifikasi pemangku kepentingan  
Identifikasi pemangku kepentingan diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi pemangku kepentingan meliputi siapa saja pemangku kepentingan satuan kerja dan hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan tersebut.
- e. mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait  
Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya.
- f. menetapkan kategori Risiko  
Kategori Risiko adalah pengelompokan Risiko berdasarkan sumbernya yang dikelompokkan atas Risiko baik dari internal maupun eksternal yang akan menggambarkan seluruh jenis Risiko yang terdapat pada organisasi. Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan Evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori Risiko meliputi:

Kategori Risiko	Definisi
Risiko kebijakan atau peraturan perundang-undangan	Risiko yang bersumber dari adanya penetapan kebijakan organisasi dilakukan 1 (satu) kali dalam setahun dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi.
Risiko kepatuhan	Risiko yang bersumber dari organisasi atau pihak eksternal, tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya yang berlaku.

Kategori Risiko	Definisi
Risiko legal	Risiko yang bersumber dari adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko <i>fraud</i>	Risiko yang bersumber dari kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan.
Risiko reputasi	Risiko yang bersumber dari menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal yang bersumber dari persepsi negatif terhadap organisasi.
Risiko operasional	Risiko yang bersumber dari: 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi, misalnya Risiko sosial budaya, Risiko pertahanan keamanan, maupun Risiko perkembangan teknologi.
Risiko <i>stakeholder</i>	Kepentingan Risiko yang berkaitan dengan pola hubungan antara Kementerian dengan pemangku kepentingan dan/atau antarunit kerja di Kementerian
Risiko bencana	Risiko yang berkaitan dengan potensi terjadinya peristiwa atau rangkaian peristiwa yang mengancam dan mengganggu kehidupan dan penghidupan masyarakat yang disebabkan, baik dari faktor alam dan/atau faktor nonalam maupun faktor manusia

g. menetapkan kriteria Risiko

Kriteria Risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko dan tingkat dampak atas suatu Risiko. Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan proses MRPN Kementerian dan harus dievaluasi ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria Risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya Risiko dan kriteria dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)
  - a) Kriteria kemungkinan adalah ukuran besarnya peluang atau frekuensi suatu Risiko akan terjadi.
  - b) Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan pertimbangan ahli (*expert judgement*).

- c) Penentuan peluang terjadinya Risiko menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 (satu) tahun. Terdapat 2 (dua) kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan presentase atas kegiatan, transaksi, atau unit yang dilayani dalam 1 (satu) tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 (satu) tahun.
- d) Tingkat kriteria kemungkinan terjadinya Risiko meliputi:

Tingkat Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan		
	Kemungkinan terjadinya <i>non low tolerance event</i> dalam satu periode analisis		Kejadian <i>low tolerance event</i>
	Presentase Kemungkinan Terjadinya dalam 1 periode	Jumlah Frekuensi Kemungkinan Terjadinya dalam 1 periode	
Hampir tidak terjadi (1)	$x < 5\%$	Sangat jarang < 2 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 5 tahun terakhir
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	Jarang 2 kali s d 5 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 4 tahun terakhir
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	Cukup sering 6 kali s d 9 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 3 tahun terakhir
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	Sering 10 kali s d 12 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 2 tahun terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	$x > 50\%$	Sangat sering > 12 kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam 1 tahun terakhir

- e) Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh Pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:
1. Kriteria *non low tolerance event*:
    - presentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut; dan
    - jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.
  2. Kriteria *low tolerance event* digunakan untuk kejadian dengan toleransi rendah atau tidak ditoleransi serta memiliki intensitas yang sangat rendah dalam rentang waktu lebih dari 1 (satu) tahun pada 1 (satu) unit kerja, misalnya: korupsi,

krisis ekonomi/keuangan, bencana alam dan/atau nonalam

2) Kriteria Dampak (*Consequences*)

Kriteria dampak adalah ukuran besar kecilnya dampak yang ditimbulkan dan akibat terjadinya suatu Risiko kriteria. Dampak Risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian Risiko yang mungkin terjadi.

a) Area dampak yang terdapat di Kementerian, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:

1. Beban Keuangan Negara

Dampak Risiko berupa jumlah tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang. Dampak Risiko beban keuangan negara disebabkan oleh kecurangan (*fraud*) dan bukan kecurangan (*non fraud*) yang diukur dengan:

- kecurangan (*fraud*), yaitu pengukuran dampak berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel kriteria dampak; dan
- bukan kecurangan (*nonfraud*), yaitu pengukuran dampak berdasarkan persentase dari dana atau aset yang dikelola oleh UPR.

2. Penurunan Reputasi

Dampak Risiko berupa rusaknya citra, nama baik, atau wibawa Kementerian yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

3. Sanksi Pidana, Perdata, dan/atau Administratif

Dampak Risiko berupa hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

4. Gangguan Terhadap Layanan Organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan dan standar layanan yang ditetapkan.

5. Penurunan Kinerja

Dampak Risiko berupa tidak tercapainya target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja ataupun kinerja lainnya.

b) Tingkat kriteria dampak bagi setiap UPR ditetapkan sebagai berikut:

Area Dampak		Tingkat Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	<i>Fraud</i>	$X \leq Rp10 \text{ Juta}$	Rp 10 Juta < $X \leq Rp100 \text{ Juta}$	Rp100 Juta < $X \leq Rp1 \text{ Miliar}$	Rp 1 Miliar < $X < Rp10 \text{ Miliar}$	$X \geq Rp10 \text{ Miliar}$

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
<i>Non Fraud</i>	$X \leq 0,05$ % dari nilai belanja/ aset/ kegiatan yang dikelola UPR	$0,05 \% < x \leq 0,25$ % dari nilai belanja /aset/ kegiatan yang dikelola UPR	$0,25 \% < x \leq 0,5$ % dari nilai belanja/ aset/ kegiatan yang dikelola UPR	$0,5 \% < x \leq 1$ % dari nilai belanja/ aset/ kegiatan yang dikelola UPR	$X > 1$ % dari nilai dari nilai belanja/ aset/ kegiatan yang dikelola UPR
Penurunan Reputasi	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 < x \leq 4$ (skala 4)	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,25 < x \leq 3,5$ (skala 4)	Pemberitaan negatif di media sosial Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3 < x \leq 3,25$ (skala 4)	Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $2,5 < x \leq 3$ (skala 4)	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan sangat rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan $\leq 2,5$ (skala 4)
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	Tidak ada gugatan pidana	Tidak ada gugatan pidana	Pidana: $\leq 1$ tahun; atau Tersangka/ terdakwa adalah Pejabat administ	Pidana: $1 < x \leq 5$ tahun; atau Tersangka/ terdakwa adalah Pejabat pimpinan	Pidana: $1 > 5$ tahun; atau Tersangka/ terdakwa adalah Menteri.

