



**MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT  
REPUBLIK INDONESIA**

Yth.

1. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya;
2. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama;
3. Para Pimpinan Unit Pelaksana Teknis; dan
4. Para Kepala Satuan Kerja;

di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

**SURAT EDARAN**

**Nomor 04/SE/M/2021**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI KEMENTERIAN PEKERJAAN  
UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT**

**A. Umum**

Bahwa untuk melaksanakan manajemen risiko secara komprehensif di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat serta melaksanakan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, perlu menetapkan Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

**B. Dasar Pembentukan**

1. 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);
2. Peraturan Presiden Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10);

3. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 20 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1121);
4. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 473); dan
5. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Tahun 2020 Nomor 554) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 26 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Berita Negara Tahun 2020 Nomor 1144).

#### C. Maksud dan Tujuan

##### 1. Maksud

Surat Edaran ini dimaksudkan sebagai pedoman penerapan manajemen risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

##### 2. Tujuan

Surat Edaran ini bertujuan menyeragamkan penerapan Manajemen Risiko yang menciptakan dan melindungi nilai-nilai di dalam organisasi dengan mengelola risiko, mengambil keputusan, menetapkan dan mencapai sasaran, serta meningkatkan kinerja di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

#### D. Ruang Lingkup

Lingkup Surat Edaran ini meliputi:

1. Definisi;
2. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko;
3. Infrastruktur Manajemen Risiko; dan
4. Proses Manajemen Risiko.

## E. Definisi

1. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi.
2. Manajemen Risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi.
3. Proses manajemen risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, respons risiko, pemantauan, serta informasi dan komunikasi.
4. Register risiko adalah suatu daftar risiko, yang diidentifikasi oleh manajemen yang mengancam pencapaian tujuan organisasi.
5. Pernyataan risiko adalah sesuatu yang tidak diharapkan namun berpotensi terjadi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan, serta sesuatu yang diharapkan namun berpotensi tidak terwujud berupa peluang yang tidak dapat dimanfaatkan.
6. Penyebab Risiko adalah peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung/hakiki dari kejadian Risiko yang diidentifikasi dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari internal maupun eksternal Unit Pemilik Risiko dan dalam hal penyebab langsung suatu Risiko lebih dari satu, penyebab Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai penyebab kejadian.
7. Kemungkinan risiko adalah frekuensi kemungkinan terjadinya suatu risiko yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan statistik, frekuensi kejadian per satuan waktu, atau dengan pendapat ahli.
8. Dampak Risiko adalah akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi dan dalam hal dampak langsung lebih dari satu, dampak Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai dampak Risiko.
9. Risiko yang melekat (*Inherent risk*) adalah risiko yang diidentifikasi tanpa mempertimbangkan kontrol/pengendalian yang ada.
10. Risiko setelah pengendalian (*Controlled Risk*) adalah risiko yang diidentifikasi dengan mempertimbangkan pengendalian yang ada (*existing control*).

11. Risiko yang direpon adalah risiko yang dievaluasi dengan mempertimbangkan respon dan rancangan/inovasi pengendalian atas setiap risiko yang diambil.
12. Peta risiko adalah gambaran tentang seluruh risiko yang dinyatakan dengan tingkat/level masing-masing risiko.
13. Level risiko adalah tingkatan risiko yang terdiri atas lima tingkatan yang meliputi sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
14. Garis toleransi merupakan garis yang membatasi risiko yang dapat diterima dan risiko yang memerlukan respon.
15. Selera risiko merupakan besaran level risiko yang berada dalam area penerimaan oleh pemilik risiko.
16. Prioritas risiko merupakan urutan besaran risiko dari yang tertinggi sampai terendah yang menunjukkan risiko mana yang prioritas dilakukan respon risiko.
17. Unit Kepatuhan Intern yang selanjutnya disebut UKI adalah unit kerja struktural yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan, kebijakan teknis kerangka kerja, pembinaan, pengendalian, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kepatuhan intern dan manajemen risiko pada masing-masing unit organisasi.
18. Unit Kepatuhan Intern tingkat Unit Pelaksana Teknis yang selanjutnya disebut UKI UPT adalah tim yang ditunjuk oleh pimpinan Unit Organisasi untuk melaksanakan tugas kepatuhan intern pada Unit Pelaksana Teknis.
19. Unit Pemilik Risiko yang selanjutnya disebut UPR adalah unit yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan Manajemen Risiko.
20. Pemilik Risiko adalah pimpinan tertinggi pada tingkat Kementerian/Unit Organisasi/Unit Kerja/Unit Pelaksana Teknis/Satuan Kerja sebagai pihak yang dianggap memiliki tingkat akuntabilitas dan kewenangan yang cukup dalam mengelola risiko.
21. Pengelola Risiko merupakan pejabat setingkat dibawah Pemilik Risiko, yang bertanggung jawab dan membantu Pemilik Risiko dalam mengkoordinasikan pengelolaan manajemen risiko, serta memastikan adanya komunikasi dalam pengelolaan manajemen risiko kepada seluruh pegawai di Unit Pemilik Risiko, dan memastikan pengelolaan manajemen risiko tersebut dijalankan dengan benar.

## F. Prinsip dan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

### 1. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko merupakan pondasi dalam penerapan Manajemen Risiko yang bertujuan untuk menciptakan dan melindungi nilai organisasi. Prinsip Manajemen Risiko adalah:

- a. Terintegrasi; agar manajemen risiko menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
- b. Terstruktur dan komprehensif; pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
- c. Disesuaikan; proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
- d. Inklusif; pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan yang memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Hal ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko terinformasi.
- e. Dinamis; manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.
- f. Ketersediaan informasi terbaik; manajemen risiko secara eksplisit memperhitungkan segala bahasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
- g. Faktor manusia dan budaya; memperhitungkan faktor perilaku dan budaya manusia secara signifikan yang dapat mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.
- h. Perbaikan berkelanjutan; manajemen risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pengalaman.

### 2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko dimaksudkan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi. Manajemen risiko dinilai efektif apabila terintegrasi ke dalam tata kelola organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan.

Kerangka manajemen resiko terdiri atas:

a. Kepemimpinan dan komitmen

Penerapan manajemen resiko memerlukan komitmen Pemilik Risiko yang kuat dan berkelanjutan. Untuk mencapai komitmen di semua tingkatan dilakukan:

- 1) penerapan semua komponen kerangka kerja dan disesuaikan dengan karakteristik organisasi;
- 2) penerbitan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan manajemen resiko;
- 3) pengalokasian sumber daya untuk mengelola resiko;
- 4) penetapan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam organisasi.

b. Integrasi

Integrasi manajemen resiko bergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. Struktur disesuaikan dengan tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi dan setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan resiko. Integrasi manajemen resiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen resiko menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

c. Desain

1) Pemahaman organisasi dan konteksnya

Dalam mendesain kerangka kerja pengelolaan resiko, konteks eksternal dan internal organisasi harus diidentifikasi dan dipahami terlebih dahulu.

a) Konteks eksternal

Konteks eksternal merupakan situasi dari luar yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola resiko. Konteks eksternal antara lain namun tidak terbatas pada:

- Faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal.
- Isu utama yang mempengaruhi sasaran organisasi.
- Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal.

b) Konteks internal

Konteks internal merupakan segala sesuatu dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi dalam mengelola risiko. Konteks internal antara lain namun tidak terbatas pada:

- Visi, misi, nilai, strategi, sasaran, kebijakan dan budaya organisasi;
- Tata Kelola dan struktur organisasi;
- Norma, standar, prosedur, dan kriteria organisasi.

2) Penegasan komitmen manajemen risiko

Pemilik Risiko menunjukkan dan menegaskan komitmen terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko secara berkelanjutan. Komitmen manajemen risiko meliputi:

- Tujuan pengelolaan risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan;
- Integrasi manajemen risiko ke dalam nilai organisasi;
- Kepemimpinan dalam integrasi manajemen risiko ke dalam kegiatan organisasi dan pengambilan keputusan;
- Kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
- Penyediaan sumber daya;
- Penanganan benturan kepentingan;
- Integrasi pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja;
- Reviu dan perbaikan.

Komitmen penerapan manajemen risiko tersebut dikomunikasikan kepada pegawai dan pemangku kepentingan terkait.

- 3) Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasi.

Pemilik Risiko memastikan bahwa peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam manajemen risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi dengan menekankan bahwa manajemen risiko adalah tanggung jawab utama dan mengidentifikasi individu sebagai pemilik risiko.

