



PERUMDA AIR MINUM
TIRTA SEWAKADARMA
KOTA DENPASAR



PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO



Perumda Air Minum Tirta
Sewakadarma
Jl. A. Yani No. 98 Denpasar
Telp (0361) 231314, 231315
Fax.234774 Kotak Pos 3851



tirtasewakadarma



tirtasewakadarma



pdam.denpasarkota.go.id

PEDOMAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO

Sejalan dengan Visi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar untuk "Menjadi Perusahaan yang Sehat dengan Pelayanan Prima" dan memperhatikan lingkungan bisnis Perumda yang semakin berkembang sehingga manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses bisnis Perumda, maka Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menerapkan sistem manajemen risiko berdasarkan SNI ISO 31000:2018. Dalam penerapannya ini, Direksi dan seluruh elemen Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar berkomitmen untuk:

1. Menerapkan sistem manajemen risiko sesuai dengan tata kelola BUMD yang baik (*good corporate governance*) untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Menerapkan manajemen risiko secara sinergi dengan sistem manajemen lainnya sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap terjadinya kegagalan pencapaian tujuan perusahaan.
3. Menjadikan sistem manajemen risiko sebagai pertimbangan penting pada setiap perencanaan bisnis dan pada setiap pengambilan keputusan manajemen dengan – menentukan tingkat toleransi risiko sesuai *risk appetite* dari *stakeholders*.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
5. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis perusahaan.
6. Mengkomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh *stakeholder* untuk dipahami dan dievaluasi secara berkala.

Denpasar, 15 September 2025

An. Direksi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
Direktur Utama,



DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	
A.	Latar Belakang	3
B.	Peraturan dan Standar yang Digunakan	5
C.	Profil Perusahaan	5
D.	Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan serta Manfaat Manajemen Risiko	6
E.	Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko	7
F.	Komponen Manajemen Risiko	7
G.	Istilah dan Definisi	9
BAB II	PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	
A.	Prinsip Manajemen Risiko	19
B.	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	21
BAB III	PROSES MANAJEMEN RISIKO	
A.	Proses Manajemen Risiko	31
B.	Komunikasi dan Konsultasi	32
C.	Penetapan Konteks	32
D.	Penilaian (<i>Assessment</i>) Risiko	39
E.	Perlakuan Risiko	43
F.	Monitoring dan Reviu	45
BAB IV	RISIKO FRAUD/ KECURANGAN	
A.	Pengertian	47
B.	Mekanisme Pencegahan	47
C.	Analisis Risiko Kecurangan	48
D.	Pelaporan	49
BAB V	PENUTUP	
	Masa berlaku dan evaluasi	50
	Lampiran-Lampiran	

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Keberadaan setiap entitas, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba dimaksudkan untuk memberikan nilai tambah kepada *stakeholdernya*. Dalam proses penciptaan dan peningkatan nilai *stakeholder*, setiap entitas dihadapkan pada ketidakpastian, baik yang bersumber dari faktor lingkungan internal organisasi, maupun faktor lingkungan eksternalnya. Faktor lingkungan internal organisasi seperti infrastruktur, proses bisnis, sumber daya manusia, dan teknologi dapat menciptakan ketidakpastian. Demikian juga dengan faktor eksternal organisasi seperti kondisi ekonomi, lingkungan alam, politik, sosial, dan teknologi juga dapat menimbulkan ketidakpastian. Ketidakpastian dapat menimbulkan risiko yang berpotensi mengurangi nilai, atau peluang yang berpotensi meningkatkan nilai. Manajemen harus menentukan seberapa besar ketidakpastian tersebut dapat diterima oleh entitas dalam upaya meningkatkan nilai kepada *stakeholder*. Hal tersebut dapat menimpa pada semua Perumda Air Minum termasuk juga Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

Adapun tujuan/sasaran strategis Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma 2021 s.d 2025 adalah:

1. Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas air ke pelanggan dengan memenuhi standar kualitas air sesuai Permenkes nomor 492 tahun 2010;
2. Terpenuhinya tarif *Full Cost Recovery* minimal 100% dan optimalisasi pendapatan non air;
3. Meningkatkan cakupan pelayanan, meningkatnya kepuasan pelanggan atas pelayanan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan;
4. Meningkatnya produktivitas karyawan, meningkatnya kualitas karyawan, meningkatnya kedisiplinan karyawan dan meningkatnya kesejahteraan karyawan.
5. Tercatatnya kepemilikan aset secara tertib dan akuntabel;
6. Mengembangkan pengelolaan data dan informasi berbasis IT;

7. Meningkatnya budaya perusahaan dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Fungsi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di Kota Denpasar dan sekitarnya. Dalam rangka menjalankan fungsi tersebut, kegiatan perusahaan meliputi:

1. Mengolah sumber air untuk memperoleh air bersih dan menyalurkannya kepada pelanggan.
2. Membangun jaringan distribusi dan transmisi dalam rangka untuk mengoptimalkan penyaluran air bersih kepada masyarakat di wilayahkerjanya.
3. Melakukan pemeliharaan jaringan distribusi dan transmisi untuk menekan kebocoran/kehilangan air.

Sebagai suatu entitas, Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar juga tidak terlepas dari ketidakpastian dan menghadapi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan air untuk masyarakat Kota Denpasar, perusahaan dihadapkan pada risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Risiko tersebut memerlukan pengelolaan dan penanganan yang memadai dengan menerapkan manajemen risiko. Manajemen Risiko pada dasarnya adalah pengelolaan kejadian-kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan/sasaran perusahaan melalui penanganan pada penyebabutama yang dapat memicu timbulnya kejadian-kejadian tersebut.

International Organization for Standardization (ISO) telah menerbitkan ISO 31000:2018 yang dapat digunakan organisasi untuk merancang pengelolaan risiko di dalam organisasinya. Standar ini telah diadopsi di Indonesia dengan terbitnya SNI ISO 31000:2018. Pendekatan yang digunakan oleh SNI ISO 31000:2018 merupakan pendekatan umum untuk mengelola segala bentuk risiko secara sistematis, transparan dan kredibel, dan dalam setiaplingkup dan konteks, serta terintegrasi dalam sistem organisasi, kegiatan dan proses lainnya. Manajemen risiko dapat diterapkan pada seluruh organisasi, pada banyak wilayah dan tingkatan organisasi, pada setiap waktu, dan juga untuk fungsi, proyek dan kegiatan yang bersifat spesifik.

Sebagai langkah awal dari komitmen tersebut. Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menyusun Pedoman Sistem Manajemen Risiko. Pedoman Sistem Manajemen Risiko ini disusun sebagai acuan segenap insan perusahaan dalam menerapkan manajemen risiko. Sebagaimana sifat dasar risiko yang dinamis, pedoman ini juga bersifat dinamis sehingga memerlukan penyesuaian secara berkelanjutan.

B. Peraturan dan Standar yang Digunakan

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dalam melaksanakan manajemen risiko mendasarkan pada:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 Tentang Badan Usaha Milik Daerah.
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 118 Tahun 2018 tentang Rencana Bisnis, Rencana Kerja dan Anggaran, Kerjasama, Pelaporan dan Evaluasi Badan Usaha Milik Daerah.
3. Peraturan Walikota Denpasar Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintahan Daerah.
4. Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000 yang diterbitkan oleh Badan Standardisasi Nasional Tahun 2018.

C. Profil Perusahaan

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar merupakan perusahaan daerah yang bergerak dibidang pelayanan air minum perpipaan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Denpasar Nomor 7 Tahun 2019 tanggal 1 Agustus 2019 ditetapkanlah Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar mempunyai VISI “Menjadi Perusahaan Yang Sehat Dengan Pelayanan Prima Menuju Denpasar Maju”. Sejalan dengan visi tersebut, manajemen telah merumuskan misinya sebagai berikut:

1. Mewujudkan Pelayanan prima dengan spirit Sewakadarma.
2. Berpedoman pada Tri Hita Karana dalam menjaga kelestarian lingkungan.
3. Mencapai kinerja keuangan perusahaan yang sehat.
4. Mewujudkan terciptanya tata kelola perusahaan yang baik
5. Meningkatkan kualitas SDM, pemanfaatan teknologi dan inovasi serta kesejahteraan karyawan

D. Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan, serta Manfaat Manajemen Risiko

1. Ruang Lingkup

Manajemen risiko diterapkan pada seluruh aktivitas operasional dan non operasional yang dilaksanakan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar agar dapat mengurangi secara optimal berbagai gangguan dan/atau berbagai kejadian yang dapat menimbulkan kerugian/gagalnya pencapaian tujuan Perusahaan.

2. Maksud dan Tujuan

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar mengelola risiko dengan maksud agar pengaruh dan ketidakpastian pencapaian tujuan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dapat diminimalisir.

Tujuan manajemen risiko:

- a. Meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran Perusahaan dan peningkatan kinerja.
- b. Mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif.
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan.
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi.
- e. Meningkatkan kepatuhan kepada regulasi.
- f. Meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- g. Meningkatkan ketahanan Perusahaan dari gangguan internal dan eksternal.

3. Manfaat

Manfaat manajemen risiko di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar untuk:

- a. Meningkatnya kesempatan memanfaatkan peluang.
- b. Meningkatnya kualitas perencanaan dan meningkatnya pencapaian kinerja.
- c. Meningkatnya hubungan baik dengan pemangku kepentingan.
- d. Meningkatnya kualitas pengambilan keputusan.
- e. Meningkatnya reputasi Perusahaan.

- f. Meningkatnya rasa aman bagi Direksi, Kepala Bagian dan seluruh karyawan.
- g. Meningkatnya akuntabilitas dan tata kelola Perusahaan.