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderate (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
			rator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara.	tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, atau pejabat fungsional yang setara.	
	Perdata: $\leq$ Rp100 juta	Perdata : Rp100 juta $< x \leq$ Rp 1 Miliar	Perdata: Rp 1 Miliar $< x \leq$ Rp10 Miliar	Perdata: Rp10 Miliar $< x \leq$ Rp100 Miliar	Perdata: $x >$ Rp100 Miliar
	Administratif: terdugat adalah Pejabat administrator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara.	Administratif: terdugat adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, atau pejabat fungsional yang setara.	Administratif: terdugat adalah Pejabat pimpinan tinggi madya atau pejabat fungsional yang setara.	Administratif: terdugat adalah Menteri.	
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	$X < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% < x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% < = x < 75\%$ dari jam operasional layanan harian	$75\% < = x < 90\%$ dari jam operasional layanan harian	$X > = 90\%$ dari jam operasional layanan harian
Penurunan Kinerja	Realisasi Kinerja $X > 95\%$	Realisasi Kinerja $90\% < x < 95\%$	Realisasi Kinerja $80\% < x < 90\%$	Realisasi Kinerja $75\% < x < 80\%$	Realisasi Kinerja $X < 75\%$

- h. menetapkan matriks Analisis Risiko dan tingkat Risiko
- 1) Matriks Analisis Risiko adalah matriks yang menggambarkan kombinasi antara tingkat dampak dan tingkat kemungkinan serta memuat nilai besaran Risiko berdasarkan kombinasi unsur tingkat dampak dan tingkat kemungkinan. Kombinasi antara tingkat dampak dan tingkat kemungkinan menunjukkan besaran Risiko. Penuangan besaran Risiko dilakukan dalam matriks Analisis Risiko untuk menentukan tingkat Risiko.
  - 2) Tingkat Risiko adalah tingkatan Risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Tingkat kemungkinan terjadinya Risiko, tingkat dampak, dan tingkat Risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan. Matriks Analisis Risiko dan tingkat prioritas Risiko sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko 5X5			Tingkat Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Modera t	Signifikan	Sangat Signifikan
K E M U N G K I N A N	5	Hampir Pasti Terjadi	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	16	21
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	5	10	15	20

Besaran Risiko	Tingkat Risiko	Warna
20-25	5-Sangat Tinggi	Merah
16-19	4-Tinggi	Oranye
12-15	3-Sedang	Kuning
6-11	2-Rendah	Hijau
1-5	1-Sangat Rendah	Biru

- i. menetapkan Selera Risiko
- Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif tingkat kemungkinan terjadinya dan dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria Risiko.
- Penetapan Selera Risiko untuk setiap kategori Risiko berlaku ketentuan sebagai berikut:
- a) Risiko pada tingkat rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi Risiko.
  - b) Risiko dengan tingkat sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan tingkat Risikonya.

- c) Selera Risiko sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b digambarkan sebagai berikut:

Matriks Analisis Risiko 5X5			Tingkat Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
K E M U N G K I N A N	5	Hampir Pasti Terjadi	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	16	21
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	5	10	15	20

Area Penerimaan Risiko
------------------------

Area Risiko yang dimitigasi

Tahapan penetapan konteks MRPN Kementerian dituangkan dalam formulir konteks MRPN Kementerian yang disusun sesuai dengan format 1 sebagai berikut:

Format 1

Formulir Konteks MRPN Kementerian

Unit Organisasi : <Isi dengan nama unit Pemilik Risiko >  
 Ruang Lingkup Penerapan : <Isi dengan tugas dan fungsi unit Pemilik Risiko>  
 Periode Penerapan : <Isi dengan tahun penerapan Profil Risiko>

1 Sasaran Organisasi

No	Sasaran	Keterangan
1	<Isi dengan nama sasaran>	<Isi dengan penjelasan singkat tentang sasaran tersebut>
Dst		

2 Struktur Organisasi Penerapan MRPN Kementerian

Pemilik Risiko :  
 Pengelola Risiko :

3 Daftar Pemangku Kepentingan (Stakeholders)

No	Stakeholder	Hubungan
1	<Isi dengan nama stakeholder>	<Isi dengan hubungan antara unit dengan stakeholder tersebut>
Dst		

4 Daftar Peraturan Perundang-Undangan yang Terkait

No	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan yang Terkait Unit
1	<isi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis>	<isi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tugas dan fungsi unit tersebut>
Dst		

5 Kriteria Risiko

A. Kriteria Kemungkinan

Level Kemungkinan		
1	Hampir Tidak Terjadi	<diisi berdasarkan kriteria kemungkinan pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri ini>
2	Jarang Terjadi	
3	Kadang Terjadi	
4	Sering Terjadi	
5	Hampir Pasti Terjadi	

B. Kriteria Dampak

Level Dampak		
1	Tidak Signifikan	<diisi berdasarkan kriteria dampak pada unit organisasi tersebut berdasarkan ketentuan dalam Peraturan Menteri ini>
2	Minor	
3	Moderat	
4	Signifikan	
5	Sangat Signifikan	

6 Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

<diisi sesuai dengan Matriks Analisis Risiko dan Tingkat Risiko yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri ini>

7 Selera Risiko

<diisi sesuai dengan Selera Risiko yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri ini>

j. Penilaian Risiko

Penilaian Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi seluruh Risiko atau potensi Risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi, yang dilakukan melalui proses yang sistematis dan terukur. Penilaian Risiko dilaksanakan dengan mengacu kepada Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-688/K/D4/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian Risiko di lingkungan Instansi Pemerintah, Penilaian Risiko meliputi:

1) Identifikasi Risiko

Tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi kejadian-kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan dan sasaran. Tahap ini merupakan tahap yang paling penting, karena jika terdapat Risiko yang tidak teridentifikasi pada tahap ini, maka Risiko tersebut tidak dapat dianalisis lebih lanjut dan dengan demikian dimungkinkan tidak akan dilakukan penanganannya. Identifikasi dilakukan secara eksploratif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, baik itu Risiko yang berada dalam kendali organisasi (*controllable*) maupun Risiko yang ada di luar

organisasi (*uncontrollable*), dengan mengutamakan Risiko yang berada dalam kendali organisasi (*controllable*).

