

BAB IV

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas hasil analisis dalam pembuatan perencanaan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi yang ada di PT.Pelabuhan Indonesia III. Hasil yang didapatkan dari masing-masing metode dari tahapan desain framework yang didalamnya meliputi memahami organisasi dan konteksnya, kebijakan manajemen risiko, integrasi dalam proses, akuntabilitas, sumberdaya, pembuatan mekanisme pelaporan dan komunikasi internal, mekanisme pelaporan dan komunikasi eksternal, implementasi framework yang didalamnya terdapat proses menetapkan konteks, identifikasi risiko analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko adalah sebagai berikut

4.1 Desain Framework

PT Pelabuhan Indonesia III menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi. Kerangka Kerja Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap & memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

4.1.1 Memahami organisasi dan konteksnya

Hasil wawancara pada lampiran didapatkan hasil bahwa, PT Pelabuhan Indonesia III memiliki komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi

perusahaan. Oleh karenanya, setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Perusahaan juga menerbitkan pedoman etika dan perilaku (*Code of Conduct*) sebagai acuan bagi seluruh insan PT Pelabuhan Indonesia III mulai dari Komisaris, Direksi, hingga Pegawai untuk beretika dan berperilaku dalam proses bisnis serta berperilaku dengan pihak eksternal.

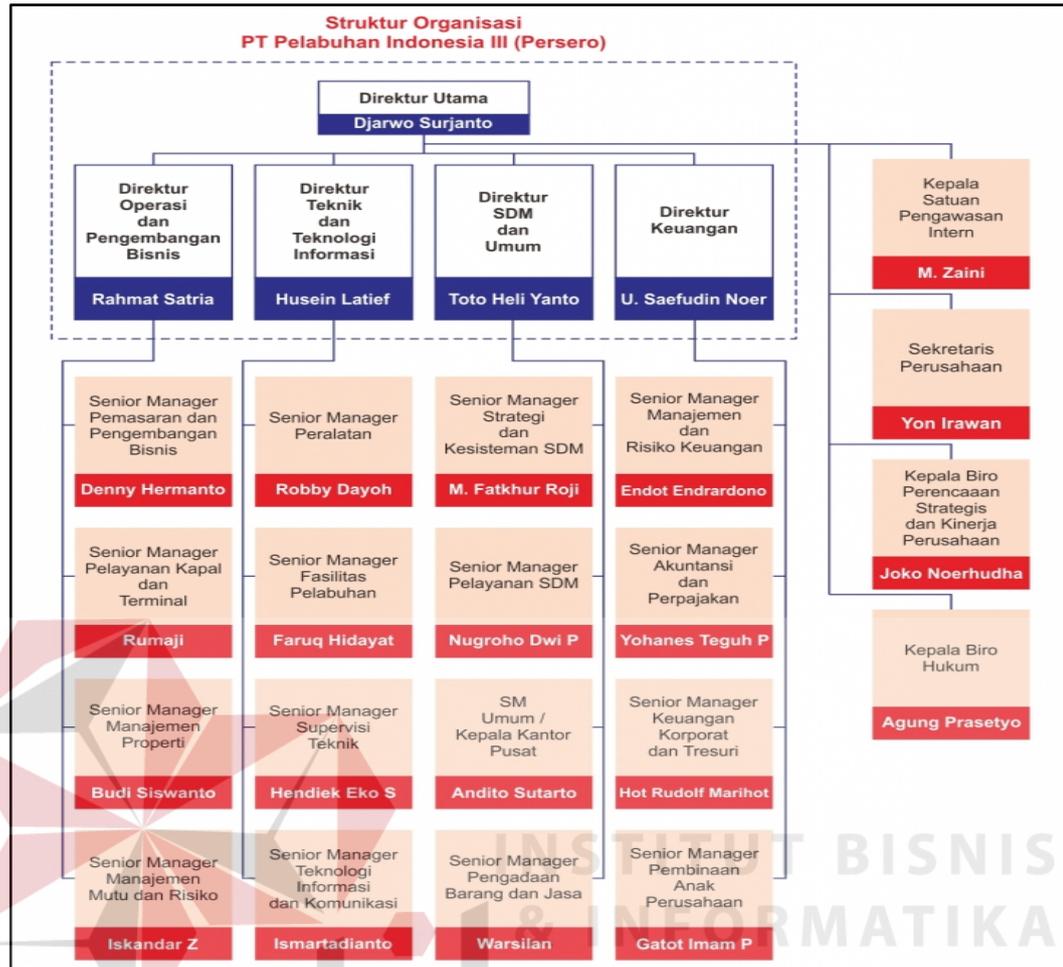
Visi

“Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima”

Misi

1. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten.
2. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif.
3. Memenuhi harapan semua stakeholder melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik.
4. Menjadikan SDM yang berkompeten, berkinerja handal, dan berpekerja luhur.
5. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Dari hasil wawancara untuk mendapatkan informasi struktur organisasi didapatkan informasi bahwa secara garis besar PT Pelabuhan Indonesia III mempunyai susunan organisasi seperti pada Gambar 4.1



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III

Dari hasil wawancara pada subdit manajemen risiko dan mutu, didapatkan juga informasi fungsi mandat dan komitmen yang tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas perusahaan. peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Pemegang Saham & Komisaris

Dewan Komisaris, adalah Organ Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi.

- a. Pemegang Saham memberikan arahan kepada Direksi untuk mengelola risiko perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham.
- b. Komisaris mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

2. Direksi.

Direksi, adalah Organ Perusahaan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perusahaan untuk kepentingan Perusahaan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan serta mewakili Perusahaan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Tugas dan tanggung jawab Direksi dalam melaksanakan fungsi Mandat dan Komitmen adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang dua (2) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan.
- b. Memasukkan Manajemen Risiko dalam KPI (Key Person Indicator) Perusahaan.
- c. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan RJPP dan RKAP.
- d. Menetapkan risk appetite dan risk tolerance yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
- e. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
- f. Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan.
- g. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko.

- h. Memastikan bahwa unit kerja yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen.
- i. Melaksanakan koordinasi proses penerapan manajemen risiko secara terintegrasi di Perusahaan (enterprise-wide level).
- j. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses bisnis Perusahaan.
- k. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi.
- l. Berkomitmen dan berpartisipasi atas terselenggaranya diskusi panel manajemen risiko minimal satu (1) kali setahun yang difasilitasi oleh Subdit Manajemen Risiko dan Mutu.
- m. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal dua (2) tahun sekali untuk memastikan :
 1. Keakuratan metodologi Assessment risiko.
 2. Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko.
 3. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan risk appetite/risk tolerance yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.

3. General Manager.

General Manajer adalah Pimpinan Cabang Perusahaan atau Unit Pengusahaan Perusahaan (UPP) pada Cabang Pelabuhan/Unit Pengusahaan Perusahaan (UPP) Kelas Utama dan Kelas I, II, III dan IV.

General Manager memeriksa, menandatangani laporan Manajemen Risiko (MR) unit kerja dibawah koordinasinya dan menyusun risiko

operasional serta risiko strategis kompartemennya disertai langkah langkah mitigasi risiko, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan *review* atas laporan manajemen risiko.
- b. Memberikan arahan dalam mitigasi risiko.
- c. Menyusun risiko operasional.
- d. Menyusun risiko strategis yang dihadapi perusahaan sebagai hasil kajian *cascading* risiko.
- e. Mengirim laporan risiko kepada Direksi dan tembusannya kepada Subdit Manajemen Risiko dan Mutu.
- f. Mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja.

4. Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Satuan Pengawasan Intern adalah Unit kerja PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang membantu pelaksanaan pengawasan dan pengendalian intern seluruh proses manajemen risiko sesuai dengan pedoman teknis dan pendekatan praktis manajemen risiko

- a. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen.
- b. Menggunakan hasil manajemen risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).

5. Unit Manajemen Risiko

Subdit Manajemen Risiko dan Mutu adalah Unit kerja Perusahaan yang memfasilitasi, mengkoordinir, dan melaporkan keseluruhan proses manajemen risiko baik pusat maupun cabang kepada Direksi Perusahaan

- a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
- b. Menyusun dan mengusulkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria *level* risiko.
- c. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko disetiap unit kerja.
- d. Melakukan kompilasi risiko setiap unit kerja menjadi Profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
- e. Melakukan pemantauan bersama perwakilan unit kerja/ Pemilik Risiko/*Key person* terhadap posisi risiko secara keseluruhan.

6. Pemilik Risiko

Pemilik Risiko adalah Unit kerja baik kantor pusat maupun cabang Perusahaan yang bertanggungjawab untuk melakukan pengidentifikasian, penilaian dan pengukuran risiko yang dilakukan secara berkala setiap triwulan.

7. Pemilik Proyek

Pemilik Proyek adalah Unit kerja baik kantor pusat maupun cabang yang bertanggung jawab untuk melakukan pengidentifikasian, penilaian dan pengendalian risiko mulai dari proyek tersebut di usulkan untuk diuji kelayakan investasinya, dilaksanakan, hingga serah terima untuk dipergunakan bagi kepentingan operasional perusahaan.

4.1.1 Kebijakan manajemen risiko.

Hasil dari jawaban wawancara pada lampiran 1 dan hasil dari analisis dari kebijakan, atau buku yang mengatur tentang komitmen dan akan memperoleh

bahasan mengenai suatu komitmen dalam menunjang perencanaan manajemen risiko. Pelabuhan Indonesia III memiliki komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karenanya, setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Perusahaan juga menerbitkan pedoman etika dan perilaku (*Code of Conduct*) sebagai acuan bagi seluruh insan Pelabuhan Indonesia III, mulai dari komisaris, direksi, hingga pegawai untuk beretika dan berperilaku dalam proses bisnis serta berperilaku dengan pihak eksternal. Mendukung visi tersebut, Pelabuhan Indonesia III menetapkan strategi-strategi yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dievaluasi setiap 4 tahun sekali.

Dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan tersebut, kemudian disusun suatu komitmen untuk melakukan pengelolaan risiko. Penyusunan buku kebijakan dan sistem manajemen risiko korporat di lingkungan PT. Pelabuhan Indonesia III. terdapat beberapa dokumen yang dibutuhkan sebagai acuan diantaranya:

1. Undang–Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja
2. Undang–Undang Nomor 8 Tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.
3. Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
4. Undang–Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
5. Undang–Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
6. Undang–Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008)
7. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan.

8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 260/PMK.011/2010 tanggal 31 Desember 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penjaminan Infrastruktur Dalam Proyek Kerjasama Pemerintah Dengan Badan Usaha.
9. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara.
10. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 38/PMK.01/2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengendalian dan Pengelolaan Risiko atas Penyediaan Infrastruktur.
11. Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor 1 Tahun 2006 tentang Sistem Manajemen Risiko.
12. Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor 42 Tahun 2008 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Aspek Risiko Kegiatan Kerjasama dan Investasi.

Buku kebijakan dan sistem manajemen risiko korporat ini disusun sebagai dasar dalam pengelolaan risiko, mengingat situasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan mengalami perkembangan yang sangat pesat yang diikuti dengan semakin kompleksnya risiko yang dihadapi oleh perusahaan, dan hal ini menuntut kebutuhan praktek tata kelola yang sehat (*good corporate governance*) dan kultur sadar risiko pada semua tingkatan (*level*) manajemen dan para pelaksana organisasi di lingkungan perusahaan. Buku kebijakan dan sistem manajemen risiko korporat ini disusun dengan tujuan sebagai berikut:

- a. Mendorong pengendalian risiko secara berkala untuk membangun budaya (*culture*) sadar risiko di lingkungan perusahaan pada semua (tingkatan) level

manajemen dan para pelaksana organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah dan panjang.

- b. Menetapkan keterlibatan semua infrastruktur organisasi atau unit kerja di lingkungan perusahaan yang diperlukan sebagai landasan dalam pengelolaan risiko korporat di semua jajaran perusahaan, baik di tingkat Kantor Pusat maupun tingkat Cabang dan Unit Pengusahaan Perusahaan (UPP).
- c. Menegaskan mengenai ruang lingkup risiko korporat yang harus mendapatkan perhatian secara seksama dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) di dalam lingkungan internal perusahaan, yang pengelolaannya harus dilakukan melalui proses yang terstruktur dan sistematis serta harus senantiasa dilakukan perbaikan terus menerus secara konsisten dan berkelanjutan (*continuous improvement*).

