



# BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No. 71, 2020

LKPP. Pengelolaan Risiko. Pedoman.

PERATURAN

LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 2 TAHUN 2020

TENTANG

PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO DI LINGKUNGAN LEMBAGA KEBIJAKAN  
PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH  
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, serta dalam rangka melakukan penilaian risiko di lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
4. Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2007 tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 314);
5. Peraturan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 9 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah;
6. Peraturan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 11 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1172);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH TENTANG PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO DI LINGKUNGAN LEMBAGA KEBIJAKAN PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH.

Pasal 1

Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah ini merupakan

dasar implementasi pelaksanaan penilaian risiko yang termasuk dalam indikator pelaksanaan maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

#### Pasal 2

Pedoman Pengelolaan Risiko ini bertujuan untuk mempercepat penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan Lembaga ini yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Lembaga ini.

#### Pasal 3

Peraturan Lembaga ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 28 Januari 2020

KEPALA LEMBAGA KEBIJAKAN  
PENGADAAN BARANG/JASA  
PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA,

ttd

RONI DWI SUSANTO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Januari 2020

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

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN  
PERATURAN LEMBAGA KEBIJAKAN  
PENGADAAN BARANG/JASA  
PEMERINTAH  
NOMOR 2 TAHUN 2020  
TENTANG  
PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO DI  
LINGKUNGAN LEMBAGA KEBIJAKAN  
BARANG/JASA PEMERINTAH

BAB I  
GAMBARAN UMUM

A. Latar Belakang

Berdasarkan ketentuan Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mengatur bahwa Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko merupakan salah satu elemen dalam pengelolaan risiko.

Penyelenggaraan pengendalian intern di lingkungan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) diatur melalui Peraturan Kepala LKPP Nomor 9 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di LKPP. Berdasarkan Pasal 3 Peraturan Kepala LKPP tersebut, bahwa uraian unsur SPIP dilakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008.

Pedoman Pengelolaan Risiko ini disusun untuk memberikan acuan dan panduan bagi unit organisasi di LKPP dalam melaksanakan salah satu unsur SPIP yaitu Penilaian Risiko. Pedoman ini akan memberikan kemudahan dan keseragaman dalam pengelolaan risiko yang dilakukan oleh seluruh unit organisasi di LKPP. Kebutuhan penyusunan pedoman pengelolaan risiko yang lebih operasional semakin dibutuhkan karena penyelenggaraan SPIP melekat pada tindakan dan kegiatan. Pedoman pengelolaan risiko dirancang mengikuti tindakan dan kegiatan pada level operasional dan strategis.

#### B. Maksud dan Tujuan

Pedoman Pengelolaan Risiko ini disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan dalam mempercepat penyelenggaraan SPIP di lingkungan LKPP. Penggunaan pedoman ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. bahan acuan yang aplikatif dan terintegrasi bagi LKPP dalam pelaksanaan pengelolaan risiko;
2. sumber informasi yang berisi daftar, status dan peta risiko dalam suatu kegiatan yang perlu diciptakan pengendaliannya; dan
3. bahan acuan dalam rangka pengkomunikasian dan pemantauan pelaksanaan pengelolaan risiko di LKPP.

#### C. Sasaran

Pedoman pengelolaan risiko dapat digunakan oleh:

1. unit organisasi di LKPP untuk menyusun peta risiko atas kegiatan operasional dan kegiatan strategis sehingga memudahkan dalam mitigasi risiko; dan
2. unit organisasi di LKPP dalam keseragaman langkah melakukan pengelolaan risiko.

#### D. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam pedoman mencakup langkah-langkah dalam melakukan pengelolaan risiko dimana elemennya terdiri dari Penetapan Konteks, Penilaian Risiko, Evaluasi dan Mitigasi Risiko, Pemantauan dan Reviu, serta Komunikasi dan Konsultasi. Dalam konteks penyelenggaraan pengendalian intern pemerintah, Penilaian Risiko terbagi dalam tahap Identifikasi dan Analisis Risiko.

#### E. Pengertian Umum

Pengertian umum yang digunakan dalam Pedoman ini adalah sebagai berikut:

1. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan dan sasaran Instansi Pemerintah.
2. Pengelolaan Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses dan struktur untuk menentukan tindakan terbaik terkait risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan/sasaran organisasi.

