



Komisi Pengawas Persaingan Usaha Republik Indonesia

**PERATURAN KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 6 TAHUN 2023
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk pelaksanaan pengendalian intern di lingkungan Komisi Pengawas Persaingan Usaha diperlukan penerapan manajemen risiko guna menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Ketua Komisi Pengawas Persaingan Usaha tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Komisi Pengawas Persaingan Usaha;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3817);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4355);
4. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4400);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4890);

6. Keputusan Presiden Nomor 75 Tahun 1999 tentang Komisi Pengawas Persaingan Usaha sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2008 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Nomor 75 Tahun 1999 tentang Komisi Pengawas Persaingan Usaha;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalm Peraturan Ketua Komisi ini yang dimaksud dengan:

1. Komisi Pengawas Persaingan Usaha yang selanjutnya disebut Komisi adalah komisi yang dibentuk untuk mengawasi Pelaku Usaha dalam menjalankan kegiatan usahanya agar tidak melakukan praktik monopoli dan/atau persaingan usaha tidak sehat.
2. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran Komisi.
3. Manajemen Risiko adalah budaya, proses, dan struktur yang diarahkan untuk memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi dengan mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima.
4. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan Risiko dan pencatatan dan pelaporan.
5. Budaya Sadar Risiko adalah suatu pola perilaku semua personil dalam berinteraksi dan berpersepsi yang mempertimbangkan Risiko dalam mengambil keputusan dan cara melakukan pekerjaan secara berkelanjutan.

Pasal 2

- (1) Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi bertujuan untuk meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada:
 - a. prinsip Manajemen Risiko;
 - b. kerangka kerja Manajemen Risiko; dan
 - c. Proses Manajemen Risiko.

Pasal 3

Prinsip Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf a, terdiri atas:

- a. terintegrasi;

- b. terstruktur dan komprehensif;
- c. disesuaikan;
- d. inklusif;
- e. dinamis;
- f. informasi terbaik yang tersedia
- g. faktor manusia dan budaya; dan
- h. perbaikan berkelanjutan.

Pasal 4

Kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf b, terdiri atas:

- a. kepemimpinan dan komitmen;
- b. integrasi;
- c. desain;
- d. implementasi;
- e. evaluasi; dan
- f. perbaikan.

Pasal 5

Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf c merupakan serangkaian proses yang meliputi:

- a. penerapan sistematis dari kebijakan;
- b. prosedur dan praktik pada aktifitas komunikasi dan konsultasi;
- c. penetapan konteks;
- d. penilaian Risiko;
- e. perlakuan Risiko; dan
- f. pemantuan Risiko serta pencatatan dan pelaporan Risiko.

Pasal 6

Ketentuan lebih lanjut terhadap penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Ketua Komisi ini.

BAB II

TATA CARA PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu Umum

Pasal 7

- (1) Setiap pimpinan dan pegawai harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan melalui:
 - a. pengembangan Budaya Sadar Risiko;
 - b. struktur Manajemen Risiko; dan
 - c. penyelenggaraan Proses Manajemen Risiko.

Bagian Kedua
Budaya Sadar Risiko

Pasal 8

- (1) Pengembangan Budaya Sadar Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) huruf a harus selaras dengan nilai organisasi Komisi.
- (2) Budaya Sadar Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) direalisasikan melalui pemahaman dan penanganan Risiko sebagai elemen integral dalam setiap proses pengambilan keputusan di semua level organisasi Komisi.
- (3) Pemahaman dan penanganan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menjadi elemen integral dalam setiap proses pengambilan keputusan di semua level organisasi Komisi, termasuk:
 - a. komitmen pemimpin untuk mempertimbangkan Risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
 - b. komunikasi berkelanjutan kepada semua anggota organisasi tentang pentingnya Manajemen Risiko;
 - c. penghargaan terhadap unit pemilik Risiko yang mampu mengelola Risiko dengan efektif; dan
 - d. integrasi Manajemen Risiko dalam proses bisnis organisasi.

Bagian Ketiga
Struktur Manajemen Risiko

Pasal 9

- (1) Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) huruf b terdiri atas:
 - a. komite eksekutif;
 - b. unit pemilik Risiko;
 - c. satuan tugas Manajemen Risiko; dan
 - d. unit pengawasan.
- (2) Susunan keanggotaan, tugas, dan tanggung jawab struktur Manajemen Risiko termuat dalam penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Ketua Komisi ini.

Bagian Keempat
Proses Manajemen Risiko

Pasal 10

- (1) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf c dilakukan dengan tahapan:
 - a. komunikasi dan konsultasi;
 - b. penetapan konteks;
 - c. penilaian Risiko yang meliputi identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko;
 - d. penanganan Risiko
 - e. pemantauan dan reuiu; dan

- f. pencatatan dan pelaporan
- (2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh setiap unit pemilik Risiko.
 - (3) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dan mempunyai periode penerapan selama 1 (satu) tahun.
 - (4) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan dalam:
 - a. manajemen kinerja dan sistem pengendalian internal
 - b. budaya organisasi; dan
 - c. proses bisnis organisasi.
 - (5) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan melalui pengisian contoh formulir Manajemen Risiko sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Ketua Komisi ini.

BAB III PENGAWASAN

Pasal 11

- (1) Pengawasan penerapan Manajemen Risiko dilakukan oleh unit kerja yang menangani pengawasan internal.
- (2) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi audit, reviu, pemantauan, evaluasi dan pengawasan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB IV KETENTUAN PENUTUP

Pasal 12

Peraturan Ketua Komisi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 29 November 2023
KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA,
ttd.
MUHAMMAD AFIF HASBULLAH

Salinan sesuai dengan aslinya
KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA
Kepala Biro Hukum,

LAMPIRAN I
PERATURAN KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 6 TAHUN 2023
TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KOMISI

A. Latar Belakang

Pasal 2 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah menegaskan pentingnya pengendalian dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan untuk mencapai efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara. Hal ini menjadi kewajiban bagi menteri/pimpinan lembaga, gubernur, dan bupati/walikota untuk menjalankan pengendalian terhadap kegiatan pemerintahan. Sejalan dengan konsep pengendalian ini, Peraturan Komisi Pengawas Persaingan Usaha Nomor 5 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern di Lingkungan Komisi Pengawas Persaingan Usaha telah diterbitkan sebagai panduan bagi unit-unit kerja di Komisi Pengawas Persaingan Usaha dalam mengimplementasikan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) selama menjalankan kegiatan.