Langkah-langkah Identifikasi Risiko adalah sebagai berikut:

- a) UPR mengeksplorasi berbagai kemungkinan jawaban atas pertanyaan berupa kejadian apa yang mungkin akan terjadi atau mungkin akan berulang terjadi, dan jika terjadi maka akan berdampak negatif pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Identifikasi Risiko dilakukan dengan memperhatikan proses bisnis atau kegiatan-kegiatan yang dirancang untuk mencapai sasaran atau target Indikator Kinerja Utama (IKU), terutama proses bisnis yang selama ini mengandung permasalahan, prosedur yang rumit, mengalami perubahan, dan data historis atas kejadian negatif yang pernah terjadi, seperti temuan auditor dan laporan kinerja.

Yang harus dihindari dalam Identifikasi Risiko adalah merumuskan Risiko dengan kalimat yang hanya kebalikan dari tujuan dan sasaran (negasi) atau kalimat yang mengandung makna sama dengan tujuan atau sasaran yang tidak tercapai.

- b) UPR mengidentifikasi penyebab dan dampak negatif Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran untuk setiap kejadian atau Risiko.

Penyebab Risiko yang diidentifikasi sebisa mungkin merupakan penyebab utama. Penyebab ini dapat bersumber dari internal organisasi, seperti kurang memadainya sumber daya manusia (*man*), anggaran (*money*), pengguna dan para pihak yang terkait *internals*, prosedur (*method*), sarana dan prasarana (*machinery*), dan/atau eksternal organisasi seperti kondisi perekonomian, politik, sosial, teknologi dan peraturan perundang-undangan.

Hal yang harus dihindari dalam mengidentifikasi penyebab Risiko yaitu merumuskan penyebab Risiko yang tidak bersifat mutakhir (*current*) atau nyata (*real*). Pada dasarnya, penyebab Risiko adalah suatu kelemahan dalam proses bisnis atau faktor eksternal yang merugikan dan saat ini masih berlangsung, sehingga apabila penyebab tersebut tidak diatasi dapat memicu kemungkinan terjadinya Risiko.

- c) UPR menuangkan kejadian-kejadian yang diidentifikasi tersebut dalam pernyataan Risiko dan menuangkannya ke dalam register Risiko, satu pernyataan Risiko dapat lebih dari satu penyebab dan dampak. Ketepatan dalam penyebutan penyebab utama dan dampak sangat penting mengingat hal ini akan membantu Pemilik Risiko dalam merumuskan respon Risiko pada tahap penanganan Risiko dan menentukan skor dampak pada tahap Analisis Risiko.

- d) UPR mengidentifikasi penanganan Risiko yang selama ini sudah dilakukan untuk memudahkan melakukan tahap berikutnya, yaitu Analisis Risiko suatu Risiko yang selama ini sudah dikelola dengan suatu penanganan tertentu akan berbeda tingkat

kemungkinan dan tingkat dampak yang terjadi, jika dibandingkan dengan Risiko yang belum pernah dikelola atau dilakukan penanganan, selama itu identifikasi penanganan tersebut juga memberikan tuntunan kepada Pemilik Risiko dalam merancang penanganan Risiko agar tidak sekedar mengulang penanganan Risiko yang sudah ada.

- e) Sumber data untuk melakukan Identifikasi Risiko terdiri atas:
1. Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) beserta IKU  
Renstra dan Renja merupakan sumber data awal identifikasi Risiko karena menyediakan tujuan dan sasaran beserta indikator kinerjanya. Data ini merupakan data utama karena secara konsep MRPN Kementerian diterapkan untuk mendukung organisasi mencapai tujuan dan sasaran sehingga pernyataan Risiko dibuat untuk masing-masing indikator tujuan dan sasaran.
  2. Hasil analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat* (SWOT)  
Hasil analisis SWOT yang menunjukkan antara lain unsur kelemahan dan ancaman dapat menuntun UPR dalam melakukan Identifikasi Risiko.
  3. Laporan hasil audit atau kinerja beberapa tahun terakhir  
Laporan tersebut dapat menyediakan data permasalahan atau hambatan organisasi sehingga perlu dijadikan sumber data.
  4. Laporan pengaduan masyarakat
  5. Media massa
  6. Standar Operasional Prosedur (SOP)  
SOP menyediakan langkah-langkah beserta standar mutu baku dalam menghasilkan suatu keluaran Risiko dapat terjadi pada satu atau beberapa langkah yang tercantum dalam SOP, selain itu kelemahan atau tidak tersedianya suatu SOP dapat menjadi penyebab suatu Risiko.
- f) Metode yang dapat digunakan dalam tahapan ini antara lain:
1. analisis bisnis proses organisasi;
  2. analisis data historis (temuan audit, kinerja tidak tercapai, dan lainnya);
  3. wawancara;
  4. studi banding (*benchmarking*);
  5. kuesioner;
  6. *workshop*;
  7. curah pendapat (*brainstorming*), dan
  8. *focus group discussion* (FGD).
- 2) Analisis Risiko  
Analisis Risiko adalah aktivitas untuk menentukan tingkat kemungkinan frekuensi suatu Risiko dan tingkat dampak suatu Risiko dengan memperhatikan penanganan Risiko

yang sudah dilakukan, dan diakhir dalam menentukan tingkat Risiko.

Analisis Risiko dilakukan dengan tahapan:

- a) UPR memberikan skor kemungkinan frekuensi dan skor dampak untuk setiap Risiko yang telah teridentifikasi. Pemberian skor dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan/frekuensi dan kriteria dampak yang sudah ditentukan pada tahap penetapan konteks dengan memperhatikan penanganan Risiko yang selama ini sudah dilakukan.
  - b) UPR menghitung dan menentukan besaran Risiko dan tingkat prioritas Risiko untuk masing-masing Risiko dengan cara mengalikan skor tingkat kemungkinan/frekuensi dengan skor tingkat dampak.
- 3) Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko adalah membandingkan tingkat Risiko yang diestimasi pada tahap Analisis Risiko dengan kriteria tingkat Risiko yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi Risiko menghasilkan daftar Risiko yang diberi peringkat berdasarkan tingkat Risiko.