- 4) Alokasi sumber daya

Pemilik Risiko memastikan alokasi sumber daya untuk pelaksanaan manajemen risiko yang memadai, antara lain:

- a) Jumlah dan kompetensi pegawai,
- b) proses dan metode untuk mengelola risiko;
- c) pendokumentasian proses dan prosedur;
- d) sistem informasi manajemen;
- e) pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

Organisasi perlu mempertimbangkan kapabilitas dan keterbatasan sumber daya yang ada.

- 5) Penyiapan komunikasi dan konsultasi

Unit Pengelola Risiko (UPR) menetapkan cara komunikasi dan konsultasi untuk mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan manajemen risiko yang efektif. Komunikasi dilakukan untuk pembagian informasi dengan pihak internal dan pihak yang berkepentingan. Konsultasi dilakukan untuk mendapatkan umpan balik sebagai masukan pengambilan keputusan.

Komunikasi dan konsultasi sebaiknya dilakukan tepat waktu untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan, digabungkan, diolah, dan dibagikan, serta adanya umpan balik untuk perbaikan.

#### d. Implementasi

Organisasi mengimplementasikan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- 1) mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;

- 2) mengidentifikasi di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa keputusan dibuat di seluruh organisasi;
- 3) memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai;
- 4) memastikan pengaturan organisasi dalam mengelola risiko dipahami dengan jelas dan dilaksanakan.

Implementasi kerangka kerja dinilai berhasil apabila terdapat keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengatasi ketidakpastian di dalam pengambilan keputusan serta memastikan risiko baru atau risiko lanjutan diperhitungkan ketika teridentifikasi.

e. Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, Pemilik Risiko sebaiknya:

- 1) mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
- 2) menentukan apakah kerangka kerja manajemen risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

f. Perbaikan

1) Adaptasi

Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal.

2) Perbaikan berkelanjutan

Organisasi secara berkelanjutan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja manajemen risiko, serta integrasi proses manajemen risiko.

Penerapan kerangka kerja ini memastikan Pemilik Risiko secara berjenjang menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas penerapan manajemen risiko.

Ketika teridentifikasi adanya kelemahan organisasi sebaiknya mengembangkan rencana perbaikan dan menugaskan pihak yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Perbaikan yang dilakukan seharusnya dapat berkontribusi dalam peningkatan manajemen risiko organisasi.

## G. Infrastruktur Manajemen Risiko

Infrastruktur manajemen risiko adalah prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko, yang meliputi:

### 1. Budaya Risiko

Pengembangan budaya sadar risiko dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk mencapai sasaran organisasi, yang diwujudkan dalam bentuk:

- a. komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
- b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko baik yang bersifat dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas;
- c. penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik; dan
- d. pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi.

Budaya Risiko dilaksanakan melalui tahapan:

- a. Membangun kesadaran berbudaya risiko;
- b. Manajemen perubahan budaya risiko organisasi; dan
- c. Menyempurnakan budaya risiko organisasi.

Dalam rangka membangun budaya risiko dilakukan beberapa hal berikut:

- a. Menyusun *Road Map* Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian PUPR oleh UPR Kementerian yang dikoordinasikan oleh Sekretariat Jenderal;
- b. Membuat Komitmen Manajemen Risiko pada setiap tingkatan UPR. Komitmen Manajemen Risiko sejalan dengan dokumen perencanaan pada masing-masing UPR. Substansi minimum yang sebaiknya ada dalam Komitmen Manajemen Risiko adalah:
  - 1) Profil, sasaran, dan target kinerja UPR;
  - 2) sasaran pelaksanaan proses manajemen risiko;
  - 3) kegiatan proses manajemen risiko, metode/teknik asesmen risiko yang digunakan dan keputusan penting;
  - 4) jadwal pelaksanaan kegiatan;
  - 5) sumber daya yang diperlukan;
  - 6) evaluasi kinerja; dan
  - 7) dokumentasi penerapan manajemen risiko.

## 2. Struktur Manajemen Risiko

Struktur Manajemen Risiko Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat terdiri atas UPR, UKI, dan Inspektorat Jenderal dengan uraian sebagai berikut:

### a. UPR

UPR pada Kementerian PUPR terdiri atas 4 tingkat yaitu:

- 1) Tingkat Kementerian disebut UPR Kementerian
  - a) Pemilik Risiko : Menteri
  - b) Pengelola Risiko : Sekretaris Jenderal
- 2) Tingkat Unit Organisasi (Eselon I) disebut UPR-T1;
  - a) Pemilik Risiko : Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Unit Organisasi
  - b) Pengelola Risiko : Sekretaris Unit Organisasi
- 3) Tingkat Unit Kerja Eselon II atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) setingkat Eselon II/Eselon III disebut UPR-T2;
  - a) Pemilik Risiko : Pimpinan Unit Kerja Eselon II atau Unit Pelaksana Teknis (UPT) tingkat Eselon II/Eselon III.
  - b) Pengelola Risiko : Pejabat yang ditunjuk oleh Pimpinan Unit Kerja Eselon II atau Unit Pelaksana Teknis
- 4) Tingkat Satuan Kerja dibawah Unit Pelaksana Teknis disebut UPR-T3. Pemilik dan Pengelola Risiko adalah Kepala Satuan Kerja.

Tugas dan tanggung jawab UPR meliputi:

- 1) Menetapkan register risiko dan rencana respon berdasarkan sasaran organisasi;
- 2) Melaksanakan, memantau, dan mereviu penerapan Manajemen Risiko;
- 3) Menyusun Laporan Penerapan Manajemen Risiko dan menyampaikan secara berjenjang kepada pimpinan tingkat lebih tinggi dengan tembusan kepada UKI dan Inspektorat Jenderal;
- 4) Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam pencapaian kinerja dengan menetapkan dan mendelegasikan pelaksanaan respon;
- 5) Melakukan monitoring dan evaluasi atas efektivitas penerapan Manajemen Risiko dalam lingkup unit kerja UPR yang bersangkutan; dan
- 6) UPR - T1 dapat membentuk UKI UPT apabila diperlukan.

Tugas dan tanggung jawab Pengelola Risiko meliputi:

- 1) Menyusun konsep profil dan rencana respon berdasarkan sasaran organisasi;
- 2) Menyusun konsep Laporan Penerapan Manajemen Risiko dan menyampaikan kepada pimpinan UPR;
- 3) Membantu penyelarasan manajemen risiko unit dengan unit pada level yang lebih tinggi, unit pada level yang lebih rendah, dan unit terkait lainnya; dan
- 4) Mengkoordinasikan dan mengadministrasikan proses manajemen risiko di unit tersebut.

b. UKI

Tugas dan tanggungjawab UKI meliputi:

- 1) Melaksanakan reviu atas kepatuhan penyusunan register risiko dan rencana respon Risiko unit;
- 2) Melaksanakan reviu atas kepatuhan pelaksanaan rencana respon Risiko unit;
- 3) Memantau tindak lanjut hasil reviu;
- 4) Melaksanakan pengembangan dan pembinaan terkait dengan Manajemen Risiko di Unit Organisasi dan/atau UPT;
- 5) Melakukan evaluasi penerapan Manajemen Risiko di Unit Kerja dan UPT (UPR-T2 dan UPR-T3), dan melaporkan secara periodik ke Inspektorat Jenderal.

c. Inspektorat Jenderal

Tugas dan tanggung jawab Inspektorat Jenderal meliputi:

- 1) Melakukan pengawasan intern atas penerapan Manajemen Risiko pada UPR;
- 2) Memantau dan mengevaluasi tindak lanjut hasil pengawasan atas manajemen risiko;
- 3) Melakukan evaluasi penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian PUPR (UPR Kementerian) dan tingkat Unit Organisasi (UPR-T1), selanjutnya dalam hal dibutuhkan Inspektorat Jenderal dapat melakukan evaluasi secara *sampling* ke tingkat Unit Kerja, UPT dan Satker (UPR-T2 dan UPR T-3);

- 4) Menyusun pedoman evaluasi penerapan manajemen risiko tingkat UPR-T1, T2, dan T3 ; dan
- 5) Melakukan dukungan pengembangan Manajemen Risiko.

### 3. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko di Kementerian PUPR dilaksanakan dengan menggunakan sistem informasi terintegrasi yang dikembangkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal dengan prinsip:

- a. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko;
- b. Menjaga kualitas data terkait risiko; dan
- c. Efektivitas pelaporan.

### 4. Anggaran Manajemen Risiko

Dalam manajemen risiko diperlukan dukungan anggaran untuk pelaksanaan yang efektif, oleh karena itu seluruh lini yang terkait dengan struktur Manajemen Risiko harus mengalokasikan dan menyediakan anggaran Manajemen risiko dengan memperhatikan analisa biaya dan manfaat.