Setiap tindakan atau kegiatan yang dijalankan oleh organisasi tidak terlepas dari Risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan. Risiko ini, jika tidak dikelola dengan cermat, dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan Risiko menjadi komponen integral dalam pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Dalam ketentuan yang diatur dalam Pasal 13 hingga Pasal 17 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, disebutkan bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah berkewajiban melakukan penilaian Risiko dengan cara mengidentifikasi dan menganalisis Risiko yang terkait dengan tujuan instansi pemerintah maupun tingkat kegiatan yang dilakukan. Dalam rangka meningkatkan kualitas penerapan SPIP di lingkungan Komisi, diperlukan kebijakan terkait penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi.

B. Prinsip Penerapan Manajemen Risiko

Prinsip Manajemen Risiko bertujuan menciptakan dan melindungi nilai organisasi melalui;

1. Prinsip Integrasi
Manajemen Risiko diharapkan menjadi bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
2. Prinsip terstruktur dan komprehensif
Pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap Manajemen Risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
3. Prinsip disesuaikan
Proses Manajemen Risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
4. Prinsip inklusif
Prinsip ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan Manajemen terinformasi.

5. Prinsip dinamis
Dengan prinsip ini, Manajemen Risiko diharapkan dapat mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut sesuai dengan tepat waktu.
6. Prinsip ketersediaan informasi terbaik
Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala bahasan dan ketidakpastian yang berkaitan sehingga dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
7. Prinsip faktor manusia dan budaya
Manajemen Risiko memperhitungkan faktor perilaku dan budaya manusia secara signifikan yang dapat mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.
8. Prinsip perbaikan berkelanjutan
Manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pengalaman.

C. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Tujuan dari kerangka kerja Manajemen Risiko adalah untuk mendukung Komisi dalam menggabungkan Manajemen Risiko ke dalam semua fungsi dan aktivitas organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan yang penting. Keberhasilan Manajemen Risiko sangat ditentukan oleh sejauh mana Manajemen Risiko diintegrasikan ke dalam tata kelola organisasi. Elemen-elemen dari kerangka kerja Manajemen Risiko di lingkungan Komisi mencakup:

1. Kepemimpinan dan Komitmen
Pemimpin dan manajemen senior memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko diintegrasikan ke dalam proses dan aktivitas organisasi. Pemimpin dan manajemen senior menunjukkan kepemimpinan dan komitmen terhadap Manajemen Risiko dengan cara:
 - a. melaksanakan semua komponen Manajemen Risiko;
 - b. menyusun kebijakan yang menentukan pendekatan, rencana, dan tindakan Manajemen Risiko;
 - c. mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk penerapan Manajemen Risiko; dan
 - d. menentukan kewenangan dan tanggung jawab Manajemen Risiko pada setiap level organisasi.
2. Integrasi
Integrasi Manajemen Risiko ke dalam tata kelola organisasi didasarkan pada pemahaman terhadap konteks dan struktur organisasi. Manajemen Risiko harus diterapkan di semua bagian struktur organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan Risiko. Dalam kebijakan tata kelola organisasi, harus ditentukan tanggung jawab dan pengawasan terhadap Manajemen Risiko. Manajemen Risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan, tata kelola, strategi, dan aktivitas organisasi.
3. Desain
Desain Manajemen Risiko memerlukan:
 - a. pemahaman mengenai organisasi;
 - b. penetapan kebijakan Manajemen Risiko organisasi;
 - c. penentuan peran, kewenangan, dan tanggung jawab Manajemen Risiko pada setiap tingkatan organisasi;
 - d. alokasi sumber daya dalam rangka penerapan Manajemen Risiko; dan

- e. komunikasi dan konsultasi dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif.
4. Implementasi
Organisasi mengimplementasikan kerangka Manajemen Risiko dengan cara:
 - a. mengembangkan rencana Manajemen Risiko yang tepat;
 - b. mengidentifikasi dimana, kapan, oleh siapa, dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat dalam organisasi;
 - c. memodifikasi proses pengambilan keputusan, jika dibutuhkan; dan
 - d. memastikan kebijakan Manajemen Risiko organisasi dipahami dan dipraktikkan dengan baik.
5. Evaluasi
Evaluasi atas efektivitas Manajemen Risiko dilakukan dengan cara:
 - a. menilai kesesuaian implementasi Manajemen Risiko terhadap tujuan, rencana, indikator dan perilaku yang diharapkan; dan
 - b. menentukan apakah Manajemen Risiko yang ada masih tepat dalam dukungan pencapaian tujuan organisasi.
6. Perbaikan
Organisasi secara berkelanjutan memantau dan menyesuaikan Manajemen Risiko untuk menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal, serta terus meningkatkan efektivitas Manajemen Risiko.

D. Infrastruktur Manajemen Risiko

Untuk mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi diperlukan infrastruktur yang meliputi prasarana lunak (non-fisik) dan prasarana keras (fisik) yang terdiri dari budaya Risiko, struktur Manajemen Risiko, sistem Manajemen Risiko dan anggaran Manajemen Risiko.

1. Budaya Risiko

Budaya Risiko adalah suatu rangkaian nilai, keyakinan, pengetahuan, dan pemahaman tentang Risiko yang dipegang bersama oleh sekelompok individu dengan tujuan yang sama. Setiap organisasi memiliki Risiko eksposur terhadap insiden-insiden yang dapat berdampak pada pencapaian tujuannya. Risiko tersebut dapat dihindari apabila organisasi telah berhasil membangun budaya Risiko yang kokoh. Dengan demikian, organisasi akan lebih mampu mengambil keputusan pengelolaan Risiko yang lebih efektif dan menguntungkan memungkinkan pencapaian tujuannya dengan efisiensi yang lebih baik. Upaya untuk membangun budaya Risiko merupakan sebuah proses perubahan dalam budaya Risiko yang ada saat ini, yang perlu ditingkatkan hingga mencapai tingkat yang diinginkan. Untuk menciptakan budaya Risiko yang unggul dalam suatu organisasi, terdapat beberapa hal yang perlu menjadi perhatian yaitu:

- a. komitmen pimpinan yang kuat;
- b. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam semua proses bisnis organisasi;
- c. diseminasi informasi Risiko yang berkelanjutan;
- d. program pelatihan Manajemen Risiko untuk seluruh pegawai;
- e. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk penanganan Risiko;
- f. penghargaan terhadap unit kerja atau pegawai yang mampu menerapkan Manajemen Risiko dengan baik; dan
- g. ketersediaan informasi Risiko yang akurat sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Menciptakan Budaya Risiko yang unggul memerlukan komitmen jangka panjang dan keterlibatan seluruh organisasi. Ini adalah investasi yang

penting untuk memitigasi Risiko dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