Tahap ini dimaksudkan untuk menghasilkan daftar skala prioritas Risiko yang paling memerlukan penanganan sampai dengan yang paling tidak memerlukan penanganan sehubungan dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki untuk menangani Risiko.

Tahapan ini bertujuan untuk menentukan Prioritas Risiko, Besaran/Level Risiko *Residual* Harapan, Keputusan Mitigasi Risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU), sebagai berikut:

- a) Prioritas Risiko

Prioritas Risiko disusun sesuai tahapan berikut:

1. Prioritas Risiko diurutkan berdasarkan Besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
2. Apabila hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki Besaran Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area Dampak Risiko dari yang tertinggi hingga terendah sesuai Kriteria Dampak.
3. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki Besaran Risiko dan Dampak Risiko yang sama maka Prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan Prioritas Kategori Risiko.
4. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki Besaran Risiko, area Dampak Risiko, dan Kategori Risiko yang sama maka Prioritas Risiko ditentukan berdasarkan penilaian dan keputusan pimpinan UPR.

Tingkatan	Level Risiko	Prioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
5	Sangat Tinggi	1	25	
		2	24	
		3	23	
		4	22	

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

- b) Besaran/Level Risiko *Residual* Harapan  
 Besaran/Level Risiko *Residual* Harapan merupakan target Besaran/Level Risiko pada akhir periode penerapan proses MRPN Kementerian. Penentuan Besaran/ Level Risiko *Residual* Harapan dengan mempertimbangkan selera Pimpinan UPR dan sumber daya yang dimiliki organisasi.
- c) Keputusan Mitigasi Risiko  
 Keputusan Mitigasi Risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidak dilakukannya upaya Mitigasi Risiko dikaitkan dengan Selera Risiko. Menetapkan mitigasi Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:
1. Mitigasi Risiko dilakukan terhadap seluruh Risiko utama, baik Risiko yang merupakan hasil penurunan/*mandatory* dari UPR tingkat lebih tinggi maupun Risiko UPR yang bersangkutan.
  2. Risiko yang bukan merupakan Risiko utama tidak harus dilakukan mitigasi. Namun demikian dalam hal terdapat potensi peningkatan besaran Risiko melampaui area penerimaan Risiko maka Risiko perlu dilakukan mitigasi.

Output pada tahapan penilaian Risiko yaitu formulir register Risiko pada UPR yang disusun sesuai dengan format 2 sebagai berikut:

Format 2

REGISTER RISIKO

Unit Pemilik Risiko :  
Periode :

No	Sasaran	IKU	Proses Bisnis	Jenis Kelompok Risiko	Kode Risiko	Uraian Peristiwa Risiko	Penyebab Risiko	Sumber Risiko (Internal/ Eksternal)	Akibat Kerugian	Pemilik Risiko	Unit Terkait
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Rumusan diambil dari Renstra/ Renja										

Jakarta,  
Pemilik Risiko

( )

d) Penanganan Risiko

Risiko ditangani dengan menggunakan satu atau lebih opsi aktivitas penanganan Risiko perumusan Rencana Penanganan Risiko dilakukan dengan tahapan:

1. UPR merancang penanganan atau respon Risiko dalam bentuk menghindari Risiko, yaitu dengan tidak melakukan kegiatan yang menimbulkan Risiko, membagi Risiko (misalnya melakukan kontrak kerja sama), mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko (misalnya melakukan perbaikan SOP), dan mengurangi dampak Risiko (misalnya memberikan klarifikasi di media massa atas dampak reputasi yang telah terjadi).  
Penanganan atau respon Risiko memperhatikan penanganan Risiko yang selama ini sudah dilakukan (tidak sekedar mengulang) dan sebisa mungkin menghilangkan penyebab utama Risiko.
2. UPR memilih penanganan Risiko yang terbaik dan diyakini mampu menghilangkan atau mengurangi penyebab utama terjadinya Risiko, serta menggunakan pertimbangan biaya dibanding manfaat yang akan diperoleh alokasi sumber daya untuk respon Risiko diprioritaskan sesuai dengan tingkat Risiko.  
Hal yang harus dihindari dalam merancang penanganan Risiko adalah mencantumkan penanganan Risiko dengan rumusan yang tidak konkret atau bersifat normatif.
3. UPR melakukan penanganan atau respon Risiko, menentukan jadwal waktu penanganan, serta menentukan indikator kinerja keberhasilan dan anggaran yang dibutuhkan untuk penanganan Risiko jika diperlukan. Hal tersebut dituangkan dalam formulir Daftar Rencana Penanganan Risiko, yang disusun sesuai dengan format 3.
4. UPR dapat mengusulkan anggaran biaya penanganan Risiko sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. UPR melakukan penanganan Risiko dan mendokumentasikan hasil atau bukti penanganan Risiko.
6. Pemilik Risiko melakukan pemantauan perkembangan dan hambatan penanganan Risiko yang dilakukan oleh Pengelola Risiko dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko. Hasil pemantauan tersebut menjadi bahan penyusunan Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko, yang disusun sesuai dengan format 4.
7. UPR secara periodik menyusun Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko dan menyampaikannya kepada Tim Manajemen Risiko cq Sekretaris Kementerian dan Inspektorat. Laporan tersebut disusun setiap triwulan selama proses MRPN Kementerian berlangsung.

8. Laporan Pelaksanaan Penanganan Risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dan menjadi lampiran dan laporan pelaksanaan penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) satuan kerja.

Format 3

DAFTAR RENCANA PENANGANAN RISIKO

Unit Pemilik Risiko :  
Periode :

No	Risiko	Penyebab	Kemungkinan	Dampak	Tingkat Risiko	Penanganan yg sudah dilakukan	Penanganan yg akan dilakukan	Jadwal Penanganan	Indikator Output Penanganan	Penanggung Jawab	Anggaran yg dibutuhkan
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Jakarta,  
Pemilik Risiko

( )

Format 4

LAPORAN PELAKSANAAN PENANGANAN RISIKO

Unit Pemilik Risiko :  
Periode :

No	Risiko	Rencana Penanganan					Realisasi Penanganan					Hambatan Realisasi Tidak Sesuai Rencana
		Uraian	Jadwal	Indikator	PIC	Anggaran	Uraian	Jadwal	Indikator	PIC	Anggaran	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

Jakarta,  
Pemilik Risiko

( )

e) Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan reviu dilakukan atas penerapan MRPN Kementerian di UPR, khususnya perkembangan dan hambatan pelaksanaan penanganan Risiko, relevansi Risiko, relevansi penyebab, relevansi dampak, relevansi skala prioritas Risiko, dan relevansi penanganan Risiko yang dilakukan secara berkala atau setiap triwulan.