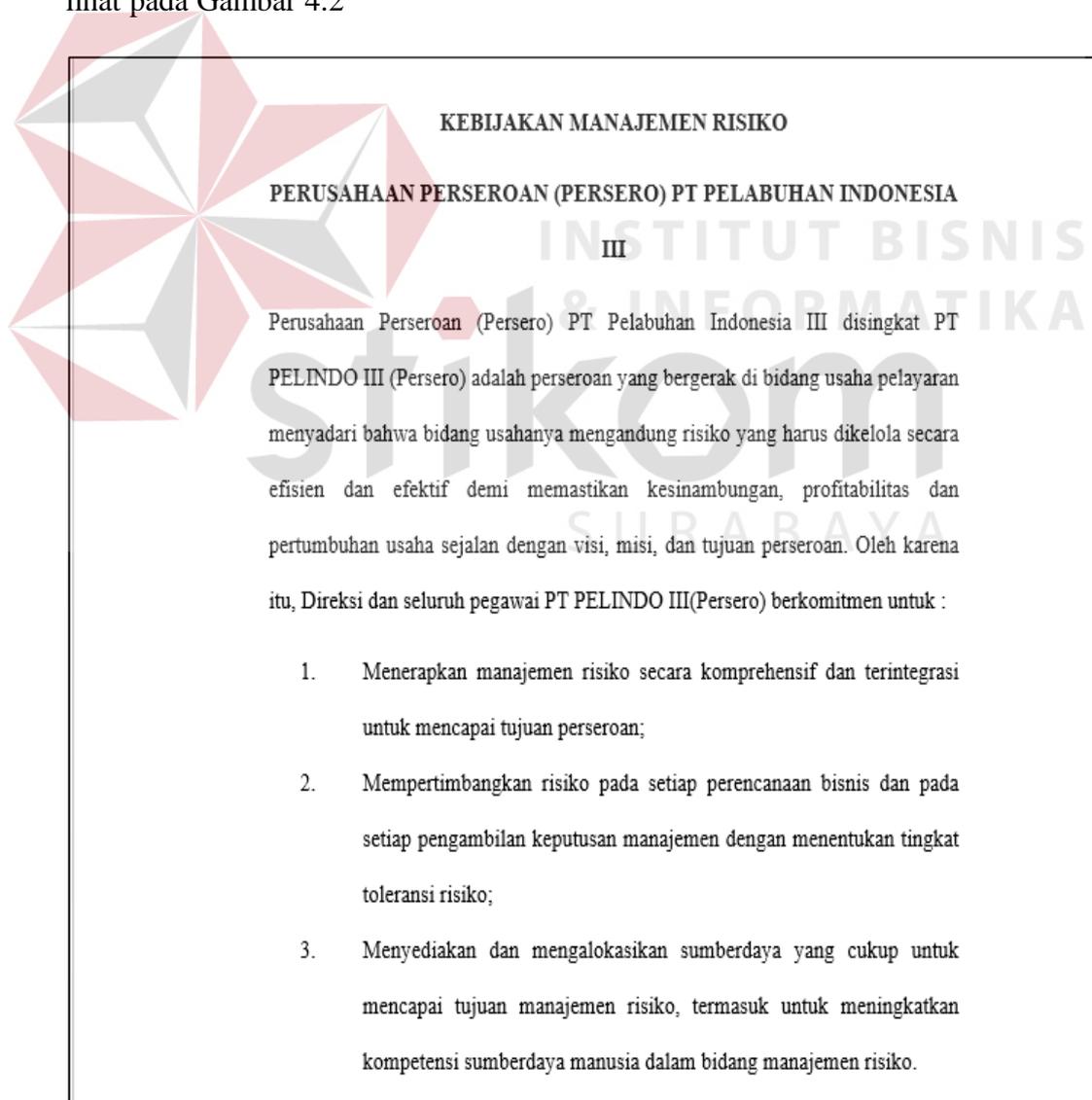
Semua infrastruktur organisasi atau unit kerja di lingkungan perusahaan bertanggung jawab dalam penerapan buku kebijakan dan sistem manajemen risiko korporat di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III, karena buku ini merupakan acuan dalam implementasi dan pelaksanaan manajemen risiko. Dalam pelaksanaan komitmen tersebut dilakukan pula peninjauan ulang yang dilakukan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI). Pelaksanaan Evaluasi Risiko harus dilakukan secara rutin dan reguler setiap 3 bulan sekali, namun dimungkinkan untuk dilaksanakan secara khusus sesuai dengan kebutuhan, dan apabila sewaktu-waktu ada perubahan.

4.1.2 Integrasi dalam proses

Manajemen PT Pelabuhan Indonesia III mendukung seluruh kegiatan manajemen risiko dan mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses

bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Subdit Manajemen risiko dan mutu.

Manajemen risiko dapat berfungsi secara relevan, efektif, dan efisien, ia harus dijadikan bagian dari seluruh praktik manajemen serta proses bisnis organisasi. Proses manajemen risiko tidak boleh dilakukan terpisah dari proses organisasi lainnya. Proses manajemen risiko menjadi bagian dari proses pengembangan kebijakan bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis, dan proses manajemen perubahan. Sesuai pada kebijakan manajemen risiko yang lihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Kebijakan Manajemen Risiko

Pada gambar 4.2 pada poin pertama dijelaskan bahwa menerapkan manajemen risiko secara komprehensif dan terintegrasi untuk mencapai tujuan perseroan. Dalam perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi harus terintegrasi dengan manajemen risiko. Integrasi pengadaan proyek teknologi informasi dengan manajemen risiko dijelaskan pada proses akuntabilitas mengenai peran dan tanggung jawab manajemen risiko dalam pengadaan proyek.

4.1.3 Akuntabilitas

Manajemen PT Pelabuhan Indonesia III menetapkan secara jelas akuntabilitas dan tanggung jawab pelaksanaan manajemen risiko organisasi. Termasuk dalam tugas ini adalah penerapan, perawatan, dan pengembangan proses manajemen risiko. Begitu juga untuk memastikan kecukupan tindakan pengendalian risiko yang ada. Proses manajemen risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi, terlebih pada awal penerapannya. Untuk itu diperlukan kejelasan akuntabilitas untuk memastikan bahwa semua proses dapat berjalan dengan lancar.

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko dituangkan dalam Tabel 4.1 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko pengadaan proyek PT Pelabuhan Indonesia III.

Tabel 4.1. Akuntabilitas proses perencanaan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi PT Pelabuhan Indonesia III

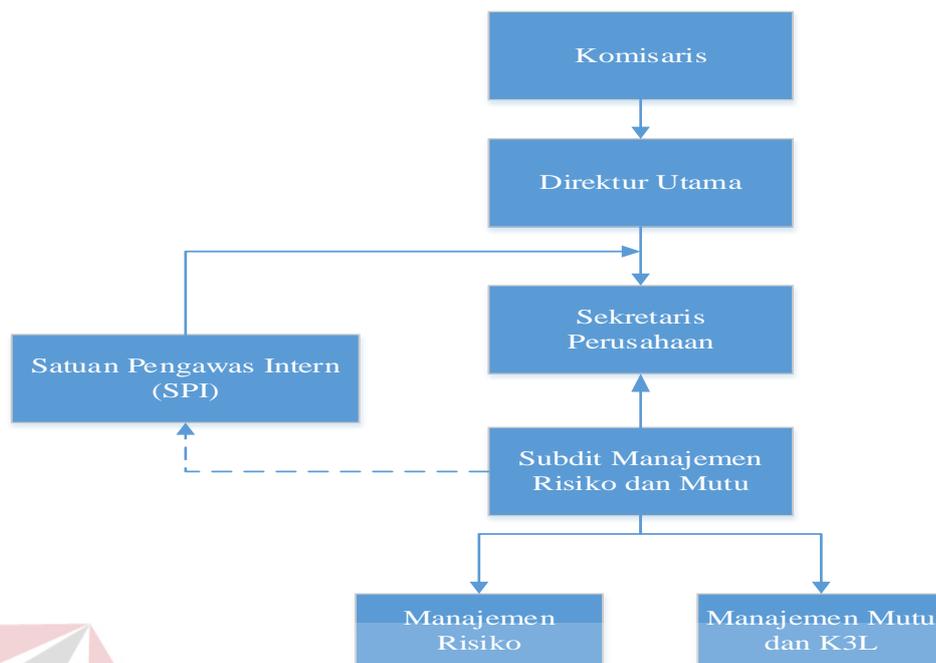
NO	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Satuan Pengawas Intern	Direksi	Subdit Manajemen Risiko dan Mutu	Pemilik proyek
1	Persiapan	I		A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	I	A	R	C

Tabel 4.1. Akuntabilitas proses perencanaan manajemen risiko pengadaan proyek teknologi informasi PT Pelabuhan Indonesia III (lanjutan)

NO	Tahapan Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Satuan Pengawas Intern	Direksi	Subdit Manajemen Risiko dan Mutu	Pemilik proyek
3	Menentukan Konteks	I	C	A	R	C
4	Assesment Risiko					
	Identifikasi risiko	I	I	A	R	C
	Analisis risiko	I	I	C	R	A/R
	Evaluasi risiko	I	I	A	C	R
5	Perlakuan risiko	I	I	A	C	R
6	Monitoring dan <i>Review</i>	I	R	A	R	C
7	Pelaporan Manajemen risiko	C	C	A	R	R/C

4.1.4 Sumberdaya

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam organisasi PT Pelabuhan Indonesia. Oleh karena itu dibentuk unit kerja yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Subdit Manajemen Risiko dan Mutu. Bentuk organisasi Subdit Manajemen Risiko dan Mutu adalah sebagaimana dijelaskan pada Gambar. 4.3 Organisasi Departemen Manajemen Risiko dan Mutu.



Gambar 4.3 Organisasi Subdit Manajemen Risiko dan Mutu

Senior Manager (SM) Manajemen Risiko dan Mutu membawahi dua Bagian yaitu Asisten Senior Manager (ASM) Manajemen Risiko dan Asisten Senior Manager (ASM) Manajemen Mutu & K3L serta beberapa Staff fungsional yang bertugas secara kelompok berdasarkan fungsi kegiatannya.

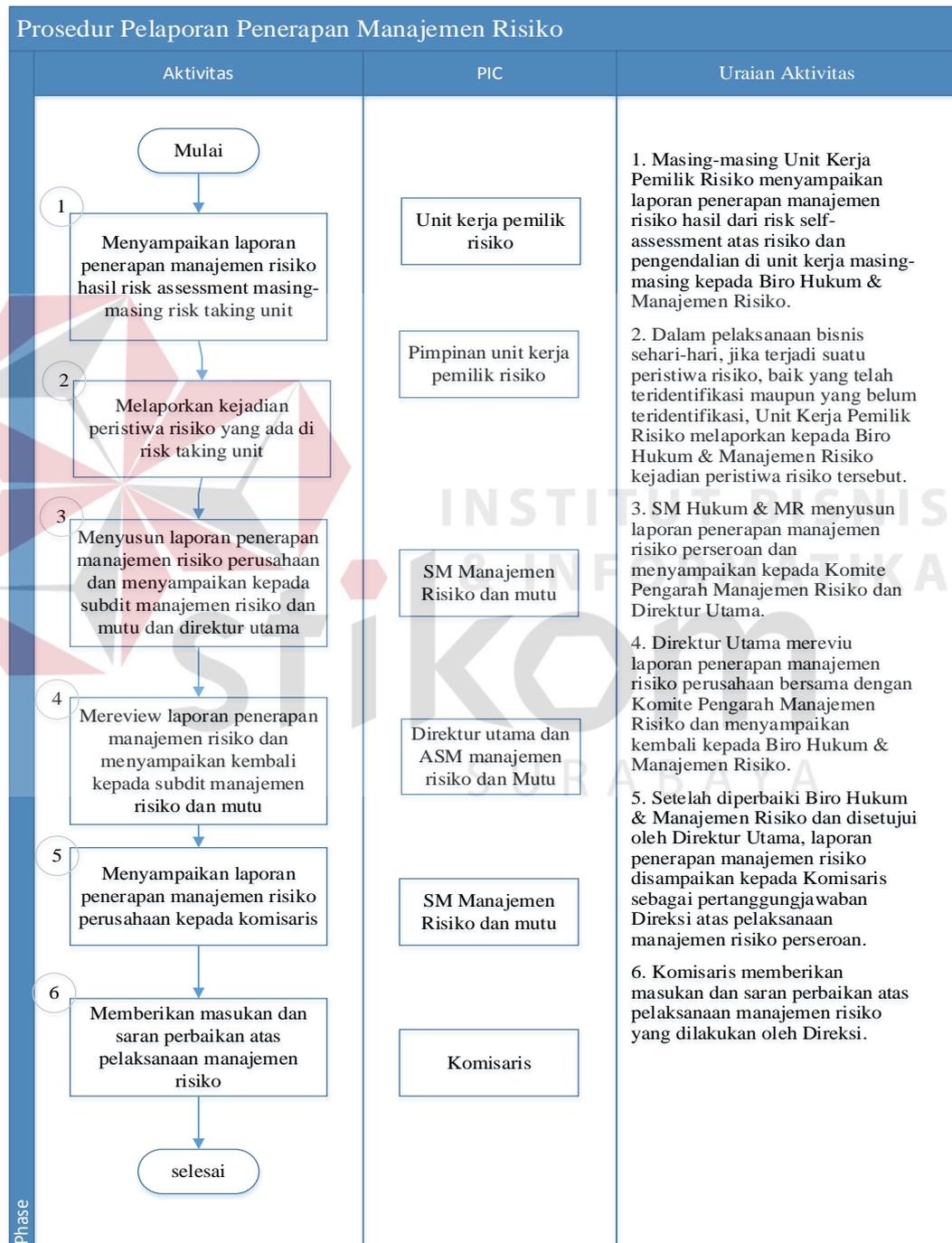
Secara operasional, Senior Manager Manajemen Risiko dan Mutu bertanggung jawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Sekretaris Perusahaan serta ditugaskan secara khusus selaku penanggung jawab atas pelaksanaan manajemen risiko di perusahaan. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen baik terhadap unit kerja operasional maupun terhadap unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (Satuan Pengawasan Intern).