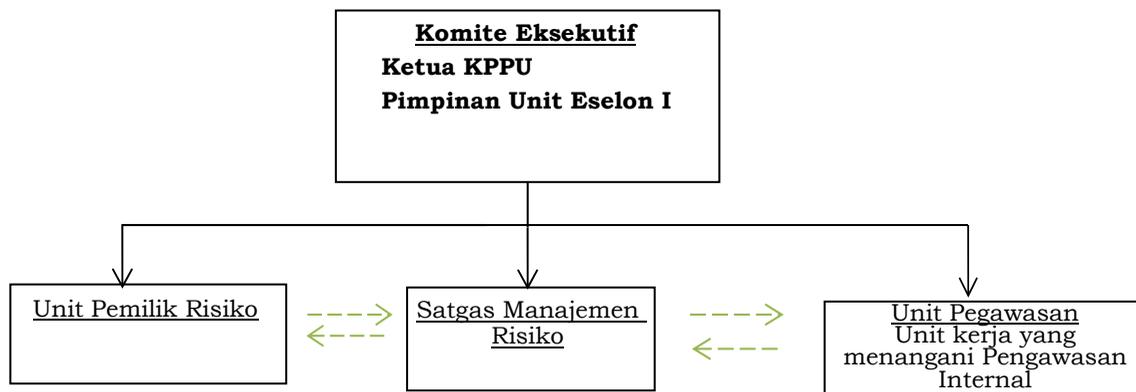
Pembangunan Budaya Risiko dilaksanakan melalui tahapan:

- a. peningkatan kesadaran terhadap budaya Risiko;
- b. manajemen perubahan budaya Risiko dalam organisasi, dan
- c. penyempurnaan budaya Risiko dalam organisasi.

2. Struktur Manajemen Risiko Komisi

- a. Struktur Manajemen Risiko Komisi sebagai berikut:

Struktur Manajemen Risiko Komisi



Keterangan:

- : Garis Komando —————>
- : Garis Koordinasi - - - - ->

Berdasarkan gambar tersebut, pengelolaan Risiko Komisi dibentuk struktur pengelolaan Risiko yang terdiri atas:

- 1) Komite Eksekutif
 - Ketua Komisi selaku Ketua Komite.
 - Pimpinan unit eselon I selaku wakil ketua Komite.
- 2) Unit Pemilik Risiko (UPR)
UPR terdiri dari pimpinan unit eselon I dan pimpinan unit eselon II di lingkungan Komisi.
- 3) Satgas Manajemen Risiko
Satgas Manajemen Risiko bertindak sebagai koordinator Manajemen Risiko pada Komisi.
- 4) Unit Pengawasan
Unit kerja yang menangani pengawasan internal bertindak sebagai koordinator pengawasan Manajemen Risiko Komisi.

Tugas dan tanggung jawab Komite Eksekutif adalah:

- 1) menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Komisi;
- 2) menetapkan profil Risiko Komisi beserta dengan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Komisi secara tahunan;
- 3) menetapkan selera Risiko (*risk appetite*) dan kriteria Risiko yang berlaku di Komisi; dan
- 4) memastikan bahwa Proses Manajemen Risiko berjalan efektif di lingkungan Komisi.

Satgas Manajemen Risiko dibentuk dalam rangka mendukung pengelolaan Risiko Komisi. Tugas Satgas Manajemen Risiko meliputi:

- 1) menyusun profil Risiko strategis Komisi dan rencana pengendaliannya berdasarkan Renstra Komisi dan

- direvisi/dimutakhirkan setiap tahun;
- 2) melakukan pembinaan terhadap pengelolaan Risiko Komisi yang meliputi sosialisasi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan pengelolaan Risiko di lingkungan Komisi;
 - 3) membuat laporan semesteran dan tahunan kegiatan pembinaan pengelolaan Risiko yang disampaikan kepada Ketua Komisi c.q. Sekretaris Jenderal;
 - 4) memantau penilaian Risiko dan rencana tindak pengendalian;
 - 5) memantau pelaksanaan rencana tindak pengendalian;
 - 6) memantau tindak lanjut hasil revidi atau audit pengelolaan Risiko; dan
 - 7) membuat laporan semester dan tahunan kegiatan pemantauan pengelolaan Risiko yang disampaikan kepada Ketua c.q. Sekretaris Jenderal dan pimpinan unit kerja yang menangani pengawasan internal.

Unit Pemilik Risiko merupakan unit organisasi yang bertanggung jawab melakukan pengelolaan Risiko di lingkup kerjanya. Adapun tanggung jawab pemilik Risiko meliputi:

- 1) melaksanakan kegiatan penilaian Risiko (*risk assessment*) atas Risiko tingkat strategis dan/atau tingkat operasional, serta melaksanakan pengendalian yang ada di unit kerja masing-masing;
- 2) melaporkan peristiwa Risiko yang terjadi dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari;
- 3) menyelenggarakan catatan historis atas tingkat capaian kinerja dan peristiwa Risiko yang terjadi di masa lalu dalam unit kerja masing-masing, sebagai indikator peringatan dini (*early warning indicator*) dan sebagai *database* untuk memprediksi keterjadian Risiko di masa yang akan datang;
- 4) menyusun hasil penilaian Risiko (*risk assessment*) untuk dilaporkan kepada Satgas Manajemen Risiko;
- 5) memberikan masukan kepada Komite Manajemen Risiko tentang pelaksanaan pengendalian Risiko; dan
- 6) melakukan monitoring dan pengendalian terhadap pelaksanaan pengendalian.

Unit kerja yang menangani pengawasan internal bertanggung jawab memantau pelaksanaan pengelolaan Risiko yang telah ditetapkan oleh Komisi. Unit kerja yang menangani pengawasan internal sebagai penanggung jawab, bertanggung jawab memberikan pengawasan terkait penerapan pengelolaan Risiko. Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, unit kerja yang menangani pengawasan internal melakukan kegiatan antara lain:

- 1) memberikan peringatan dini dan meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Komisi; dan
- 2) melaksanakan kegiatan revidi dan evaluasi terhadap rancang bangun serta implementasi pengelolaan Risiko secara keseluruhan.

- 3) menelaraskan Risiko antar masing-masing eselon III dan eselon IV; dan
- 4) menyusun Profil Risiko menjadi dokumen Rencana Tindakan Pengendalian unit eselon II.

Anggota Manajemen Risiko memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) menyusun Profil Risiko dan rencana penanganan Risiko di unit eselon III dan eselon IV;
- 2) menyusun Laporan Penyelenggaraan SPIP/realisasi pelaksanaan Rencana Tindakan Pengendalian tiap semester dan tahunan;
- 3) memantau pelaksanaan rencana penanganan Risiko yang telah ditetapkan oleh Pemilik Risiko; dan
- 4) memantau tindak lanjut revidi dan/atau audit Manajemen Risiko.