3. Tujuan/Sasaran Organisasi adalah hasil yang ingin dicapai oleh organisasi yang tergambar dalam dalam visi/misi organisasi.
4. Penilaian Risiko adalah kegiatan penilaian atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
5. Identifikasi Risiko adalah kegiatan mengidentifikasi seluruh risiko atau potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi serta mengidentifikasi penyebab dan dampaknya.
6. Analisis Risiko adalah proses penilaian terhadap risiko yang telah diidentifikasi, yang dilakukan dengan cara menentukan tingkat dampak dan tingkat kemungkinan terjadinya risiko dan selanjutnya menentukan total skor dan status risiko.
7. Probabilitas Risiko adalah proses untuk menetapkan (mengukur) terjadinya peluang bahwa suatu risiko kemungkinan dapat terjadi.
8. Dampak Risiko adalah proses untuk menetapkan (mengukur) dampak potensial dari aktivitas proses kritis bisnis yang dapat terjadi.
9. Peta Risiko adalah templat untuk menempatkan skala risiko (perkalian antara tingkat kemungkinan dan dampak).
10. Evaluasi risiko adalah upaya mengidentifikasi perubahan atas pergeseran tingkat level risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi atau faktor lain yang mempengaruhi.
11. Penanganan Risiko adalah upaya mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko yang disusun dalam bentuk rencana tindak pengendalian.
12. Pemantauan dan Reviu dalam pengelolaan risiko adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan selama proses penilaian dan penanganan risiko berlangsung yang bertujuan untuk menjamin terciptanya optimalisasi manajemen risiko.
13. Pelaporan dalam pengelolaan risiko adalah upaya penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan terkait penerapan manajemen risiko kepada pimpinan dalam bentuk pelaporan tertulis atau lisan.
14. Risiko Strategi/Kebijakan adalah risiko yang timbul terkait dengan kegagalan dalam penerapan kebijakan yang dapat dikarenakan kelemahan dalam proses kajian kebijakan, tahap penyusunan



kebijakan, sosialisasi kebijakan, implementasi kebijakan atau pada saat evaluasi kebijakan.

15. Risiko Operasional adalah risiko kegagalan pada proses operasional yang dikarenakan aspek manusia, proses bisnis, sistem pada organisasi, pendanaan, dan kendala peralatan.
16. Risiko Kepatuhan adalah risiko ketidakpatuhan pada peraturan dan ketentuan.
17. Risiko Finansial adalah risiko terjadinya manipulasi dan kecurangan yang berdampak kerugian finansial dan atau risiko kegagalan pihak ketiga memenuhi kewajiban.
18. Pemilik Risiko adalah Pejabat/Pegawai yang bertanggungjawab jika terjadi risiko atas aktivitas yang dinilai risikonya serta bertanggungjawab untuk melakukan rencana tindak pengendalian dalam rangka penanganan risiko.
19. Unit Pemilik Risiko adalah Unit Organisasi Eselon I/Eselon II yang memiliki risiko.
20. Pemangku Kepentingan adalah orang atau organisasi yang akan mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau mempersepsikan diri mereka sendiri akan terpengaruh oleh keputusan dan atau aktivitas organisasi.





**B. Prinsip Penerapan Pengelolaan Risiko**

1. Berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja.  
Kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja seperti meningkatnya ketaatan terhadap ketentuan, kepercayaan publik, kualitas pelayanan, efisiensi, tata kelola dan reputasi organisasi.
2. Menjadi bagian dari proses organisasi secara keseluruhan.  
Pengelolaan risiko bukanlah proses yang berdiri sendiri dan terlepas dari proses utama dan proses bisnis organisasi. Pengelolaan risiko adalah bagian dari tanggungjawab pemilik risiko (unit pemilik risiko) dan bagian yang menyatu dengan proses organisasi secara keseluruhan, termasuk perencanaan strategis, proyek dan proses manajemen perubahan.
3. Membantu pengambilan keputusan.  
Pengelolaan risiko membantu mengambil keputusan dalam membuat pilihan, membuat urutan prioritas tindakan dan memilih alternatif tindakan.
4. Memperhitungkan ketidakpastian.  
Pengelolaan risiko secara eksplisit memperhitungkan ketidakpastian, sifat ketidakpastian tersebut dan bagaimana menanganinya.
5. Sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.  
Pendekatan pengelolaan risiko yang sistematis, tepat waktu dan terstruktur, berkontribusi pada efisien dan hasil yang dapat diandalkan, diperbandingkan dan konsisten.
6. Berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.  
Input proses pengelolaan risiko didasarkan pada sumber informasi seperti data historis, pengalaman, masukan dari pemangku kepentingan, observasi, prakiraan dan pertimbangan ahli.
7. Disesuaikan dengan keadaan organisasi.  
Penerapan pengelolaan organisasi disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal, serta profil risiko organisasi.
8. Memperhitungkan faktor manusia dan budaya organisasi.  
Pengelola risiko menyadari kemampuan, persepsi dan niat pihak internal dan eksternal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi.