Data yang digunakan adalah Rencana Penanganan Risiko, laporan pelaksanaan penanganan Risiko, dan bukti-bukti yang menunjukkan adanya penanganan Risiko. Pemantauan dan reviu dilakukan dengan tahapan.

1. Sekretaris Kementerian melakukan pemantauan pelaksanaan penanganan Risiko yang dilakukan oleh UPR dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko dan mereviu relevansi Risiko, relevansi penyebab Risiko, relevansi dampak Risiko, relevansi skala prioritas Risiko, dan relevansi penanganan Risiko setiap triwulan. Hasil pemantauan disampaikan dalam Laporan Pemantauan Penanganan Risiko, yang disusun sesuai dengan format 5 kepada MRPN Kementerian dengan tembusan kepada Inspektorat Kementerian.
2. Inspektorat Kementerian melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan penanganan Risiko yang dilakukan oleh UPR dengan mengacu pada Rencana Penanganan Risiko dan kebijakan MRPN Kementerian di Kementerian.  
Untuk menghindari adanya duplikasi pemantauan dan reviu maka kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Kementerian dapat memanfaatkan hasil pemantauan dan reviu yang dilakukan oleh Sekretaris Kementerian. Hasil pengawasan disampaikan dalam Laporan Pengawasan, yang disusun sesuai dengan format 6.
3. Inspektorat Kementerian melakukan penilaian atas tingkat kematangan penerapan manajemen Risiko di seluruh tingkat UPR.
4. Tim MRPN Kementerian melakukan evaluasi atas efektivitas penerapan MRPN Kementerian terutama pada level kebijakan.

Format 5

LAPORAN PEMANTAUAN PENANGANAN RISIKO																
Unit Pemilik Risiko :																
Periode :																
NO	RISIKO <i>EVENT</i>	RENCANA MITIGASI	WAKTU PELAKSANAAN MITIGASI & REALISASI MITIGASI												<i>EVIDENCE</i>	PIC/ <i>Risk Owner</i>
			TRIWULAN I			TRIWULAN II			TRIWULAN III			TRIWULAN IV				
			JAN	FE B	MAR	APR	MEI	JU N	JUL	AG T	SEPT	OK T	NO V	DE S		
(1)	(2)	(3)	(4)												(5)	(6)

**Keterangan:**

	Rencana Penanganan Risiko
	Pelaksanaan Penanganan Risiko ( <i>actual</i> )

**Petunjuk Pengisian:**

Kolom (1)	:	Nomor urut dari kolom kejadian Risiko
Kolom (2)	:	Nama kejadian Risiko
Kolom (3)	:	Rencana tindakan atau kegiatan yang diambil untuk melakukan penanganan Risiko, mengacu ke formulir Rencana Penanganan Risiko
Kolom (4)	:	Periode perencanaan dan pelaksanaan Risiko
Kolom (5)	:	Penanggung jawab dari rencana tindakan pada kolom 3
Kolom (6)	:	Bukti atas pelaksanaan penanganan Risiko dapat berupa SOP, peraturan, kebijakan baru, serta dokumentasi kegiatan penanganan Risiko

Format 6

LAPORAN PENGAWASAN PENANGANAN RISIKO

Unit Pemilik Risiko :

Periode :

No	Risiko	Rencana Penanganan					Kesesuaian Pelaksanaan Terhadap Rencana				Saran
		Uraian	Jadwal	Indikator	PIC	Anggaran	Menurut Tim Manajemen Risiko		Menurut Inspektorat		
							Sesuai/Tidak Sesuai	Hambatan	Sesuai/Tidak Sesuai	Hambatan	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Catatan:

1. Terdapat/tidak terdapat Risiko yang sudah tidak relevan dengan sasaran organisasi, yaitu Saran
2. Terdapat/tidak terdapat penyebab Risiko yang sudah tidak relevan dengan Risiko di organisai, yaitu Saran
3. Terdapat/tidak terdapat tingkat Risiko (skala prioritas) yang sudah tidak relevan lagi denga Risiko organisasi, yaitu Saran
4. Terdapat/tidak terdapat Rencana Penanganan Risiko yang sudah tidak relevan dengan kondisi organisasi, yaitu Saran

Jakarta,  
Inspektur

( )

f) Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan merupakan kegiatan atau proses pendokumentasian suatu aktivitas MRPN Kementerian dalam bentuk tulisan dan dituangkan dalam dokumen, sedangkan pelaporan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu periode tertentu.

Proses dan hasil keluaran MRPN Kementerian sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan Pelaporan bertujuan untuk:

1. mengomunikasikan aktivitas MRPN Kementerian dan hasil keluaran dari MRPN Kementerian ke seluruh organisasi;
2. memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. meningkatkan aktivitas MRPN Kementerian; dan
4. membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas MRPN Kementerian.

Pencatatan dan Pelaporan MRPN Kementerian diperlukan dalam rangka memelihara proses MRPN Kementerian yang transparan, akuntabel, dan efektif. Dokumentasi dan laporan terkait setiap tahapan dalam proses MRPN Kementerian telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Rangkuman dokumen/laporan dalam penyelenggaraan MRPN Kementerian adalah sebagai berikut:

1. Pakta MRPN Kementerian  
Pakta MRPN Kementerian adalah dokumen pernyataan atau komitmen untuk menjalankan MRPN Kementerian. Komitmen dimaksud termasuk dalam hal penetapan konteks, penilaian, dan penanganan Risiko yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan/atau sasaran Kementerian. Pakta MRPN Kementerian disusun oleh UPR Level Kementerian, Level Unit Kerja Eselon I, dan Level Unit Kerja Eselon II. Pakta MRPN Kementerian disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat paling lambat 31 Januari.
2. Dokumen Proses MRPN Kementerian  
Dokumen proses MRPN Kementerian merupakan dokumen pendukung pelaksanaan proses penetapan konteks, penilaian, dan penanganan Risiko di Kementerian. Dokumen proses MRPN Kementerian disusun oleh UPR Level Kementerian, Level Unit Kerja Eselon I, dan Level Unit Kerja Eselon II, disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat Kementerian paling lambat 31 Januari.