E. Tujuan Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko

Penyusunan pedoman manajemen risiko di Lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar bertujuan untuk:

1. Menjadi landasan kebijakan operasional, fungsi, dan proses manajemen risiko di Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
2. Mengatur penerapan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
3. Memastikan agar pengelolaan risiko Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dapat berlangsung secara sistematis dan terstruktur.
4. Memberikan kerangka pelaporan untuk memastikan adanya komunikasi atas informasi manajemen risiko yang diperlukan.
5. Sarana pengembangan budaya dan kesadaran pengelolaan risiko di lingkungan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

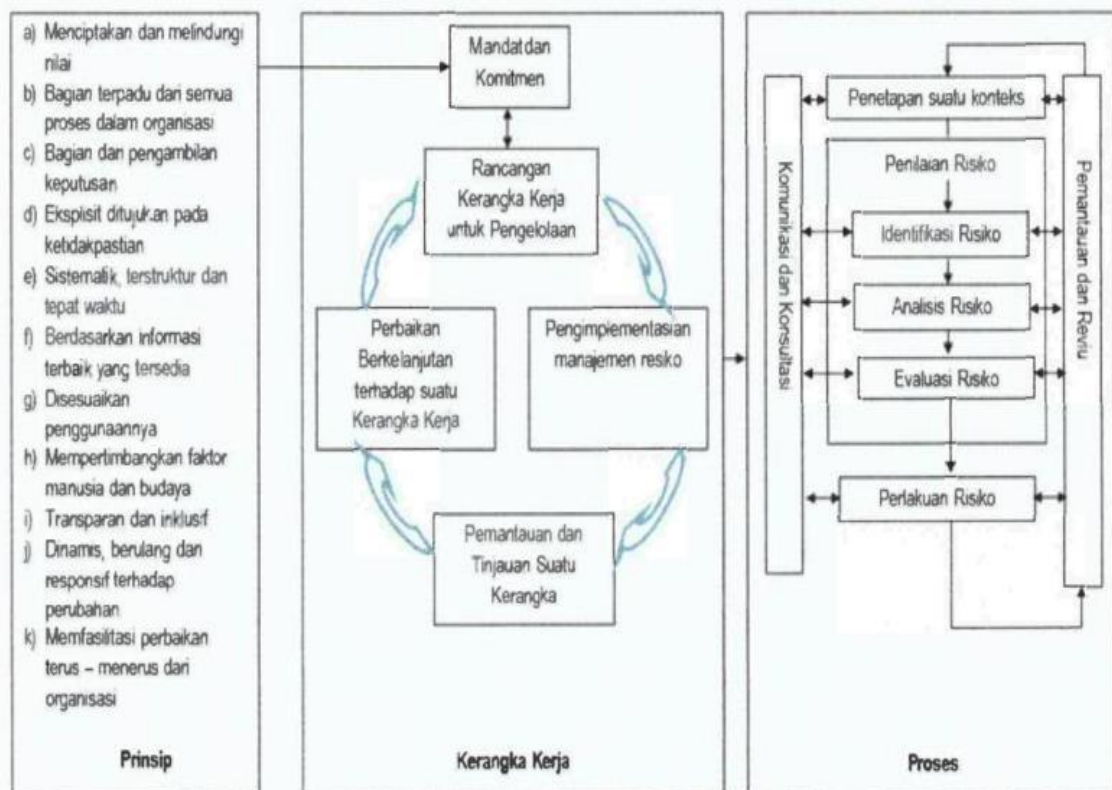
F. Sistematika Penyajian

Sistem Manajemen Risiko adalah ketentuan dan peraturan yang diputuskan oleh manajemen untuk dipakai sebagai pedoman dalam penerapan manajemen risiko yang terdiri dari kebijakan, pedoman umum, prosedur, instruksi kerja, dan formulir manajemen risiko. Efektivitas dan efisiensi penerapan manajemen risiko membutuhkan cara penerapan yang formal, terstruktur, komprehensif dan terintegrasi. Atau dengan kata lain, manajemen suatu perusahaan harus menggunakan pendekatan struktur, sistem dan proses dalam menerapkan manajemen risiko, agar manajemen risiko berjalan efektif dan efisien. Pendekatan struktur, sistem dan proses menyajikan bukti yang dapat ditelusuri mengenai jejak penerapan manajemen risiko, yang akan sangat diperlukan dalam evaluasi manajemen risiko.

Sehubungan dengan penerapan manajemen risiko oleh Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar saat ini masih dalam tahap awal maka untuk mempermudah penyusunan Pedoman Sistem Manajemen Risiko serta mempermudah penerapannya, struktur dokumen dalam Pedoman Sistem Manajemen Risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar disederhanakan menjadi 3 bagian yaitu:

1. Prinsip-prinsip Manajemen Risiko
2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko
3. Proses Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko merupakan dasar bagi pengembangan kerangka kerja manajemen risiko (*Risk Management Framework*). Kerangka kerja manajemen risiko merupakan pilar bagi penerapan proses manajemen risiko sedangkan proses manajemen risiko adalah penjabaran kerangka kerja manajemen risiko dalam rangka mempermudah penerapan prinsip-prinsip manajemen risiko. Hubungan ketiganya digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1. Komponen Manajemen Risiko

G. Istilah dan Definisi

Penyusunan istilah dan definisi ini bertujuan untuk menghindari kerancuan dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan dalam berbagai macam standar/sistem yang mungkin telah dipakai perusahaan. Istilah dan definisi yang digunakan dalam Pedoman ini mengacu pada istilah dan definisi yang digunakan pada SNI ISO Guide 73:2016 - Manajemen risiko - Kosakata. Penambahan istilah dan definisi di luar dari SNI ISO Guide 73:2016 adalah untuk melengkapi istilah dan definisi sesuai dengan kebutuhan Perusahaan.

Beberapa istilah dan definisi yang dimaksud:

1. Risiko

Efek dari ketidakpastian pada sasaran.

Catatan:

- a. Efek merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan - positif dan/atau negatif;
- b. Sasaran bisa mempunyai berbagai aspek (seperti keuangan, kesehatan dan keselamatan serta tujuan lingkungan) dan dapat diterapkan pada berbagai tingkatan (seperti strategis, organisasi secara luas, proyek, produk, dan proses);
- c. Risiko sering dinyatakan dengan mengacu pada potensi kejadian potensial dan konsekuensi atau kombinasi dari keduanya;
- d. Risiko sering dinyatakan sebagai kombinasi dari dampak suatu kejadian (termasuk perubahan keadaan) dan dikaitkan dengan kemungkinan- kejadian terjadinya peristiwa tersebut;
- e. Ketidakpastian merupakan keadaan, meskipun hanya sebagian, kekurangan informasi yang berkaitan dengan, pemahaman atau pengetahuan, kejadian, konsekuensinya, dan kemungkinan kejadian.

2. Manajemen risiko

Kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko.

3. Kerangka kerja manajemen risiko

Seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, monitoring, reviu, dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi.

Catatan:

- a. Landasan meliputi kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen manajemen risiko.
 - b. Perangkat organisasi termasuk rencana, tata hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan kegiatan.
 - c. Kerangka kerja manajemen risiko terintegrasi ke dalam kebijakan strategis, operasional dan praktik organisasi.
4. Kebijakan manajemen risiko
- Pernyataan komitmen, arahan dan maksud organisasi terkait dengan manajemen risiko.
5. Sikap terhadap risiko
- Pendekatan dari organisasi untuk menilai risiko dan akhirnya memutuskan untuk mengejar, mempertahankan, mengambil atau berpaling dari risiko.
6. Rencana manajemen risiko
- Skema dalam kerangka manajemen risiko dalam penetapan suatu pendekatan, komponen manajemen dan sumber daya untuk diterapkan pada pengelolaan risiko.

Catatan:

- a. Komponen manajemen biasanya meliputi prosedur, praktik, pembagian tanggung jawab, urutan, dan waktu kegiatan.
 - b. Perencanaan manajemen risiko dapat diterapkan untuk produk tertentu, proses, dan proyek, serta sebagian atau keseluruhan organisasi.
7. Pemilik risiko
- Orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.
8. Proses manajemen risiko
- Penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan pengkomunikasian, pengkonsultasian, penetapan konteks, dan pengidentifikasian, penganalisisan, pengevaluasian, perlakuan, monitoring dan peninjauan risiko.
9. Penetapan suatu konteks
- Pendefinisian parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko, dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun kebijakan manajemen risiko.
10. Konteks eksternal
- Lingkungan eksternal tempat organisasi berusaha mencapai sasarannya. Konteks eksternal dapat mencakupi:
- a. Budaya, sosial, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, alam

dan lingkungan kompetitif, baik internasional, nasional, regional atau lokal.

- b. Pendorong utama dan tren yang memiliki dampak pada sasaran organisasi.
- c. Hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan eksternal.

11. Konteks internal

Lingkungan internal dimana organisasi berusaha untuk mencapai sasarannya. Konteks internal meliputi:

- a. Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas.
- b. Kebijakan, sasaran dan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- c. Kemampuan, pemahaman dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, proses, sistem, dan teknologi).
- d. Sistem informasi, arus informasi dan proses membuat keputusan (baik formal maupun informal).
- e. Hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan internal.
- f. Budaya organisasi.
- g. Standar, pedoman dan model yang diadopsi oleh organisasi.
- h. Bentuk dan cakupan hubungan kontraktual.

12. Komunikasi dan konsultasi

Proses terus menerus serta berulang yang dilakukan oleh organisasi untuk menyediakan, membagi atau memperoleh informasi, dan untuk terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan mengenai pengelolaan risiko.

Catatan:

- a. Informasi dapat berhubungan dengan keberadaan, sifat, bentuk, kemungkinan-kejadian, signifikansi, evaluasi, akseptabilitas, dan perlakuan pengelolaan risiko.
- b. Konsultasi adalah suatu proses dua arah dari komunikasi yang terinformasi antara organisasi dan para pemangku kepentingan pada sebuah isu sebelum membuat keputusan atau menentukan arah pada isu tersebut.

Konsultasi adalah:

- 1) Suatu proses yang berdampak terhadap keputusan melalui pengaruh dan ketimbang melalui kekuasaan, dan
- 2) Bukan pengambilan keputusan secara bersama, melainkan suatu masukan untuk pengambilan keputusan.

13. Pemangku kepentingan (*stakeholder*)

Orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dapat dipengaruhi, atau memiliki persepsi bahwa mereka dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.

Catatan:

Seorang pembuat keputusan bisa menjadi pemangku kepentingan.

14. Penilaian risiko (*risk assessment*)

Keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko serta evaluasi risiko.

15. Identifikasi risiko

Proses penemuan, pengenalan dan pendeskripsian risiko. Catatan:

- a. Identifikasi risiko melibatkan pengidentifikasian sumber risiko, kejadian, penyebab dan potensi konsekuensi mereka.
- b. Identifikasi risiko dapat melibatkan data historis, analisis teoritis, informasi dan pendapat ahli, serta kebutuhan pemangku kepentingan.

16. Deskripsi Risiko

Pernyataan terstruktur tentang risiko yang biasanya mengandung empat unsur: sumber, kejadian, penyebab, dan konsekuensi/dampak.

17. Sumber risiko

Elemen baik dalam bentuk tunggal atau dalam kombinasi yang memiliki potensi intrinsik menimbulkan risiko.

Catatan:

Suatu sumber risiko dapat berwujud atau tidak berwujud.

18. Kejadian

Peristiwa atau perubahan dari suatu keadaan tertentu.

Catatan:

- a. Suatu kejadian dapat menjadi satu atau lebih peristiwa, dan dapat memiliki beberapa penyebab.
- b. Suatu kejadian dapat terdiri dari sesuatu yang tidak terealisasi.
- c. Suatu kejadian kadang-kadang disebut sebagai "insiden" atau "kecelakaan".
- d. Suatu kejadian tanpa konsekuensi juga dapat disebut sebagai "nyaris terjadi", "insiden", "nyaris kena" atau "*close call*".

19. Potensi Bahaya

Sumber potensi yang dapat merugikan.

Catatan:

Potensi bahaya bisa menjadi sumber risiko.

20. Konsekuensi/Dampak

Hasil dari kejadian yang mempengaruhi sasaran.

Catatan:

- a. Suatu kejadian dapat menyebabkan berbagai konsekuensi/dampak.
- b. Konsekuensi/dampak bisa pasti atau tidak pasti serta dapat memiliki efek positif atau negatif pada sasaran.
- c. Konsekuensi/dampak dapat dinyatakan secara kuantitatif maupun kualitatif.
- d. Konsekuensi/Dampak awal dapat memicu efek berantai.

21. Probabilitas

Ukuran peluang peristiwa, dinyatakan sebagai angka antara 0 dan 1, dimana 0 adalah kemustahilan dan 1 adalah kepastian mutlak.