9. **Transparansi dan inklusif.**  
Keterlibatan pemangku kepentingan secara layak dan tepat waktu, khususnya pengambil keputusan pada seluruh level organisasi, memastikan bahwa pengelolaan risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan tersebut juga membuat pemangku kepentingan terwakili secara layak dan pandangannya dapat diperhitungkan dalam penentuan kriteria risiko.
10. **Dinamis dan tanggap terhadap perubahan.**  
Pengelolaan risiko secara terus menerus mengenali dan tanggap terhadap perubahan. Perubahan berupa kejadian eksternal dan internal dapat mengakibatkan munculnya risiko baru atau berubahnya risiko.
11. **Perbaikan terus menerus.**  
Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan kematangan pengelolaan risiko bersama-sama dengan semua aspek organisasi lainnya.

BAB III  
PROSES PENGELOLAAN RISIKO

- A. Penetapan Konteks
1. Penetapan konteks memiliki tujuan sebagai berikut:
    - a. untuk mengidentifikasi lingkungan dimana pengelolaan risiko diterapkan;
    - b. untuk mengetahui dan menetapkan pihak-pihak yang saling berkepentingan dengan proses pengelolaan risiko dan hasil dari proses tersebut;
    - c. untuk menetapkan ruang lingkup dan tujuan penerapan pengelolaan risiko, kondisi yang membatasi dan hasil yang diharapkan; dan
    - d. untuk menetapkan berbagai kriteria yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi risiko.
  2. Penanggung jawab pelaksanaan penetapan konteks adalah Unit Pemilik Risiko.
  3. Tahapan pelaksanaan penetapan konteks meliputi:
    - a. menganalisa lingkungan internal (Unit Organisasi Eselon I/Eselon II) dan eksternal LKPP, antara lain mencakup:
      - visi, misi, tujuan dan sasaran LKPP/Unit Organisasi Eselon I/Eselon II yang tertuang dalam Rencana Strategis, Rencana Kerja Tahunan, dan Penetapan Kinerja;
      - regulasi dan ketentuan yang ada;
      - struktur, kebijakan dan prosedur yang berlaku;
      - para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, dan persepsi mereka; dan
      - analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*).
    - b. menjabarkan ruang lingkup penerapan yang berisi tentang:
      - tingkat penerapan pada tingkat Lembaga atau Unit Organisasi Eselon I/Eselon II;
      - lingkup penerapan pada proses, proyek atau aktivitas tertentu;
      - sasaran dan tujuan penerapan;
      - sifat keputusan yang dihasilkan;
      - waktu dan lokasi kegiatan;

- sumber data yang dibutuhkan;
  - peran dan tanggungjawab pihak-pihak terkait dalam proses tersebut; dan
  - hubungan kegiatan tersebut dengan kegiatan lain yang ada.
- c. mengidentifikasi dan menetapkan kriteria pada masing-masing tingkat konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko berdasarkan pembagian tingkatan yang telah ditetapkan, dan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi risiko; dan
- d. mendokumentasikan proses penetapan konteks pada formulir Penetapan Konteks.
4. Adapun penetapan kriteria pada masing-masing tingkat konsekuensi dan kemungkinan terjadinya risiko yang dimaksud dalam angka 3 huruf c di atas ditentukan sebagai berikut:
- a. tingkat konsekuensi/dampak risiko menggunakan empat tingkatan sebagai berikut:

Skala	Konsekuensi/ Dampak	Kriteria
1.	Ringan	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kinerja cukup, ada pemberitaan negatif secara lisan (dapat didokumentasikan) tetapi tidak berakibat pada penurunan kepercayaan <i>stakeholders</i>;</li><li>- Keluaran: sebagian kecil <i>output</i> yang telah ditetapkan oleh Unit Pemilik Risiko tidak tercapai/tidak digunakan (lebih dari 5% sampai dengan 20%); dan/atau</li><li>- Proses: penyimpangan terhadap sasaran yang telah ditetapkan oleh Unit Pemilik Risiko dapat diabaikan/mudah diperbaiki.</li></ul>



Skala	Konsekuensi/ Dampak	Kriteria
2.	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja kurang, ada pemberitaan negatif di media massa lokal dan dapat mempengaruhi kepercayaan sebagian kecil <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Keluaran: sebagian kecil output tidak tercapai/ tidak digunakan (lebih dari 20% sampai dengan 40%); dan/atau</li> <li>- Proses: mempengaruhi pencapaian beberapa sasaran yang telah ditetapkan oleh Unit Pemilik Risiko.</li> </ul>
3.	Berat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja buruk, pemberitaan negatif di media sosial dan/atau media massa nasional yang mempengaruhi kepercayaan sebagian besar <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Keluaran: output sebagian besar tidak dapat digunakan/tidak tercapai (lebih dari 40% sampai dengan 80%); dan/atau</li> <li>- Proses: Sasaran-sasaran penting yang telah ditetapkan oleh Unit Pemilik Risiko tidak dapat dicapai.</li> </ul>
4.	Sangat Berat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinerja sangat buruk, pemberitaan negatif di media nasional dan/atau internasional yang menghilangkan kepercayaan <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Keluaran: output tidak digunakan (lebih dari 80% sampai dengan 100%); dan/atau</li> <li>- Proses: Semua sasaran yang telah ditetapkan oleh Unit Pemilik Risiko tidak dapat dicapai.</li> </ul>

b. tingkat kemungkinan terjadinya risiko menggunakan empat tingkatan sebagai berikut:

Skala	Kemungkinan	Kejadian (Frekuensi/probabilitas)
1.	Kecil	- 1 kali dalam 2 tahun; - Ada regulasi, namun pelanggaran masih dapat ditoleransi (20% bobot pelanggaran); dan/atau - Persentase risiko terhadap proses sebesar 0% sampai dengan 20%.
2.	Jarang	- 1 kali dalam 1 tahun; - Ada regulasi dan terjadi pelanggaran ringan (40% bobot pelanggaran); dan/atau - Persentase risiko terhadap proses sebesar lebih dari 20% sampai dengan 40%.
3.	Cenderung	- 1 kali dalam 6 bulan; - Ada regulasi dan terjadi pelanggaran ringan (60% bobot pelanggaran); dan/atau - Persentase risiko terhadap proses sebesar lebih dari 40% sampai dengan 60%.
4.	Sering	- 1 kali dalam 1 bulan; - Ada regulasi, terjadi pelanggaran berat (80% bobot pelanggaran); dan/atau - Persentase risiko terhadap proses sebesar lebih dari 60% sampai dengan 100%.

**B. Penilaian Risiko**

1. Penilaian Risiko dapat dilakukan pada 3 (tiga) tingkatan, yaitu:
  - a. Lembaga;
  - b. Unit Organisasi Eselon I; dan
  - c. Unit Organisasi Eselon II.



2. Penilaian Risiko terdiri dari elemen Identifikasi dan Analisis Risiko. Proses penilaian risiko menggunakan pendekatan kegiatan strategis dan kegiatan operasional.  
Pada tingkat Lembaga dan Unit Organisasi Eselon I, maka menggunakan pendekatan kegiatan strategis disertai dengan pengendalian kebijakan. Dan pada tingkat Unit Organisasi Eselon II, menggunakan pendekatan kegiatan operasional disertai dengan pengendalian operasional.
3. Langkah kerja Penilaian Risiko sebagai berikut:
  - a. tahap persiapan meliputi pembentukan penanggung jawab pada masing-masing Unit Organisasi Eselon I/ Eselon II, pembahasan awal dengan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I/ Eselon II dan penetapan konteks kegiatan strategis dan kegiatan operasional.
  - b. tahap Pelaksanaan Penilaian Risiko meliputi Identifikasi Risiko berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, Analisis Risiko terkait kemungkinan terjadi dan dampak, Penentuan Tingkat Risiko dan Penyusunan Tingkat Pengendalian.
4. Proses Identifikasi Risiko yang dimaksud pada angka 3 huruf b di atas, bertujuan untuk mengidentifikasi seluruh jenis risiko yang berpotensi menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya tujuan/sasaran LKPP/Unit Organisasi Eselon I/Eselon II.  
Penanggung jawab pelaksanaan adalah Unit Pemilik Risiko.  
Tahapan dalam Proses Identifikasi Risiko adalah:
  - a. menetapkan Pernyataan Risiko  
Pernyataan risiko dapat ditetapkan menggunakan pendekatan dimensi risiko yang terdiri dari:
    - 1) Dimensi waktu, berkaitan dengan risiko-risiko yang mungkin timbul dalam menjalankan suatu proses kegiatan yang berhubungan dengan jadwal waktu dari kegiatan tersebut. Dimensi waktu tidak dapat digunakan apabila tujuan dari kegiatan berkaitan dengan waktu.
    - 2) Dimensi kualitas, berkaitan dengan risiko-risiko yang mungkin timbul dalam menjalankan suatu proses kegiatan yang berhubungan dengan kualitas suatu

produk/jasa dalam setiap proses kegiatan. Kriteria kualitas dalam hal ini berkaitan dengan ketepatan akses, ukuran, cara, sasaran dan kemasan.

- 3) Dimensi keselamatan/keamanan, berkaitan dengan risiko-risiko yang mungkin timbul dalam menjalankan suatu proses kegiatan yang berhubungan dengan faktor keamanan/keselamatan pada pelaksanaan kegiatan.