Dokumen proses MRPN Kementerian terdiri dari:

- Formulir Konteks MRPN Kementerian  
Formulir Konteks MRPN Kementerian merupakan dokumen mengenai kegiatan penetapan konteks yang dilakukan dalam proses MRPN Kementerian.
- Formulir Register Risiko  
Formulir Register Risiko adalah dokumen yang memuat hasil identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko yang dilakukan dalam proses MRPN Kementerian yang terdiri dari profil dan peta Risiko.
- Formulir Rencana Penanganan Risiko  
Formulir Rencana Penanganan Risiko adalah dokumen mengenai kegiatan penanganan Risiko yang dilakukan dalam proses MRPN Kementerian.

3. Laporan Pemantauan MRPN Kementerian

Merupakan dokumen yang menyajikan informasi mengenai perkembangan dan proyeksi Risiko serta pelaksanaan penanganan Risiko. Laporan Pemantauan MRPN Kementerian disusun oleh UPR Level Kementerian, Level Unit Kerja Eselon I, dan Level Unit Kerja Eselon II, dilaporkan kepada UPR tingkat lebih tinggi untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan serta umpan balik terhadap pelaksanaan MRPN Kementerian. Laporan Pemantauan MRPN Kementerian juga disampaikan kepada Inspektorat.

Terdapat 2 (dua) jenis laporan pemantauan yaitu Laporan Pemantauan Semesteran dan Laporan Pemantauan Tahunan:

- Laporan Pemantauan Semesteran  
Mengambarkan pelaksanaan rencana penanganan Risiko dalam periode 6 (enam) bulan yang meliputi: peta Risiko aktual (besaran/tingkat Risiko saat ini), tingkat Risiko *residual* harapan, proyeksi Risiko, rencana penanganan, penanganan yang telah dilakukan, penanggung jawab, dan waktu pelaksanaan. Laporan Pemantauan Semester I disusun oleh UPR Level Kementerian, Level Unit Kerja Eselon I, dan Level Unit Kerja Eselon II, disampaikan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat Kementerian paling lambat tanggal 15 Juli.
- Laporan Pemantauan Tahunan  
Laporan pemantauan tahunan merangkum laporan pemantauan semester I dan II, dengan berfokus pada tendensi besaran Risiko dan memberikan rekomendasi penanganan Risiko yang dapat digunakan sebagai masukan pelaksanaan proses MRPN

Kementerian pada tahun berikutnya. Laporan Pemantauan Tahunan disusun oleh UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat Kementerian paling lambat akhir bulan Februari tahun berikutnya.

4. Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa  
 Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa merupakan dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang terjadi pada tahun berjalan baik, yang telah diidentifikasi dalam profil Risiko maupun tidak. Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa diperbarui setiap munculnya kejadian kerugian dan dilaporkan oleh UPR Level Kementerian, Level Unit Kerja Eselon I, dan Level Unit Kerja Eselon II kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat Kementerian secara semesteran. Dalam hal terjadi kerugian luar biasa harus segera diinformasikan atau mendapat keputusan Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi maka kejadian tersebut harus dilaporkan paling lambat 1 (satu) hari setelah kejadian kerugian.

Formulir 5. Laporan Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa

**Laporan Data Kejadian Kerugian Risiko Luar Biasa**  
**Unit Organisasi** [nama UPR]  
**Tahun** [tahun penyelenggaraan manajemen risiko]

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

[tempat, tanggal]  
 [Pemilik Risiko pada UPR]

**Petunjuk Pengisian:**

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

5. Laporan MRPN Kementerian Insidental  
 Laporan MRPN Kementerian yang bersifat insidental disusun apabila:
- Terdapat kondisi abnormal yang perlu dilaporkan segera kepada pimpinan atau terjadi peristiwa kontingensi berupa kondisi tidak normal yang mengakibatkan kerugian

luar biasa atau terhentinya proses bisnis Kementerian; atau

- Terdapat permintaan dari UPR tingkat lebih tinggi untuk memberikan masukan berdasarkan analisis MRPN Kementerian dalam rangka pengambilan keputusan atau kebijakan tertentu.

Laporan MRPN Kementerian yang bersifat insidental disusun oleh pihak yang diminta oleh pimpinan unit kerja atau UPR tingkat yang lebih tinggi. Laporan tersebut disampaikan kepada pimpinan unit kerja atau UPR tingkat yang lebih tinggi paling lambat 5 (lima) hari kerja setelah terdapat kondisi abnormal atau sesuai batas waktu yang ditetapkan oleh pimpinan unit kerja atau UPR yang lebih tinggi. Bentuk dan isi laporan MRPN Kementerian insidental disesuaikan dengan karakteristik, sifat, dan kondisi yang melatarbelakanginya.

#### 6. Laporan Reviu MRPN Kementerian

Merupakan dokumen yang menyajikan hasil reviu MRPN Kementerian yang dilakukan oleh Inspektorat Kementerian dan/atau UPR sesuai dengan lingkup tugas dan wewenangnya, yang terdiri dari:

- Laporan Reviu Implementasi MRPN Kementerian

Memuat hasil reviu kesesuaian antara pelaksanaan dan keluaran dari proses MRPN Kementerian dengan ketentuan atau persyaratan yang telah ditetapkan. Laporan reviu implementasi MRPN Kementerian disusun oleh Inspektorat Kementerian dan/atau UPR sesuai lingkup tugas dan kewenangnya. Reviu yang dilakukan oleh UPR dilaporkan kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat Kementerian, sedangkan reviu yang dilakukan oleh Inspektorat dilaporkan kepada Menteri c.q. Tim MRPN Kementerian. Waktu penyampaian laporan reviu implementasi MRPN Kementerian mengacu pada jadwal reviu yang telah ditetapkan oleh UPR (untuk reviu yang dilakukan oleh UPR) atau rencana kegiatan pengawasan Inspektorat Kementerian (untuk reviu yang dilakukan oleh Inspektorat Kementerian).