3. Sistem Informasi Manajemen Risiko

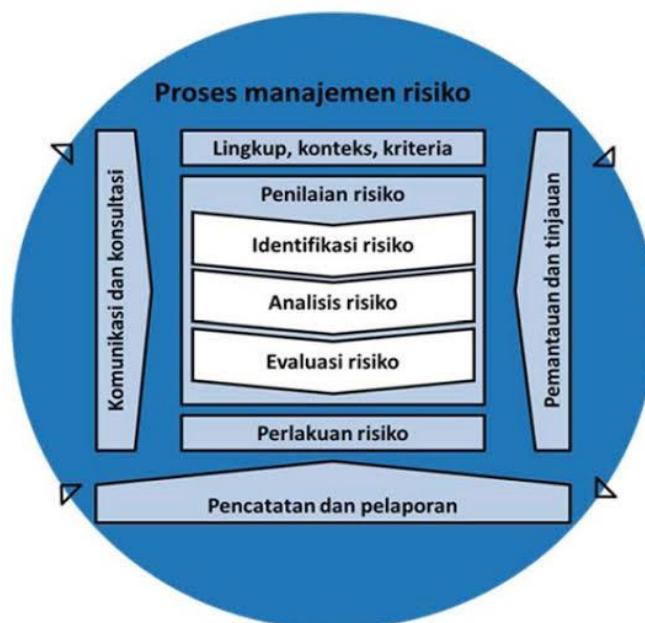
Manajemen Risiko di lingkungan Komisi dapat dijalankan dengan memanfaatkan sistem informasi yang dikelola oleh satuan tugas Manajemen Risiko, yang berkoordinasi dengan unit kerja yang memiliki tanggung jawab dan fungsi di bidang informasi, data, dan teknologi. Penggunaan sistem informasi dimaksudkan untuk mencatat secara aman dan konsisten seluruh informasi yang terkait dengan Risiko serta hasil keluaran dari setiap Proses Manajemen Risiko.

4. Dukungan Anggaran Manajemen Risiko

Demi efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Komisi, seluruh struktur Manajemen Risiko dapat mengalokasikan dan menyediakan anggaran untuk mendukung pelaksanaan Manajemen Risiko.

E. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko merupakan serangkaian proses yang meliputi penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen yang bersifat sistematis atas aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi Risiko, analisis Risiko, evaluasi Risiko, penanganan Risiko, serta pemantauan dan revidi. Proses Manajemen Risiko dilakukan oleh seluruh pimpinan unit kerja dan seluruh pegawai di lingkungan Komisi. Keterkaitan antar tahapan Proses Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut:



1. Komunikasi dan Konsultasi
Komunikasi dan konsultasi dilakukan dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal. Proses tersebut berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap Proses Manajemen Risiko. Bentuk komunikasi dan konsultasi antara lain:
 - a. rapat berkala;
 - b. rapat insidental;
 - c. *focused group discussion*;
 - d. *sharing session*; dan
 - e. rapat forum unit Manajemen Risiko.

2. Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria
Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria bertujuan untuk menyesuaikan Proses Manajemen Risiko, mengaktifkan Penilaian Risiko yang efektif dan perlakuan Risiko yang memadai. Tahapan penetapan konteks meliputi:
 - a. menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko, yakni:
 - 1) ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait; dan
 - 2) periode penerapan Manajemen Risiko berisi tahun penerapan Manajemen Risiko tersebut.
 - b. menetapkan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam Rencana Strategis, dan Rencana Kerja serta dokumen perencanaan strategik lainnya;
 - c. menetapkan struktur UPR yang mengacu pada struktur unit Manajemen Risiko yang berlaku di lingkungan Komisi;
 - d. mengidentifikasi *stakeholder* untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan organisasi dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi *stakeholder* meliputi siapa saja *stakeholder* unit dan hubungan organisasi dengan *stakeholder* tersebut;
 - e. mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait. Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggungjawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh organisasi beserta konsekuensinya;

- f. menetapkan Kategori Risiko untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi Risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan Kategori Risiko didasarkan pada penyebab Risiko. Adapun kategori Risiko yang digunakan dalam keputusan ini adalah sebagai berikut:

Kategori Risiko	Definisi
Risiko Keuangan Negara dan Kekayaan Negara	Risiko yang berkaitan dengan pengelolaan Keuangan Negara (APBN) dan Barang Milik Negara (BMN).
Risiko Kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal organisasi.
Risiko Reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.
Risiko Fraud	Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, menyembunyikan atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/ harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di lingkungan organisasi.
Risiko Legal	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan.
Risiko Kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan organisasi atau pihak eksternal, seperti wajib pajak atau Kementerian/Lembaga, terhadap peraturan perundang-undangan, kesepakatan internasional, atau ketentuan lain yang berlaku.
Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan tidak berfungsinya proses bisnis organisasi, sistem informasi, atau keselamatan kerja individu.

- g. Menetapkan Kriteria Risiko bertujuan memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan Risiko di lingkungan Komisi mengenai kriteria penilaian dan analisis atas Risiko-Risiko yang telah diidentifikasi sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat Risiko yang dapat diterima maupun tingkat Risiko yang tidak dapat diterima dan memerlukan respon penanganan lebih lanjut.

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan proses pengelolaan Risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi. Kriteria penilaian Risiko terdiri dari 3 komponen, yaitu skala dampak Risiko, skala kemungkinan terjadinya (probabilitas) Risiko, dan skala tingkat Risiko (nilai Risiko).

- 1) Skala Dampak Risiko.

Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak

Risiko diperlukan untuk menjamin konsistensi dalam analisis dampak Risiko. Kriteria skala dampak Risiko di Lingkungan Komisi menggunakan kriteria skala 5. Dampak Risiko dan operasionalisasinya dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Sedang (3)	Tinggi (4)	Sangat Tinggi (5)
Dampak Keuangan	≤ 3% anggaran	> 3 - 5 % anggaran	> 5 - 8 % anggaran	> 8 - 12 % anggaran	> 12 % anggaran
Penurunan Reputasi	Tingkat kepercayaan stakeholder sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5)	Tingkat kepercayaan stakeholder baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x \leq 4,25$ (skala 5)	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan opinion leader Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan stakeholder sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x \leq 4$ (skala 5)	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari opinion leader Pemberitaan negatif di media massa nasional Tingkat kepercayaan stakeholder rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x \leq 3,75$ (skala 5)	Tingkat kepercayaan stakeholder sangat rendah Pemberitaan negatif di media massa internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $< 3,5$ (skala 5)
Tuntutan Ganti Rugi	≤ Rp 1.000.000	> Rp 1.000.000 - Rp 5.000.000	> Rp 5.000.000 - Rp 25.000.000	> Rp 25.000.000 - Rp 50.000.000	> Rp 50.000.000
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Penundaan Pelayanan >1 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 1 - 2 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 2 - 3 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 3 - 5 hari kerja	Penundaan Pelayanan >5 hari kerja
Penurunan Kinerja	$x \leq 5\%$ dari target kinerja	$5\% < x \leq 10\%$ dari target kinerja	$10\% < x \leq 20\%$ dari target kinerja	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja	$x > 25\%$ dari target kinerja
Dampak pada pihak terkait	Hanya berdampak pada satu pihak	Berdampak pada 2-3 Pihak	Berdampak pada 3-4 pihak	Berdampak pada 4-5 pihak	Berdampak pada lebih dari 5 pihak

Untuk Risiko yang masuk kategori *fraud* merupakan Risiko yang tidak dapat ditoleransi sehingga wajib dimasukkan kedalam skor 5 (sangat tinggi).