Sebagai contoh "Pernyataan Risiko" dapat diidentifikasi sesuai dengan masing-masing dimensi yang dapat disajikan pada formulir Pernyataan Risiko, sebagai berikut:

No.	Dimensi	Penyataan Risiko
1.	Waktu	a) Keterlambatan penyusunan laporan; b) Keterlambatan pengadaan barang.
2.	Kualitas	a) Kesalahan soal ujian; b) Kerusakan soal ujian; c) Jumlah gaji dan tunjangan yang dibayarkan lebih besar/kurang dari yang seharusnya dibayar; d) SP2D yang diterbitkan lebih tinggi/kurang dari jumlah SPM yang diajukan; e) Kursi yang diterima tidak sesuai dengan spesifikasi teknis yang dipersyaratkan.
3.	Keamanan/ Keselamatan	a) Kecelakaan dalam pemasangan; b) Kehilangan <i>spare part</i> alat berat.

b. menentukan Penyebab Risiko

Penyebab Risiko dapat dikelompokkan ke dalam 2 (dua) kelompok yaitu:

- 1) penyebab yang berasal dari internal LKPP,  
Penyebab risiko dari internal LKPP merupakan penyebab yang cenderung dapat dikendalikan oleh LKPP, sehingga pada saat mitigasi, risiko dapat dikurangi kemungkinan muncul dan dampaknya.

Penyebab risiko yang berasal dari internal LKPP terdiri dari:

- i. Sumber Daya Manusia/SDM  
Merupakan penyebab risiko yang berkaitan dengan kualitas dan/atau kuantitas SDM yang dimiliki oleh organisasi untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.  
Kualitas SDM dapat dikaitkan dengan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosio kultural, integritas, keahlian dan perilaku/moral/etika, sedangkan kuantitas SDM hanya terkait dengan jumlah atau rasio SDM yang dimiliki oleh LKPP.
  - ii. Keuangan  
Merupakan penyebab risiko yang berkaitan dengan kemampuan keuangan yang dimiliki oleh LKPP untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
  - iii. Bahan  
Merupakan penyebab risiko yang berkaitan dengan kemampuan atau ketersediaan barang/bahan yang digunakan oleh LKPP untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
  - iv. Peralatan dan Bangunan  
Merupakan penyebab risiko yang berkaitan dengan kemampuan atau ketersediaan peralatan yang dimiliki oleh LKPP untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
  - v. Kebijakan, Sistem dan Prosedur  
Merupakan penyebab risiko yang berkaitan dengan ketersediaan atau kehandalan kebijakan, sistem dan prosedur yang dimiliki oleh LKPP untuk menunjang pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
- 2) penyebab yang berasal dari eksternal LKPP.  
Penyebab yang berasal dari eksternal LKPP cenderung lebih kecil atau sangat kecil untuk dikendalikan oleh

LKPP, sehingga pada saat mitigasi risiko yang mungkin dilakukan adalah mengurangi dampaknya saja.

Penyebab risiko yang berasal dari eksternal LKPP sifatnya tidak dapat dikendalikan atau di luar kendali LKPP untuk dikendalikan kemunculannya, akan tetapi perlu untuk dikenali oleh LKPP, terdiri dari:

i. Ideologi

Penyebab risiko yang berkaitan dengan perubahan ideologi yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Masuknya ideologi lain yang dapat mengganggu stabilitas nasional.

ii. Politik

Penyebab risiko yang berkaitan dengan dinamika politik yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Pergantian Menteri/Kepala Daerah; Pergantian Anggota DPR/D.

iii. Ekonomi

Penyebab risiko yang berkaitan dengan fluktuasi ekonomi nasional yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Kenaikan harga BBM dan fluktuasi nilai valuta asing terhadap rupiah.

iv. Sosial Budaya

Penyebab risiko yang berkaitan dengan perkembangan sosial budaya di masyarakat yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Gangguan hubungan sosial kemasyarakatan, narkoba dan hedonisme.

v. Pertahanan

Penyebab risiko yang berkaitan dengan kondisi pertahanan negara yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Gangguan terhadap sistem pertahanan negara.



## vi. Keamanan

Penyebab risiko yang berkaitan dengan kondisi keamanan lingkungan yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Demonstrasi anarkis.

## vii. Alam

Penyebab risiko yang berkaitan dengan kondisi lingkungan alam yang berpengaruh terhadap LKPP dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Contoh: Bencana meletusnya gunung merapi dan bencana gempa bumi tsunami.

## c. menentukan Dampak Risiko

Dampak risiko dapat diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) jenis, yaitu:

- 1) Dampak terhadap finansial adalah dampak atas risiko suatu pelaksanaan kegiatan yang berpengaruh terhadap keuangan LKPP.

Contoh: Kehilangan uang kas sebesar Rp15.000.000.000,- (lima belas milyar rupiah).