Mekanisme penyampaian dokumen MRPN Kementerian sebagaimana tabel berikut:

Dokumen	Periode	Keterangan
Piagam MRPN Kementerian dan dokumen pendukungnya	Paling lambat 31 Januari	Dokumen disampaikan oleh Pimpinan UPR kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi dan

Dokumen	Periode	Keterangan
		ditembuskan kepada Tim MRPN Kementerian
Laporan Pemantauan Semesteran/Tahunan	Bulan Juli dan Januari	Dokumen disampaikan oleh Pimpinan UPR kepada Pimpinan UPR tingkat lebih tinggi dan ditembuskan kepada Tim MRPN Kementerian
Dokumen proses MRPN Kementerian - Formulir konteks risiko - Formulir register risiko - Formulir Rencana Penanganan risiko	Paling lambat 31 Januari	Disampaikan oleh setiap Pemilik risiko kepada UPR tingkat lebih tinggi dan Inspektorat
Data kejadian kerugian risiko luar biasa	- UPR tingkat Eselon I: tanggal 15 Juli dan 31 Januari tahun berikutnya - UPR tingkat Eselon II: ditentukan oleh UPR tingkat Eselon I masing-masing	Disampaikan oleh setiap Pemilik risiko kepada UPR tingkat lebih tinggi dan Inspektorat
Laporan MRPN Kementerian Insidental	Paling lambat 5 hari kerja setelah terdapat kondisi abnormal atau batas waktu yang ditetapkan pimpinan unit kerja/UPR yang lebih tinggi	Disampaikan oleh pihak yang diminta kepada pimpinan UPR yang lebih tinggi
Laporan Reviu Implementasi MRPN Kementerian	Mengacu pada PKPT Inspektorat	Disampaikan oleh UPR/Inspektorat kepada UPR tingkat yang lebih tinggi dan Inspektorat (untuk reviu yang dilakukan oleh UPR), sedangkan reviu yang dilakukan oleh Inspektorat dilaporkan kepada Menteri c.q. Tim MRPN Kementerian

### C. EVALUASI PENERAPAN MRPN KEMENTERIAN

Proses evaluasi dilakukan oleh Inspektorat dalam melihat eksposur Risiko yang signifikan dan memberikan kontribusi untuk peningkatan MRPN Kementerian dan sistem pengendalian. Evaluasi dilakukan dalam hal melihat apakah proses MRPN Kementerian sudah memadai dalam

perlindungan aset, reputasi, dan operasional Kementerian. Inspektorat Kementerian merekomendasikan perbaikan atas kecukupan dan efektivitas proses MRPN Kementerian.

Evaluasi penerapan MRPN Kementerian bertujuan untuk menilai kecukupan rancangan dan efektivitas pelaksanaan proses MRPN Kementerian, mengetahui tingkat kematangan MRPN Kementerian, dan sebagai acuan untuk menentukan perancangan audit dan pendekatan audit yang akan digunakan oleh Inspektorat.

Tim evaluasi yang terdiri dari Auditor Inspektorat ditugaskan oleh Tim MRPN Kementerian.

Ruang lingkup evaluasi meliputi langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pelaksanaan evaluasi penerapan MRPN Kementerian mulai dari mengevaluasi kebijakan, struktur, kerangka kerja, strategi pembangunan Budaya Risiko, serta program dan kegiatan prioritas nasional maupun nonprioritas nasional Kementerian.

Metodologi yang digunakan dalam proses evaluasi adalah menilai komponen proses MRPN Kementerian dengan cara pengumpulan informasi melalui:

1. *reviu dokumen*: mempelajari informasi yang terdapat pada dokumen terkait dengan penerapan MRPN Kementerian untuk membandingkan dengan kriteria yang digunakan
2. *kuisisioner*: seperangkat pertanyaan yang telah disusun sebelumnya dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh melalui *reviu dokumen* ataupun *observasi*, *pendalaman* dan/atau *validasi*, serta uji silang dari informasi lain yang sudah diperoleh dari *reviu dokumen*
3. *wawancara*: bertujuan untuk memperoleh informasi dari narasumber yang dilakukan dengan cara melontarkan pertanyaan terkait isu atau topik tertentu
4. *observasi*: melakukan pengamatan langsung terhadap pelaksanaan atau kondisi di lapangan untuk menguji pemenuhan kriteria tertentu.

Hasil evaluasi akan menunjukkan tingkat kematangan penerapan MRPN Kementerian yang dibagi ke dalam 5 kategori, yaitu: *initial*, *repeatable*, *defined*, *managed*, dan *optimised*.

## BAB II STRATEGI PEMBANGUNAN BUDAYA RISIKO

Penerapan MRPN Kementerian adalah prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan MRPN Kementerian, yang meliputi prasarana lunak (non-fisik) dan prasarana keras (fisik) yang terdiri dari Budaya Risiko; Sistem Informasi MRPN Kementerian; dan Anggaran MRPN Kementerian.

### A. Penerapan Budaya Risiko

Budaya Risiko adalah sekumpulan nilai, kepercayaan, pengetahuan dan pemahaman tentang Risiko, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama. Pentingnya penerapan Budaya Risiko didasarkan bahwa setiap organisasi selalu menghadapi berbagai macam faktor baik internal maupun eksternal yang memengaruhi ketidakpastian dalam pencapaian tujuan yang dinamakan Risiko. Risiko timbul, berubah atau hilang sesuai dengan perubahan konteks organisasi baik internal maupun eksternal. Hal tersebut dapat dihindari jika organisasi memiliki Budaya Risiko yang telah terbangun dengan baik. Organisasi akan lebih mampu membuat keputusan pengambilan Risiko yang lebih efektif dan menguntungkan. Dengan demikian, tujuan organisasi akan dapat dicapai dengan efektif pula. Upaya pembangunan Budaya Risiko merupakan proses perubahan dari Budaya Risiko saat ini yang perlu diperbaiki ke tingkat yang diinginkan. Penerapan Budaya Risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan Risiko sebagai bagian dan setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkat organisasi. Bentuk pemahaman dan pengelolaan Risiko meliputi:

1. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
2. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya MRPN Kementerian;
3. penghargaan terhadap pihak yang dapat mengelola Risiko dengan baik; dan
4. pengintegrasian MRPN Kementerian dalam proses organisasi.