4.1.5 Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan

Dalam melakukan komunikasi dan sistem pelaporan Manajemen Risiko, terdapat proses yang harus dilakukan dalam melakukan komunikasi dan

mekanisme. Mekanisme yang dibangun ini, mencakup proses untuk mengonsolidasikan informasi risiko dan bila diperlukan dari berbagai sumber dalam organisasi, dengan memerhatikan tingkat kepekaan informasi tersebut.

Proses pelaporan manajemen risiko dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Prosedur Pelaporan Manajemen Risiko

Laporan Manajemen Risiko harus berisi informasi penting, komprehensif, obyektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten dan konstruktif serta dilaporkan tepat waktu kepada Direksi yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4.2 Implementasi framework

Manajemen risiko dapat dikatakan terlaksana dengan baik jika proses manajemen risiko telah terlaksana dengan baik di setiap tingkatan dan fungsi organisasi. Proses penerapan manajemen risiko ini merupakan bagian dari praktik-praktik terbaik organisasi dan proses bisnis organisasi. Dalam proses implementasi framework pada ISO 31000 menghasilkan Standard Operation Prosedur dan Instruksi Kerja yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan identifikasi risiko pada perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi pada PT Pelabuhan Indonesia III. Standard Operation Prosedur dan Instruksi Kerja perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil Penerapan ISO 31000 pada perencanaan pengadaan proyek teknologi Informasi

NO	Nama Prosedur	Unit In Charge	Kode Dokumen
Tahap Perencanaan			
1	SOP Risiko Penyusunan HPS	Pemilik Proyek	SOP 01-01
	a Instruksi Kerja Identifikasi risiko Penyusunan HPS	Pemilik Proyek	IK 01-01
	b Instruksi Kerja Analisis risiko Penyusunan HPS	Pemilik Proyek	IK 01-02
	c Instruksi Kerja Evaluasi risiko Penyusunan HPS	Pemilik Proyek	IK 01-03
	d Instruksi Kerja Perlakuan Penyusunan HPS	Pemilik Proyek	IK 01-04

Tabel 4.2 Hasil Penerapan ISO 31000 pada perencanaan pengadaan proyek teknologi Informasi (lanjutan)

NO	Nama Prosedur	Unit In Charge	Kode Dokumen
Tahap Pelaksanaan			
2	SOP Risk Seleksi Vendor	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	SOP 02-01
	a Instruksi Kerja Identifikasi risiko Seleksi Vendor	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 02-01
	b Instruksi Kerja Analisis risiko Seleksi Vendor	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 02-02
	c Instruksi Kerja Evaluasi risiko Seleksi Vendor	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 02-03
	d Instruksi Kerja Perlakuan risiko Seleksi Vendor	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 02-04
3	SOP Risiko Negosiasi	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	SOP 02-01
	a Instruksi Kerja Identifikasi risiko Negosiasi	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 03-01
	b Instruksi Kerja Analisis risiko Negosiasi	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 03-02
	c Instruksi Kerja Evaluasi risiko Negosiasi	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 03-03
	d Instruksi Kerja Perlakuan risiko Negosiasi	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 03-04
4	SOP Risiko Penunjukan Pemenang		SOP 04-01
	a Instruksi Kerja Identifikasi risiko Penunjukan Pemenang	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 04-01
	b Instruksi Kerja Analisis risiko Penunjukan Pemenang	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 04-02
	c Instruksi Kerja Evaluasi risiko Penunjukan Pemenang	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 04-03
	d Instruksi Kerja Perlakuan risiko Penunjukan Pemenang	Unit Layanan Pengadaan (ULP)	IK 04-04
Tahap Pengawasan			
5	SOP Risiko Pengawasan dan Pengendalian	Panitia Pengawas Pengadaan	SOP 05-01
	a Instruksi Kerja Identifikasi risiko Pengawasan dan Pengendalian	Panitia Pengawas Pengadaan	IK 05-01
	a Instruksi Kerja Analisis risiko Pengawasan dan Pengendalian	Panitia Pengawas Pengadaan	IK 05-02
	b Instruksi Kerja Evaluasi risiko Pengawasan dan Pengendalian	Panitia Pengawas Pengadaan	IK 05-03
	c Instruksi Kerja Perlakuan risiko Pengawasan dan Pengendalian	Panitia Pengawas Pengadaan	IK 05-04

1.2.1 Tahap Perencanaan

1.2.1.1 Identifikasi Risk Penyusunan HPS

Pada tahapan perencanaan pengadaan terdapat risiko dalam menentukan Harga Perhitungan Sendiri (HPS) yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan anggaran yang akan dikeluarkan. Risiko-risiko yang timbul pada tahap menentukan HPS, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Prosedur dalam mengidentifikasi risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.5

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Pemilik	STANDARD OPERATING PROCEDURE Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	SOP-01-01
		Tanggal	
		Halaman	Page 1 of 4

Standard Operating Procedure RISK Penyusunan HPS

I. DEFINISI

Risiko HPS adalah sebuah bentuk risiko dalam penyusunan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) pada proses perencanaan pengadaan barang jasa. HPS yang tidak disusun dengan baik akan berakibat pada kelanjutan proses pengadaan barang jasa. Penyusunan HPS menjadi tanggung jawab Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).

II. TUJUAN

Tujuan SOP ini adalah mengidentifikasi risiko pada penyusunan HPS

III. RUANG LINGKUP

- Informasi biaya satuan yang dipublikasikan secara resmi oleh BPS;
- Informasi biaya satuan yang dipublikasikan secara resmi oleh asosiasi terkait dan sumber data lain yang dapat dipertanggungjawabkan;
- Daftar biaya/tarif Barang/Jasa yang dikeluarkan oleh pabrikan/distributor tunggal;
- biaya Kontrak sebelumnya atau yang sedang berjalan dengan mempertimbangkan faktor perubahan biaya;
- inflasi tahun sebelumnya, suku bunga berjalan dan/atau kurs tengah Bank Indonesia;
- hasil perbandingan dengan Kontrak sejenis, baik yang dilakukan dengan instansi lain maupun pihak lain;
- perkiraan perhitungan biaya oleh konsultan perencana (engineer's estimate);

Gambar 4.5 Prosedur Risiko Penyusunan HPS

a. Analisis Risiko Penyusunan HPS

Pada tahap perencanaan, dilakukan analisis untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul saat dilakukan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi. pelaksanaan identifikasi risiko dapat menggunakan pendekatan sebab akibat (*causal*), agar penyebab risiko yang merupakan faktor pemicu timbulnya risiko dapat diidentifikasi, karena dengan adanya faktor pemicu tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berpengaruh negatif, mengganggu atau merugikan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.6 dan alur proses identifikasi risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.7 dan dijelaskan pada Tabel 4.3.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA		NO. IK-01-01
	Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Tanggal
		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Penyusunan HPS

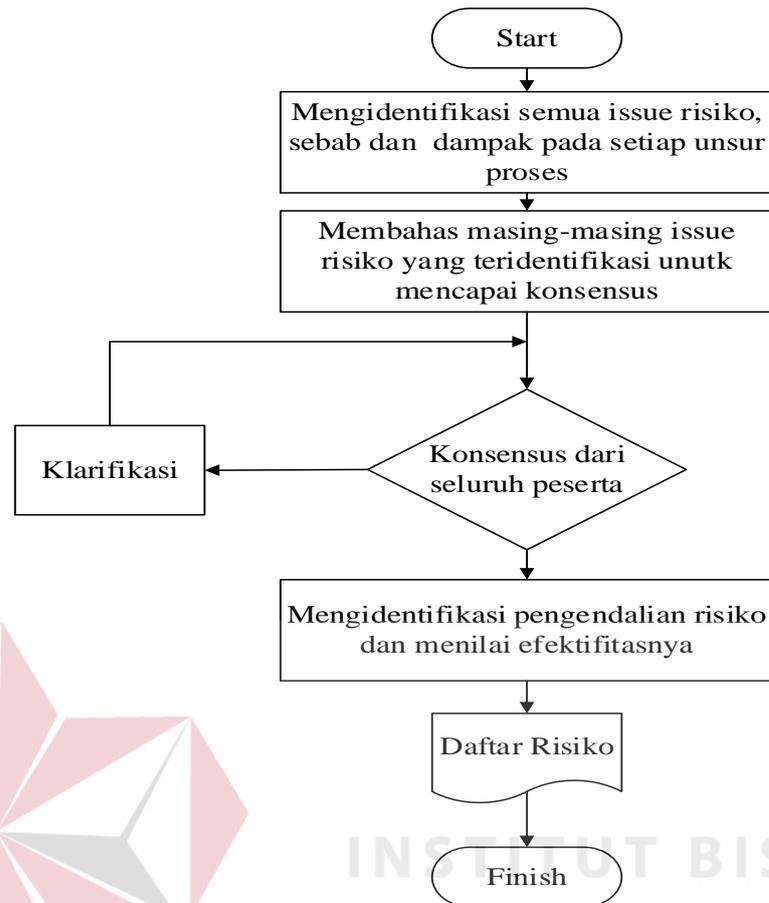
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Identifikasi risiko terhadap besarnya pagu dana dari DIPA/PO
2. Identifikasi dokumen perencanaan umum (DIPA/DPA, KAK dan RAB)
3. Identifikasi risiko harga satuan yang berlaku dipasar, harga satuan bahan, upah dan alat (jasa konstruksi), menghitung komponen biaya (biaya langsung personil dan biaya langsung non personil) (jasa konsultasi)
4. Identifikasi semua biaya untuk seluruh mata pembayaran, menetapkan harga satuan (jasa konstruksi), menghitung jumlah biaya untuk setiap item pengeluaran (jasa konsultasi)
5. Identifikasi biaya untuk setiap mata pembayaran, menghitung jumlah biaya untuk setiap item pembayaran (jasa konstruksi) dan menjumlahkan semua biaya untuk seluruh item pembayaran (jasa konsultasi)
6. Identifikasi perhitungan PPN dan menentukan HPS

Gambar 4.6 Instruksi Kerja Risiko Penyusunan HPS



Gambar 4.7 Alur Proses Identifikasi Risiko Penyusunan HPS

Tabel 4.3 Alur Proses Identifikasi Risiko Penyusunan HPS

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Proses Prosedur Penyusunan HPS	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko penyusunan HPS awal
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Daftar risiko penyusunan HPS awal	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak. Jika belum terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka dilakukan klarifikasi isu-isu risiko yang teridentifikasi. 	Daftar risiko yang telah disepakati

Tabel 4.3 Alur Proses Identifikasi Risiko Penyusunan HPS (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
			3. Jika sudah terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya.	
3	Mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	Daftar risiko dan pengendalian risikonya.

b. Analisis Risiko Penyusunan HPS

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya. Dalam melakukan analisis risiko terdapat proses yang harus dilakukan untuk menentukan besaran kemungkinan dan dampaknya yaitu menentukan dampak risiko dan kemungkinan risiko pada tahap-tahap pengadaan.