## H. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh pegawai di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang merupakan bagian terpadu dengan manajemen secara keseluruhan yaitu perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan penganggaran.

Batas waktu pelaksanaan proses Manajemen Risiko pada tahun pelaksanaan Manajemen Risiko (Y) sesuai dengan jadwal sebagai berikut:

**Tabel: 1 Proses Manajemen Risiko**

No	Proses	Batas Waktu Pelaksanaan			
		UPR-T3	UPR-T2	UPR-T1	UPR Kementerian
1	Komunikasi dan Konsultasi	sepanjang tahun			
2	Perumusan Lingkup, Konteks dan Kriteria	Desember Y-1	Desember Y-1	Januari Y	Februari Y
3	Penilaian Risiko:	Minggu kedua	Minggu keempat	Minggu ketiga	Minggu kedua
	a) Identifikasi Risiko				

No	Proses	Batas Waktu Pelaksanaan			
		UPR-T3	UPR-T2	UPR-T1	UPR Kementrian
	b) Analisis Risiko				
	c) Evaluasi Risiko				
4	Respon Risiko	sepanjang tahun			
5	Pemantauan dan Tinjauan	sepanjang tahun			
6	Pencatatan dan Pelaporan	setiap triwulan			

**Proses manajemen risiko terdiri atas:**

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi merupakan kegiatan penyampaian informasi dengan tujuan meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko, sedangkan konsultasi merupakan aktivitas untuk mencari informasi dan umpan balik untuk mendukung pengambilan keputusan. Komunikasi dan konsultasi antar seluruh pihak terkait sebaiknya berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses manajemen risiko dalam bentuk:

a. Rapat berkala

Rapat berkala dilaksanakan secara periodik paling sedikit setiap triwulan, dipimpin oleh Pemilik Risiko dan dihadiri oleh seluruh pejabat satu level dibawah Pemilik Risiko. Dalam rapat berkala dibahas salah satunya adalah monitoring dan reuiu dari seluruh tahapan proses manajemen risiko.

b. Rapat insidental

Rapat insidental dilaksanakan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan berdasarkan arahan Pemilik Risiko atau kondisi mendesak terkait risiko.

c. Diskusi kelompok terarah

Diskusi kelompok terarah bertujuan untuk menggali dan menganalisis informasi terkait risiko yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan suatu UPR. Dalam diskusi ini dapat melibatkan pihak ahli terkait informasi yang dibutuhkan oleh UPR.

d. Seminar/sosialisasi/workshop/bimbingan teknis

Kegiatan ini bertujuan untuk menyampaikan atau menyamakan pemahaman antar seluruh Pemangku Kepentingan UPR.

e. Media Komunikasi lain

Seluruh media komunikasi lain yang disepakati dalam UPR.

## 2. Perumusan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan perumusan ruang lingkup, konteks, dan kriteria untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, mengaktifkan penilaian risiko yang efektif dan respon risiko yang memadai. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup penentuan ruang lingkup proses dan pemahaman konteks eksternal dan internal. Uraian perumusan ruang lingkup, konteks, dan kriteria sebagai berikut:

### a. Perumusan Ruang Lingkup

Ruang lingkup perumusan Manajemen Risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat dimana Manajemen Risiko akan diterapkan. Ruang lingkup Manajemen Risiko sebagai berikut:

- 1) Ruang lingkup Manajemen Risiko tingkat UPR Kementerian adalah Sasaran Strategis (*Impact*) Kementerian PUPR.
- 2) Ruang lingkup Manajemen Risiko UPR-T1 adalah Sasaran Program (*outcome*) pada tingkat Unit Organisasi.
- 3) Ruang lingkup Manajemen Risiko UPR-T2 merupakan Sasaran Kegiatan/Output/Indikator pada Unit Eselon II atau UPT.
- 4) Ruang lingkup Manajemen Risiko UPR-T3 merupakan sasaran output pada satuan kerja di bawah UPT.

### b. Perumusan Konteks Internal dan Eksternal

Perumusan konteks adalah proses menentukan batasan, parameter internal dan eksternal yang dipertimbangkan dalam mengelola risiko organisasi untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi. Penetapan konteks antara lain dapat menggunakan Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, Struktur Organisasi dan Tata Kerja serta Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran. Selain itu dapat ditambahkan dari kegiatan atau tindakan khusus yang dilakukan untuk mencapai sasaran strategis yang tercantum dalam perjanjian kinerja, program, kegiatan dan/atau paket pekerjaan konstruksi yang direncanakan atau dilaksanakan organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan terkait.

### c. Perumusan Kriteria Risiko

Kriteria risiko adalah parameter atau ukuran, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang digunakan untuk menentukan level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak atas suatu risiko. Kriteria risiko mencakup kriteria level kemungkinan

(probabilitas/frekuensi) terjadinya risiko dan kriteria level dampak risiko.

Risiko diklasifikasikan dalam kategori Risiko untuk:

- 1) menggambarkan seluruh jenis Risiko yang terdapat pada organisasi;
- 2) menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif; dan
- 3) menentukan respon yang tepat.

Kategori risiko di Kementerian PUPR sebagai berikut:

1) Risiko Keuangan

Risiko yang berkaitan dengan kerangka penganggaran, penerimaan negara bukan pajak, dan pengeluaran yang berkaitan dengan kekayaan negara yang meliputi BMN, kekayaan negara yang dipisahkan, investasi pemerintah, dan kekayaan negara lainnya.

2) Risiko Reputasi

Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.

3) Risiko Fraud/Kecurangan

Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang berupa uang, barang/harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di lingkungan organisasi.

4) Risiko Hukum

Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan.

5) Risiko Kecelakaan Kerja

Risiko yang berkaitan dengan cedera dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan.

6) Risiko Layanan

Risiko yang berkaitan dengan simpangan dari standar layanan yang ditetapkan.

7) Risiko Kinerja

Risiko yang berkaitan dengan tidak tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya

Untuk mengoptimalkan proses identifikasi Risiko maka setiap unit harus memenuhi syarat minimal jumlah kategori Risiko yang diidentifikasi dengan rincian:

- 1) UPR Kementerian : 5 (lima) Kriteria Risiko
- 2) UPR T-1 : 4 (empat) Kriteria Risiko
- 3) UPR T-2 dan UPR T-3 : 3 (tiga) Kriteria Risiko

Jika terdapat risiko baru yang muncul dikarenakan adanya perubahan pada aspek tertentu di UPR, maka jumlah risiko harus ditambah pada register risiko triwulan berikutnya. Jika terjadi pergantian Pemilik Risiko atau Pengelola Risiko, risiko pada Formulir Profil dan Peta tidak boleh dihapus.

### 3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian dilakukan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia. Uraian penilaian risiko sebagai berikut:

a. Identifikasi risiko

Tujuan identifikasi risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarnya. Dalam mengidentifikasi risiko diperlukan informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir. Dalam mengidentifikasi risiko agar memperhatikan risiko pada setiap tahapan kegiatan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Untuk pelaksanaan kegiatan konstruksi agar memperhatikan risiko pada setiap tahapan SIDLACOM (*Survey,*

*Investigation, Design, Land Acquisition, Construction, Operation and Maintenance*). Identifikasi risiko mencakup pernyataan risiko, penyebab, maupun dampak Risiko. Perumusan pernyataan risiko, penyebab, dan dampak Risiko dapat menggunakan berbagai metode analisis masalah misalnya *fishbone* diagram, pohon masalah, atau analisa akar masalah.

Identifikasi Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Risiko dari UPR tingkat lebih tinggi relevan untuk ditetapkan sebagai Risiko sesuai tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*), dengan mekanisme sebagai berikut:
  - Apabila sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam register risiko UPR bersangkutan.
  - Apabila sasaran organisasi UPR tingkat lebih tinggi tidak relevan, namun Risikonya relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam register risiko UPR bersangkutan.
- 2) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran organisasi UPR yang bersangkutan dengan mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak Risiko dengan merujuk antara lain:
  - a) Laporan hasil pengawasan/pemeriksaan internal, eksternal, dan Aparat Penegak Hukum yaitu berkaitan dengan informasi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan pada suatu organisasi;
  - b) Laporan Loss Event Database (LED), yaitu dokumen yang berisi catatan kejadian kerugian yang pernah terjadi baik pada tahun berjalan maupun tahun sebelumnya;
  - c) Pendapat ahli, yaitu pandangan dari ahli terkait suatu Risiko;
  - d) Data pembandingan (Benchmark data), yaitu data terkait Risiko tertentu dari UPR atau organisasi lain yang relevan; dan
  - e) Setiap Sasaran Organisasi harus memiliki minimal 1 (satu) kejadian Risiko dan 1 (satu) kejadian Risiko hanya dapat digunakan pada satu Sasaran Organisasi.