Penerapan Budaya Risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap pegawai di lingkungan Kementerian yang dituangkan dalam bentuk piagam MRPN Kementerian yang disusun sesuai dengan format 11 sebagai berikut:

#### Format 11

<p>Piagam MRPN Kementerian (Nama Unit Pemilik Risiko)</p> <p>Kementerian Pemuda dan Olahraga (Tahun Penerapan MRPN Kementerian)</p> <p>Dalam rangka pencapaian sasaran pada (diisi dengan nama UPR), saya menyatakan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Piagam MRPN Kementerian ini merupakan hasil penuangan pelaksanaan proses MRPN Kementerian yang meliputi penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, dan Rencana Penanganan Risiko sesuai ketentuan MRPN Kementerian di lingkungan Kementerian Pemuda dan Olahraga.</li><li>2. Rencana Penanganan Risiko yang dituangkan dalam Piagam ini akan dilaksanakan oleh seluruh jajaran dalam unit organisasi yang saya pimpin.</li></ol>
---

3. Pemantauan dan reviu akan dilaksanakan secara berkala untuk meningkatkan efektivitas MRPN Kementerian di (diisi dengan nama UPR).

Jakarta, (tanggal penetapan)  
Jabatan Pimpinan UPR

(tanda tangan)  
Nama Pimpinan UPR

#### B. Pembangunan Sistem Informasi MRPN Kementerian

MRPN Kementerian dilaksanakan dengan menggunakan sistem informasi yang dikelola oleh Tim MRPN Kementerian. Dengan adanya sistem informasi ini, diharapkan seluruh informasi terkait dengan Risiko dan keluaran (*output*) setiap proses MRPN Kementerian dapat terdokumentasikan secara konsisten dan aman.

Manfaat Sistem Informasi MRPN Kementerian antara lain:

1. Membangun Budaya Risiko  
Budaya Risiko yang kohesif tidak akan bisa dikembangkan jika masih terdapat batasan-batasan antar unit dalam organisasi. Dengan adanya aplikasi MRPN Kementerian, para Pengelola Risiko akan mempunyai akses langsung ke para pimpinan (Pemilik Risiko). Dengan demikian, diharapkan pimpinan akan dapat menjunjung tinggi kesadaran atas pengelolaan Risiko, dan para pegawai akan cenderung mengikuti dan memiliki nilai-nilai yang sama.
2. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan MRPN Kementerian  
Penggunaan aplikasi dalam MRPN Kementerian berguna untuk memastikan bahwa semua proses MRPN Kementerian telah dilaksanakan. Penggunaan aplikasi juga menjamin keseragaman format dokumen yang dihasilkan dari setiap proses. Selain itu, pembagian peran untuk para pengguna aplikasi MRPN Kementerian merupakan batasan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Menjaga kualitas data terkait Risiko  
Basis data Risiko disimpan di server Kementerian sehingga keamanan lebih terjamin. Basis data tersebut dapat digunakan oleh sistem/aplikasi lain di Kementerian sehingga data terkait Risiko dapat tersedia setiap saat untuk pengambilan keputusan.
4. Efisiensi waktu pelaporan mulai dari penyusunan sampai dengan penyampaian laporan.

Dokumen dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy* (yang berupa *file-file* terpisah) bersifat statis karena hanya disimpan oleh orang-orang tertentu saja, sehingga dapat mempersulit pengumpulan, analisis, dan pelaporan data. Dengan adanya dukungan aplikasi, proses pelaporan MRPN Kementerian akan lebih cepat karena telah terotomatisasi dalam pengumpulan, analisis, dan pelaporan data.

Agar dapat memenuhi manfaat tersebut, Sistem Informasi MRPN Kementerian harus mempunyai kemampuan sebagai berikut:

1. Mencatat rincian Risiko, pengendalian, dan prioritasnya, serta dapat menunjukkan setiap perubahan yang terjadi terhadap ketiga jenis catatan tersebut.
2. Mencatat respons Risiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memitigasi Risiko.

3. Mencatat rincian peristiwa Risiko yang menimbulkan kerugian bagi organisasi, serta pelajaran yang dapat diambil dari peristiwa Risiko tersebut.
4. Merunut (*tracking*) akuntabilitas Risiko dan akuntabilitas pengendalian.
5. Merunut proses dan mencatat penyelesaian kegiatan respons Risiko.
6. Memantau kemajuan pelaksanaan MRPN Kementerian dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. Memberikan penggerak (*trigger*) untuk kegiatan pemantauan (*monitoring*) dan pemberian keyakinan (*assurance*).

C. Penyediaan Anggaran MRPN Kementerian

Dalam MRPN Kementerian memerlukan dukungan dana untuk pelaksanaan yang efektif, oleh karena itu seluruh lini yang terkait dengan Struktur MRPN Kementerian harus mengalokasikan dan menyediakan anggaran MRPN Kementerian yang digunakan untuk:

1. administrasi proses identifikasi Risiko dan Analisis Risiko;
2. penyusunan dan implementasi rencana tindak pengendalian;
3. administrasi pemantauan atas proses MRPN Kementerian dan implementasi rencana tindak pengendalian;
4. kegiatan informasi dan komunikasi;
5. kegiatan koordinasi dan konsultasi;
6. sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi MRPN Kementerian; dan
7. evaluasi terpisah atas maturitas dan efektivitas MRPN Kementerian.

Adapun anggaran tersebut dalam pelaksanaannya membutuhkan komponen biaya antara lain sebagai berikut:

1. Biaya honor pegawai, biaya konsumsi rapat dan narasumber untuk kegiatan rapat, sosialisasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD);
2. Biaya alat tulis kantor untuk menunjang administrasi seluruh kegiatan;
3. Biaya pembelian dan pemeliharaan aset tetap seperti komputer server untuk aplikasi MRPN Kementerian, sebagai sarana penunjang;
4. Biaya sewa ruang untuk kegiatan rapat besar seperti acara forum Kementerian terkait pembahasan MRPN Kementerian; dan
5. Biaya perjalanan dinas berupa uang harian, biaya transportasi dan akomodasi untuk kegiatan sosialisasi dan pemantauan oleh Tim MRPN Kementerian dan Inspektorat Kementerian. Anggaran tersebut terintegrasi dalam anggaran rutin pada masing-masing lini.

BAB IV  
PENUTUP

Peraturan Menteri ini merupakan acuan dalam penyelenggaraan MRPN Kementerian dan diharapkan dapat diintegrasikan secara konsisten dalam setiap proses bisnis pada masing-masing unit kerja di lingkungan Kementerian.

MENTERI PEMUDA DAN OLAHRAGA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

ARIO BIMO NANDITO ARIOTEDJO