Dalam menentukan ukuran dampak dari risiko dan kemungkinannya membutuhkan Pedoman Manajemen Risiko sebagai acuan dalam melakukan analisis nilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Setelah didapatkan nilai dampak dan kemungkinan (*Likelihood*), kemudian dilakukan analisa apakah risiko tersebut dapat diterima atau tidak (*Risk Tolerance*). Dalam melakukan Analisis risiko, ukuran *likelihood* risiko dinyatakan dengan

persentase probabilitas dan dampak risiko dinyatakan dengan satuan ukuran yang sama dengan satuan ukuran sasaran. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.8 dan alur proses analisis risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.9 dan dijelaskan pada Tabel 4.4.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-01-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Analisis Risiko Penyusunan HPS

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, kemudian diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan. Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran dampak risiko adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran Dampak

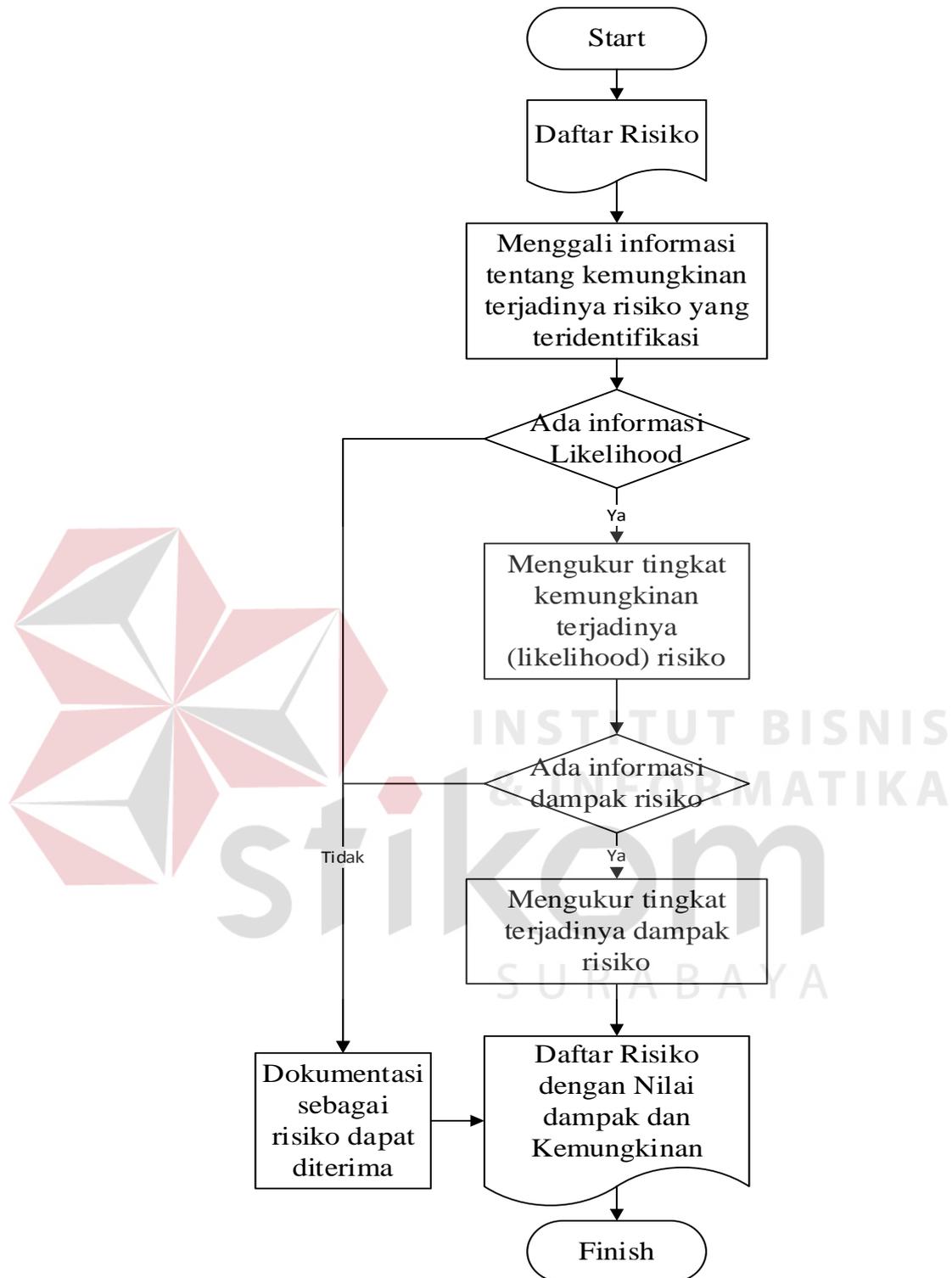
Kategori Level Risiko	Deskripsi
4	Berat
3	Sedang
2	Ringan
1	Sangat Ringan

2. ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan. Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran kemungkinan (*likelihood*) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran *Likelihood*

Kategori Level Risiko	Rating	Deskripsi
Esktrim	4	Selalu terjadi
Tinggi	3	Kadang-kadang dapat terjadi
Sedang	2	Mungkin dapat terjadi
Rendah	1	Sangat jarang terjadi

Gambar 4.8 Instruksi Kerja Analisis Risiko Penyusunan HPS



Gambar 4.9 Proses Analisis Risiko Penyusunan HPS

Tabel 4.4 Analisis risiko penyusunan HPS

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menggali informasi tentang kemungkinan terjadinya risiko yang teridentifikasi	Daftar risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisa kemungkinan terjadinya risiko 2. Jika seluruh risiko telah diungkap, maka seluruh peserta mengidentifikasi informasi yang mendukung bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin terjadi 	Daftar Risiko dengan kemungkinan terjadinya.
2	Mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (<i>likelihood</i>).	Daftar Risiko dan kemungkinan terjadinya.	Setiap Unit Kerja Pemilik Risiko mengukur tingkat kemungkinan terjadi (<i>likelihood</i>) risiko, berdasarkan data atau informasi yang tersedia dengan difasilitasi oleh Biro Hukum & Manajemen Risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan
3	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko 2. Mengidentifikasi informasi yang mendukung besaran dampak risiko yang ditimbulkan dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang ada. 3. Menghitung besarnya tingkat terjadinya dampak risiko jika ada informasi tentang besarnya dampak risiko 	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan.

c. Evaluasi Risiko Penyusunan HPS

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk) = Kemungkinan x Akibat} \quad (1)$$

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko. Instruksi Kerja evaluasi risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.10 dan alur proses evaluasi risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.11 yaitu menentukan nilai *eksposure* besaran risiko/ nilai risiko yang didapatkan dari hasil kali antara dampak dengan kemungkinan, dan dijelaskan pada Tabel 4.5.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-01-02
Pemilik		Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Tanggal
		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Penyusunan HPS

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko Pelindo III

II. INSTRUKSI KERJA

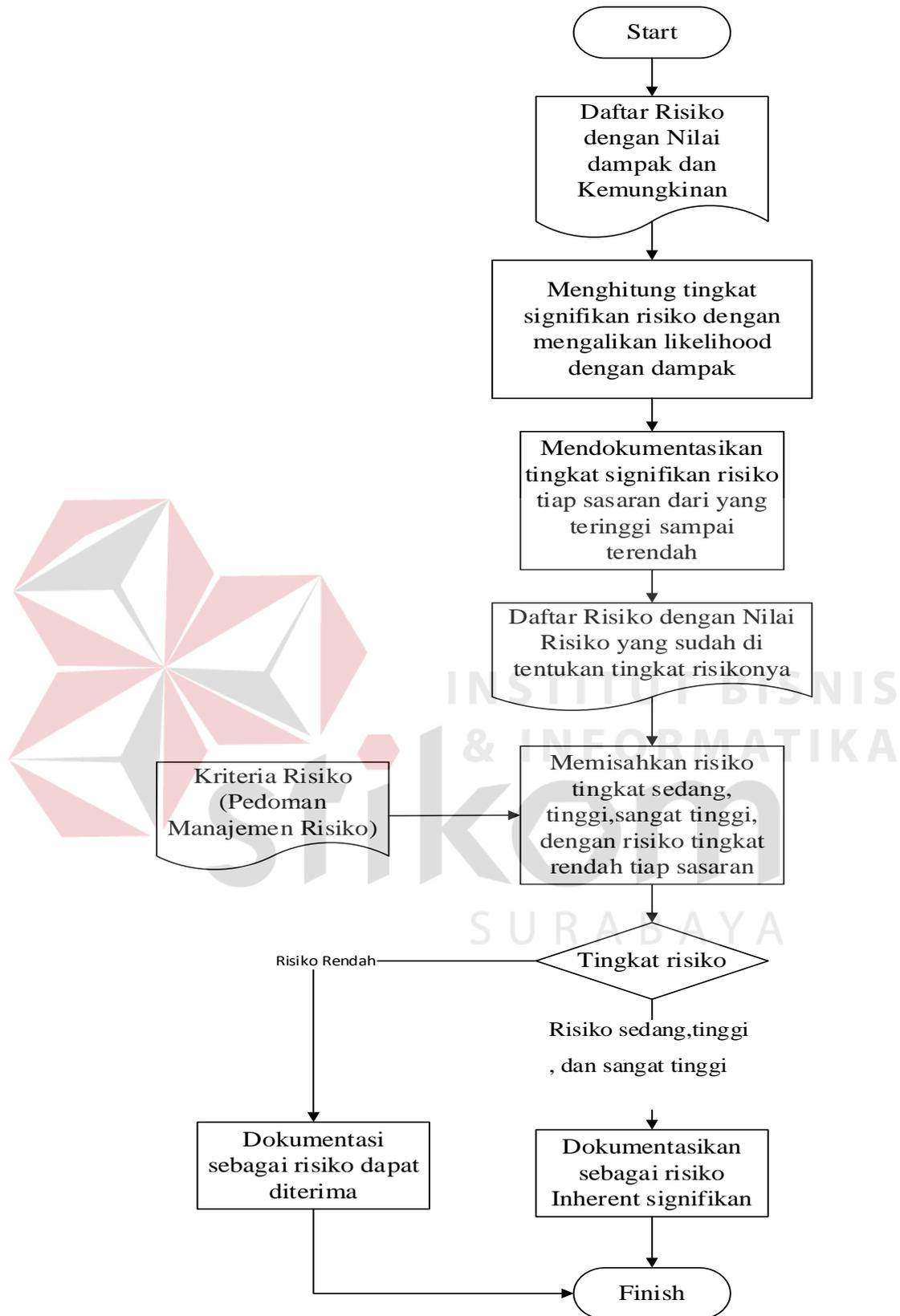
1. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat}$$

Keterangan:

- Risiko Bawaan adalah : tingkat risiko awal atau risiko bawaan sebelum diterapkan control.
- Kemungkinan adalah : Nilai kemungkinan terjadinya risiko
- Akibat adalah : Nilai dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Gambar 4.10 Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Penyusunan HPS



Gambar 4.11 Alur Proses Evaluasi Risiko Penyusunan HPS

Tabel 4.5 Alur Proses Evaluasi Risiko Penyusunan HPS

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menghitung tingkat signifikan risiko dengan mengalikan likelihood dengan dampak	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan	Menabulasikan dan menghitung tingkat signifikansi risiko dengan mengalikan likelihood dan konsekuensi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mendokumentasikan tingkat signifikan risiko tiap sasaran dari yang tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko	mendokumentasikan risiko berdasarkan urutan tingkat signifikansi risiko dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
3	Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 2. Jika tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima. 	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah
4	Dokumentasikan sebagai risiko <i>Inherent Significant</i>	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah	Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan.	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>

d. Perlakuan Risiko Penyusunan HPS

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani

risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko dapat. Setelah dilakukan perlakuan risiko/kontrol pada risiko, kemudian dilakukan pengukuran kembali dengan rumus perkalian antara dampak dengan kemungkinan risiko setelah dilakukan kontrol. Instruksi Kerja dalam perlakuan risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.12 dan alur proses perlakuan risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.13 dan dijelaskan pada Tabel 4.6.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Pemilik	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-01-03
		Tanggal	
		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Penyusunan HPS