- 2) Dampak terhadap reputasi adalah dampak atas risiko suatu pelaksanaan kegiatan yang berpengaruh terhadap nama baik LKPP/kepercayaan *stakeholders* terhadap LKPP.

Contoh: Menurunnya indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan LKPP.

- 3) Dampak terhadap kinerja adalah dampak atas risiko suatu pelaksanaan kegiatan yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja LKPP.

Contoh: Gagal mencapai target kinerja yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja.

- 4) Dampak terhadap tuntutan hukum adalah dampak atas risiko suatu pelaksanaan kegiatan yang berdampak terhadap adanya tuntutan hukum kepada LKPP.

Contoh: adanya Tuntutan Tata Usaha Negara atas kebijakan yang dikeluarkan oleh LKPP.

- d. mendokumentasikan proses identifikasi risiko pada formulir register risiko.
5. Analisis Risiko yang dimaksud pada angka 3 huruf b di atas dilakukan dengan mencermati sumber risiko dan tingkat pengendalian yang ada, serta dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya. Proses Analisis Risiko bertujuan untuk mengetahui profil dan peta dari risiko-risiko yang ada dan akan digunakan dalam proses evaluasi dan strategi penanganan risiko. Penanggung jawab pelaksanaan adalah Unit Pemilik Risiko. Tahap-tahap pelaksanaan terdiri dari:
- a. menentukan sistem pengendalian yang ada serta efektivitasnya;
  - b. mengestimasi level kemungkinan risiko/dampak risiko;
  - c. menentukan level risiko;
  - d. menggambarkan kondisi risiko dalam peta risiko; dan
  - e. mendokumentasikan kegiatan analisis risiko pada formulir register risiko.
6. Peta Risiko
- Peta risiko dapat berfungsi sebagai sarana untuk membuat kesepakatan atas area skala risiko yang dapat diterima (*acceptable*) dan area risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable*). Sebelum menggambarkan area skala risiko, maka dibuat matriks risiko dengan level dampak dan level kemungkinan (4 x 4).

Matriks Risiko sebagai berikut:

Tingkat Resiko	Nilai Tk. Risiko (level dampak x level kemungkinan)
Sangat Tinggi	> 12
Tinggi	8 - 12
Sedang	4 - 7,9
Rendah	< 4

Gambaran area Peta Risiko adalah:

Level dampak	4	Sedang	Tinggi	Tinggi	Sangat Tinggi
	3	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi
	2	Rendah	Sedang	Sedang	Tinggi
	1	Rendah	Rendah	Rendah	Sedang
		1	2	3	4
		level kemungkinan			

risiko yang dapat diterima (*acceptable*), antara lain:

- maksimal memiliki tingkat dampak/konsekuensi dan kemungkinan/probabilitas pada tingkat/level yang telah ditetapkan untuk diterima sesuai dengan toleransi dan selera risiko yang ditetapkan LKPP;
- terdapat perlindungan hukum yang memadai, berupa regulasi dan/atau kontrak/perjanjian; dan
- Unit Pemilik Risiko dapat memastikan dengan tingkat keyakinan di atas 95% tidak akan terjadi kegagalan pada orang, proses dan sistem pengendalian yang ada.

Kriteria risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable*), antara lain:

- risiko residual dengan tingkat dampak dan kemungkinan di atas toleransi dan selera risiko Unit Pemilik Risiko;
- Unit Pemilik Risiko tidak memiliki sumber daya memadai untuk membiayai konsekuensi risiko yang diperkirakan terjadi; dan
- dapat diterima hanya dengan pengendalian tambahan atau perbaikan pada pengendalian yang sudah ada, yaitu dalam bentuk penanganan (*treatment*).

### C. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan risiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya.



Proses evaluasi risiko bertujuan untuk menetapkan prioritas risiko dan menetapkan perlu/tidaknya penanganan terhadap suatu risiko. Penanggung jawab pelaksanaan adalah Unit Pemilik Risiko.

Tahapan pelaksanaan Evaluasi Risiko meliputi:

1. Menetapkan hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi risiko yaitu:
  - a) risiko-risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
  - b) prioritas penanganannya;
  - c) besarnya dampak penanganan tersebut terhadap konteks yang lebih luas; dan
  - d) perlu tidaknya dilakukan analisis risiko lanjutan.
2. Secara berkala Pejabat Unit Organisasi Eselon I dan Pejabat Unit Organisasi Eselon II harus mengevaluasi risiko; dan
3. Mendokumentasikan kegiatan evaluasi risiko pada Formulir Evaluasi Risiko yang berisikan urutan prioritas risiko dan daftar risiko yang akan ditangani.

D. Penanganan/Mitigasi Risiko

Penanganan Risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan risiko yang terbaik yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko.