22. Frekuensi

Jumlah kejadian atau hasil per unit waktu tertentu.

Catatan:

Frekuensi dapat diterapkan untuk kejadian masa lalu atau potensi kejadian di masa depan, dimana dapat digunakan sebagai ukuran kemungkinan-kejadian/probabilitas.

23. Kerentanan

Sifat intrinsik dari sesuatu yang mengakibatkan mudah dipengaruhi oleh sumber risiko yang dapat menyebabkan sebuah kejadian dengan konsekuensinya.

24. Kemungkinan-kejadian (*likelihood*)

Peluang terealisasinya sesuatu.

Catatan:

- a. Dalam terminologi manajemen risiko, kata "kemungkinan-kejadian" digunakan untuk merujuk pada peluang terealisasinya sesuatu, apakah didefinisikan, diukur atau ditentukan secara obyektif atau subyektif, kualitatif maupun kuantitatif dan dijelaskan menggunakan istilah umum atau matematis (seperti probabilitas atau frekuensi selama periode waktu tertentu).
- b. Istilah Bahasa Inggris "kemungkinan-kejadian" (*likelihood*) tidak memiliki kesetaraan langsung dalam beberapa bahasa lain; bahkan, sering setara dengan istilah "probabilitas". Namun, dalam Bahasa Inggris, "*probability* (probabilitas)" sering ditafsirkan secara sempit sebagai istilah matematika. Oleh karena itu, dalam terminologi manajemen risiko, "kemungkinan-kejadian" digunakan dengan maksud bahwa memiliki interpretasi yang luas sama dengan istilah "probabilitas" dalam banyak bahasa lain selain Bahasa Inggris.

25. Paparan

Sejauh mana sebuah organisasi dan/atau pemangku kepentingan bergantung pada suatu kejadian.

26. Profil risiko

Deskripsi dari sekelompok risiko.

Catatan:

Sekelompok risiko dapat berisi risiko yang berkaitan dengan keseluruhan organisasi, sebagian dari organisasi, atau sebagaimana yang diidentifikasi berbeda tanpa mengubah makna.

27. Analisis risiko

Proses untuk memahami sifat risiko serta untuk menentukan tingkat risiko (level risiko).

Catatan:

- a. Analisis risiko memberikan dasar untuk evaluasi risiko serta keputusan dalam perlakuan risiko.
- b. Analisis risiko mencakupi estimasi risiko.

28. Kriteria risiko

Rincian acuan yang menjadi dasar untuk evaluasi signifikansi risiko.

Catatan:

- a. Kriteria risiko didasarkan pada sasaran organisasi, serta konteks eksternal dan konteks internal.
- b. Kriteria risiko dapat diturunkan dari standar, hukum, kebijakan dan persyaratan lainnya.

29. Tingkat/Level risiko

Besarnya risiko atau kombinasi risiko, dinyatakan dalam kombinasi konsekuensi/dampak dan kemungkinan-kejadian mereka.

30. Evaluasi risiko

Proses membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah risiko dan/atau besarannya diterima atau ditoleransi.

Catatan:

Evaluasi risiko membantu dalam keputusan tentang perlakuan risiko.

31. Perlakuan risiko

Proses untuk memodifikasi risiko.

Catatan:

- a. Perlakuan risiko dapat melibatkan:

- 1) Penghindaran risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan kegiatan yang menimbulkan risiko.
 - 2) Pengambilan atau peningkatan risiko untuk mengejar kesempatan.
 - 3) Penyingkiran sumber risiko.
 - 4) Pengubahan kemungkinan-kejadian.
 - 5) Pengubahan konsekuensi/dampak.
 - 6) Pembagian risiko dengan satu atau berbagai pihak (termasuk kontrak dan pembiayaan risiko), dan
 - 7) Mempertahankan risiko dengan keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup.
- b. Perlakuan Risiko yang ditujukan pada konsekuensi negatif kadang-kadang disebut sebagai "mitigasi risiko", "penghilangan risiko", dan "pengurangan risiko".
- c. Perlakuan Risiko dapat menimbulkan risiko baru atau memodifikasi risiko yang ada.

32. Pengendalian

Tindakan yang memodifikasi risiko.

Catatan:

- a. Pengendalian meliputi semua proses, kebijakan, perangkat, praktik, atau tindakan lain yang memodifikasi risiko.
- b. Pengendalian mungkin tidak selalu menghasilkan efek modifikasi seperti yang diinginkan atau diasumsikan.

33. Risiko residu (residual)

Risiko yang tersisa setelah perlakuan risiko.

Catatan:

- a. Risiko residu dapat termasuk risiko yang tidak teridentifikasi.
- b. Risiko residu dapat dikenal juga sebagai "risiko dipertahankan".

34. Monitoring

Pemeriksaan, pengawasan, pengobservasian atau penentuan secara kritis yang berkelanjutan terhadap status guna mengidentifikasi perubahan dari tingkat kinerja yang diperlukan atau diharapkan.

Catatan:

Monitoring dapat diterapkan pada suatu kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, risiko dan/atau pengendalian.

35. Reviu/Tinjauan

Kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas dari pokok guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Catatan:

Reviu/Tinjauan dapat diterapkan pada suatu kerangka manajemen risiko, proses manajemen risiko, risiko, dan/atau pengendalian.

36. Pelaporan risiko

Bentuk komunikasi yang ditujukan untuk menginformasikan kepada para pemangku kepentingan internal atau eksternal tertentu, melalui penyediaan informasi mengenai keadaan risiko dan pengelolaannya saat ini.

37. Area dampak

Jenis dampak yang dipengaruhi oleh suatu peristiwa risiko, misalnya keuangan, reputasi, keselamatan kerja dan lain-lain.

38. Audit manajemen risiko

Proses sistematis, independen, dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti dan mengevaluasinya secara objektif guna menentukan sejauh aman kerangka kerja manajemen risiko atau bagian tertentu dari kerangka kerja tersebut, memadai dan efektif.

39. Register risiko

Rekaman informasi tentang risiko yang teridentifikasi.

40. Matriks RACI

Alat sederhana yang berguna untuk menjelaskan dan menegaskan peran dan tanggung jawab lintas fungsi/bagian dalam suatu proyek, program, proses dan tiap perubahan organisasi.

R=Responsible, A=Accountable, C=Consulted/Contribute, I=Informed.

41. Matriks risiko

Alat untuk pemeringkatan dan mempertunjukkan risiko dengan mendefinisikan kisaran untuk konsekuensi dan kemungkinan-kejadian.

42. Penghindaran risiko

Keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup untuk tidak terlibat dalam, atau untuk menarik diri dari, kegiatan agar tidak terpapar risiko tertentu.

Catatan:

Penghindaran risiko dapat didasarkan pada hasil evaluasi risiko dan/atau kewajiban hukum dan peraturan.

43. Berbagi risiko

Bentuk perlakuan risiko yang melibatkan kesepakatan distribusi risiko dengan pihak.

Catatan:

- a. Persyaratan hukum atau peraturan dapat membatasi, melarang atau mengamankan berbagi risiko.
- b. Berbagi risiko dapat dilakukan melalui asuransi atau kontrak dalam bentuk lain.
- c. Sejauh mana risiko didistribusikan dapat bergantung pada keandalan dan kejelasan pengaturan pembagian tersebut.
- d. Transfer risiko adalah sebuah bentuk dari berbagi risiko.

44. Pembiayaan risiko

Bentuk dari perlakuan risiko yang melibatkan pengaturan kontijensi dalam penyediaan dana untuk memenuhi atau mengubah konsekuensi keuangan yang seharusnya terjadi.

45. Retensi risiko

Penerimaan manfaat potensial dari keuntungan, atau beban kerugian, dari sebuah risiko tertentu.

Catatan:

- a. Retensi risiko mencakupi penerimaan dari risiko residu.
- b. Tingkat risiko yang dipertahankan dapat bergantung pada kriteria risiko.

46. Ketangguhan

Kemampuan adaptasi dari sebuah organisasi pada lingkungan kompleks dan berubah.

47. Penerimaan risiko

Keputusan yang didasarkan pada informasi yang dianggap cukup dalam mengambil risiko.

Catatan:

- a. Penerimaan risiko dapat terjadi tanpa perlakuan risiko atau selama proses perlakuan risiko.
- b. Risiko yang diterima dari monitoring dan tinjauan.

48. Pengendalian internal

Suatu proses yang didesain oleh Direksi, manajemen dan personil lainnya untuk menghadirkan suatu tingkat keyakinan yang memadai bahwa tujuan-tujuan tercapai dengan optimal, seperti efektifitas dan efisiensi operasi, keandalan laporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku.

49. Persepsi risiko

Pandangan atau persepsi pemangku kepentingan terhadap risiko.

50. Peta risiko

Teknik untuk memperagakan dan menyusun tingkat level risiko dengan menggambarannya dengan dampak dan kemungkinan.

51. Rencana perlakuan risiko

Penjabaran strategi mitigasi dalam bentuk action plan yang harus menjadi bagian dari rencana kerja perusahaan.

52. Risiko bawaan

Suatu risiko yang melekat pada proses bisnis suatu entitas yang mana apabila tidak dikelola dengan baik akan dapat meningkatkan *likelihood* dan *impact* dari risiko tersebut.

53. Risiko sekarang

Nilai risiko inheren dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang telah ada.

54. Sasaran

Target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh BUMD dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu.

55. Selera Risiko

Jumlah dan jenis risiko yang suatu organisasi bersedia untuk mengejar atau mempertahankan.

56. Toleransi Risiko

Kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung suatu risiko tertentu setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasarannya.

Catatan:

Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan.

57. Keengganan terhadap risiko

Sikap berpaling dari risiko.

58. Agregasi Risiko

Kombinasi dari sejumlah risiko menjadi satu risiko untuk mengembangkan pemahaman yang lebih lengkap dari keseluruhan risiko.

BAB II

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

A. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip manajemen risiko merupakan syarat yang harus dipenuhi dan kondisi yang harus dicapai dalam menerapkan manajemen risiko agar dapat berjalan efektif sesuai dengan tujuannya. Manajemen harus mempertimbangkan prinsip manajemen risiko pada saat mengembangkan, mengimplementasikan, mengelola dan mengevaluasi sistem manajemen risiko. Prinsip penerapan manajemen risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar didasarkan pada prinsip sesuai dengan SNI ISO 31000:2018 sebagai berikut:

1. Menciptakan dan melindungi nilai.
2. Bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi.
3. Bagian dari pengambilan keputusan.
4. Secara eksplisit ditujukan pada ketidakpastian.
5. Sistematis, terstruktur dan tepat waktu.
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.
7. Disesuaikan penggunaannya.
8. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.
9. Transparan dan inklusif.
10. Dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan.
11. Memfasilitasi perbaikan terus menerus dari organisasi.

Prinsip-prinsip tersebut dijabarkan dan dikelompokkan sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip yang menjadi panduan dasar yaitu:
 - a. Manajemen risiko menciptakan dan melindungi nilai.