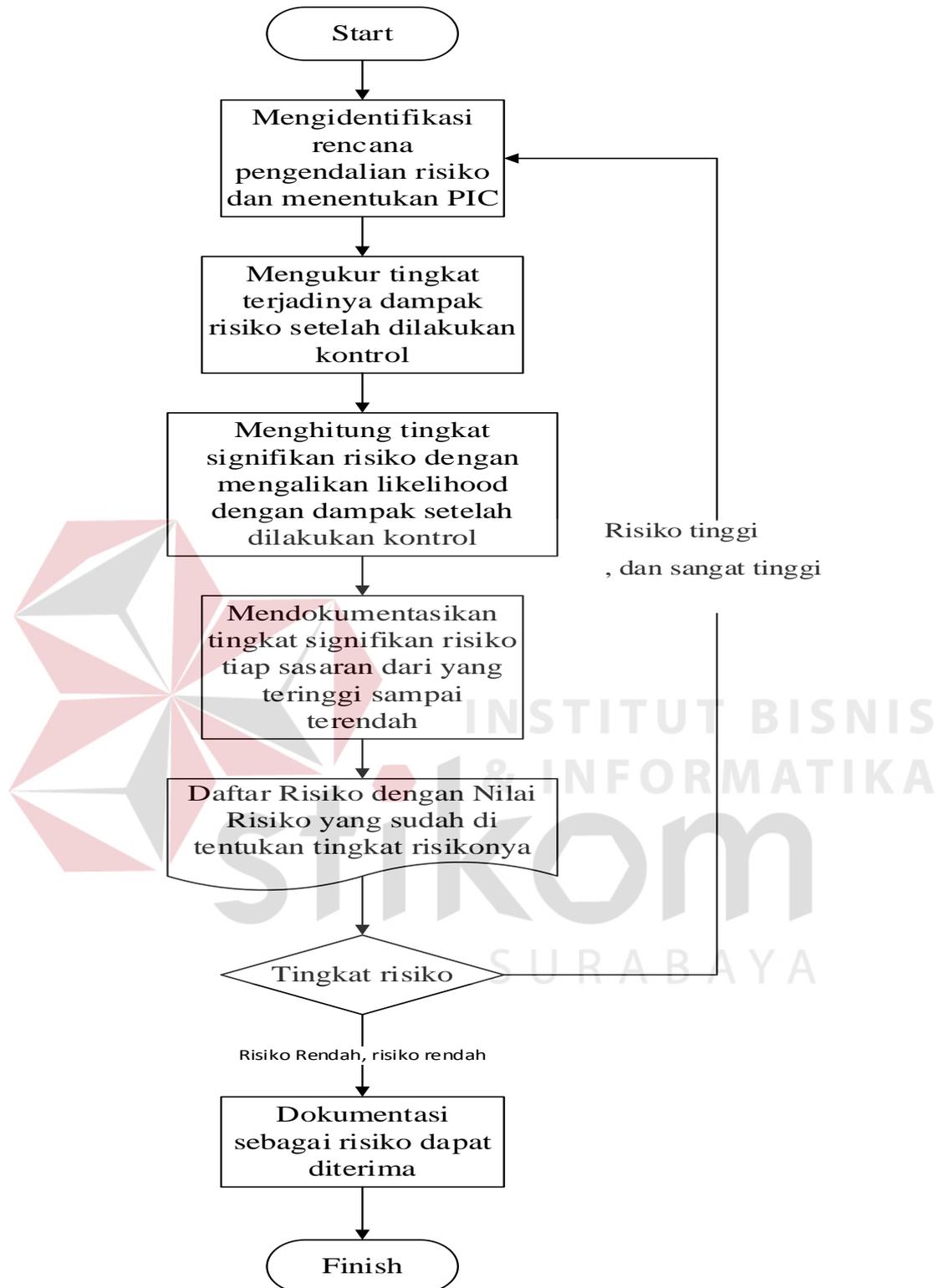
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko pada penetapan pemenang berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait.
2. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko.
3. Melakukan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil dalam mengurangi risiko penetapan pemenang.
4. Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai.

Gambar 4.12 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Penyusunan HPS



Gambar 4.13 Alur Proses Perlakuan Risiko Penyusunan HPS

Tabel 4.6 Alur Proses Perlakuan Risiko Penyusunan HPS

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mngidentifikasi rencana pengendalian risiko dan menentukan PIC	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>	Mengidentifikasi rencana pengendalian risiko tambahan yang akan dilakukan dan menentukan Person in Charge nya terhadap risiko tinggi dan sangat tinggi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai risiko	Pimpinan Unit Kerja Pemilik Risiko Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.
3	Menghitung tingkat risiko <i>significant</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dengan dampak setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.	menabulasikan dan menghitung tingkat <i>signifikansi</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dan konsekuensi risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
4	Mendokumentasikan tingkat <i>significant</i> risiko tiap sasaran dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	1. Mendokumentasikan daftar risiko level unit kerja untuk diarsipkan dan sebagai alat pemantauan. 2. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah

Tabel 4.6 Alur Proses Perlakuan Risiko Penyusunan HPS (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
			3. Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan	
5	Mendokumentasikan sebagai risiko dapat diterima	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah	Tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.	Daftar risiko yang dapat diterima.

1.2.2 Tahap Pelaksanaan

4.2.2.1 Risiko Seleksi Vendor

Pada tahapan pelaksanaan pengadaan terdapat risiko dalam melakukan seleksi vendor. Risiko-risiko yang timbul pada tahap seleksi vendor, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Prosedur dalam mengidentifikasi risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.14.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	STANDARD OPERATING PROCEDURE	NO.	SOP-02-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 6

Standard Operating Procedure RISK Seleksi Vendor

I. DEFINISI

Risiko evaluasi adalah risiko mengevaluasi dan memilih vendor berdasarkan kemampuan mereka untuk memasok produk sesuai dengan persyaratan organisasi .

II. TUJUAN

Untuk mengidentifikasi risiko saat melakukan seleksi vendor pada pengadaan proyek.

III. RUANG LINGKUP

Meliputi kegiatan evaluasi supplier yang digunakan dan pemilihan supplier baru untuk pengadaan barang /jasa di PT Pelabuhan Indonesia III.

IV. REFERENSI

- Persyaratan Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (MK3L)
- Manajemen Mutu

V. UNIT KERJA TERKAIT

- Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi
- Divisi Pengadaan Barang dan Jasa
- Pengawas Pengadaan Barang dan Jasa

VI. PROSEDUR

1. Identifikasi risiko jika tidak dilakukan Evaluasi Supplier oleh Manager Pengadaan.

Gambar 4.14 Prosedur Risk Seleksi Vendor

a. Identifikasi Risiko Seleksi Vendor

Pada tahap pelaksanaan, dilakukan analisis untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul saat dilakukan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi. pelaksanaan identifikasi risiko dapat menggunakan pendekatan sebab akibat (causal), agar penyebab risiko yang merupakan faktor pemicu timbulnya risiko dapat diidentifikasi, karena dengan adanya faktor pemicu tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berpengaruh

negatif, mengganggu atau merugikan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko penyusunan HPS dapat dilihat pada Gambar 4.15 dan alur proses identifikasi risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.16 dan dijelaskan pada Tabel 4.7.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-02-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Seleksi Vendor

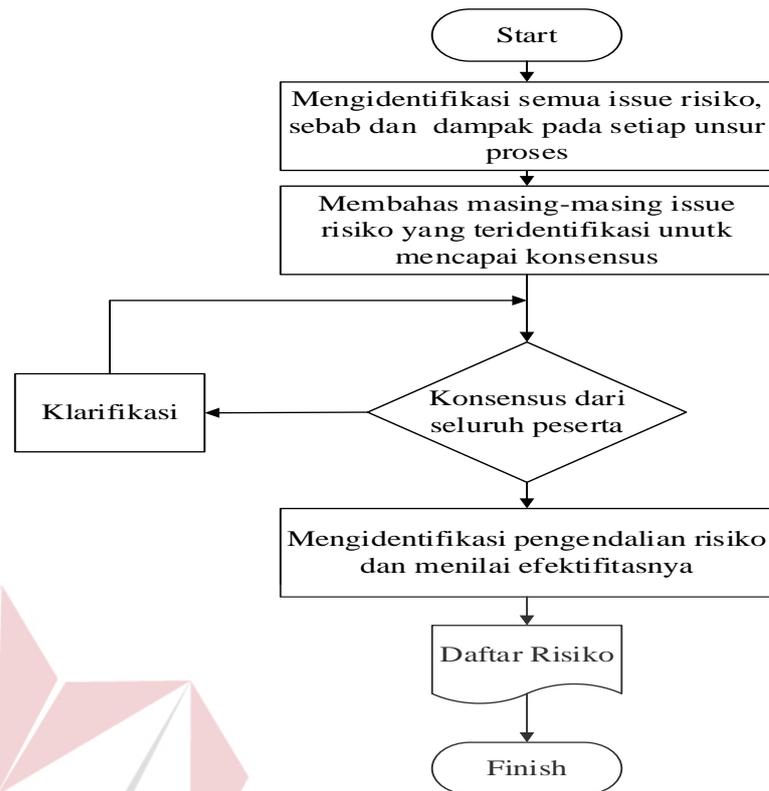
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Identifikasi risiko jika tidak dilakukan Evaluasi Supplier oleh Manager Pengadaan.
2. Identifikasi risiko apabila Evaluasi dilakukan terhadap supplier yang tercatat dalam Daftar Supplier tidak dilakukan dengan melihat catatan-catatan pembelian dan penerimaan barang dari supplier yang ada.
3. Identifikasi risiko apabila penilaian dilakukan tidak mengacu pada kriteria-kriteria berikut ini:
 - a. Mutu Produk/Jasa yang diterima sesuai dengan spesifikasi, berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak yang ditunjuk ataupun bukti lain.
 - b. Harga, yang diajukan supplier masih sesuai dan dapat disetujui oleh perusahaan.
 - c. Waktu Pengiriman, yang sesuai dengan jadwal.
 - d. Syarat Pembayaran, yang disepakati oleh kedua belah pihak.
 - e. Pelayanan, yang diberikan oleh supplier.
 - f. Aspek K3L (dan lainnya), yang sesuai dengan sifat barang/jasa.
4. Identifikasi apabila Evaluasi yang dilakukan tidak dengan memberikan penilaian terhadap kriteria tersebut diatas dengan nilai SANGAT BAIK (A) atau BAIK (B) atau CUKUP (C) atau KURANG (K) (penjelasan lihat hal. 3), dan kemudian menjumlahkan nilai dari masing-masing penilaian.

Gambar 4.15 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Seleksi Vendor



Gambar 4.16 Alur Proses Identifikasi Risiko Seleksi Vendor

Tabel 4.7 Alur Proses Identifikasi Risiko Seleksi Vendor

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Proses Prosedur Seleksi Vendor	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko seleksi vendor awal
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Daftar risiko seleksi vendor awal	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak. Jika belum terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka dilakukan klarifikasi issu-issue risiko yang teridentifikasi. 	Daftar risiko yang telah disepakati

Tabel 4.7 Alur Proses Identifikasi Risiko Seleksi Vendor (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
			3. Jika sudah terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya.	
3	Mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	Daftar risiko dan pengendalian risikonya.

b. Analisis Risiko Seleksi Vendor

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya. Dalam melakukan analisis risiko terdapat proses yang harus dilakukan untuk menentukan besaran kemungkinan dan dampaknya yaitu menentukan dampak risiko dan kemungkinan risiko pada tahap-tahap pengadaan.