Proses Penanganan Risiko bertujuan untuk menentukan jenis penanganan yang efektif dan efisien untuk suatu risiko.

Penanggung jawab pelaksanaan terletak pada masing-masing level risiko yaitu:

1. Risiko dengan potensi level Risiko Tinggi, oleh Pejabat Eselon I dan Pejabat Eselon II.
2. Risiko dengan potensi level Risiko Sedang, oleh Pejabat Eselon II.
3. Risiko dengan potensi level Risiko Rendah, oleh Pejabat Eselon III atau Eselon IV dibawah pemantauan Pejabat Eselon II.

Tahapan pelaksanaan Penanganan/Mitigasi Risiko meliputi:

1. Menentukan jenis pilihan penanganan risiko berdasarkan pada pedoman atau prosedur yang berlaku dan jika tidak tersedia pedoman penanganan risiko, maka urutan pilihan penanganan risiko yang harus diambil adalah sebagai berikut:

- a. menghindari risiko yang ada sepenuhnya;
  - b. menurunkan frekuensi terjadinya risiko (langkah-langkah preventif); dan
  - c. menurunkan tingkat konsekuensi risiko yang terjadi (langkah-langkah reduksi).
2. Penanganan risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan (*root cause*) dan bukan hanya gejala permasalahan.
  3. Unit pemilik risiko (Unit Organisasi Eselon I dan Eselon II) perlu mengembangkan rencana kontinjensi bila risiko yang telah dianalisis adalah risiko level tinggi yang melampaui kemampuan untuk menyerap konsekuensinya.
  4. Mendokumentasikan kegiatan/proses penanganan risiko Keluaran (*output*) pada Formulir Rencana Penanganan Risiko.
  5. Alternatif tindakan penanganan dari berbagai tingkat risiko sebagai berikut:

No.	Tingkat Risiko	Penanganan/Tindakan perbaikan
1.	Rendah	- Perbaikan atas prosedur. - Tidak memerlukan sumber daya spesifik.
2.	Sedang	- Pemantauan khusus dan spesifik atau melalui prosedur yang sudah ditetapkan. - Akuntabilitas pada Pimpinan Operasional (Unit Organisasi Eselon II) dan harus ditetapkan secara jelas.
3.	Tinggi	- Atensi dan dukungan dari Pejabat Eselon 1 - Rencana, tindakan dan akuntabilitas perlakuan risiko harus jelas dan terukur. - Pelaksanaan tindakan harus segera dilakukan. - <i>Quality Assurance</i> dilakukan sejalan dengan pelaksanaan ( <i>probity advise</i> )
4.	Sangat Tinggi	- Atensi dan dukungan dari Kepala

No.	Tingkat Risiko	Penanganan/Tindakan perbaikan
		LKPP. - Rencana, tindakan dan akuntabilitas perlakuan risiko harus jelas dan terukur. - Pelaksanaan tindakan harus segera dilakukan. - <i>Quality Assurance</i> dilakukan sejalan dengan pelaksanaan ( <i>probity advise</i> )

#### E. Pemantauan dan Reviu

Pemantauan dan Reviu Risiko bertujuan untuk mengantisipasi adanya perubahan, baik pada tingkat maupun tren risiko, yang berdampak terhadap profil risiko LKPP/Unit Organisasi Eselon I/ Eselon II. Penanggung jawab pelaksanaan pemantauan adalah Unit Pemilik Risiko. Dan penanggung jawab pelaksanaan reviu adalah Inspektorat.

Tahapan pelaksanaan Pemantauan dan Reviu Risiko meliputi:

1. Melakukan pengawasan dan pengendalian atas kinerja Unit Organisasi Eselon I/Eselon II pada umumnya dan program penanganan risiko pada khususnya;
2. Memonitor efektivitas proses pengelolaan risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap-tahap sebelumnya serta menggunakan sistem dan teknologi informasi Unit Organisasi Eselon I/Eselon II;
3. Menentukan prioritas pemantauan risiko. Prioritas pemantauan dapat diberikan pada risiko dengan tingkat risiko tinggi dan sangat tinggi; dan
4. Mendokumentasikan kegiatan pemantauan dan reviu pada laporan hasil pemantauan risiko.

#### F. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan Konsultasi dilakukan dengan cara mengembangkan komunikasi pengelolaan risiko kepada pemangku kepentingan internal dan pemangku kepentingan eksternal. Pemangku kepentingan internal bagi Pengelola Risiko tingkat unit Eselon I adalah seluruh unit Eselon II dan seluruh Pegawai di lingkungan Unit Organisasi Eselon I yang bersangkutan. Dan pemangku kepentingan eksternal bagi Pengelola Risiko di tingkat Unit Organisasi Eselon I antara lain Menteri Keuangan,

Kementerian/Lembaga, organisasi kemasyarakatan, DPR, dan masyarakat umum yang dilayani.