- 3) Identifikasi Risiko berdasarkan masukan atau register risiko UPR level di bawahnya (*bottom-up*). UPR dapat mengusulkan suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar UPR selevel dan/atau Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.

Pengusulan Risiko yang akan dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi (*bottom-up*) sebagai berikut:

- a) Pemilik Risiko mengusulkan Risiko yang akan dinaikkan kepada Pengelola UPR yang lebih tinggi.
  - b) Pengelola UPR yang lebih tinggi menyampaikan analisis untuk pertimbangan penetapan Risiko tersebut oleh Pimpinan UPR.
  - c) Pemilik Risiko menetapkan diterima atau tidaknya usulan tersebut.
- 4) Identifikasi Risiko terkait kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi dilakukan sesuai lingkup dan durasi pelaksanaan dengan mekanisme sebagai berikut:
    - a) Dalam hal kegiatan berdurasi kurang dari 1 (satu) tahun, Risiko diidentifikasi sesuai rencana pelaksanaan dalam periode tersebut.
    - b) Dalam hal kegiatan berdurasi lebih dari 1 (satu) tahun (tahun jamak), Risiko diidentifikasi setiap tahun sesuai rencana pelaksanaan tahunan.
    - c) Risiko atas kegiatan yang berdurasi paling sedikit 6 (enam) bulan dituangkan dalam register risiko UPR;
    - d) Risiko yang berdurasi kurang dari 6 (enam) bulan dapat tidak dituangkan dalam register risiko UPR, namun harus tetap dikelola oleh unit pelaksana kegiatan terkait.

#### b. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah menentukan besaran dan level Risiko. Analisis Risiko dilaksanakan dengan cara menentukan level kemungkinan dan level dampak terjadinya Risiko berdasarkan Kriteria Risiko, setelah mempertimbangkan keandalan pengendalian yang ada, dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Menginventarisasi kegiatan pengendalian yang telah dilaksanakan/terpasang. Uraian kegiatan pengendalian sebagai berikut:
  - a) Kegiatan pengendalian intern bertujuan menurunkan besaran risiko dan/atau level risiko dalam rangka pencapaian sasaran organisasi.
  - b) Kegiatan pengendalian dapat berupa tata kelola, standar prosedur operasi, reviu berjenjang, dan regulasi.
  
- 2) Menetapkan Kriteria Kemungkinan dan Dampak Risiko
  - a) Menetapkan Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko
    - 1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dapat menggunakan pendekatan statistik, frekuensi kejadian per satuan waktu, atau dengan pendapat ahli.
    - 2) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dibedakan berdasarkan jenis kejadian yaitu kejadian Risiko dengan toleransi rendah (*low tolerance event*) dan kejadian Risiko yang lebih ditoleransi (*non low tolerance event*), dengan uraian sebagai berikut:
      - Kriteria Kemungkinan untuk risiko dengan toleransi rendah (*low tolerance event*) digunakan untuk suatu kejadian yang memiliki intensitas sangat rendah dalam rentang waktu lebih dari 1 (satu) tahun pada satu UPR, misalnya: korupsi, krisis ekonomi/keuangan, kecelakaan kerja yang berakibat fatal, bencana alam, dan kebakaran gedung.
      - Kriteria Kemungkinan untuk Risiko yang lebih ditoleransi (*non low tolerance event*), menggunakan persentase (jumlah kemungkinan dibagi dengan total aktivitas/transaksi) apabila populasi dapat ditentukan atau menggunakan jumlah frekuensi apabila populasi tidak dapat ditentukan.

3) Kriteria Level Kemungkinan terjadinya Risiko meliputi:

**Tabel 2: Kriteria Level Kemungkinan**

Level Kemungkinan	Nilai	Kriteria Kemungkinan		
		Risiko yang lebih ditoleransi		Risiko dengan toleransi rendah
		Persentase	Jumlah Frekuensi	
Hampir tidak terjadi	1	$x \leq 1\%$ ;	$x < 2$ kali dalam 1 tahun	$\leq 1$ kejadian dalam lebih dari 5 tahun terakhir
Jarang terjadi	2	$1\% < x \leq 10\%$ ;	$2 < x \leq 5$ kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam lebih dari 5 tahun terakhir
Kadang terjadi	3	$10\% < x \leq 20\%$ ;	$6 < x \leq 9$ kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam lebih dari 3 tahun terakhir
Sering terjadi	4	$20\% < x \leq 50\%$ ;	$10 < x \leq 12$ kali dalam 1 tahun	1 kejadian dalam lebih dari 2 tahun terakhir
Hampir Pasti terjadi	5	$x > 50\%$ ;	$x > 12$ kali dalam 1 tahun	$\geq 1$ kejadian dalam lebih dari 1 tahun terakhir

4) Mengestimasi Level Kemungkinan Risiko

- a) Estimasi Level Kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan kegiatan pengendalian yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.
- b) Apabila Risiko yang diidentifikasi tidak memiliki data historis terkait frekuensi kejadian Risiko pada tahun sebelumnya, maka estimasi Level Kemungkinan Risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode lain sesuai prioritas urutan sebagai berikut:
  - 1) Teknik perkiraan (aproksimasi);

- 2) Mempertimbangkan pendapat ahli; atau
  - 3) Konsensus pemilik risiko, pengelola risiko dan pimpinan UPR.
- c) Level Kemungkinan Risiko ditentukan berdasarkan estimasi kemungkinan Risiko sesuai kriteria kemungkinan Risiko.
- d) Untuk Risiko atas kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi, estimasi Level Kemungkinan dilakukan sesuai ketentuan huruf a) hingga c) diatas disesuaikan dengan periode pelaksanaan kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi, serta memenuhi ketentuan berikut:

- 1) Dalam hal kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi berdurasi 6 (enam) hingga 12 (dua belas) bulan, maka estimasi Level Kemungkinan Risiko dilakukan atas periode tersebut. Penentuan Level Kemungkinan Risiko menggunakan kriteria kemungkinan secara proposional dengan ketentuan dalam Surat Edaran ini.

Dalam hal kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi berdurasi lebih dari 1 (satu) tahun (multi years), maka Level Kemungkinan Risiko diidentifikasi dalam periode satu tahun.

b) Menetapkan Kriteria Dampak Risiko

Dampak Risiko diklasifikasi sesuai area dampak dengan prioritas urutan. Area dampak Risiko diurutkan dari bobot tertinggi hingga terendah yang meliputi:

1) Keuangan Negara

Dampak pada keuangan negara berupa:

- a) tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk: uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang; dan/atau
- b) potensi kerugian/kehilangan penerimaan dan aset negara.

Dampak Risiko beban keuangan negara mencakup:

- a) *Fraud* (Kecurangan).

Pengukuran dampak Risiko berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak; atau

b) *Nonfraud* (Bukan Kecurangan).

Beban keuangan non fraud dibedakan menjadi *non fraud* penerimaan atau pembiayaan dan *non fraud* lainnya. *Non fraud* lainnya mencakup dampak atas beban keuangan negara selain yang disebabkan dari potensi hilangnya penerimaan atau beban atas pembiayaan. Pengukuran dampak Risiko berdasarkan persentase terhadap total penerimaan, pembiayaan atau non fraud lainnya seperti belanja/aset yang dikelola oleh unit tersebut.

**Tabel 3: Kriteria Dampak Keuangan Negara**

<b>Dampak</b>	<b>Nilai</b>	<b>UPR Kementerian</b>	<b>UPR T-1</b>	<b>UPR T-2</b>	<b>UPR T-3</b>
Tidak Signifikan	1	$x \leq 0,1\%$ nilai penerimaan/pembiayaan yang dikelola, atau $x \leq 0,05\%$ nilai belanja/aset/kegiatan lain yang dikelola			
Minor	2	0,1% < $x \leq 0,5\%$ nilai penerimaan/pembiayaan yang dikelola, atau 0,05% < $x \leq 0,25\%$ nilai belanja/aset/kegiatan lain yang dikelola			
Moderat	3	0,5% < $x \leq 1\%$ nilai penerimaan/pembiayaan yang dikelola, atau 0,25% < $x \leq 0,5\%$ nilai belanja/aset/kegiatan lain yang dikelola			
Signifikan	4	1% < $x \leq 2\%$ nilai penerimaan/pembiayaan yang dikelola, atau 0,5% < $x \leq 1\%$ nilai belanja/aset/kegiatan lain yang dikelola			
Sangat Signifikan	5	$x > 2\%$ nilai penerimaan/pembiayaan yang dikelola, atau $x > 1\%$ nilai belanja/aset/kegiatan lain yang dikelola			

2) Reputasi

Dampak Risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun atau tidak meningkat.