Dalam menentukan ukuran dampak dari risiko dan kemungkinannya membutuhkan Pedoman Manajemen Risiko sebagai acuan dalam melakukan analisis nilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Setelah didapatkan nilai dampak dan kemungkinan (*Likelihood*), kemudian dilakukan analisa apakah risiko tersebut dapat di terima atau tidak (*Risk Tolerance*). Dalam melakukan Analisis risiko, ukuran *likelihood* risiko dinyatakan dengan persentase probabilitas dan dampak risiko dinyatakan dengan satuan ukuran yang sama dengan satuan ukuran sasaran. Instruksi kerja dalam melakukan

analisis risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.17 dan alur proses analisis risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.18 dan dijelaskan pada Tabel 4.8.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-02-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Page 1 of 4

Instruksi Kerja Analisis Risiko Seleksi Vendor

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, kemudian diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran dampak risiko adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran Dampak

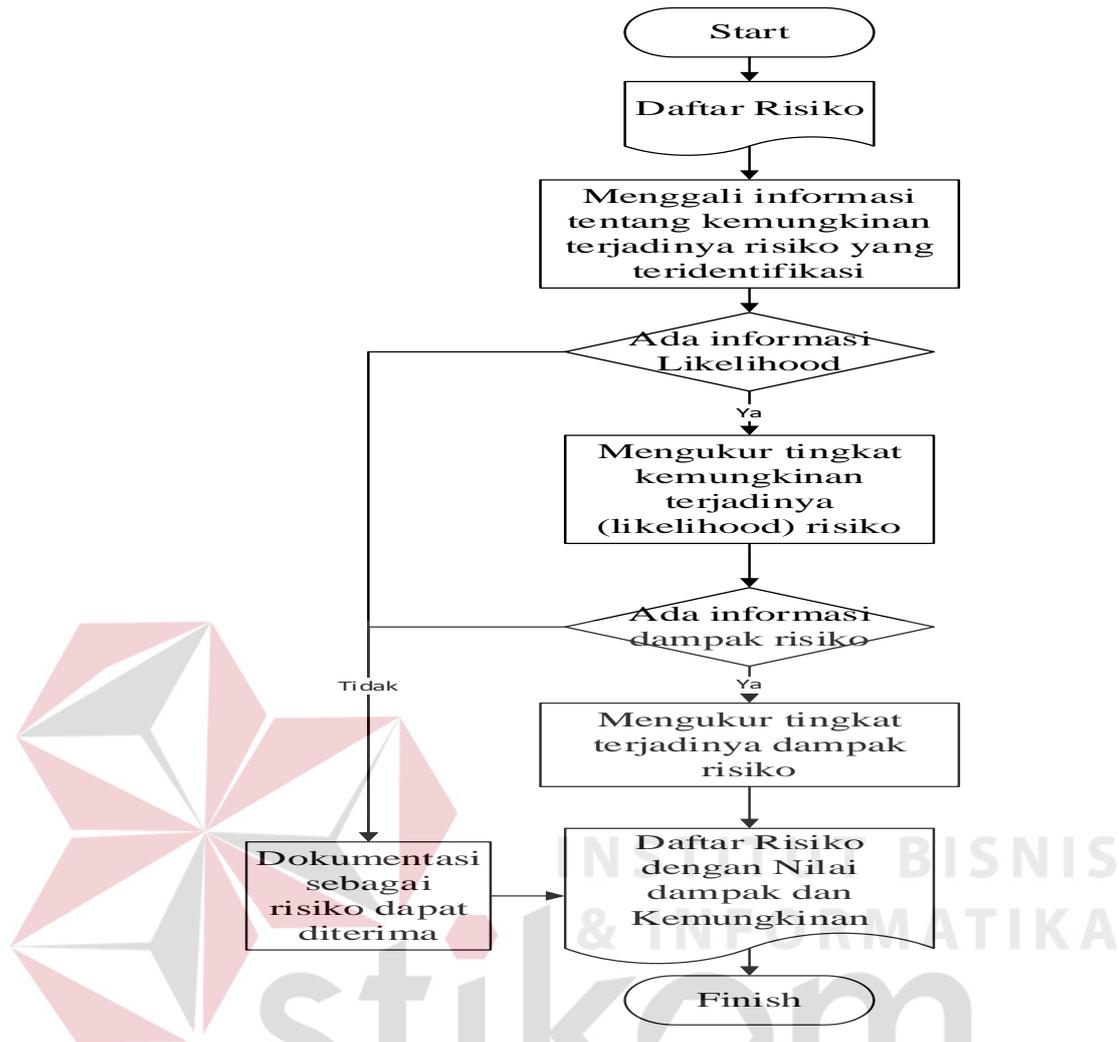
Kategori Level Risiko	Deskripsi
4	Berat
3	Sedang
2	Ringan
1	Sangat Ringan

2. ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran kemungkinan (*likelihood*) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran *Likelihood*

Kategori Level Risiko	Rating	Deskripsi
Esktrim	4	Selalu terjadi
Tinggi	3	Kadang-kadang dapat terjadi
Sedang	2	Mungkin dapat terjadi
Rendah	1	Sangat jarang terjadi

Gambar 4.17 Instruksi Kerja Analisis Risiko Seleksi Vendor



Gambar 4.18 Proses Analisis Risiko Seleksi Vendor

Tabel 4.8 Alur Proses Analisis Risiko Seleksi Vendor

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menggali informasi tentang kemungkinan terjadinya risiko yang teridentifikasi	Daftar risiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menganalisa kemungkinan terjadinya risiko 2. Jika seluruh risiko telah diungkap, maka seluruh peserta mengidentifikasi informasi yang mendukung bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin terjadi 	Daftar Risiko dengan kemungkinan terjadinya.

Tabel 4.8 Alur Proses Analisis Risiko Seleksi Vendor (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
2	Mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (<i>likelihood</i>).	Daftar Risiko dan kemungkinan terjadinya.	Setiap Unit Kerja Pemilik Risiko mengukur tingkat kemungkinan terjadi (<i>likelihood</i>) risiko, berdasarkan data atau informasi yang tersedia dengan difasilitasi oleh Biro Hukum & Manajemen Risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan
3	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko 2. Mengidentifikasi informasi yang mendukung besaran dampak risiko yang ditimbulkan dengan mempertimbangan pengendalian risiko yang ada. 3. Menghitung besarnya tingkat terjadinya dampak risiko jika ada informasi tentang besarnya dampak risiko 	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan .

c. Evaluasi Risiko Seleksi Vendor

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya , maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

Risiko Bawaan (Inherent Risk) = Kemungkinan x Akibat (1)

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko. Instruksi Kerja evaluasi risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.19 dan alur proses evaluasi risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.20 yaitu menentukan nilai *eksposure* besaran risiko/ nilai risiko yang didapatkan dari hasil kali antara dampak dengan kemungkinan, dan dijelaskan pada Tabel 4.9.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-02-02
		Tanggal	
		Halaman	Halaman 1 dari 3
Pemilik			

Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Seleksi Vendor

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko Pelindo III

II. INSTRUKSI KERJA

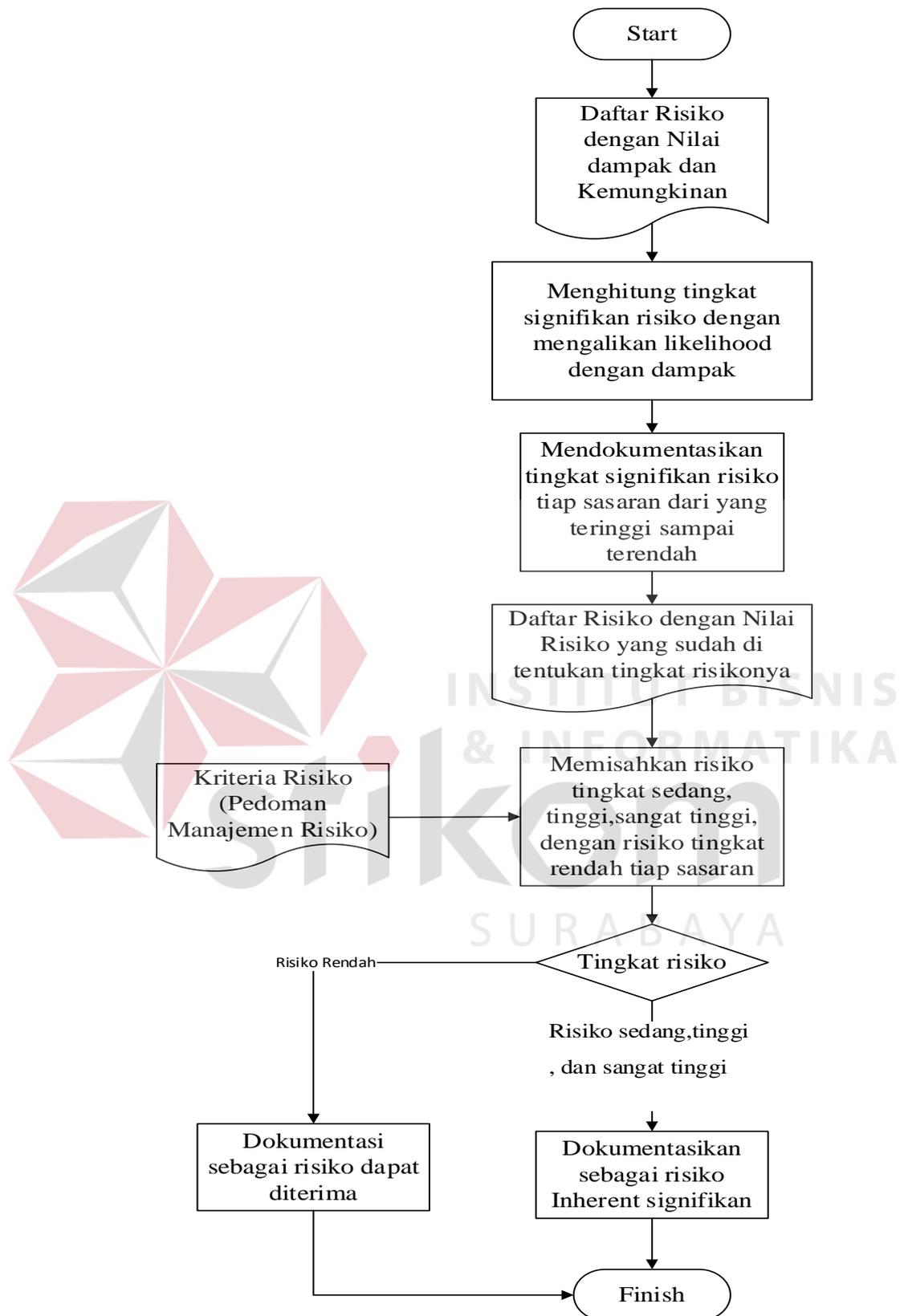
1. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat}$$

Keterangan:

- Risiko Bawaan adalah : tingkat risiko awal atau risiko bawaan sebelum diterapkan control.
- Kemungkinan adalah : Nilai kemungkinan terjadinya risiko
- Akibat adalah : Nilai dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Gambar 4.19 Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Seleksi vendor