2) Skala Probabilitas Risiko

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 lingkungan Komisi menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam periode 1 (satu) tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 (satu) tahun

dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 (satu) tahun.

- 3) Tingkat Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko di lingkungan Komisi meliputi:

Tingkat Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase kemungkinan terjadinya dalam 1 periode	Jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
Hampir tidak terjadi (1)	$x < 5\%$	Sangat jarang: < 2 kali dalam 1 tahun
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	Jarang: 2 kali s.d. 5 kali dalam 1 tahun
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	Cukup sering: 6 kali s.d. 9 kali dalam 1 tahun
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	Sering: 10 kali s.d. 12 kali dalam 1 tahun
Hampir pasti terjadi (5)	$x > 50\%$	Sangat sering: >12 kali dalam 1 tahun

- 4) Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik Risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:
- i. Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut.
 - ii. Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.
- 5) Menetapkan Skala Tingkat Risiko (Nilai Risiko):
Skala nilai Risiko atau matrik Risiko merupakan hasil perkalian skor dampak Risiko dan skor probabilitas Risiko yang diperlukan untuk menetapkan atau menyusun peta Risiko prioritas sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat Risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*) maupun tingkat Risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risk*).

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Kecil	sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Level kemungkinan	5	Hampir Pasti	5	10	15	20	25
	4	Kemungkinan Besar	4	8	12	16	20
	3	Mungkin	3	6	9	12	15
	2	Jarang	2	4	6	8	10
	1	Sangat Jarang	1	2	3	4	5

- 6) Menetapkan Selera Risiko dan Toleransi Risiko. Toleransi Risiko terkait dengan penerimaan dan keluaran manfaat dari pengambilan suatu Risiko spesifik dan memiliki sumber daya dan pengendalian yang tepat dalam rangka mentolerir Risiko tersebut. Umumnya diekspresikan dalam kriteria kualitatif dan/atau kuantitatif.

Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan terjadinya dan Level Dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada Kriteria Risiko Penetapan Selera Risiko untuk setiap level Risiko sebagai berikut:

- i. Risiko pada level sangat rendah dan rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi Risiko;
- ii. Risiko dengan level sedang diambil tindakan jika manfaat lebih besar daripada biaya. Toleransi Risiko berada pada level sedang; dan
- iii. Risiko dengan level tinggi dan sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan level risikonya.

Selera Risiko tersebut digambarkan sebagai berikut:

Level Risiko	Besaran Risiko	Tindakan yang diambil
Sangat Tinggi (5)	15 - 25	Diperlukan tindakan segera untuk mengelola Risiko
Tinggi (4)	10 - 14	Diperlukan tindakan untuk mengelola Risiko
Sedang (3)	5 - 9	Diambil tindakan jika manfaat lebih besar daripada biaya
Rendah (2)	3 - 4	Tidak diperlukan tindakan
Sangat Rendah (1)	1 - 2	Tidak diperlukan tindakan

3. Penilaian Risiko

Penilaian Risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko analisis Risiko, dan evaluasi Risiko. Penilaian Risiko perlu dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian sebaiknya berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan.

a. Identifikasi Risiko

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

dampak Risiko. Identifikasi Risiko dilakukan dengan 3 (tiga) tahapan yaitu:

- 1) Risiko Strategis Komisi
Identifikasi Risiko strategis Komisi dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis Komisi.
- 2) Risiko Strategis (Entitas) Unit Kerja Eselon I
Identifikasi Risiko strategis (entitas) unit kerja eselon I dilakukan untuk mengidentifikasi kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan strategis (entitas) unit kerja eselon I yang terkait dengan tujuan strategis Komisi yang dipilih pada tahap penetapan konteks strategis Komisi.
- 3) Risiko Operasional
Identifikasi Risiko operasional dilakukan untuk mengidentifikasi kemungkinan kejadian yang dapat mengancam pencapaian tujuan kegiatan unit kerja.

b. Analisis Risiko

Analisis Risiko merupakan proses penilaian terhadap Risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya untuk menetapkan level Risiko. Level atau status Risiko diperoleh dari hubungan antara kemungkinan (frekuensi atau probabilitas kemunculan) dan dampak (besaran efek), jika Risiko terjadi. Level Risiko disajikan dalam bentuk matriks tabel analisis Risiko.

Analisis Risiko bertujuan untuk memilah Risiko berdasarkan level guna menyusun peta Risiko dengan mempertimbangkan pengendalian yang sudah berjalan. Analisis Risiko mencakup penentuan kemungkinan (probabilitas) dan dampak dari Risiko. Risiko yang berdampak rendah sedapat mungkin tetap diidentifikasi dan dicatat untuk menunjukkan kelengkapan analisis Risiko.

Melalui analisis Risiko, Pemilik Risiko dapat menentukan prioritas Risiko yang perlu ditangani dengan kegiatan pengendalian. Proses/tahapan analisis Risiko oleh pengelola Risiko unit kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Setelah melakukan identifikasi Risiko, pengelola Risiko unit kerja melakukan analisis dengan melakukan penilaian terhadap estimasi level kemungkinan dan dampak yang kriterianya dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i. Risiko yang melekat (*inherent risk*)
Pengelola Risiko unit kerja 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 sudah ada.
 - ii. Risiko residu setelah pengendalian yang ada (*Residual Risk*)
Pengelola Risiko mengestimasi level kemungkinan dan dampak Risiko dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dan mengukur potensial kerugian maksimal jika Risiko terjadi. Estimasi dilakukan dengan mempertimbangkan pengendalian yang ada (*existing control*). Jika pengendalian belum ada atau ada namun

dianggap tidak memadai, maka besaran level Risiko yang melekat tidak dapat diturunkan atau dengan kata lain besaran level Risiko residu setelah pengendalian ada sama dengan besaran level Risiko yang melekat. Pengendalian yang ada juga merupakan kegiatan pengendalian yang telah diimplementasikan pada periode sebelumnya.

Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya. Apabila Risiko yang diidentifikasi tidak memiliki data historis terkait frekuensi kejadian Risiko pada tahun sebelumnya, maka estimasi level kemungkinan dan dampak dapat dilakukan dengan menggunakan metode lainnya misalnya teknik perkiraan (aproksimasi), pendapat ahli, konsensus atau pemungutan suara oleh pihak yang berkepentingan terhadap Risiko atau proses bisnis. Apabila dalam satu Risiko memiliki lebih dari satu dampak, maka estimasi terhadap dampak diambil yaitu dampak tertinggi.

- 2) Pengelola Risiko unit kerja menentukan besaran level Risiko dengan cara mengkombinasikan (perpotongan/koordinat) antara level kemungkinan dan dampak Risiko sesuai matriks analisis Risiko.

c. Evaluasi Risiko

Evaluasi Risiko adalah sebuah proses yang bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko dengan cara membandingkan tingkat Risiko yang telah diidentifikasi selama analisis Risiko dengan toleransi Risiko yang telah ditetapkan oleh pemilik Risiko.

Tujuan dari evaluasi Risiko adalah untuk memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil analisis Risiko yang telah dilakukan. Melalui proses evaluasi Risiko, akan ditentukan Risiko yang memerlukan langkah-langkah pengendalian khusus serta menentukan urutan prioritas dalam pelaksanaan pengendaliannya. Hasil dari evaluasi Risiko akan menghasilkan daftar Risiko yang diurutkan berdasarkan hasil identifikasi dan analisis Risiko, serta mempertimbangkan toleransi Risiko yang kemungkinan akan digunakan sebagai bahan masukan dalam penyusunan rencana tindak lanjut (aktivitas pengendalian).

Proses/tahapan evaluasi Risiko yaitu sebagai berikut:

- 1) Dari hasil analisis Risiko, pemilik Risiko dibantu oleh koordinator Manajemen Risiko unit kerja melakukan pemeringkatan terhadap level Risiko residu dengan skor Risiko tinggi diletakkan di urutan awal.
- 2) Dari hasil pemeringkatan Risiko residu, pemilik Risiko dibantu oleh koordinator Manajemen Risiko unit kerja mempertimbangkan level selera Risiko yang telah ditetapkan pada tahap penetapan konteks dengan penjelasan sebagai berikut:
 - i. Selera Risiko merupakan besaran level Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko dan tidak perlu dilakukan kegiatan pengendalian; dan
 - ii. Risiko yang level residu diatas selera wajib dilakukan kegiatan pengendalian untuk menurunkan besaran level

risikonya sepanjang sumber daya yang dimiliki organisasi atau unit kerja memadai dan efisien.

- 3) Pemilik Risiko dibantu oleh koordinator Manajemen Risiko unit kerja memilih Risiko yang nilai Risiko residu di atas selera Risiko untuk diprioritaskan dalam rencana kegiatan pengendalian.

4. Perlakuan Risiko/Respon Risiko

Perlakuan Risiko/Respon Risiko memiliki tujuan untuk memusatkan perhatian Pemilik Risiko pada pelaksanaan kegiatan pengendalian yang telah dijadwalkan dan sesuai dengan akar penyebab Risiko. Manajemen melaksanakan respon Risiko dengan melakukan tindakan pengendalian pada Risiko yang telah dipilih berdasarkan hasil evaluasi Risiko. Tindakan ini bertujuan untuk mengurangi tingkat probabilitas dan/atau dampak Risiko sehingga mencapai tingkat Risiko yang dapat diterima, yang berada di bawah batas toleransi Risiko, melalui serangkaian kegiatan pengendalian. Dalam merespon Risiko pemilik Risiko memiliki beberapa pilihan, yaitu:

a. Menghindari Risiko

Menghindari Risiko dilakukan dengan cara tidak memulai atau tidak melanjutkan kegiatan yang dapat meningkatkan Risiko. Penghindaran Risiko dapat menjadi tidak tepat jika individu atau instansi bersifat menolak Risiko. Penghindaran Risiko secara tidak tepat justru dapat meningkatkan signifikansi Risiko lainnya atau mengakibatkan hilangnya peluang memperoleh manfaat.

b. Mengubah/Mengurangi Kemungkinan Munculnya Risiko

Respon ini dilakukan dengan cara mengubah kemungkinan munculnya Risiko agar kemungkinan terjadinya hasil yang negatif dapat berkurang. Istilah lain yang juga digunakan adalah pencegahan (*prevention*).

c. Mengubah/Mengurangi Konsekuensi/Dampak Risiko

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

d. Membagi Risiko atau Mentransfer Risiko

Respon ini melibatkan pihak lain dalam menanggung atau berbagi sebagian Risiko. Contoh mekanismenya meliputi kontrak-kontrak, asuransi, dan struktur organisasi seperti kemitraan dan *joint ventures* untuk menyebarkan tanggungjawab dan kewajiban. Terkait dengan pembagian Risiko dengan instansi lain, umumnya akan terdapat biaya finansial atau manfaat yang timbul, misalnya premi asuransi. Jika Risiko dibagi, baik keseluruhan maupun sebagian, maka instansi yang mentransfer Risiko mendapat Risiko baru, yaitu instansi lain yang memperoleh transfer Risiko tersebut tidak dapat mengelola Risiko itu secara efektif.

e. Menerima atau Mempertahankan Risiko

Setelah Risiko diubah atau dibagi, maka akan ada Risiko tersisa yang dipertahankan. Pada kasus ekstrem, dapat terjadi suatu instansi tidak memiliki pilihan respon yang lebih baik, selain menerima Risiko tersebut.

Pemilik Risiko dibantu oleh koordinator Manajemen Risiko melakukan Proses/tahapan respons Risiko adalah sebagai berikut:

- 1) mengidentifikasi akar penyebab melalui metode RCA (*Root Cause Analysis*);
- 2) dokumentasi aktivitas pengendalian untuk Risiko yang telah dipilih dalam dokumen Rencana Tindakan Pengendalian. Aktivitas pengendalian yang direncanakan harus relevan dengan akar penyebab. Aktivitas pengendalian yang terdokumentasi ini bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan juga bukan bagian dari Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku, karena sudah menjadi bagian dari pengendalian yang ada. Pemilihan aktivitas pengendalian memperhitungkan biaya, manfaat, atau nilai tambah;
- 3) menentukan indikator pelaksanaan aktivitas pengendalian beserta pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas tersebut;
- 4) perencanaan jadwal pelaksanaan aktivitas pengendalian. Prioritas dalam penjadwalan pelaksanaan aktivitas pengendalian diberikan kepada Risiko yang memiliki tingkat Risiko yang lebih tinggi;
- 5) estimasi tingkat Risiko yang telah diatasi (Risiko yang telah direspon) setelah mempertimbangkan aktivitas pengendalian. Hal ini dilakukan dengan cara memperkirakan tingkat kemungkinan dan dampak Risiko. Tingkat kemungkinan menggambarkan peluang terjadinya Risiko dalam satu tahun, sementara tingkat dampak Risiko mencerminkan potensi kerugian maksimum jika Risiko terjadi; dan
- 6) aktivitas pengendalian yang telah dijalankan akan dimasukkan ke dalam daftar pengendalian yang ada untuk periode analisis Risiko selanjutnya.