Penetapan pemangku kepentingan internal dan eksternal disesuaikan dengan lingkup organisasinya masing-masing.

Tahap komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh Pejabat pada masing-masing Unit Organisasi Eselon I/Eselon II kepada pihak-pihak terkait. Komunikasi dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan prioritas dalam rangka menjalankan proses pengelolaan risiko.

#### G. Pengelolaan Risiko pada Inspektorat

Peran Inspektorat dalam pengelolaan risiko di LKPP meliputi sebagai berikut:

1. Melakukan pengendalian dan pengawasan pengendalian terhadap penerapan pengelolaan risiko di LKPP;
2. Melakukan fungsi peran konsultansi dan asistensi pengelolaan risiko di LKPP (apabila diminta); dan
3. Memberikan penilaian independen (*independent assurance*) atas efektivitas pelaksanaan pengelolaan risiko di LKPP kepada pemangku kepentingan terkait.

Fungsi Inspektorat diwujudkan antara lain dengan melakukan:

1. Pemantauan dan reviu atas proses pengelolaan risiko di Unit Organisasi Eselon I dan Unit Organisasi Eselon II.  
Hasil pemantauan dan reviu dapat digunakan oleh Unit Organisasi Eselon I dan Unit Organisasi Eselon II untuk meningkatkan dan mengembangkan proses pengelolaan risiko di LKPP.
2. Audit atas Proses Pengelolaan Risiko di Unit Organisasi Eselon I dan Unit Organisasi Eselon II.  
Hasil audit berupa rekomendasi dapat digunakan oleh Unit Organisasi Eselon I dan Unit Organisasi Eselon II untuk memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan tata kelola, proses pengelolaan risiko dan keluaran (*output*).

#### H. Pelaporan

Pelaporan pengelolaan risiko merupakan upaya untuk menyajikan informasi terkait dengan pengelolaan risiko kepada para pemangku kepentingan. Fungsi pelaporan antara lain untuk:



1. Bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan yang terbaik.
2. Menyampaikan gambaran profil risiko terkini.

Kegiatan Pelaporan Pengelolaan Risiko antara lain sebagai berikut:

1. Unit Organisasi Eselon I dan Eselon II
  - a. Jenis laporan yang disusun meliputi:
    - 1) Laporan evaluasi dan mitigasi risiko yang berisikan proses evaluasi risiko dan mitigasi risiko;
    - 2) Laporan pemantauan risiko. Urutan prioritas risiko dan daftar risiko yang akan ditangani; dan
    - 3) Laporan pada Unit Organisasi Eselon I dapat merupakan kompilasi laporan Unit Organisasi Eselon II dibawahnya.
  - b. Waktu pelaporan disampaikan per semester kepada Kepala LKPP dengan tembusan Inspektorat.
  - c. Mekanisme pelaporan baik di Unit Organisasi Eselon I maupun Unit Organisasi Eselon II pada hakikatnya merupakan salah satu metode berkomunikasi dan meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.
2. Inspektorat
  - a. Jenis laporan yang disusun berupa laporan pemantauan/reviu/audit atas proses pengelolaan risiko di Unit Organisasi Eselon I/Eselon II.
  - b. Waktu pelaporan disampaikan setahun sekali (berdasarkan penugasan) kepada Kepala LKPP dengan tembusan kepada Unit Organisasi Eselon I/Eselon II.

BAB IV  
PENUTUP

Pengelolaan risiko merupakan salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pengendalian intern pemerintah, khususnya pada unsur penilaian risiko di lingkungan instansi pemerintah. Tanpa melaksanakan penilaian risiko, keempat aspek lainnya yang telah dibangun dengan sumber daya yang besar akan menjadi tidak efektif, karena tidak mendapatkan umpan balik berupa penilaian dan perbaikan guna penyempurnaan sistem pengendalian intern pada suatu organisasi.

Pedoman ini disusun untuk memberikan acuan praktis bagi Pimpinan Unit Organisasi/LKPP dalam menciptakan dan melaksanakan sistem pengendalian intern, khususnya pada unsur penilaian risiko di lingkungan instansi yang dipimpinnya. Hal-hal yang tercantum dalam pedoman teknis ini menjadi acuan mendasar di Unit Organisasi/LKPP. Unit Organisasi/LKPP dapat mengembangkan lebih jauh langkah-langkah yang perlu diambil, sesuai dengan kebutuhan penilaian risiko, dengan tetap mengacu dan tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan perkembangan teori dan praktik-praktik SPI.

KEPALA LEMBAGA KEBIJAKAN  
PENGADAAN BARANG/JASA  
PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA,

ttd

RONI DWI SUSANTO