**Tabel 4: Kriteria Dampak Reputasi**

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
Tidak Signifikan	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 10</math></li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder sangat baik</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 3</math></li> <li>Tingkat kepuasan penggunalayanan <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul>	
Minor	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan ( dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi <math>&gt; 10</math></li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder baik</li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>4 \leq x &lt; 4,25</math> (skala 5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi <math>3 \leq x &lt; 5</math></li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>4 \leq x \leq 4,25</math> (skala 5)</li> </ul>	
Moderat	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan <i>opinion leader</i></li> <li>Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>Tingkat kepercayaan stakeholder sedang</li> <li>Tingkat kepuasan</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi <math>&gt; 5</math></li> <li>Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>3,75 \leq x \leq 4</math> (skala 5)</li> </ul>	

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
		pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x < 4$ (skala 5)			
Signifikan	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari opinion leader</li> <li>• Pemberitaan negatif di media massa nasional</li> <li>• Tingkat kepercayaan stakeholder rendah</li> <li>• Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>• Pemberitaan negatif yang masif di media sosial</li> <li>• Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul>	
Sangat Signifikan	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepercayaan stakeholder sangat rendah</li> <li>• Pemberitaan negatif di media massa internasional</li> <li>• Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional</li> <li>• Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul>	

### 3) Hukum

Dampak Risiko berupa sanksi pidana, perdata, dan/ atau administratif Dampak Risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi.

**Tabel 5: Kriteria Dampak Hukum**

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
Tidak Signifikan	1	Perdata: ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, dan/atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum		
Minor	2	Perdata: 100juta < x ≤ 1M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Perdata: ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III atau pejabat yang setara		
Moderat	3	Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum	Perdata: ≤ 100juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
		Perdata: $1M < x < 10M$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara	Perdata: $100\text{juta} < x \leq 1M$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	pejabat fungsional umum	pejabat fungsional umum
Signifikan	4	Pidana: $1 < x \leq 5$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara Perdata: $10M < x \leq 100M$ Administratif: tergugat merupakan Menteri	Pidana: $1 < x \leq 2$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II, III atau pejabat yang setara Perdata: $1M < x < 10M$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara	Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: $100\text{juta} < x < 1M$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: $\leq 100\text{juta}$ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
Sangat Signifikan	5	Pidana: x > 5 tahun atau tersangka/ terdakwa: Menteri/Wakil Menteri Perdata: x > 100M	Pidana: > 2 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I atau pejabat yang setara Perdata: > 10M	Pidana: > 1 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II atau pejabat yang setara Perdata: > 1M	Pidana: > 1 tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III atau pejabat yang setara Perdata: > 100juta

4) Kecelakaan dan penyakit akibat kerja

Dampak Risiko berupa kematian, cedera dan/ atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan termasuk didalamnya kecelakaan kerja.

**Tabel 6: Kriteria Dampak Kecelakaan dan Penyakit Akibat Kerja**

<b>Dampak</b>	<b>Nilai</b>	<b>UPR Kementerian</b>	<b>UPR T-1</b>	<b>UPR T-2</b>	<b>UPR T-3</b>
Tidak Signifikan	1	Ancaman fisik dan/atau psikis:			
Minor	2	Gangguan kesehatan fisik ringan dan/atau Gangguan kesehatan mental ringan;			
Moderat	3	Gangguan kesehatan fisik sedang (cedera tidak permanen) dan/atau Gangguan kesehatan mental sedang;			
Signifikan	4	Gangguan kesehatan fisik berat (kelumpuhan/cacat permanen) dan/atau Gangguan kesehatan mental berat;			
Sangat Signifikan	5	Kematian;			

5) Gangguan layanan organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan waktu layanan dari standar layanan yang ditetapkan. Standar layanan merupakan dokumen yang telah ditetapkan oleh pejabat berwenang (contoh: standar terkait waktu atau kualitas layanan).

**Tabel 7: Kriteria Dampak Gangguan Layanan Organisasi**

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
		Persentase rata-rata penyimpangan dari standar layanan			
Tidak Signifikan	1	$x < 25\%$	$x < 15\%$	$x < 10\%$	$x < 5\%$
Minor	2	$25\% \leq x \leq 50\%$	$15\% \leq x \leq 40\%$	$10\% \leq x \leq 25\%$	$5\% \leq x \leq 15\%$
Moderat	3	$50\% < x \leq 75\%$	$40\% < x \leq 65\%$	$25\% < x \leq 50\%$	$15\% < x \leq 35\%$
Signifikan	4	$75\% < x \leq 90\%$	$65\% < x \leq 80\%$	$50\% < x \leq 65\%$	$35\% < x \leq 50\%$
Sangat Signifikan	5	$> 90\%$	$> 80\%$	$> 65\%$	$> 50\%$

6) Penurunan kinerja

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

**Tabel 8: Kriteria Dampak Penurunan Kinerja**

Dampak	Nilai	UPR Kementerian	UPR T-1	UPR T-2	UPR T-3
Tidak Signifikan	1	$x < 5\%$ dari target kinerja			
Minor	2	$5\% \leq x \leq 10\%$ dari target kinerja			
Moderat	3	$10\% < x \leq 20\%$ dari target kinerja			
Signifikan	4	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja			
Sangat Signifikan	5	$> 25\%$ dari target kinerja			

Cara mengestimasi Level Dampak Risiko sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan dampak risiko yang telah diidentifikasi pada tahap identifikasi risiko, ditentukan area dampak yang relevan dan estimasi dampak dengan cara:
  - a) Mengukur dampak apabila Risiko terjadi setelah mempertimbangkan kegiatan pengendalian yang

dilaksanakan, proyeksi, dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut; dan

- b) Menganalisa dampak berdasarkan data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam *Loss Event Database (LED)*.
- 2) Level Dampak Risiko ditentukan berdasarkan area dampak dan estimasi dampak sesuai kriteria dampak Risiko
- 3) Untuk Risiko atas kegiatan atau paket pekerjaan konstruksi, estimasi Level Dampak Risiko dilakukan sesuai ketentuan huruf 1) hingga 2) di atas.

Proses/tahapan analisis risiko yang dilakukan oleh Pengelola Risiko sebagai berikut:

- a) Risiko yang melekat (*Inherent Risk*)  
UPR mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko dengan mengukur peluang terjadinya risiko dan mengukur potensi kerugian maksimal jika risiko terjadi. Estimasi dilakukan tanpa mempertimbangkan kontrol/pengendalian yang ada.
  - b) Risiko setelah pengendalian (*Controlled Risk*)  
UPR mengestimasi level kemungkinan dan dampak risiko dengan mengukur kemungkinan terjadinya risiko dan dampak maksimal jika risiko terjadi mempertimbangkan pengendalian yang ada (*existing control*). Jika pengendalian belum ada atau ada namun dianggap tidak memadai, maka besaran level risiko yang melekat tidak dapat turun atau dengan kata lain besaran level risiko setelah pengendalian yang ada sama dengan besaran level risiko yang melekat.
  - c) UPR menentukan besaran level risiko berdasarkan urutan level risiko pada matriks analisis risiko (Tabel 9).
- c. Evaluasi Risiko
- Evaluasi risiko dilakukan dengan menentukan prioritas risiko berdasarkan besaran level risiko. Proses yang ada dalam evaluasi risiko akan menentukan risiko mana saja yang membutuhkan prioritas. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko berdasarkan informasi yang telah diperoleh dari hasil identifikasi risiko dan analisis risiko serta pertimbangan selera risiko yang

kemudian akan menjadi masukan bagi proses penentuan rencana respon risiko. Proses/tahapan evaluasi risiko adalah sebagai berikut:

- 1) UPR menyusun peta risiko yang memuat hasil penilaian risiko sesuai prioritas. Peta risiko tersebut digambarkan dalam Matriks Analisis Risiko sebagai berikut:

**Tabel 9: Matriks Analisis Risiko**

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

Garis Toleransi

Dalam menyusun peta risiko memperhatikan level risiko sebagai berikut:

Level Risiko	Besaran risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20 s.d 25	Merah
Tinggi (4)	16 s.d 19	Orange
Sedang (3)	11 s.d 15	Kuning
Rendah (2)	6 s.d 10	Hijau Muda
Sangat Rendah (1)	1 s.d 5	Hijau Tua

Keterangan :

Risiko digambarkan dengan membubuhkan simbol ● pada Matriks Analisis Risiko sesuai dengan nilai besaran risiko yang merupakan perpotongan tingkat kemungkinan dan dampak.