5. Pemantauan

Pemantauan adalah proses pengawasan yang berlangsung secara kontinu untuk memastikan bahwa setiap Proses Manajemen Risiko berfungsi dengan benar.

Tahap ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa implementasi Manajemen Risiko berjalan efisien sesuai dengan rencana dan memberikan masukan untuk perbaikan Proses Manajemen Risiko. Kegiatan pemantauan dilaksanakan setidaknya satu kali dalam setahun, meskipun juga bisa dilakukan sewaktu-waktu sesuai kebutuhan. Kegiatan ini mencakup:

a. Pemantauan atas implementasi pengendalian

Pemantauan dilaksanakan oleh pimpinan secara berjenjang mulai dari ketua, pejabat eselon I, pejabat eselon II, pejabat eselon III, pejabat eselon 4 sesuai dengan ruang lingkup dan kewenangannya. Pelaksanaan pemantauan pengelolaan Risiko Komisi oleh ketua didelegasikan kepada unit kerja yang menangani pengawasan internal.

Pemantauan dilakukan untuk memastikan setiap tahapan pengelolaan Risiko telah dilakukan sesuai dengan ketentuan sejak penilaian kelemahan lingkungan pengendalian, proses penilaian Risiko, dan pelaksanaan kegiatan pengendalian.

Terkait dengan pelaksanaan kegiatan pengendalian, sesuai Rencana Tindakan Pengendalian yang telah disusun, pimpinan menetapkan mekanisme pemantauan atas pelaksanaan pengendalian sesuai infrastruktur pengendalian yang telah dibuat.

Pemantauan atas kegiatan pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa pengendalian yang telah dirancang, telah dilaksanakan dan berjalan secara efektif.

- b. Pemantauan kejadian Risiko
Dalam rangka pendokumentasian keterjadian Risiko yang telah teridentifikasi, maka Komisi perlu membuat catatan mengenai kapan Risiko terjadi (*risk event*) dan dampak yang terjadi, serta pelaksanaan Rencana Tindakan Pengendalian dengan tujuan untuk mengetahui tingkat keterjadian Risiko dan efektivitas pengendalian yang telah dilaksanakan.
Selain pemantauan yang dilaksanakan oleh pimpinan dalam setiap tingkatan, pemantauan dalam bentuk evaluasi terpisah dapat dilaksanakan oleh unit kerja yang menangani pengawasan internal selaku penanggung jawab Pengawasan Pengelolaan Risiko.
- c. Pencatatan dan Pelaporan
Dalam rangka mendukung akuntabilitas pengelolaan Risiko, Komisi perlu menyusun dokumentasi dan laporan terkait dengan pengendalian Risiko Komisi. Laporan berkala dilaksanakan oleh Unit Pemilik Risiko dan Unit Pengawas Intern dengan ketentuan sebagai berikut:
 - 1) setiap pemilik Risiko menyusun laporan penyelenggaraan Manajemen Risiko;
 - 2) pada akhir tahun pemilik Risiko juga menyusun laporan tahunan mengenai efektivitas penyelenggaraan pengelolaan Risiko;
 - 3) pemilik Risiko menembuskan/mengirimkan laporan tahunan tersebut melalui memo dinas sekretariat yang ditandatangani oleh pimpinan unit pemilik Risiko tingkat eselon I kepada Ketua ditembuskan kepada Sekretaris Jenderal, sedangkan untuk unit kerja tingkat eselon II ditujukan kepada Sekretaris Jenderal cq. pimpinan unit kerja yang menangani pengawasan internal;
 - 4) Setiap tahun Satgas Manajemen Risiko menyusun Laporan Penyelenggaraan Manajemen Risiko untuk diteruskan kepada Sekretaris Jenderal untuk disahkan/ditandatangani. Laporan tersebut dikirimkan ke Ketua dan ditembuskan kepada seluruh pimpinan unit kerja dan unit kerja yang menangani pengawasan internal.

F. Penutup

Penerapan Manajemen Risiko ini digunakan sebagai dasar bagi unit kerja dan pegawai di lingkungan Komisi dalam menerapkan Manajemen Risiko.

KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHAMMAD AFIF HASBULLAH

LAMPIRAN II
PERATURAN KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 6 TAHUN 2023
TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA

CONTOH FORMULIR MANAJEMEN RISIKO

KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
UNIT

Risk Assessment Documents

TAHUN 20XX

First Assessment

Second Assessment

Bulan XX 20XX

Formulir 1. Penetapan Konteks

1. Data Umum Penerapan Proses Manajemen Risiko

Nama Unit Pemilik Risiko	:	
Nama Pemilik Risiko	:	
Telepon Risk Owner (RO)	:	
Lokasi	:	
Tujuan Pelaksanaan	:	
Keluaran (<i>Output</i>)	:	
Ruang Lingkup	:	
Horison waktu (<i>time horizon</i>)	:	
Jadwal pelaksanaan	:	
Proses pengambilan keputusan	:	
Mekanisme komunikasi	:	
Saluran komunikasi	:	

2. Identifikasi Sasaran

No	Sasaran	Uraian Singkat Sasaran

3. Komposisi Anggota Tim

No	Nama	Jabatan	Tugas dan tanggung jawab
1			Pemilik Risiko
2			Koordinator Manajemen Risiko
3			Administrator Manajemen Risiko
4			Anggota Tim

4. Daftar pemangku kepentingan (*stakeholders eksternal*):

No	Nama/Instansi	Keterangan
1		
2		
3		
4		

5. Daftar pemangku kepentingan (*stakeholders internal*):

No	Nama/Instansi	Keterangan
1		
2		
3		
4	Dst	

6. **Daftar regulasi, kebijakan, peraturan, prosedur terkait:**

No	Regulasi/kebijakan/peraturan /prosedur
1	Undang Undang
2	Ketentuan Lainnya

7. **Struktur Organisasi Unit Pemilik Risiko**

Pemilik Risiko :
Koordinator Manajemen Risiko :
Administrator Manajemen Risiko :