Manajemen risiko berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja yang dapat didemonstrasikan, dalam misalnya keselamatan dan kesehatan manusia, keamanan, kepatuhan pada hukum dan perundang-undangan, keberterimaan oleh publik, perlindungan lingkungan, mutu produk, manajemen proyek, efisiensi dalam operasi, tatakelola dan reputasi.

- b. Manajemen risiko harus menjadi bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi.

Manajemen risiko bukan kegiatan berdiri sendiri yang terpisah dari kegiatan dan proses utama dari sebuah organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian terpadu dari semua proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan semua proses manajemen proyek dan proses manajemen perubahan.

- c. Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan. Manajemen risiko membantu pada pengambil keputusan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi yang dianggap cukup, prioritas tindakan, dan membedakan antar berbagai alternatif tindakan.
- d. Manajemen risiko secara eksplisit ditujukan pada ketidakpastian. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan ketidakpastian, sifat dari ketidakpastian.
- e. Manajemen risiko disesuaikan penggunaannya.

Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi, serta profil risiko.

2. Prinsip-prinsip pengelolaan risiko yang menjadi dasar pembentukan infrastruktur penunjang yaitu:

- a. Manajemen risiko adalah sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.

Sebuah pendekatan yang terstruktur, tepat waktu dan sistematis pada manajemen risiko yang berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat diperbandingkan dan andal.

- b. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.

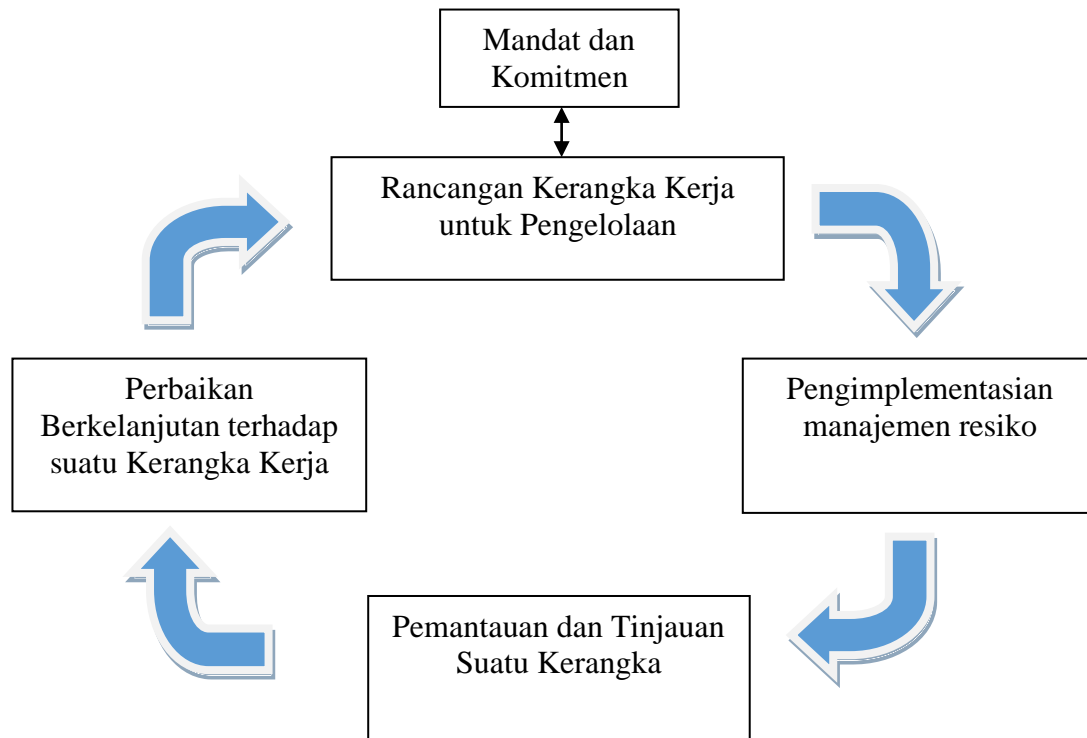
Masukan pada proses pengelolaan risiko berdasarkan sumber-sumber informasi seperti data historis, pengalaman, umpan-balik pemangku kepentingan, observasi, prakiraan dan penilaian ahli. Namun, para pembuat keputusan harus memiliki informasi yang cukup bagi dirinya dan harus juga memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat diantara para ahli.

- c. Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Manajemen risiko mengakui kapabilitas, persepsi dan intensi dari pihak eksternal dan internal yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.
- d. Manajemen risiko adalah transparan dan inklusif.
Keterlibatan yang layak dan tepat waktu dari para pemangku kepentingan, khususnya pengambil keputusan di semua tingkatan organisasi, memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini. Keterlibatan juga membolehkan pemangku kepentingan untuk diwakili secara tepat guna mendapatkan pandangan mereka untuk dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko.
- e. Manajemen risiko adalah dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan.
Manajemen risiko peka dan respon secara terus menerus terhadap perubahan. Pada saat dilakukan monitoring dan tinjauan risiko, akibat dari terjadinya peristiwa eksternal dan internal, konteks dan pengetahuan berubah maka risiko baru muncul, beberapa berubah, dan lainnya menghilang.
- f. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan terus menerus dari organisasi.
Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko bersamaan dengan semua aspek lain dari organisasi mereka.

B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Suksesnya manajemen risiko akan tergantung pada efektifitas kerangka kerja manajemen yang menyediakan dasar dan pengaturan yang akan melekat pada keseluruhan organisasi pada semua tingkatan. Kerangka kerja tersebut membantu dalam pengelolaan risiko secara efektif melalui pengaplikasian dari proses manajemen risiko pada beragam tingkatan dandalam konteks khusus organisasi. Kerangka kerja tersebut memastikan bahwa informasi mengenai risiko yang berasal dari proses manajemen risiko dilaporkan secara memadai serta digunakan sebagai dasar

pengambilan keputusan dan akuntabilitas pada semua tingkatan organisasi secara relevan. Kerangka kerja membantu organisasi untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen. Keberhasilan diukur baik dari segi integrasi kerangka kerja maupun berdasarkan perbaikan terus menerus dari manajemen risiko di seluruh organisasi.



Gambar 2.1. Kerangka KerjaManajemen
Risiko

1. Mandat dan Komitmen

Setiap kegiatan manajemen bisnis bermula dengan suatu analisis dasar pemikiran dan langkah dari proses serta analisis biaya manfaat. Ini diikuti dengan suatu keputusan oleh manajemen puncak dan Dewan Pengawas/Komisaris untuk mengimplementasikan serta menyediakan komitmen dan sumber daya yang diperlukan.

Pengenalan manajemen risiko dan pemastian efektivitasnya yang sedang berjalan membutuhkan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen organisasi, seperti halnya perencanaan strategis dan teliti untuk mendapatkan komitmen di seluruh tingkatan.

Mandat dan komitmen diimplementasikan dalam bentuk kebijakan, peran dan tanggung jawab, standar, prosedur dan instruksi kerja manajemen risiko yang harus dijalankan oleh seluruh elemen Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar sesuai otoritas dan kewenangannya masing-masing.

Direksi dan seluruh elemen Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar berkomitmen untuk:

- a. Menerapkan sistem manajemen risiko sesuai dengan tata kelola BUMD yang baik (*good corporate governance*) untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Menerapkan manajemen risiko secara sinergi dengan sistem manajemen lainnya sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) terhadap terjadinya kegagalan pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Menjadikan sistem manajemen risiko sebagai pertimbangan penting pada setiap perencanaan bisnis dan pada setiap pengambilan keputusan manajemen dengan menentukan tingkat toleransi risiko sesuai *risk appetite* dari *stakeholders*.
- d. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
- e. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga *menjadi* bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis perusahaan.
- f. Mengkomunikasi secara terus menerus kepada seluruh *stakeholder* untuk dipahami dan dievaluasi secara berkala.

Fungsi mandat dan komitmen tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas BUMD dimana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi. Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

- a. Pemilik (Pemerintah Daerah) dan Dewan Pengawas/Komisaris
 - 1) Pemilik memberikan arahan kepada Direksi untuk mengelola risiko organisasi.

- 2) Dewan Pengawas/Komisaris mengawasi dan memberikan saran perbaikan kepada Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

b. Direksi

Tugas dan tanggung jawab Direksi dalam melaksanakan fungsi mandat dan komitmen adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan dan mengesahkan Kebijakan Manajemen Risiko.
- 2) Memastikan bahwa budaya organisasi dan kebijakan manajemen risiko selaras.
- 3) Menentukan indikator kinerja manajemen risiko yang selaras dengan indikator kinerja organisasi.
- 4) Menyelaraskan sasaran manajemen risiko dengan sasaran dan strategi organisasi.
- 5) Memastikan kepatuhan peraturan dan hukum.
- 6) Menetapkan akuntabilitas dan tanggung jawab pada tingkat yang layak dalam organisasi.
- 7) Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan bagi manajemen risiko.
- 8) Mengkomunikasikan manfaat manajemen risiko kepada seluruh pemangku kepentingan.
- 9) Memastikan bahwa kerangka kerja untuk pengelolaan risiko selalu tetap layak.

c. Unit Manajemen Risiko

Unit ini adalah unit fungsional yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar yang dibentuk untuk membantu manajemen melaksanakan manajemen risiko di organisasi dengan fungsi sebagai berikut:

- 1) Memfasilitas persiapan pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
- 2) Memfasilitasi penyusunan ukuran kriteria risiko, meliputi kriteria kemungkinan (*likelihood*), kriteria dampak, dan kriteria level risiko.

- 3) Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan perlakuan risiko, serta monitoring risiko di setiap satuan organisasi.
 - 4) Menyusun profil risiko BUMD yang merupakan kompilasi dari profil risiko masing-masing satuan organisasi.
 - 5) Melakukan pelaporan pelaksanaan manajemen risiko.
- d. Satuan Pengawas Internal (SPI)
- 1) Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.
 - 2) Menggunakan hasil manajemen risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
- e. Bagian dan Bidang (Satuan Organisasi)
- 1) Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan kebijakan, pedoman dan prosedur penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
 - 2) Bertanggung jawab untuk mengelola risiko di satuan organisasinya masing-masing melalui proses penerapan manajemen risiko dimulai dari identifikasi, analisis dan evaluasi, perlakuan/mitigasi risiko, monitoring, serta pengkomunikasian dan pengkonsultasian.
 - 3) Menyusun profil risiko satuan organisasi.
- f. Seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar
- Setiap karyawan mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan perlakuan risiko.

2. Rancangan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

a. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar mendefinisikan, memahami dan mengevaluasi pengaruh, kecenderungan (*trends*) dan faktor-faktor kunci dari konteks bisnisnya yang meliputi konteks eksternal dan internal termasuk pengaruh dan dampaknya terhadap pencapaian sasaran pada satuan organisasinya.

Konteks eksternal meliputi:

- 1) Kondisi sosial dan budaya.
- 2) Kondisi politik.
- 3) Kondisi hukum.
- 4) Kondisi ekonomi lokal dan regional.
- 5) Kondisi lingkungan alam.
- 6) Pendorong utama dan tren yang memiliki dampak pada sasaran organisasi.
- 7) Hubungan terkait, persepsi dan nilai, serta tipe para pemangku kepentingan eksternal.