- 1) Dari peta risiko, pengelola risiko melakukan pemeringkatan terhadap besaran level risiko dengan skor risiko tertinggi diletakkan di urutan awal.
- 2) UPR memilih risiko yang memiliki nilai di atas selera risiko untuk diprioritaskan dalam rencana respon risiko.
- 3) Prioritas Risiko diperoleh dengan mengurutkan nilai dari besaran risiko. Ketentuan dalam pengurutan besaran risiko ini sebagai berikut:
  - a) Prioritas Risiko diurutkan berdasarkan Besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah.
  - b) Dalam 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 risiko.
  - c) Dalam hal terdapat lebih dari satu risiko yang memiliki Besaran Risiko dan area dampak risiko yang sama maka prioritas risiko ditentukan berdasarkan urutan prioritas kategori risiko.
  - d) 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.

#### 4. Respon Risiko

Respon risiko dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko, yaitu respon terhadap penyebab Risiko agar kemungkinan terjadinya Risiko semakin kecil. Opsi ini dipilih dalam hal Pemilik Risiko mampu mempengaruhi penyebab kejadian Risiko.
- 2) Mengurangi dampak Risiko, yaitu respon terhadap dampak Risiko agar dampak Risiko semakin kecil. Opsi ini dipilih dalam hal Pemilik Risiko mampu mempengaruhi dampak Ketika Risiko terjadi.
- 3) Membagi Risiko, yaitu respon Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, kepada instansi/entitas lain. Opsi diambil dalam hal:
  - a) Instansi/entitas lain memiliki kompetensi/kemampuan menjalankan kegiatan dalam rangka menangani Risiko tersebut;

- b) Proses membagi Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
  - c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh tingkat UPR di atasnya.
- 4) Menghindari Risiko, yaitu respon Risiko dengan tidak melakukan atau menghentikan kegiatan yang akan menimbulkan Risiko. Opsi ini diambil dalam hal:
- a) Upaya penurunan Besaran/Level Risiko di luar kemampuan UPR;
  - b) Kegiatan yang tidak dilakukan atau dihentikan tersebut tidak menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan; dan
  - c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh tingkat UPR di atasnya.
- 5) Menerima Risiko, yaitu respon Risiko dengan tidak melakukan Tindakan apapun terhadap Risiko pada Besaran/Level Risiko yang dapat diterima. Opsi ini diambil apabila:
- a) Besaran/Level Risiko bukan merupakan Risiko Utama;
  - b) Upaya penurunan Besaran/Level di luar kemampuan pemilik Risiko; dan
  - c) Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan langsung Pemilik Risiko.

Prioritas opsi respon Risiko dipilih berdasarkan urutan opsi respon sebagaimana tersebut di atas. Respon Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi.

Pengelola risiko merencanakan jadwal pelaksanaan respon risiko. Target waktu pelaksanaan realisasi kegiatan pengendalian diprioritaskan lebih dahulu terhadap risiko yang levelnya lebih tinggi. Setelah direncanakan respon risiko maka akan dihasilkan risiko yang direspon. Risiko yang direspon ini akan dimasukkan kembali ke dalam peta risiko. Nilai risiko yang direspon diharapkan sesuai selera risiko yang telah ditetapkan atau di bawah garis toleransi yang ditetapkan. Dalam hal nilai risiko yang direspon masih berada di luar selera risiko yang telah ditetapkan atau di atas garis toleransi, maka risiko tersebut harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan kepada tingkat UPR yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

## 5. Pemantauan dan Tinjauan

Tahapan ini bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi Manajemen Risiko berjalan secara efektif sesuai dengan rencana dan memberikan umpan balik bagi penyempurnaan proses Manajemen Risiko. Pemantauan, Pengendalian, dan Pengawasan dilaksanakan oleh UPR, UKI, dan Inspektorat Jenderal dengan penjelasan sebagai berikut:

### a. UPR

Pemantauan yang dilakukan oleh UPR dilakukan minimal setiap triwulan, namun dapat juga dilakukan setiap saat atau sesuai kebutuhan (*on going control*), yang terdiri atas:

- 1) UPR memastikan apakah respon risiko berjalan dengan baik tanpa hambatan. Segera setelah respon risiko selesai dilaksanakan.
- 2) UPR melakukan pemantauan atas keterjadian risiko, mencari penyebab hakiki, dan menaksir dampak terhadap risiko yang sudah diidentifikasi didalam register risiko.
- 3) UPR melakukan tinjauan atas risiko baru atau masalah yang belum teridentifikasi di dalam register risiko dilakukan penilaian risiko sebagai risiko baru. Hasil tinjauan tersebut diusulkan kepada UKI untuk dilakukan verifikasi.
- 4) Setiap triwulan UPR melakukan penilaian efektivitas respon risiko atas seluruh risiko yang teridentifikasi dengan cara:
  - a) Menilai level risiko aktual yang diperoleh dari pemantauan terhadap keterjadian risiko.
  - b) Membandingkan besaran risiko aktual dengan harapan besaran risiko yang direspon.
  - c) Jika besaran risiko aktual lebih besar dari pada harapan besaran resiko yang direspon terhadap level risiko berarti respon risiko tidak efektif menurunkan level risiko atau respon risiko belum diimplementasikan, sehingga UPR harus menambah/mengganti pengendalian untuk tahun berikutnya atau mengimplementasikan kegiatan pengendalian yang belum dijalankan.
  - d) Jika besaran risiko aktual lebih kecil/sama dengan harapan besaran risiko yang direspon terhadap level risiko berarti respon risiko telah efektif menurunkan level risiko. Respon

risiko yang telah diterapkan menjadi pengendalian untuk proses analisis risiko periode berikutnya.

- e) Hasil penilaian efektivitas respon risiko dituangkan dalam Laporan Penerapan Manajemen Risiko.

b. UKI

UKI melakukan pemantauan dan evaluasi atas penerapan Manajemen Risiko ditingkat unit organisasi dan/atau UPT, yang terdiri atas:

- 1) Verifikasi terhadap usulan UPR atas risiko baru atau masalah yang belum teridentifikasi di dalam register risiko. Hasil verifikasi disampaikan kepada pimpinan UPR di atasnya untuk ditetapkan dan dimasukkan didalam register risiko UPR.
- 2) Pemantauan dan evaluasi setiap triwulan terhadap efektivitas respon risiko yang dilaksanakan oleh UPR yang dituangkan didalam laporan penerapan Manajemen Risiko dan memberikan umpan balik atas kendala pelaksanaan (hambatan) pelaksanaan respon risiko. Umpan balik (*feedback*) bisa saja berupa usulan dari UKI misalnya melaksanakan alternatif respon risiko yang lebih mudah, efisien, dan praktis untuk dijalankan oleh manajemen dan mampu menurunkan level risiko ke tingkat yang dapat diterima.
- 3) Evaluasi penerapan manajemen risiko di Unit Kerja dan UPT (UPR-T2 dan UPR-T3), yang selanjutnya dilaporkan secara periodik kepada Inspektorat Jenderal.

c. Inspektorat Jenderal

Inspektorat Jenderal melakukan pengawasan atas penerapan Manajemen Risiko diseluruh tingkatan UPR melalui:

- 1) Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko di tingkat Kementerian PUPR (UPR Kementerian) dan tingkat Unit Organisasi (UPR-T1), dalam hal dibutuhkan Inspektorat Jenderal dapat melakukan evaluasi secara *sampling* ke tingkat Unit Kerja, UPT dan Satker (UPT-T2 dan UPR-T3);
- 2) Konsultasi dalam rangka pembinaan dan pengembangan penerapan Manajemen Risiko; dan
- 3) Kegiatan pengawasan lainnya.

## 6. Pencatatan dan Pelaporan

Proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai dan dilaksanakan sepanjang periode dalam seluruh proses Manajemen Risiko. Pencatatan pelaporan bertujuan untuk:

- a. Mengkomunikasikan aktivitas Manajemen Risiko dan hasil keluaran Manajemen Risiko ke internal UPR, UKI/UKI UPT, Inspektorat Jenderal, dan pemangku kepentingan terkait;
- b. Memberikan informasi dalam mengambil keputusan untuk masalah yang sama di masa depan; dan
- c. Meningkatkan aktivitas Manajemen Risiko.