Gambar 4.20 Alur Proses Evaluasi Risiko Seleksi Vendor

Tabel 4.9 Alur Proses Evaluasi Risiko Seleksi Vendor

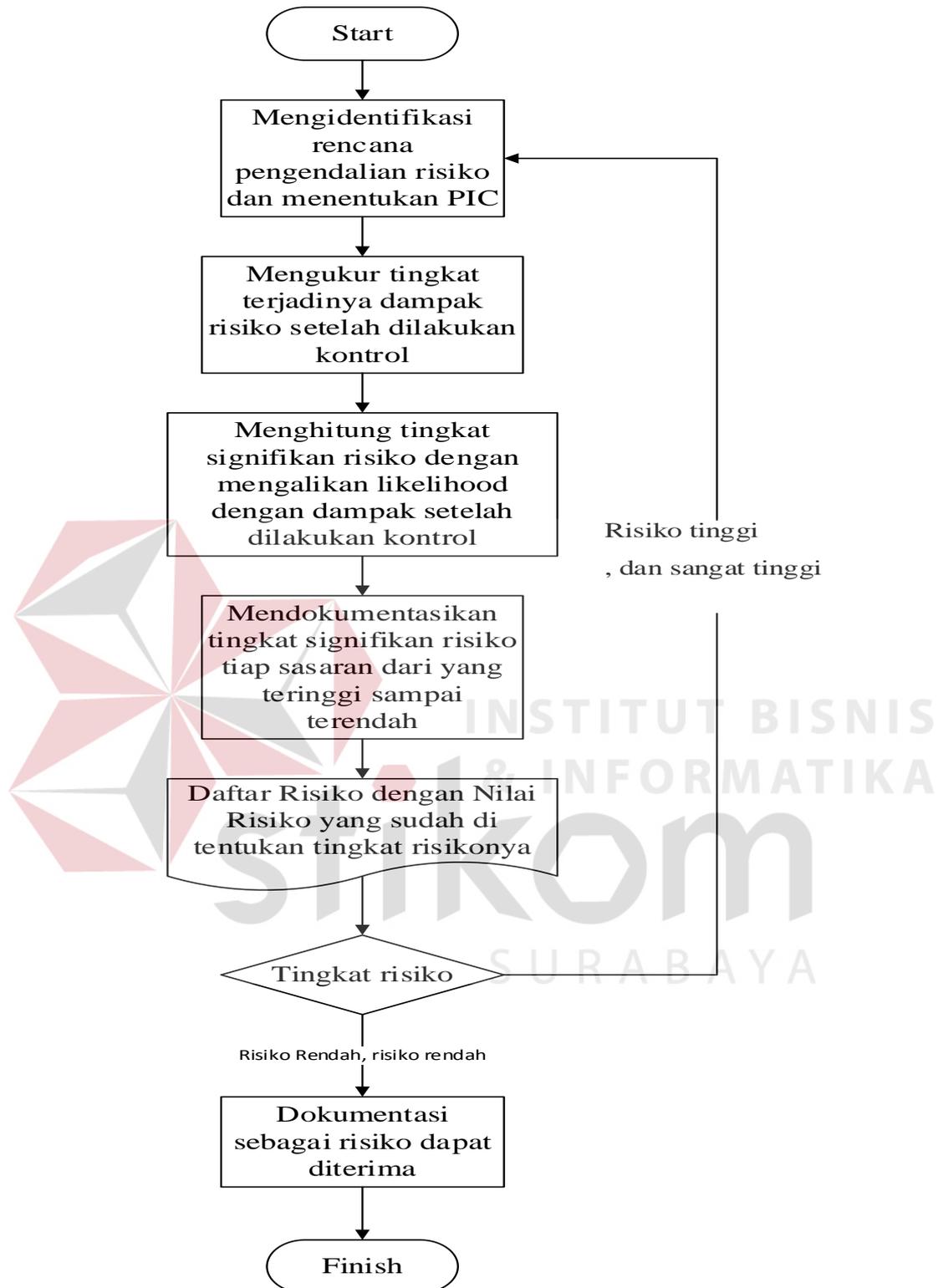
No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menghitung tingkat signifikan risiko dengan mengalikan likelihood dengan dampak	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan	Menabulasikan dan menghitung tingkat signifikansi risiko dengan mengalikan likelihood dan konsekuensi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mendokumentasikan tingkat signifikan risiko tiap sasaran dari yang tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko	mendokumentasikan risiko berdasarkan urutan tingkat signifikansi risiko dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
3	Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<p>1. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran.</p> <p>2. Jika tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.</p>	Daftar risiko yang sudah di dipisahkan dari risiko tingkat rendah
4	Dokumentasikan sebagai risiko <i>Inherent Significant</i>	Daftar risiko yang sudah di dipisahkan dari risiko tingkat rendah	Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan.	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>

d. Perlakuan Risiko Seleksi Vendor

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Setelah dilakukan perlakuan risiko/kontrol pada risiko, kemudian dilakukan pengukuran kembali dengan rumus perkalian antara dampak dengan kemungkinan risiko setelah dilakukan kontrol. Instruksi Kerja dalam perlakuan risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.21 dan alur proses perlakuan risiko seleksi vendor dapat dilihat pada Gambar 4.22, dan dijelaskan pada Tabel 4.10.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Pemilik	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO. Tanggal Halaman	IK-02-03 Page 1 of 3
<p align="center">Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Seleksi Vendor</p> <p>I. REFERENSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 31000 - Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III <p>II. INSTRUKSI KERJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko pada penyusunan HPS berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait. 2. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko. 3. Melakukan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil dalam mengurangi risiko penyusunan HPS. 4. Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai. 			

Gambar 4.21 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Seleksi Vendor



Gambar 4.22 Alur Proses Perlakuan Risiko Seleksi Vendor

Tabel 4.10 Alur Proses Perlakuan Risiko Seleksi Vendor

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mngidentifikasi rencana pengendalian risiko dan menentukan PIC	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>	Mengidentifikasi rencana pengendalian risiko tambahan yang akan dilakukan dan menentukan Person in Charge nya terhadap risiko tinggi dan sangat tinggi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai risiko	Pimpinan Unit Kerja Pemilik Risiko Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.
3	Menghitung tingkat risiko <i>significant</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dengan dampak setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan an setelah dilakukan kontrol.	menabulasikan dan menghitung tingkat <i>signifikansi</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dan konsekuensi risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
4	Mendokumentasikan tingkat <i>significant</i> risiko tiap sasaran dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendokumentasikan daftar risiko level unit kerja untuk diarsipkan dan sebagai alat pemantauan. 2. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 3. Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan 	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah

Tabel 4.10 Alur Proses Perlakuan Risiko Seleksi vendor (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
5	Mendokumentasikan sebagai risiko dapat diterima	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah	Tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.	Daftar risiko yang dapat diterima.

4.2.2.2 Risiko Negosiasi

Pada tahapan pelaksanaan pengadaan terdapat risiko dalam melakukan negosiasi. Risiko-risiko yang timbul pada tahap negosiasi, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Prosedur dalam mengidentifikasi risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.23.

PT. Pelabuhan Indonesia III (persero)		STANDARD OPERATING PROCEDURE		NO.	SOP-03.01
Pemilik		Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi		Tanggal	
				Halaman	Halaman 1 dari 6
Standard Operating Procedure Risiko Negosiasi					
I. DEFINISI					
Risiko Negosiasi adalah sebuah bentuk risiko interaksi sosial saat pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk saling menyelesaikan tujuan yang berbeda dan bertentangan. Risiko negosiasi merupakan suatu proses saat dua pihak tidak mencapai perjanjian yang dapat memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan dengan elemen-elemen kerjasama dan kompetisi. Termasuk di dalamnya, tindakan yang dilakukan ketika berkomunikasi, kerjasama atau memengaruhi orang lain dengan tujuan tertentu.					
II. TUJUAN					
Tujuan SOP ini adalah memberi panduan yang jelas pada Proyek dalam melakukan identifikasi risiko negosiasi					
III. RUANG LINGKUP					
Jenis Kegiatan :					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal Kegiatan 2. TOR Kegiatan 3. Pelaksanaan kegiatan 4. Kemajuan 					
IV. REFERENSI					
<ul style="list-style-type: none"> - Jadwal Kegiatan - TOR - Laporan 					

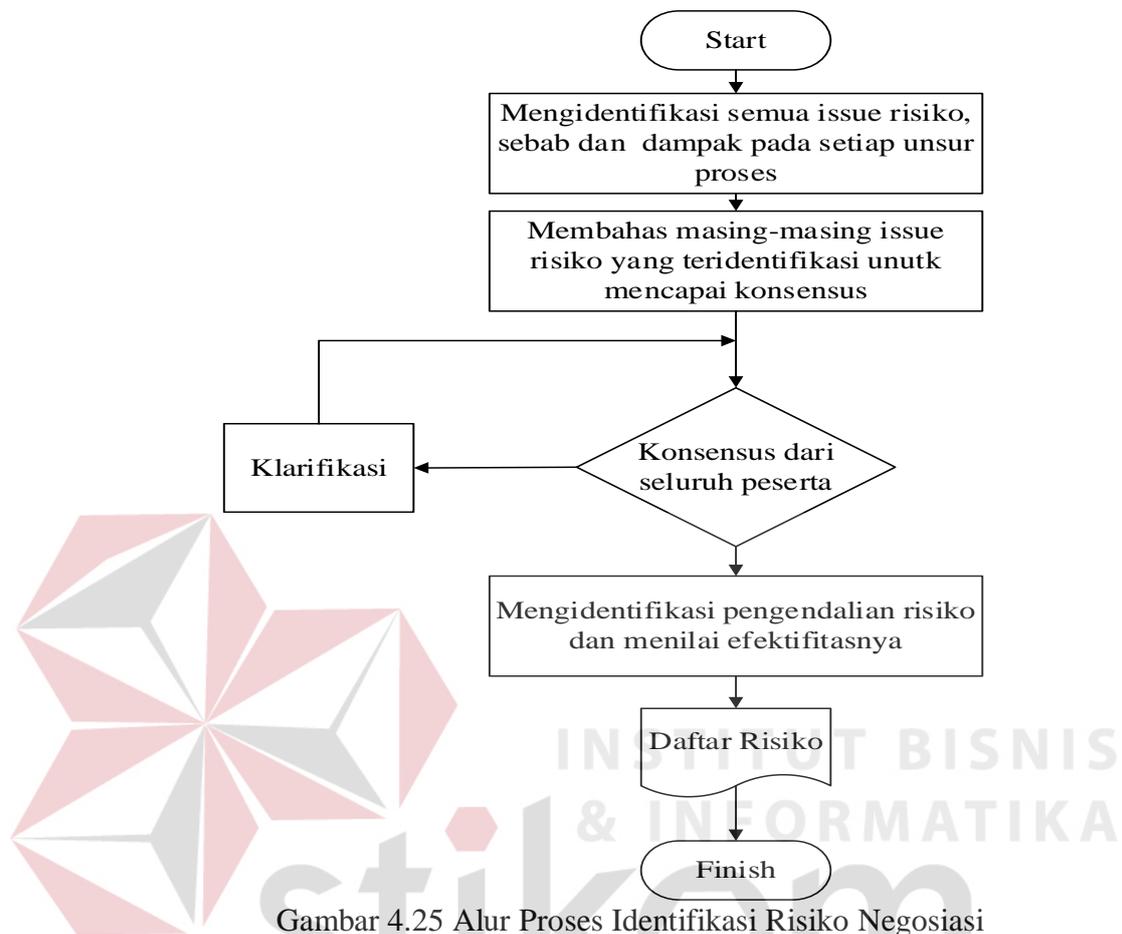
Gambar 4.23 Prosedur Identifikasi Risiko Negosiasi

a. Identifikasi Risiko Negosiasi

Pada tahap pelaksanaan, dilakukan analisis untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul saat dilakukan perencanaan pengadaan proyek teknologi informasi. pelaksanaan identifikasi risiko dapat menggunakan pendekatan sebab akibat (causal), agar penyebab risiko yang merupakan faktor pemicu timbulnya risiko dapat diidentifikasi, karena dengan adanya faktor pemicu tersebut akan menimbulkan konsekuensi yang berpengaruh negatif, mengganggu atau merugikan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan. Instruksi kerja dalam melakukan identifikasi risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.24 dan alur proses identifikasi risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.25 dan dijelaskan pada Tabel 4.11.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Pemilik	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO. Tanggal Halaman	IK-03-01 Halaman 1 dari 4
Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Negosiasi			
I. REFERENSI			
<ul style="list-style-type: none"> - ISO 31000 - Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III 			
II. INSTRUKSI KERJA			
Identifikasi risiko negosiasi dilakukan oleh ULP terhadap penyedia yang telah ditetapkan sebagai pemenang seleksi dengan ketentuan sebagai berikut:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pihak penyedia adalah: <ol style="list-style-type: none"> a. Direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi; b. Penerima kuasa dari direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi yang namanya tercantum dalam akta pendirian/anggaran dasar; c. Pihak lain yang berstatus sebagai tenaga kerja tetap dan mendapat surat kuasa atau pendelegasian wewenang yang sah dari direktur utama/pimpinan perusahaan/pengurus koperasi; d. Kepala cabang perusahaan yang diangkat oleh kantor pusat yang dibuktikan dengan dokumen otentik; e. Pejabat yang menurut perjanjian Kerja Sama Operasi (KSO) berhak mewakili kemitraan. 2. Identifikasi risiko kesesuaian antara bobot pekerjaan dengan tenaga ahli dan/atau tenaga pendukung yang ditugaskan, serta mempertimbangkan kebutuhan perangkat/fasilitas pendukung yang proporsional guna mencapai hasil kerja yang optimal; 3. Identifikasi risiko apakah Negosiasi memperoleh kesepakatan biaya yang efisien dan efektif dengan mempertahankan hasil yang ingin dicapai sesuai dengan penawaran teknis yang diajukan penyedia. 			

Gambar 4.24 Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Negosiasi



Gambar 4.25 Alur Proses Identifikasi Risiko Negosiasi

Tabel 4.11 Alur Proses Identifikasi Risiko Negosiasi

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Proses Prosedur negosiasi	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko negosiasi awal
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Daftar risiko negosiasi awal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak. 2. Jika belum terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, 	Daftar risiko yang telah disepakati

Tabel 4.11 Alur Proses Identifikasi Risiko Negosiasi (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
			maka dilakukan klarifikasi isu-isu risiko yang teridentifikasi. 3. Jika sudah terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya.	
3	Mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	Daftar risiko dan pengendalian risikonya.

a. Analisis Risiko Negosiasi

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya. Dalam melakukan analisis risiko terdapat proses yang harus dilakukan untuk menentukan besaran kemungkinan dan dampaknya yaitu menentukan dampak risiko dan kemungkinan risiko pada tahap-tahap pengadaan.