Konteks internal meliputi:

- 1) Tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas.
- 2) Kebijakan, sasaran, dan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- 3) Kemampuan, pemahaman dalam hal sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal waktu, orang, proses, sistem dan teknologi).
- 4) Hubungan terkait, persepsi dan nilai-nilai dari pemangku kepentingan internal.
- 5) Budaya organisasi.
- 6) Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh organisasi.
- 7) Bentuk dan cakupan hubungan kontraktual.

Pemahaman organisasi dan konteksnya harus dievaluasi secara berkala (dua tahun sekali) atau dievaluasi setidaknya setiap 2 (dua) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan yang mempengaruhi organisasi.

Indikator yang bisa digunakan terkait perubahan signifikan diantaranya adalah:

- 1) Perubahan dalam struktur organisasi.
- 2) Persyaratan perundang-undangan baru telah diberlakukan.

b. Penetapan Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan manajemen risiko sebaiknya menyatakan secara jelas sasaran organisasi bagi manajemen risiko, dan komitmen terhadap manajemen risiko serta biasanya membahas hal-hal berikut:

- 1) Alasan organisasi untuk mengelola risiko.
- 2) Keterkaitan antara sasaran dan kebijakan organisasi dengan kebijakan manajemen risiko.
- 3) Akuntabilitas dan tanggung jawab untuk pengelolaan risiko.
- 4) Bagaimana cara menangani kepentingan yang bertentangan.
- 5) Komitmen untuk menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk membantu mereka yang akuntabel dan bertanggung jawab untuk pengelolaan risiko.
- 6) Bagaimana cara kinerja manajemen risiko akan diukur dan dilaporkan.
- 7) Komitmen untuk meninjau dan meningkatkan kerangka kerja dan kebijakan manajemen risiko secara berkala dan dalam merespon suatu peristiwa atau perubahan situasi.

Kesemua bahasan dan unsur penetapan kebijakan manajemen risiko tersebut tercermin pada pedoman manajemen risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

c. Akuntabilitas

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar memastikan tersedianya akuntabilitas, kewenangan, dan kompetensi yang layak untuk pengelolaan risiko, termasuk pengimplementasian dan pemeliharaan proses manajemen risiko serta memastikan kecukupan, efektivitas, dan efisiensi dari setiap pengendalian. Hal ini difasilitasi dengan:

- 1) Pengidentifikasian pemilik risiko yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko.
- 2) Pengidentifikasian siapa yang akuntabel untuk pengembangan, pengimplementasian, dan pemeliharaan kerangka kerja untuk mengelola risiko.
- 3) Pengidentifikasi tanggung jawab lainnya dari personel pada semua tingkatan organisasi untuk proses manajemen risiko.
- 4) Pemastian tingkat pengakuan yang layak.

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menggunakan

pendekatan tabel RACI (*best practice*) untuk menggambarkan kerangka proses akuntabilitas manajemen risiko. Tanggung jawab dalam proses manajemen risiko dituangkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.1.

Contoh Tabel Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko
Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Pengawas	Direksi	Unit Manajemen Risiko	SPI	Pemilik Risiko	Stakeholder
1.	Persiapan Penerapan Manajemen Risiko	I	A	R	I	I	
2.	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R	I	R	I
3.	Penetapan konteks	I	A	R		R	I
4.	Penilaian risiko						
	Identifikasi risiko	I	C	R	I	A/R	
	Analisis risiko	I	C	R	I	A/R	
	Evaluasi risiko	I	A	R	I	R/C	I
5.	Perlakuan risiko	I	A	C	I	R	C/I
6.	Pemantauan dan rewiu	I	A	R	C/R	C	I
7.	Pelaporan manajemen risiko	C	A	C/R	I	R	

Keterangan:

R: *Responsible*: Siapa yang mengerjakan

A: *Accountable*: Siapa yang membuat keputusan akhir "Ya" atau "Tidak" C:

Consulted: Siapa yang harus diajak konsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I: *Informed*: Siapa yang harus diberi informasi

d. **Integrasi ke Dalam Proses Organisasi**

Manajemen Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar meliputi pengembangan kebijakan dan proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi, serta proses manajemen perubahan.

e. **Sumber Daya**

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam organisasi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dengan tetap mempertimbangkan:

- 1) Orang, ketrampilan, pengalaman, dan kompetensi.
- 2) Sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap tahapan proses manajemen risiko.
- 3) Proses, metode, dan alat bantu organisasi untuk digunakan dalam pengelolaan risiko.
- 4) Program pelatihan.

f. **Penetapan Mekanisme Komunikasi dan Pelaporan Internal dan Eksternal**

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar menetapkan mekanisme komunikasi dan pelaporan sebagai berikut:

1) **Sistem Pelaporan**

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko sebagai berikut:

- Pemilik Risiko (satuan organisasi, seksi) melaporkan kegiatan penerapan manajemen risiko kepada Unit Manajemen Risiko.
- Unit Manajemen Risiko menerima laporan dari masing-masing Pemilik Risiko dan mengkompilasinya ke dalam Laporan Profil Risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan Laporan Monitoring Perlakuan Risiko.
- Penyusunan Laporan Profil Risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan Laporan Monitoring Perlakuan.
- Risiko harus dikonsultasikan dengan SPI dan disampaikan kepada Direksi.
- Profil Risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan Laporan Monitoring Risiko disampaikan kepada Pemilik dan Dewan Pengawas/Komisaris.

2) **Jenis Pelaporan**

Beberapa laporan yang wajib dibuat dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

- Laporan Profil Risiko Satuan Organisasi (Bagian).
- Laporan Profil Risiko Perusahaan.
- Laporan Monitoring Perlakuan Risiko.

3) Periode Pelaporan

Pelaporan dilakukan setiap enam bulan (semesteran). Pada akhir tahun, laporan manajemen risiko menjadi kelengkapan Laporan Tahunan.

3. Implementasi Manajemen Risiko

Implementasi manajemen risiko dijelaskan pada Bab III tentang Proses Manajemen Risiko yang meliputi implementasi suatu kerangka kerja untuk pengelolaan risiko dan implementasi suatu proses manajemen risiko.

4. Monitoring dan Reviu Kerangka Kerja

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen hendaknya:

- 1) Menetapkan ukuran kinerja penerapan manajemen risiko;
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- 4) Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

5. Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Kerangka Kerja

Hasil monitoring dan reviu harus ditindaklanjuti untuk perbaikan berkelanjutan dari kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko serta budaya risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.

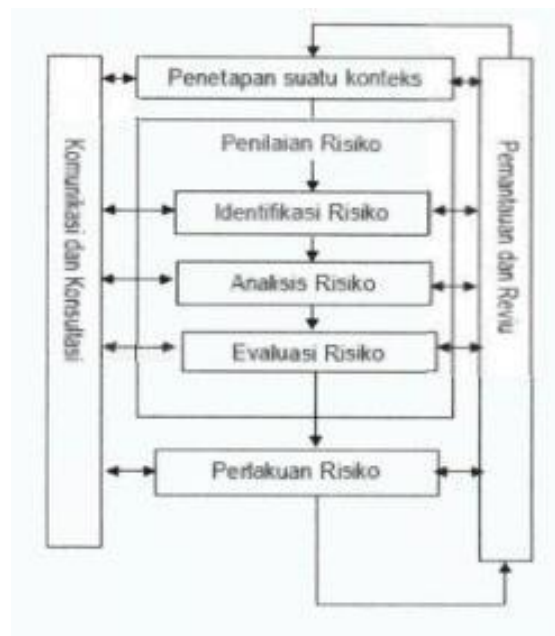
BAB III

PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap karyawan di lingkungan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar. Proses berlangsung secara terus menerus dalam tahapan-tahapan siklus yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sehingga Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada. Keterkaitan antar tahapan proses manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1 - Proses
Manajemen Risiko



B. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi juga meliputi dialog dua arah diantara para pemangku kepentingan (stakeholder).

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan mengingat persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan.

Komunikasi dan konsultasi sebaiknya memfasilitasi pertukaran informasi yang benar, relevan, akurat, dan dapat dimengerti dengan memperhitungkan aspek kerahasiaan dan integritas personal.

Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:

1. Rapat berkala.
2. Rapat insidental.
3. *Focused Group Discussion (FGD)*.

Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi mempertimbangkan dan memfasilitasi pertukaran informasi yang benar, relevan, akurat serta dapat dimengerti, dengan memperhitungkan aspek kerahasiaan dan integritas personal. Hasil komunikasi dan konsultasi harus didokumentasikan.

C. Penetapan Konteks

Pengelolaan risiko sebaiknya dilakukan dengan penuh pertimbangan atas kebutuhan guna menjustifikasi penggunaan sumber daya dalam penyelenggaraan manajemen risiko. Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

1. Menetapkan konteks eksternal dan internal serta konteks manajemen risiko:
 - a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko.
 - 1) Ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang berisi tugas dan fungsi satuan organisasi terkait.

- 2) Periode penerapan manajemen risiko berisi tahun penerapan manajemen risiko tersebut.
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran organisasi

Penetapan tujuan dan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam Rencana Bisnis Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan dokumen perencanaan strategis lainnya, termasuk inisiatif strategis atau kegiatan yang dilakukan oleh tiap satuan organisasi pada Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
- c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko

Struktur Unit Pemilik Risiko mengacu pada struktur organisasi yang diadopsi menjadi struktur unit pemilik risiko yang berlaku di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar, dalam hal ini Pemilik Risiko merujuk pada masing-masing Seksi.
- d. Mengidentifikasi pemangku kepentingan (stakeholder)

Identifikasi stakeholder diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi stakeholder meliputi siapa saja stakeholder terkait, baik internal maupun eksternal.
- e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan dan peraturan lain yang terkait.

Identifikasi peraturan perundang-undangan dan peraturan lain baik internal (seperti Peraturan Direksi) diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar beserta konsekuensinya. Termasuk dalam kelompok ini adalah SOP yang dirujuk oleh Bagian/Seksi masing-masing.
2. Menetapkan kategori risiko

Kategori risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko.

Pemetaan kategori risiko di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar meliputi:

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Strategis	Risiko yang berhubungan dengan rencana strategis dan bisnis organisasi yang dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi, termasuk didalamnya perubahan struktur organisasi.
Risiko Kebijakan	Risiko yang disebabkan oleh adanya penetapan kebijakan baik dari internal organisasi (Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar) maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi
Risiko Kepatuhan	Risiko yang disebabkan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar atau pihak eksternal tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku
Risiko Legal/Hukum	Risiko yang disebabkan oleh adanya tuntutan hukum kepada organisasi.
Risiko Fraud/Korupsi	Risiko yang disebabkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
Risiko Reputasi	Risiko yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kepercayaan pemangku (stakeholder) eksternal yang bersumber dari persepsi dan publikasi negatif terhadap organisasi
Risiko Operasional	Risiko yang disebabkan oleh: 1) ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, dan kegagalan sistem. 2) adanya kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional organisasi.
Risiko Keuangan	Risiko yang disebabkan oleh perencanaan, pertanggungjawaban, pelaporan keuangan yang menyimpang dari peraturan perundang-undangan
Risiko SDM	Risiko yang disebabkan kesalahan pegawai/pejabat/tenaga outsourcing, dan tidak kompetennya SDM.
Keselamatan Kerja	Risiko Kesehatan dan Risiko yang berhubungan dengan keselamatan pegawai, kesehatan dan keamanan lingkungan hidup.
Risiko Aset	Risiko yang disebabkan oleh kehilangan nilai atas aset berwujud dan aset tidak berwujud
Risiko Kinerja	Risiko yang berhubungan dengan tidak tercapainya tujuan/sasaran unit kerja Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar secara efektif, efisien dan ekonomis.