Laporan yang disusun dalam penyelenggaraan Manajemen Risiko adalah:

- a. UPR menyusun Laporan Penerapan Manajemen Risiko setiap triwulan dan disampaikan kepada tingkat UPR yang lebih tinggi serta ditembuskan kepada UKI/UKI UPT;
- b. UKI menyusun Laporan Pemantauan dan Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko setiap triwulan dan disampaikan kepada Pimpinan Unit Organisasi;
- c. UKI UPT menyusun Laporan Pemantauan dan Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko setiap triwulan dan disampaikan kepada Pimpinan UPT dan ditembuskan kepada UKI;
- d. Pimpinan Unit Organisasi menyampaikan Laporan Pemantauan Penerapan Manajemen Risiko kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal dan ditembuskan kepada Inspektur Jenderal;
- e. Inspektorat Jenderal menyusun Laporan Hasil Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko.

## 7. Laporan Penerapan Manajemen Risiko ditandatangani oleh Pimpinan UPR dengan ketentuan format sebagai berikut:

- a. Pemantauan Inovasi Pengendalian;
- b. Tinjauan Atas Risiko Baru; dan
- c. Daftar Pemantauan Level Risiko.

tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Surat Edaran ini.

I. Penutup

Penerapan Manajemen Risiko merupakan bagian dari Unsur Penilaian Risiko dalam Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Pelaksanaan Unsur Penilaian Risiko menggunakan metode dan format yang tercantum dalam Surat Edaran ini.

Surat Edaran ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Demikian atas perhatian Saudara disampaikan terima kasih

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT  
Kepala Biro Hukum,



Putranta Setyanugraha, SH. MSi.  
NIP. 196212251993011001

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 9 Februari 2021  
MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT

ttd

M. BASUKI HADIMULJONO

LAMPIRAN

SURAT EDARAN MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT

NOMOR 04/SE/M/2021

TENTANG

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI  
KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT

KOMITMEN MANAJEMEN RISIKO

Nama Pemilik Risiko : *diisi dengan nama Pemilik Risiko*  
NIP Pemilik Risiko : *diisi dengan NIP Pemilik Risiko*  
Jabatan Pemilik Risiko : *diisi dengan jabatan Pemilik Risiko*  
Nama Pengelola Risiko : *diisi dengan nama Pengelola Risiko*  
NIP Pengelola Risiko : *diisi dengan NIP Pengelola Risiko*  
Jabatan Pengelola Risiko : *diisi dengan jabatan Pengelola Risiko*  
Periode Penerapan : *diisi dengan periode Manajemen Risiko*

1. Sasaran Strategis /Program Unit Pemilik Risiko

Tingkat*	Nama Konteks (Sasaran Strategis/Program/ Kegiatan/Output)	Indikator Sasaran	Kegiatan Utama (**) yang mendukung Capaian Indikator Strategis/Program/ Kegiatan/Output	Tujuan Kegiatan Utama
UPR Kementerian	Sasaran Strategis:			
UPR-T1	Sasaran Program:			
UPR-T2	Sasaran Kegiatan:			
UPR-T3	Sasaran Output:			

\*: diisi sesuai tingkatan UPR

\*\* : diisi dengan ketentuan sebagai berikut:

- UPR Kementerian:

Kegiatan utama terkait pencapaian sasaran strategis Kementerian.

Kegiatan utama ditentukan oleh Pimpinan UPR Kementerian

melalui Focus Group Discussion (FGD) bersama UPR T-1 atau Kegiatan utama pada Program yang telah dipilih oleh masing-masing UPR T-1.

- UPR T-1 (Eselon I):  
Kegiatan utama terkait pencapaian sasaran Program Eselon I sesuai Renstra. Kegiatan utama ditentukan oleh Pimpinan UPR T-1 melalui Focus Group Discussion (FGD) bersama UPR T-2.
- UPR T-2 (Eselon II):  
Kegiatan utama terkait pencapaian sasaran kegiatan Unit Kerja sesuai Renstra. Kegiatan utama ditentukan oleh pimpinan UPR T-2.
- UPR T-2 (UPT):  
Seluruh aktivitas yang dikelola (output) tingkat UPT.
- UPR T-3 (Satker):  
Seluruh aktivitas yang dikelola (output) tingkat Satker.

## 2. Daftar Pemangku Kepentingan

No.	Daftar Pemangku Kepentingan	Keterangan
1.	<i>diisi dengan pihak yang menjadi pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal</i>	<i>isi dengan deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran unit Pemilik Risiko</i>
2.	<i>.....dan seterusnya.....</i>	<i>.....dan seterusnya.....</i>

## 3. Tujuan Pelaksanaan Manajemen Risiko;

Tujuan pelaksanaan Manajemen Risiko adalah untuk menciptakan dan melindungi nilai agar UPR dapat meningkatkan kinerja mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran.

4. Profil Risiko

Unit Organisasi :

Unit Kerja :

Periode :

No	Tujuan Kegiatan Utama	Pernyataan Risiko	Kategori Risiko	Penyebab	Nilai Risiko yang Melekat			Pengendalian yang Ada		Nilai Risiko Setelah Pengendalian			Prioritas Risiko	Respon Risiko	Inovasi pengendalian	Alokasi Sumber Daya	Risiko yang Direspon			Penanggung Jawab	Target Waktu	Indikator Keluaran
					K	D	Nilai	Uraian	Memadai/ Belum	K	D	Nilai					K	D	Nilai			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23

JAKARTA,.....20XX

Pimpinan UPR

NAMA

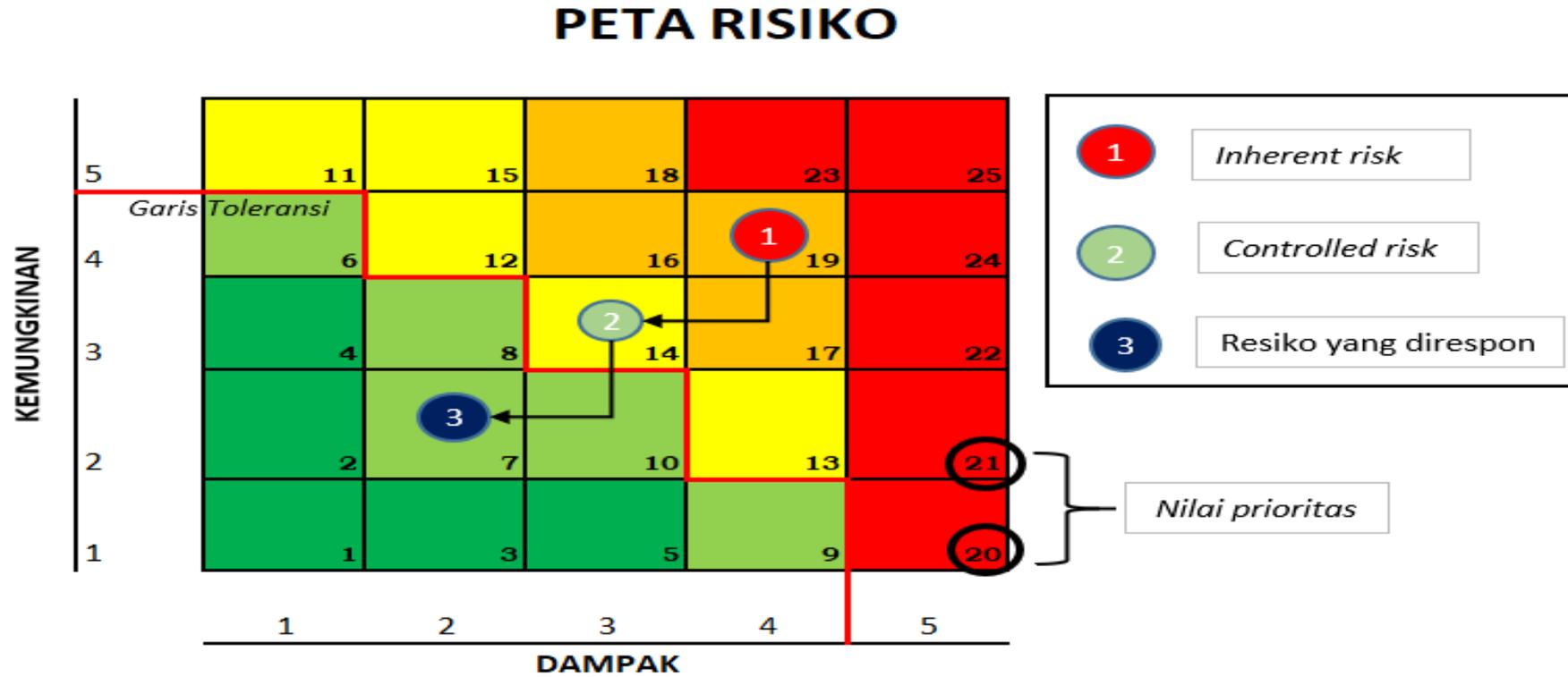
NIP

Keterangan:

1. Diisi nomor urut
2. Diisi tujuan dari pelaksanaan kegiatan.
3. Diisi uraian peristiwa risiko yang telah diidentifikasi
4. Diisi kategori risiko sesuai tabel 1
5. Diisi penyebab hakiki

6. Diisi nilai frekuensi kemungkinan terjadinya risiko sesuai tabel 2
7. Diisi nilai dampak terjadinya risiko sesuai tabel 3 s/d 8
8. Diisi nilai risiko berdasarkan matriks analisis risiko sesuai tabel 9
9. Diisi uraian pengendalian yang ada
10. Diisi memadai atau belum memadai
11. Diisi nilai frekuensi kemungkinan terjadinya risiko sesuai tabel 2
12. Diisi nilai dampak terjadinya risiko sesuai tabel 3 s/d 8
13. Diisi nilai risiko berdasarkan matriks analisis risiko sesuai tabel 9
14. Diisi sesuai urutan prioritas risiko (ranking risiko) yang diperoleh pada tahap evaluasi risiko
15. Diisi respon risiko (mengurangi frekuensi, mengurangi dampak, membagi risiko, menghindari risiko, atau menerima risiko)
16. Diisi dengan rencana inovasi pengendalian yang akan dilakukan. Setelah deskripsi inovasi pengendalian diberi kode “K” apabila mengurangi kemungkinan atau “D” apabila mengurangi dampak
17. Diisi sumber daya yang diperlukan untuk respon risiko(*man, money, method, machine, material*)
18. Diisi nilai frekuensi kemungkinan terjadinya risiko sesuai tabel 2
19. Diisi nilai dampak terjadinya risiko sesuai tabel 3 s/d 8
20. Diisi nilai risiko berdasarkan matriks analisis risiko sesuai tabel 9
21. Diisi pihak/pejabat yang melaksanakan respon risiko
22. Diisi rencana triwulan pelaksanaan atas rencana respon risiko
23. Diisi indikator yang merupakan keluaran respon risiko berupa dokumen, aplikasi, atau bentuk lainnya

5. Peta Risiko



Keterangan :

Risiko digambarkan dengan membubuhkan simbol ● (lingkaran) pada Peta Risiko sesuai dengan nilai besaran risiko yang merupakan perpotongan koordinat tingkat kemungkinan dan dampak.

6. Contoh jadwal pelaksanaan kegiatan UPR[

No	Tahap proses MR	Bulan																								dst	Keterangan
		Bulan Ke-1				Bulan Ke-2				Bulan Ke-3				Bulan Ke-4				Bulan Ke-5				Bulan Ke-6					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Komunikasi dan konsultasi																										
2	Komitmen MR																										
2.a	Penetapan Konteks dan lingkup																										
2.b	Identifikasi Risiko																										
2.c	Analisis Risiko																										
2.d	Evaluasi Risiko																										
3	Inovasi pengendalian																										
3.a	Inovasi 1																										
3.b	Inovasi 2																										
3.c	Dst																										
4	Pemantauan																										
	Laporan penerapan MR																										
	Dst																										

JAKARTA,..... 20XX

Pimpinan UPR

NAMA

NIP

PEMANTAUAN INOVASI PENGENDALIAN

Unit Pemilik Risiko : ..... (a)  
 Tahun : ..... (b)  
 Triwulan : ..... (c)

No	Pernyataan Risiko	Respon Risiko	Inovasi Pengendalian	Penanggung jawab	Indikator (Keluaran)	Target Waktu	Realisasi Waktu	Hasil Pemantauan	Hambatan/ Kendala
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

JAKARTA,.....20XX  
 Pimpinan UPR

NAMA  
 NIP

Keterangan:

Butir (a) : Diisi nama Unit Pemilik Risiko  
 Butir (b) : Diisi tahun berjalan  
 Butir (c) : Diisi triwulan berjalan  
 Kolom 1 : Diisi nomor urut

- Kolom 2 : Diisi pernyataan risiko sebagaimana kolom 3 Lampiran 1.4
- Kolom 3 : Diisi respon risiko sebagaimana kolom 15 Lampiran 1.4
- Kolom 4 : Diisi Inovasi Pengendalian sebagaimana kolom 16 Lampiran 1.4
- Kolom 5 : Diisi pihak/pejabat yang melaksanakan kegiatan pengendalian
- Kolom 6 : Diisi indikator keluaran sebagaimana kolom 23 Lampiran 1.4
- Kolom 7 : Diisi rencana triwulan sebagaimana Lampiran 1.6
- Kolom 8 : Diisi tanggal realisasi waktu pelaksanaan inovasi pengendalian
- Kolom 9 : Diisi uraian hasil pemantauan
- Kolom 10 : Diisi uraian hambatan/kendala jika kegiatan pengendalian belum direalisasikan sesuai target waktu

TINJAUAN ATAS RISIKO BARU ATAU MASALAH YANG BELUM TERIDENTIFIKASI

Unit Pemilik Risiko : ..... (a)  
 Tahun : ..... (b)  
 Triwulan : ..... (c)

No	Nama Kejadian	Pernyataan Risiko	Penyebab Risiko	Skor kemungkinan	Skor Dampak	Besaran Risiko	Level Risiko	Respon Risiko
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Jakarta, .....20XX

Pimpinan UPR

NAMA  
 NIP

Keterangan:

Butir (a) : Diisi nama unit Pemilik Risiko  
 Butir (b) : Diisi tahun berjalan  
 Butir (c) : Diisi triwulan berjalan

- Kolom 1 : Diisi nomor urut
- Kolom 2 : Diisi nama kejadian/risiko yang terjadi
- Kolom 3 : Diisi pernyataan risiko
- Kolom 4 : Diisi penyebab hakiki
- Kolom 5 : Diisi nilai frekuensi kemungkinan terjadinya risiko sesuai tabel 2
- Kolom 6 : Diisi nilai dampak terjadinya risiko sesuai tabel 3 s/d 8
- Kolom 7 : Diisi nilai risiko berdasarkan matriks analisis risiko sesuai tabel 9
- Kolom 8 : Diisi dengan level risiko sesuai penjelasan tabel 9 (matriks analisis risiko)
- Kolom 9 : Diisi tujuan kegiatan pengendalian (mengurangi frekuensi dan/atau dampak risiko)

DAFTAR PEMANTAUAN LEVEL RISIKO

Unit Pemilik Risiko : ..... (a)

Tahun : ..... (b)

No	Pernyataan Risiko	Kejadian Risiko 1 Tahun	Risiko yang Direspon			Level Risiko Aktual			Selisih Besaran Risiko	Rekomendasi
			Frekuensi	Dampak	Besaran Risiko	Frekuensi	Dampak	Besaran Risiko		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Jakarta, .....20XX

Pimpinan UPR

NAMA

NIP

Keterangan :

- Butir (a) : Diisi nama unit Pemilik Risiko
- Butir (b) : Diisi tahun berjalan
- Kolom 1 : Diisi nomor urut
- Kolom 2 : Diisi nama kejadian/risiko yang terjadi
- Kolom 3 : Diisi jumlah kejadian risiko selama 1 tahun
- Kolom 4 : Diisi nilai kemungkinan terjadinya risiko sebagaimana kolom 18 Lampiran 1.4
- Kolom 5 : Diisi nilai dampak terjadinya risiko sebagaimana kolom 19 Lampiran 1.4
- Kolom 6 : Diisi level risiko sebagaimana kolom 20 pada Lampiran 1.4
- Kolom 7 : Diisi level frekuensi berdasarkan pengukuran risiko aktual
- Kolom 8 : Diisi level dampak berdasarkan pengukuran risiko aktual
- Kolom 9 : Diisi besaran risiko berdasarkan matriks analisis risiko sesuai tabel 9
- Kolom 10 : Diisi selisih angka pada kolom 6 dengan kolom 9
- Kolom 11 : Diisi rekomendasi perbaikan

Salinan sesuai dengan aslinya

KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT



Putranta Setyanugraha, SH. MSi.  
NIP. 196212251993011001

MENTERI PEKERJAAN UMUM DAN  
PERUMAHAN RAKYAT

ttd

M. BASUKI HADIMULJONO