8. **Kriteria Risiko:**

..... 20XX Jabatan
Nama Lengkap

Kriteria Dampak

Area Dampak	Tingkat Dampak				
	Sangat Rendah (1)	Rendah (2)	Sedang (3)	Tinggi (4)	Sangat Tinggi (5)
Dampak Keuangan	≤ 3% anggaran	> 3 - 5 % anggaran	> 5 - 8 % anggaran	> 8 - 12 % anggaran	> 12 % anggaran
Penurunan Reputasi	Tingkat kepercayaan stakeholder sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5)	Tingkat kepercayaan stakeholder baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x \leq 4,25$ (skala 5)	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan opinion leader Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan stakeholder sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x \leq 4$ (skala 5)	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari opinion leader Pemberitaan negatif di media massa nasional Tingkat kepercayaan stakeholder rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x \leq 3,75$ (skala 5)	Tingkat kepercayaan stakeholder sangat rendah Pemberitaan negatif di media massa internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $< 3,5$ (skala 5)
Tuntutan Ganti Rugi	≤ Rp 1.000.000	> Rp 1.000.000 - Rp 5.000.000	> Rp 5.000.000 - Rp 25.000.000	> Rp 25.000.000 - Rp 50.000.000	> Rp 50.000.000
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Penundaan Pelayanan >1 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 1 - 2 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 2 - 3 hari kerja	Penundaan Pelayanan > 3 - 5 hari kerja	Penundaan Pelayanan >5 hari kerja
Penurunan Kinerja	$x \leq 5\%$ dari target kinerja	$5\% < x \leq 10\%$ dari target kinerja	$10\% < x \leq 20\%$ dari target Kinerja	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja	$x > 25\%$ dari target kinerja
Dampak pada pihak terkait	Hanya berdampak pada satu pihak	Berdampak pada 2-3 Pihak	Berdampak pada 3-4 pihak	Berdampak pada 4-5 pihak	Berdampak pada lebih dari 5 pihak

Tingkat Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase Kemungkinan Terjadinya dalam 1 periode	Jumlah Frekuensi Kemungkinan Terjadinya dalam 1 periode
Hampir tidak terjadi (1)	$x < 5\%$	Sangat jarang: < 2 kali dalam 1 tahun
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	Jarang: 2 kali s.d. 5 kali dalam 1 tahun
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	Cukup sering: 6 s.d. 9 kali dalam 1 tahun
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	Sering: 10 kali s.d. 12 kali dalam 1 tahun
Hampir pasti terjadi (5)	$x > 50\%$	Sangat sering: >12 kali dalam 1 tahun

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Tingkat Dampak				
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
			1	2	3	4	5
Tingkat Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Besaran Risiko	Tingkat Risiko	Warna
1 - 2	1 - Sangat Rendah	Hijau
3 - 4	2 - Rendah	Biru Muda
5 - 9	3 - Sedang	Kuning
10 - 14	4 - Tinggi	Oranye
> 15	5 - Sangat Tinggi	Merah

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Tingkat Dampak				
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
			1	2	3	4	5
Tingkat Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Area Risiko Dimitigasi

Penetapan selera Risiko untuk setiap kategori Risiko berlaku ketentuan sebagai berikut:

- a. Risiko pada tingkat rendah dan sangat rendah dapat diterima dan tidak perlu dilakukan proses mitigasi Risiko.
- b. Risiko dengan tingkat sedang hingga sangat tinggi harus ditangani untuk menurunkan tingkat Risiko-nya.

IDENTIFIKASI RISIKO

SASARAN Kegiatan Unit Kerja	Kegiatan Utama Unit Kerja (Es IV)	Tujuan Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Rincian Kegiatan	Bisnis Proses	RISIKO				Kategori Risiko
						No. Risiko	Kejadian	Penyebab	Dampak	
					1.	R.001				
						R.002				
						R.003				
						R.004				

TABEL ANALISIS RISIKO KPPU

SKOR/NILAI INHERENT RISK						Existing Control		NILAI RISK SETELAH ADA PENGENDALIAN			
No	Kejadian	Kemungkinan	Dampak	Nilai Risiko	Level Risiko	Uraian	Memadai/ Belum Memadai (Persentase)	Kemungkinan	Dampak	Nilai Risiko	Level Risiko
R.001		1	1	1	Sangat Rendah		Memadai/ Belum Memadai (Persentase)	1	1	1	Sangat Rendah
R.002		1	1	1	Sangat Rendah		Memadai/ Belum Memadai (Persentase)	1	1	1	Sangat Rendah
R.003		1	1	1	Sangat Rendah		Memadai/ Belum Memadai (Persentase)	1	1	1	Sangat Rendah
R.004		1	1	1	Sangat Rendah		Memadai/ Belum Memadai (Persentase)	1	1	1	Sangat Rendah

RENCANA PENGENDALIAN RISIKO KPPU

RISIKO				Sistem Pengendalian Yang Ada	RISK RESPONSE (Mitigasi, Avoid, Share, Accept)	Rencana Risk Response	Penanggung Jawab	Harapan Nilai Risiko Setelah Ada Pengendalian Terbaru			
No. Risiko	Kejadian	Penyebab	Dampak					Kemungkinan	Dampak	Nilai Risiko	Level Risiko
R.001								1	1	1	Sangat Rendah
R.002						1.		1	1	1	Sangat Rendah
R.003								1	1	1	Sangat Rendah
R.004								1	1	1	Sangat Rendah

MONITORING PELAKSANAAN MITIGASI & REALISASI MITIGASI 20XX

NO	RISK EVENT	Risk Cause /Penyebab Risiko	RENCANA MITIGASI	WAKTU PELAKSANAAN MITIGASI & REALISASI MITIGASI												EVIDEN CE	Risk Owner	Biaya Mitigasi (Rp)	Keterang an	
				TRIWULAN I			TRIWULAN II			TRIWULAN III			TRIWULAN IV							
				JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DES					
R.001																				
R.002																				
R.003																				
R.004																				

 **RENCANA MITIGASI**
 **Realisasi Mitigasi**

LAPORAN MONITORING PELAKSANAAN MITIGASI RISIKO 20XX

NO	RISK EVENT	Risk Cause /Penyebab Risiko	RENCANA MITIGASI	WAKTU PELAKSANAAN MITIGASI & REALISASI MITIGASI												EVIDENCE	Risk Owner	Biaya Mitigasi (Rp)	Keterangan
				TRIWULAN I			TRIWULAN II			TRIWULAN III			TRIWULAN IV						
				JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DES				
R.001																			
R.002																			
R.003																			
R.004																			

 **RENCANA MITIGASI**
 **Realisasi Mitigasi**

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Tingkat Dampak				
			Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
			1	2	3	4	5
Tingkat Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Risk Tolerance

Besaran Risiko	Tingkat Risiko	Warna
1 – 2	1 - Sangat Rendah	Hijau
3 – 4	2 - Rendah	Biru Muda
5 – 9	3 - Sedang	Kuning
10 – 14	4 - Tinggi	Oranye
> 15	5 - Sangat Tinggi	Merah

KETUA KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
REPUBLIC INDONESIA,

ttd.

MUHAMMAD AFIF HASBULLAH