Kategori ini harus disesuaikan apabila terjadi perubahan yang signifikan terkait struktur organisasi dan perubahan proses bisnis serta mempertimbangkan dampak atas perubahan tersebut.

3. Menetapkan kriteria risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar
 - a. Mengembangkan kriteria risiko bagi Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar secara umum dan kriteria spesifik bagi satuan organisasi.
 - b. Menetapkan kriteria standar sehingga setiap pihak dalam organisasi memiliki pemahaman umum tentang bagaimana mengevaluasi signifikansi risiko.
 - 1) Kriteria ini dapat diperoleh dari spesifikasi barang atau jasa tertentu, standar industri atau
 - 2) persyaratan peraturan perundang-undangan atau dapat juga berdasarkan data historis yang dimiliki oleh Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar
 - c. Mendokumentasikan dan mengkomunikasikan kepada seluruh *stakeholder*.

Saat pendefinisian kriteria risiko, beberapa faktor untuk diperhatikan sebaiknya mencakupi berikut ini:

- a. Sifat dan jenis penyebab dan konsekuensi yang dapat terjadi dan bagaimana hal tersebut dapat diukur.
- b. Bagaimana kemungkinan didefinisikan.
- c. Kerangka waktu dari kemungkinan dan/atau konsekuensinya.
- d. Bagaimana tingkat risiko akan ditentukan.
- e. Pandangan dari para pemangku kepentingan.
- f. Tingkat risiko yang dapat diterima atau dapat ditolerir.
- g. Apakah kombinasi risiko berganda sebaiknya diperhitungkan, dan jika demikian, bagaimana dan kombinasi mana yang sebaiknya dipertimbangkan.

Kriteria risiko disusun pada awal penerapan proses manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Direksi harus turut serta dalam pengembangan dan persetujuan terhadap kriteria risiko Perusahaan.

Pada tahap awal penyusunan pedoman manajemen risiko ini, kriteria risiko didefinisikan secara umum sehingga masing-masing satuan organisasi secara mandiri mendefinisikan lagi sesuai dengan konteks sasaran dan kegiatan operasional masing-

masing satuan organisasi.

Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya risiko dan kriteria dampak, dengan ketentuan sebagai berikut:

a. Kriteria kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*)

- 1) Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun) atau dengan *expert judgement*.
- 2) Penentuan peluang terjadinya risiko di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dapat menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu (bulan/tahun) sesuai dengan kriteria satuan organisasi masing-masing.
Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu: (a) berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani perbulan/tahun dan/atau (b) jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya perbulan/tahun.
- 3) Level kriteria kemungkinan terjadinya risiko di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar meliputi:

Kategori Probabilitas	Skor	Penjelasan	
		Kejadian Tunggal	Kejadian Berulang
Sangat sering	5	Sangat sering, hampir pasti terjadi (probabilitas >80%)	Dapat terjadi beberapa kali dalam 1 tahun
Sering	4	Sangat sering, hampir pasti terjadi (probabilitas >80%)	Kemungkinan terjadi sekali dalam 1 tahun
Moderat	3	Sangat sering, hampir pasti terjadi (probabilitas >80%)	Kemungkinan terjadi sekali dalam 1-5 tahun
Jarang	2	Sangat sering, hampir pasti terjadi (probabilitas >80%)	Kemungkinan terjadi sekali dalam 5-10 tahun
Sangat Jarang	1	Sangat sering, hampir pasti terjadi (probabilitas >80%)	Kemungkinan terjadi sekali dalam 10-20 tahun

- 4) Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

- Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
- Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.

b. Kriteria dampak/konsekuensi

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasikan dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi, Ada banyak teknik untuk mengukur dampak, dari metode kualitatif yang menggunakan pendeskripsian atas tingkat risiko (seperti Sangat Tinggi, Tinggi, Sedang, Rendah) hingga metode

kuantitatif yang didasarkan pada analisis statistik atas data historis.

Kriteria dan Level Dampak bagi setiap pemilik risiko ditetapkan sebagai berikut:

Kategori Dampak	Skor	Uraian
Sangat Signifikan/ sangat besar	5	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan sangat signifikan
Signifikan / Besar	4	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan tinggi/ signifikan
Sedang / Medium	3	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan sedang
Kurang signifikan / kecil	2	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan rendah/ kurang signifikan
Tidak signifikan / Sangat kecil	1	Pengaruh terhadap pencapaian tujuan tidak signifikan

4. Menetapkan matriks analisis risiko dan level risiko
 - a. Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran risiko.
 - b. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko.
 - c. Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak, dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
 - d. Matriks analisis risiko dan level risiko di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir pasti					
	4	Kemungkinan besar					
	3	Mungkin					
	2	Kemungkinan kecil					
	1	Sangat Jarang					

Level Risiko

Level Risiko	Warna
Sangat Tinggi	Merah
Tinggi	Oranye
Sedang	Kuning
Rendah	Biru
Sangat Rendah	Hijau

5. Menetapkan selera risiko

Pada tahap awal penerapan manajemen risiko di Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar, ditetapkan bahwa selera risiko untuk setiap kategori risiko berlaku ketentuan secara kualitatif sebagai berikut:

- Risiko pada level rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi risiko.
- Risiko dengan level sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan level risikonya.

Selera risiko menjadi dasar dalam penentuan Toleransi Risiko, yakni tingkatan variasi/penyimpangan relatif yang dapat diterima terhadap pencapaian sasaran. Toleransi risiko ditetapkan oleh Direksi dan manajemen dengan ukuran satuan yang sama seperti satuan ukuran dari sasaran terkait.

Matriks Analisis Risiko 5x5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	Sedang	Besar	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir pasti					
	4	Kemungkinan besar					
	3	Mungkin					
	2	Kemungkinan kecil					
	1	Sangat Jarang					

Tahapan penetapan konteks Risiko dituangkan dalam Formulir 1. Konteks Manajemen Risiko.

D. Penilaian (*Assessment*) Risiko

Penilaian risiko merupakan proses lanjutan atas penetapan konteks yang terdiri atas 3 (tiga) tahapan terstruktur, yaitu proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.

Tahapan penilaian risiko akan menghasilkan "Formulir 5. Profil dan Register Risiko".

1. Identifikasi Risiko

Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar mengidentifikasi sumber risiko, area dampak, kejadian (termasuk perubahan dalam berbagai keadaan) dan penyebabnya, serta potensi konsekuensinya. Identifikasi sebaiknya mencakup risiko, baik sumber risiko dalam kendali atau di luar kendali Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar meskipun belum ditemukan bukti terkait sumber risiko atau penyebabnya.

Identifikasi risiko dapat berasal dari identifikasi risiko maupun rencana perlakuan risiko dari pemilik risiko yang lebih tinggi atau yang setingkat, yang relevan dengan tugas pemilik risiko yang bersangkutan. Teknik dan metode dalam identifikasi risiko disesuaikan dengan kebutuhan dan kapabilitas pemilik risiko.

Identifikasi risiko berdasarkan sasaran pemilik risiko yang bersangkutan dengan melalui tahapan sebagai berikut:

a. Memahami sasaran Perusahaan

Sasaran BUMD meliputi sasaran strategis dalam *Business Plan* yang telah ditetapkan dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

b. Mengidentifikasi kejadian risiko

Kejadian risiko dapat berupa kesalahan atau kegagalan yang mungkin terjadi pada tiap proses bisnis, pelaksanaan inisiatif strategis, atau faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi.

Sebagai alat bantu ketika identifikasi, pemilik risiko dapat mempertimbangkan area-area risiko berikut ini:

1) Tata Kelola (*governance*):

- Kegagalan memenuhi persyaratan kepatuhan dan akuntabilitas;
- Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab;
- Kelemahan dalam proses pengambilan keputusan yang transparan dan efektif;
- Ketidacukupan kerangka sistem dan prosedur sistem

pengendalian.

2) Fraud/Korupsi:

- Potensi kerugian karena *fraud* atau ketidakpatuhan terhadap kode etik organisasi dan budaya dan sikap yang tidak patut.

3) Sumber Daya:

- Keuangan;
- Faktor manusia;
- Aset fisik;
- Sistem

4) Kepatuhan terhadap peraturan dan kontrak:

- Kegagalan untuk memenuhi aturan dan persyaratan kontrak;
- Peluang yang ada karena perubahan aturan.

5) Kebijakan/Program dan Proyek:

- Kejadian yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan;
- Program atau proyek dalam hal ketepatan waktu dan anggaran, atau kualitas *output/outcome*;
- Kejadian yang dapat mengakibatkan kerusakan aset atau mempengaruhi keamanan informasi organisasi.

6) Kontinuitas operasional dan jasa layanan:

- Kejadian yang dapat mengganggu operasi dan pelayanan.

7) Kerusakan lingkungan:

- Kejadian yang dapat merusak lingkungan.

8) Kesehatan dan keselamatan kerja:

- Kejadian yang mengakibatkan terlukanya atau kematian bagi pegawai, rekanan, atau pihak lain.

9) Pengadaan barang dan jasa:

- Kegagalan untuk memenuhi ketentuan dan aturan, termasuk penghematan dan efisiensi.

10) Pelaporan:

- Keandalan dan ketepatan waktu dari pelaporan keuangan dan pelaporan lainnya.

c. Mencari penyebab

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan identifikasi akar masalah yang menyebabkannya. Pemahaman mengenai akar masalah akan membantu menemukan tindakan yang dapat dilakukan untuk menangani risiko.

Metode yang dapat digunakan misalnya *fishbone diagram* atau *5 whys*.

d. Menentukan dampak/konsekuensi

Berdasarkan risiko, dilakukan identifikasi dampak negatif yang mungkin terjadi. Dampak merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah risiko terjadi. Apabila terdapat beberapa dampak langsung, ditetapkan satu dampak yang paling besar pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran. Penentuan area dampak mengacu pada kriteria dampak.

e. Menentukan kategori risiko

Berdasarkan risiko yang telah diidentifikasi, ditetapkan Kategori Risiko. Setiap pemilik risiko wajib memiliki kategori risiko.

Proses identifikasi risiko menggunakan "Formulir 2. Identifikasi Risiko".

2. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap "*consequences*" dan "*likelihood*" didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Tahapan analisis risiko meliputi:

a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan.

- 1) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak.
- 2) Sistem pengendalian internal dapat berupa Standar Operasi dan Prosedur (SOP), pengawasan melekat, revidu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin yang dilaksanakan terkait risiko tersebut.

b. Mengestimasi level kemungkinan risiko.

- 1) Dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya risiko dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya (jika ada).

- 2) Level kemungkinan risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko dengan kriteria kemungkinan risiko.
- c. Mengestimasi level dampak risiko
- 1) Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi risiko, ditentukan area dampak yang relevan dengan dampak risiko tersebut. Estimasi level dampak risiko dilakukan dengan mengukur dampak yang disebabkan apabila risiko terjadi dalam satu tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal dan berbagai faktor atau isu terkait risiko tersebut. Estimasi juga dapat dilakukan berdasarkan analisis atas data risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya (jika ada).
 - 2) Level dampak risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi dampak risiko dengan kriteria dampak risiko.
- d. Menentukan besaran risiko dan level risiko
- 1) Besaran risiko dan level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan dan level dampak risiko dengan menggunakan rumusan dalam matriks analisis risiko.
 - 2) Berdasarkan pemetaan risiko tersebut, diperoleh level risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2) atau sangat rendah (1).
- e. Menyusun Peta Risiko
- Peta Risiko merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh risiko dalam sebuah *chart* berupa suatu diagram kartesius. Peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko.
- Tahapan analisis risiko menggunakan "Formulir 3.a Analisis dan Evaluasi". Penyusunan Peta Risiko menggunakan "Formulir 3.b Peta Risiko".

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.

Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut dengan ketentuan:

- a. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit pertakuan lanjutan.
- b. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara

periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila:

- a. Level risiko rendah sehingga tidak perlu perlakuan khusus;
- b. Tidak tersedia perlakuan untuk risiko;
- c. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya. Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari evaluasi risiko akan disampaikan oleh Kepala Seksi kepada Kepala Bagian untuk dilakukan validasi.

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah- langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

Tahapan evaluasi risiko menggunakan "Formulir 3.a Analisis dan Evaluasi".

E. Perlakuan Risiko

Tahapan perlakuan risiko meliputi:

1. Memilih opsi perlakuan risiko yang akan dijalankan.

Opsi perlakuan risiko secara umum dapat berupa:

- a. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko (*risk reduction*) yaitu pertakuan terhadap penyebabrisiko agar peluang terjadinya risiko semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab risiko tersebut berada dalam pengendalian internal pemilik risiko.
- b. Menurunkan dampak terjadinya risiko (*risk reduction*) yaitu perlakuan terhadap dampak risiko apabila risiko terjadi agar dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal pemilik risiko mampu mengurangi dampak ketika risiko itu terjadi.
- c. Mengalihkan risiko (*risk sharing*), yaitu perlakuan risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke pihak/entitas lainnya. Opsi ini diambil dalam hal:
 - 1) Pihak lain lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami level risiko atas kegiatan tersebut.
 - 2) Proses mengalihkan risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.

- d. Menghindari risiko (*risk avoidance*) yaitu perlakuan risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
- 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan organisasi.
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait dengan risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.
- e. Menerima risiko (*risk acceptance*) yaitu perlakuan risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
- 1) Upaya penurunan level risiko di luar kemampuan organisasi.
 - 2) Sasaran atau kegiatan yang terkait risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi.
 - 3) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik risiko.

Opsi perlakuan risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko. Prioritas opsi perlakuan risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi perlakuan sebagaimana tersebut di atas.

Perlakuan risiko harus tepat biaya, dapat dilaksanakan, dan sepadan dengan tingkat risiko. Pemilik risiko perlu menyeimbangkan biaya dan sumber daya yang dipertukan dengan manfaat yang diharapkan.

Pengelompokan risiko ke dalam kategori dapat membantu mengembangkan perlakuan risiko yang tepat biaya karena suatu perlakuan yang dipilih dapat mempengaruhi beberapa risiko sekaligus maka pemilik risiko harus meninjau ulang ketepatan perlakuan risiko yang diusulkan dalam rangka mengeliminasi tumpang tindih dan duplikasi perlakuan.

Selain dari analisis manfaat biaya, hal lain yang perlu diperhatikan dalam pemilihan perlakuan risiko adalah persepsi *stakeholder*. Oleh sebab itu, pemilik risiko harus juga dapat mempertimbangkan persepsi tersebut sebelum memutuskan opsi perlakuan risiko.

2. Menyusun dan mengembangkan rencana aksi perlakuan risiko.
 - a. Berdasarkan opsi perlakuan risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi perlakuan risiko sehingga:
 - 1) Perlakuan risiko dapat diimplementasikan secara efektif dan tepat waktu.
 - 2) Kinerja dan ukuran keberhasilan dapat ditetapkan bagi perlakuan risiko sehingga organisasi dapat memantau dan meninjau keefektifannya dari waktu ke waktu (*ongoing effectiveness*).
 - b. Rencana aksi perlakuan risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan. Dalam hal perlakuan risiko yang telah dilaksanakan tidak dapat menurunkan level risiko maka diperlukan penetapan rencana aksi perlakuan risiko yang baru. Pemilihan rencana aksi perlakuan risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi.
- Proses perlakuan risiko menggunakan "Formulir 4. Perlakuan Risiko".

F. Monitoring dan Reviu

Bentuk monitoring dan reviu terdiri atas:

1. Monitoring berkelanjutan (on-going monitoring)

Unit pemilik risiko secara terus menerus melakukan monitoring atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan organisasi. Apabila terdapat perubahan organisasi yang direncanakan atau lingkungan eksternal yang berubah, maka dimungkinkan terjadi perubahan dalam:

- a. Konteks organisasi.
- b. Risiko yang terjadi atau tingkat prioritas risiko.
- c. Sistem pengendalian intern dan perlakuan risiko.

2. Monitoring berkala

Monitoring berkala dilakukan semesteran untuk memantau pelaksanaan rencana aksi perlakuan risiko dan perubahan besaran level risiko.

Periode dan penanggung jawab pelaksanaan monitoring di Perumda AirMinum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar sebagaimana tabel berikut:

No.	Tingkat	Periode	Peserta Rapat
1.	Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar (Korporat)	Semesteran	Direksi dan Kepala Bagian
2.	Bagian	Semesteran	Kepala Bagian dan Kepala Seksi

Formulir yang digunakan adalah "Formulir Monitoring Semesteran dan Tahunan".

3. Reviu Implementasi Manajemen Risiko

Reviu ini dapat dilakukan oleh Satuan Pengawas Internal Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar dengan ketentuan:

- a. Pelaksanaan reviu atas manajemen risiko bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses manajemen risiko dengan ketentuan yang berlaku (pedoman manajemen risiko).
- b. Secara berkala harus memfasilitasi seluruh pemilik risiko untuk melakukan pengkajian bersama atas proses manajemen risiko sekurang- kurangnya dalam waktu 1 (satu) kali dalam satu tahun dalam bentuk diskusi panel.

Hal ini dilakukan dalam rangka perbaikan proses manajemen risiko di lingkungan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar, baik di tingkat seksi maupun di tingkat korporat.

Catatan Penting:

- a. Reviu harus juga dilakukan untuk menilai kualitas penerapan implementasi manajemen risiko.
- b. SPI dapat melakukan audit kepatuhan terhadap ketentuan manajemen risiko Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma Kota Denpasar.
- c. Reviu implementasi manajemen risiko harus juga melibatkan pengawas eksternal untuk menjaga objektivitas hasil penilaian.

BAB IV

RISIKO FRAUD / KECURANGAN

A. Pengertian

Fraud atau kecurangan merupakan tindakan sengaja untuk menyembunyikan fakta dengan tujuan memperoleh keuntungan atau untuk menghindari jeratan hukum, yang mengakibatkan kerusakan atau kerugian pada suatu organisasi atau orang.

Beberapa contoh *fraud* atau kecurangan yang dapat terjadi :

1. Pemberian fee kepada pihak ke-3 yang membantu proses pengajuan, persetujuan dan pencairan anggaran.
2. Mark up biaya terkait pelaksanaan kegiatan.
3. Penyusunan laporan pertanggungjawaban dengan bukti-bukti pengeluaran yang tidak benar.
4. Perencanaan pengadaan tidak disusun sesuai kebutuhan untuk mengakomodir kepentingan pribadi/pihak tertentu.
5. Penyalahgunaan dan pemalsuan data
6. Penyalahgunaan jabatan untuk kepentingan pribadi/ golongan atau kepentingan lain diluar Perusahaan

Faktor risiko kecurangan dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok berdasarkan teori Fraud Triangle:

1. Faktor Tekanan, yaitu dorongan yang membuat seseorang merasa perlu melakukan kecurangan.
2. Faktor Kesempatan, yaitu adanya peluang atau celah untuk melakukan kecurangan karena kelemahan dalam sistem pengendalian internal.
3. Faktor Rasional, yaitu proses dimana pelaku menjustifikasi tindakan mereka agar dapat merasa nyaman dengan perbuatannya.

B. Mekanisme Pencegahan

Untuk memitigasi risiko *fraud* atau kecurangan, diterapkan *zero tolerance* yaitu tidak ada toleransi sedikitpun terhadap risiko *fraud* atau kecurangan. Semua risiko *fraud* atau kecurangan wajib dilakukan mitigasi. Upaya lain yang dilakukan antara lain:

- a. Melakukan rotasi jabatan sewaktu-waktu
- b. Menetapkan Pedoman Anti Gratifikasi yang ditetapkan tanggal 30 Desember 2024 memuat Komitmen Dewan Pengawas dan Direksi, Ketentuan-ketentuan tentang

Gratifikasi, Fungsi yang Ditugaskan Mengelola Gratifikasi serta Mekanisme Pelaporan Gratifikasi, Pemantauan atas Pelaksanaan dan Sanksi atas Penyimpangan Ketentuan Gratifikasi.

- c. Membentuk Pedoman *Whistle blowing System* (WBS) yang ditetapkan tanggal 30 Desember 2024 adalah sistem pelaporan pelanggaran yang memungkinkan peran aktif pegawai dan masyarakat untuk menyampaikan pengaduan tindakan pelanggaran dan dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh Pegawai Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma.

C. Analisis Risiko Kecurangan

1. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan proses menetapkan apa, di mana, kapan, mengapa dan bagaimana suatu risiko dapat terjadi sehingga berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma.

- a. Identifikasi risiko kecurangan diawali dengan mengumpulkan informasi untuk mendapatkan populasi risiko kecurangan pada organisasi yang mempertimbangkan semua jenis skema kecurangan dan skenario, insentif, tekanan, dan kesempatan untuk melakukan kecurangan yang bertujuan untuk mengidentifikasi semua jenis risiko kecurangan yang mungkin terjadi dalam organisasi.
- b. Identifikasi risiko kecurangan menggunakan metodologi yang tepat dan melibatkan para pemilik risiko dari proses bisnis yang dinilai risikonya dengan metode RCSA melalui pendekatan FGD, survei, analisis manajemen, penilaian kerentanan terhadap kecurangan, analisis historis, serta evaluasi karyawan dan vendor.

2. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Tahap pelaksanaan analisis risiko sebagai berikut:

- a. Menginventarisasi sistem pengendalian internal yang telah dilaksanakan
 - 1) Sistem pengendalian internal mencakup perangkat manajemen yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi. Sistem pengendalian internal yang efektif bertujuan mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak.
 - 2) Sistem pengendalian internal dapat berupa Standar Operasional dan Prosedur

(SOP), pengawasan melekat, revidu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin yang dilaksanakan terkait risiko tersebut.

b. Mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko

D. Pelaporan

1. Dewan Pengawas, Direksi dan seluruh jajaran harus mendukung sepenuhnya penerapan kebijakan perusahaan mengenai pelaporan pelanggaran, sehingga di dalam lingkungan perusahaan tidak terdapat situasi yang dapat memberikan kesempatan bagi insan Perumda untuk melakukan pelanggaran, penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang atau suatu keputusan/ jabatan
2. Perumda harus menyiapkan mekanisme dan prosedur pelaporan dari masyarakat dan karyawan terkait dengan pelanggaran, penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang terjadi di lingkungan Perumda.
3. Perumda harus sedapat mungkin bertanggung jawab dan bersikap adil terhadap laporan pelanggaran dan penyimpangan tersebut menyangkut karyawan, Direksi maupun Dewan Pengawas.
4. Insan Perumda harus menunjukkan komitmen, integritas dan profesionalisme dalam menerapkan sistem pelaporan pelanggaran yang efektif.

Mekanisme pelaporan dugaan pelanggaran sesuai yang tertuang pada Pedoman Whistle Blowing System, diantaranya :

1. Pelapor menyampaikan laporan secara tertulis tentang dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh insan Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma kepada:
 - a. Direktur Utama Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
 - b. Direktur Utama melalui Unit Pengelola Whistle Blowing System Perumda Air Minum Tirta Sewakadarma
2. Pelapor memberikan laporan dengan format pelaporan dengan identitas terlapor terdiri dari Nama, Unit Kerja, Alamat, Nomor Telephone, Indikasi penyimpangan dan tempat kejadian.
3. Unit Whistle Blowing System wajib menjaga kerahasiaan data pelapor.

BAB V

PENUTUP

Masa Berlaku dan Evaluasi

1. Pedoman Manajemen Risiko ini berlaku efektif sejak tanggal ditetapkan.
2. Pedoman Manajemen Risiko ini secara berkala akan dievaluasi untuk penyempurnaan apabila dianggap tidak relevan.

Formulir Penetapan Konteks Risiko

1. Sasaran, Tujuan, dan Kegiatan Organisasi

Nomor	Daftar Sasaran	Keterangan
(1)	(2)	(3)
1.	(diisi dengan nama sasaran, tugas pokok dan fungsi, atau kegiatan seksi pemilik Risiko)	(diisi mengenai penjelasan singkat tentang sasaran tersebut)
dst		

2. Struktur Organisasi Penerapan Manajemen Risiko

Pemilik Risiko : (diisi dengan nama seksi pemilik risiko)

Koordinator Risiko : (diisi dengan nama bagian dari seksi pemilik risiko)

3. Daftar Pemangku Risiko (Stakeholder)

Nomor	Stakeholder	Hubungan
1	(diisi dengan nama stake holder baik internal maupun eksternal)	(diisi dengan hubungan antara unit pemilik risiko dengan stake holder tersebut)
dst		

4. Daftar Peraturan Perundang-undangan dan Peraturan lain yang terkait :

Nomor	Peraturan Terkait	Amanat Peraturan yang terkait unit
1	(diisi dengan nama peraturan yang terkait proses bisnis pada seksi/bagian ybs)	(diisi dengan amanat atau ketentuan yang diatur oleh peraturan tersebut terkait tujuan dan fungsi seksi/bagian tersebut)
dst		

Formulir identifikasi risiko

Pemilik Risiko.....
 Koordinator Manajemen Risiko
 Periode.....

No	Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	UC/C	Dampak
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.							
2.							
dst							

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

.....

NIP

NIP

Petunjuk Pengisian:

- Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut
- Kolom (2) : Diisi dengan nama kegiatan utama
- Kolom (3) : Diisi dengan tujuan kegiatan Kolom
- (4) : Diisi dengan kode/nomor risiko
- Kolom (5) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial, yang diidentifikasi dan berdampak terhadap pencapaian tujuan.Kolom (6)
: Diisi dengan penyebab/pemicu terjadinya risiko tersebut
- Kolom (7) : Diisi kategori penyebab, apakah *Uncontrollable* (UC) atau *Controllable* (C) bagi unit kerjaKolom
- (8) : Diisi dengan uraian dampak, jika risiko kolom (5) terjadi

Formulir Analisis Risiko

Pemilik Risiko.....

Koordinator Manajemen Risiko

Periode.....

No	Kegiatan	Tujuan	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Sebab	UC/C	Dampak	Pengendalian yang ada					
								Uraian	Desain		Efektivitas		
									A	T	TE	KE	E
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk pengisian:

Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut

Kolom (2) : Diisi dengan nama kegiatan utama

Kolom (3) : Diisi tujuan kegiatan

Kolom (4) : Diisi dengan kode / nomor risiko

Kolom (5) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuanKolom (6)
: Diisi dengan penyebab/pemicu terjadinya risiko tersebut

Kolom (7) : Diisi kategori penyebab apakah *Uncontrollable* (UC) atau *Controllable* (C) bagi unit kerjaKolom

(8) : Diisi dengan uraian dampak jika risiko kolom (5) terjadi

Kolom (9) : Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada (termasuk juga *compensating control*, jika ada)Kolom (10)

: Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut dalam kolom (9)

Kolom (11) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian

Kolom (12) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risiko Kolom (13)

: Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif mengurangi risiko Kolom (14) : Diisi

tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektif mengurangi risiko

Kolom (15) : Diisi dengan tingkat probabilitas (P), yaitu tingkat kemungkinan terjadinya risiko. Tingkat kemungkinan terjadinya risiko dapat diperoleh dari pengalaman sebelumnya atau hasil diskusi (FGD)

Kolom (16) : Diisi dengan tingkat dampak (D), yaitu tingkat besaran dampak jika risiko terjadi. Tingkat dampak risiko dapat diperoleh dari pengalaman sebelumnya atau hasil diskusi (FGD)

Kolom (17) : Diisi dengan tingkat risiko (TR), yaitu perkalian antara probabilitas dan dampak

Kolom (18) : Diisi dengan peringkat risiko, apakah sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi Kolom (19)

: Diisi dengan siapa yang bertanggung jawab atas risiko (pemilik risiko)

Formulir Evaluasi Risiko

Pemilik Risiko
Koordinator Manajemen Risiko
Periode.....

No	Kode Risiko	Pernyataan Risiko	Pengendalian yang ada						P	D	TR	PR	Pemilik Risiko
			Uraian	Desain		Efektivitas							
				A	T	TE	KE	E					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

NIP

.....

NIP

Petunjuk pengisian:
Kolom (2) dan (3) diisi berdasarkan hasil identifikasi risiko sebagaimana tercantum pada formulir identifikasi risiko kolom (4) dan kolom (5)Kolom (1)
: Diisi dengan nomor urut
Kolom (2) : Diisi dengan kode / nomor risiko
Kolom (3) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuanKolom (4)
: Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada
Kolom (5) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut
Kolom (6) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian tersebut
Kolom (7) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risikoKolom
(8) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif
Kolom (9) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektifKolom
(10) : Diisi dengan tingkat probabilitas (P)
Kolom (11) : Diisi dengan tingkat dampak (D)Kolom
(12) : Diisi dengan tingkat risiko (TR) Kolom (13) :
Diisi dengan prioritas risiko (PR)Kolom (14) : Diisi
dengan pemilik risiko

Lampiran 3.c

Formulir Analisis Kecukupan Pengendalian yang Ada dan Rencana Kegiatan Pengendalian

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

Periode.....

No	Kode risiko	Pernyataan Risiko	Pengendalian yang Ada						Peringkat Risiko	Rencana Pengendalian		Pemilik Risiko	PJ TL
			Uraian	Desain		Efektivitas				Uraian	Jadwal		
				A	T	TE	KE	E					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
1													
2													
dst													

.....,dd/mm/yyyy

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

.....

.....

NIP

NIP

Petunjuk pengisian:

Kolom (1) s.d. (10) diambil dari hasil penilaian risiko. Kegiatan dan risiko yang akan ditangani merupakan kegiatan yang risikonya tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga diprioritaskan untuk ditangani/dikelola risikonya.

Kolom (1) : Diisi dengan nomor urut

Kolom (2) : Diisi dengan kode / nomor risiko

Kolom (3) : Diisi dengan pernyataan risiko potensial yang diidentifikasi dapat berdampak terhadap pencapaian tujuan
Kolom (4) : Diisi uraian/nama kegiatan pengendalian yang sudah ada (termasuk *compensating control*, jika ada)
Kolom (5) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika ada kegiatan pengendalian tersebut dalam kolom (6)

Kolom (6) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika tidak ada kegiatan pengendalian tersebut

Kolom (7) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada tidak efektif mengurangi risiko Kolom

(8) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada kurang efektif mengurangi risiko Kolom

(9) : Diisi tanda *tickmark* (V), jika kegiatan pengendalian yang ada telah efektif mengurangi risiko Kolom

(10) : Diisi level risiko

Kolom (11) : Diisi dengan rencana pengendalian risiko / pengembangan infrastruktur pengendalian (kebijakan/SOP/aturan lainnya)Kolom (12) : Diisi dengan jadwal waktu pengembangan infrastruktur pengendalian (kebijakan/SOP/aturan lainnya)

Kolom (13) : Diisi dengan pemilik risiko

Kolom (14) : Diisi penanggung Jawab tindak lanjut pengembangan infrastruktur pengendalian

Formulir Perlakuan Risiko

ID Risiko	Deskripsi Risiko	Level Risiko (Current/Controlled)	Perlakuan Risiko				Penanggung Jawab
			Opsi Perlakuan Risiko	Rencana Aksi Perlakuan Risiko	Output/Hasil	Jadwal Implementasi kegiatan	
1	2	3	4	5	6	7	8
(diisi dengan skor kemungkinan, setelah mempertimbangkan mitigasi/perlakuan risiko)	(diisi dengan level kemungkinan risiko apabila rencana perlakuan risiko telah dilakukan)	(diisi dengan skor dampak, setelah mempertimbangkan mitigasi/perlakuan risiko)	(diisi dengan opsi perlakuan risiko yang dipilih)	(diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan perlakuan risiko)	(diisi dengan output/hasil yang diharapkan atas pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko tersebut)	(diisi dengan jadwal pelaksanaan kegiatan perlakuan risiko)	(diisi dengan seksi/bagian yang bertanggungjawab dan seksi/bagian pendukung atas setiap tahapan kegiatan perlakuan risiko tersebut)

Formulir Monitoring dan Evaluasi Semesteran

Pemilik Risiko

Koordinator Manajemen Risiko

Periode Semester.....Tahun.....

Prioritas Risiko	Penanganan Risiko						Status Risiko	
	Aksi/ Pengendalian	Output	Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	Tren	Level Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.								
2.								
dst								

Formulir Monitoring dan Evaluasi Tahunan

Pemilik Risiko
 Koordinator Manajemen Risiko
 Periode Tahun.....

Prioritas Risiko	Penanganan Risiko						Status Risiko	
	Aksi/ Pengendalian	Output	Target	Realisasi	Waktu Implementasi	Penanggung Jawab	Tren	Level Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.								
2.								
dst								