Dalam menentukan ukuran dampak dari risiko dan kemungkinannya membutuhkan Pedoman Manajemen Risiko sebagai acuan dalam melakukan analisis nilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Setelah didapatkan nilai dampak dan kemungkinan (*Likelihood*), kemudian dilakukan analisa apakah risiko tersebut dapat di terima atau tidak (*Risk Tollerance*).

Dalam melakukan Analisis risiko, ukuran *likelihood* risiko dinyatakan dengan persentase probabilitas dan dampak risiko dinyatakan dengan satuan ukuran yang sama dengan satuan ukuran sasaran. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.26 dan alur proses analisis risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.27, dan dijelaskan pada Tabel 4.12.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-03-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Analisis Risiko Negosiasi

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, kemudian diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran dampak risiko adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran Dampak

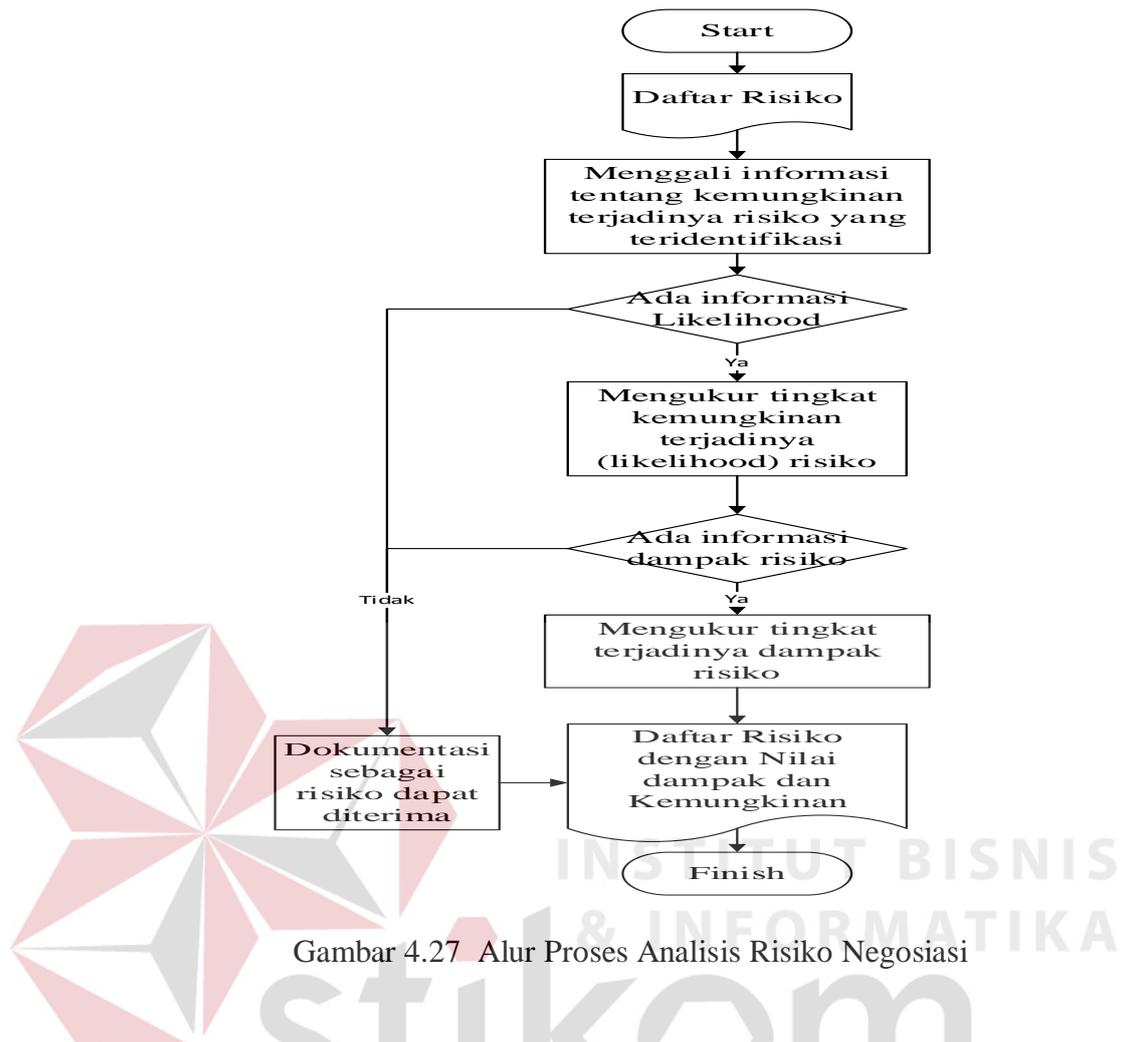
Kategori Level Risiko	Deskripsi
4	Berat
3	Sedang
2	Ringan
1	Sangat Ringan

2. ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran kemungkinan (*likelihood*) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran *Likelihood*

Kategori Level Risiko	Rating	Deskripsi
Esktrim	4	Selalu terjadi
Tinggi	3	Kadang-kadang dapat terjadi
Sedang	2	Mungkin dapat terjadi
Rendah	1	Sangat jarang terjadi

Gambar 4.26 Instruksi Kerja Analisis Risiko Negosiasi



Gambar 4.27 Alur Proses Analisis Risiko Negosiasi

Tabel 4.12 Alur Proses Analisis Risiko Negosiasi

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menggali informasi tentang kemungkinan terjadinya risiko yang teridentifikasi	Daftar risiko	1. Menganalisa kemungkinan terjadinya risiko 2. Jika seluruh risiko telah diungkap, maka seluruh peserta mengidentifikasi informasi yang mendukung bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin terjadi	Daftar Risiko dengan kemungkinan terjadinya.
2	Mengukur tingkat kemungkinan	Daftar Risiko dan.	Setiap Unit Kerja Pemilik Risiko mengukur tingkat	Daftar risiko dengan ukuran

Tabel 4.12 Alur Proses Analisis Risiko Negosiasi (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
	terjadinya (<i>likelihood</i>).	kemungkinan terjadinya	kemungkinan terjadi (<i>likelihood</i>) risiko, berdasarkan data atau informasi yang tersedia dengan difasilitasi oleh Biro Hukum & Manajemen Risiko	tingkat kemungkinan
3	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko 2. Mengidentifikasi informasi yang mendukung besaran dampak risiko yang ditimbulkan dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang ada. 3. Menghitung besarnya tingkat terjadinya dampak risiko jika ada informasi tentang besarnya dampak risiko 	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan.

b. Evaluasi Risiko Penunjukan Negosiasi

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat} \quad (1)$$

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko. Proses dalam menentukan exposure risiko dapat dilihat pada Gambar 4.28. Hasil dari proses pada Gambar 4.29 yaitu menentukan nilai *eksposure* besaran risiko/ nilai risiko yang didapatkan dari hasil kali antara dampak dengan kemungkinan, dan dijelaskan pada Tabel 4.13.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-03-02
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Negosiasi

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko Pelindo III

II. INSTRUKSI KERJA

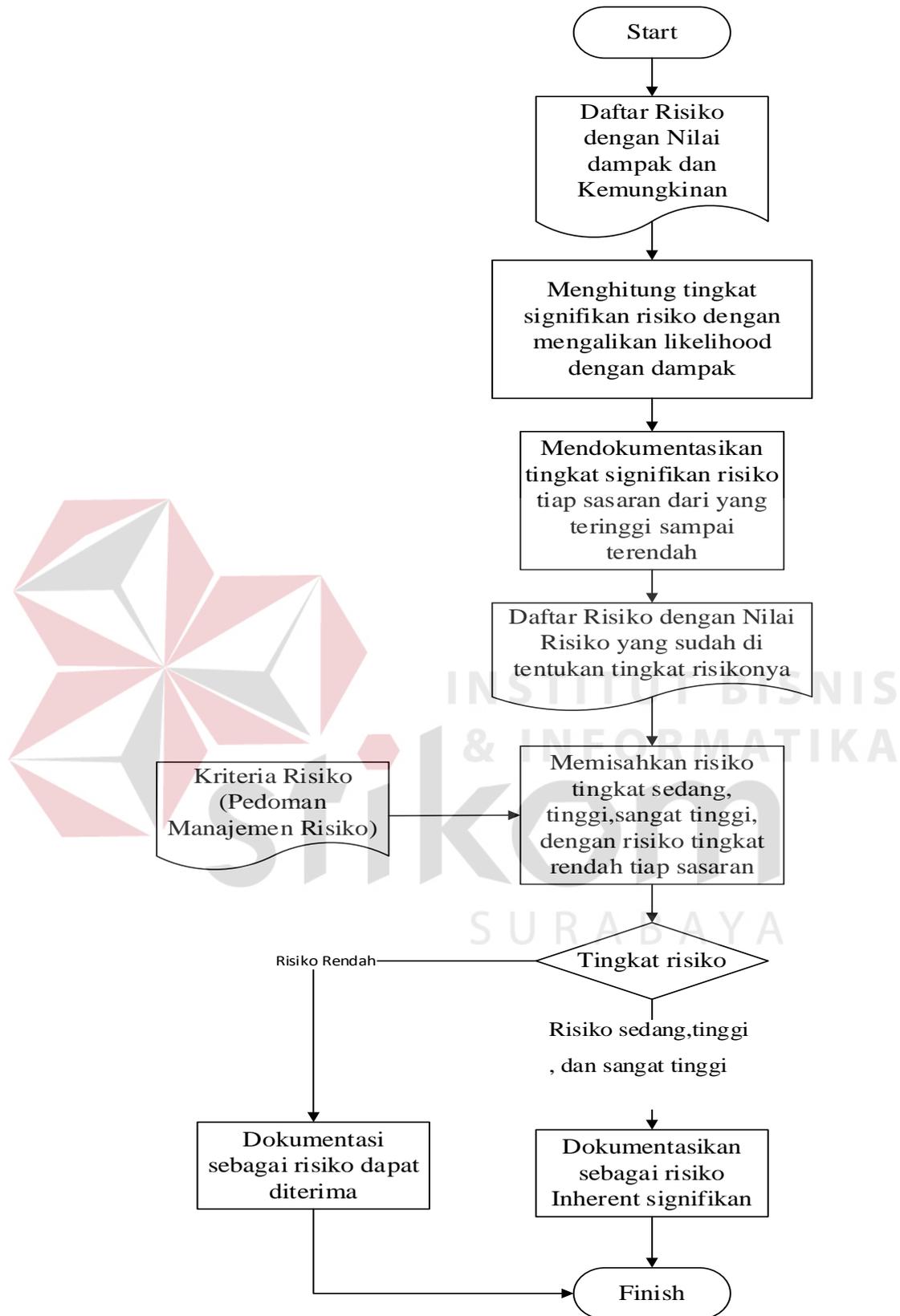
1. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat}$$

Keterangan:

- Risiko Bawaan adalah : tingkat risiko awal atau risiko bawaan sebelum diterapkan control.
- Kemungkinan adalah : Nilai kemungkinan terjadinya risiko
- Akibat adalah : Nilai dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Gambar 4.28 Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Penunjukan Pemenang



Gambar 4.29 Alur Proses Evaluasi Risiko Negosiasi

Tabel 4.13 Alur Proses Evaluasi Risiko Negosiasi

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menghitung tingkat signifikan risiko dengan mengalikan likelihood dengan dampak	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan	Menabulasikan dan menghitung tingkat signifikansi risiko dengan mengalikan likelihood dan konsekuensi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mendokumentasikan tingkat signifikan risiko tiap sasaran dari yang tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko	mendokumentasikan risiko berdasarkan urutan tingkat signifikansi risiko dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
3	Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<p>1. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran.</p> <p>2. Jika tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.</p>	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah
4	Dokumentasikan sebagai risiko <i>Inherent Significant</i>	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah	Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan.	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>

c. Perlakuan Risiko Negosiasi

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Setelah dilakukan perlakuan risiko/kontrol pada risiko, kemudian dilakukan pengukuran kembali dengan rumus perkalian antara dampak dengan kemungkinan risiko setelah dilakukan kontrol. Instruksi Kerja dalam perlakuan risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.30 dan alur proses perlakuan risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.31, dan dijelaskan pada Tabel 4.14.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-03-03
		Tanggal	
Pemilik		Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Negosiasi

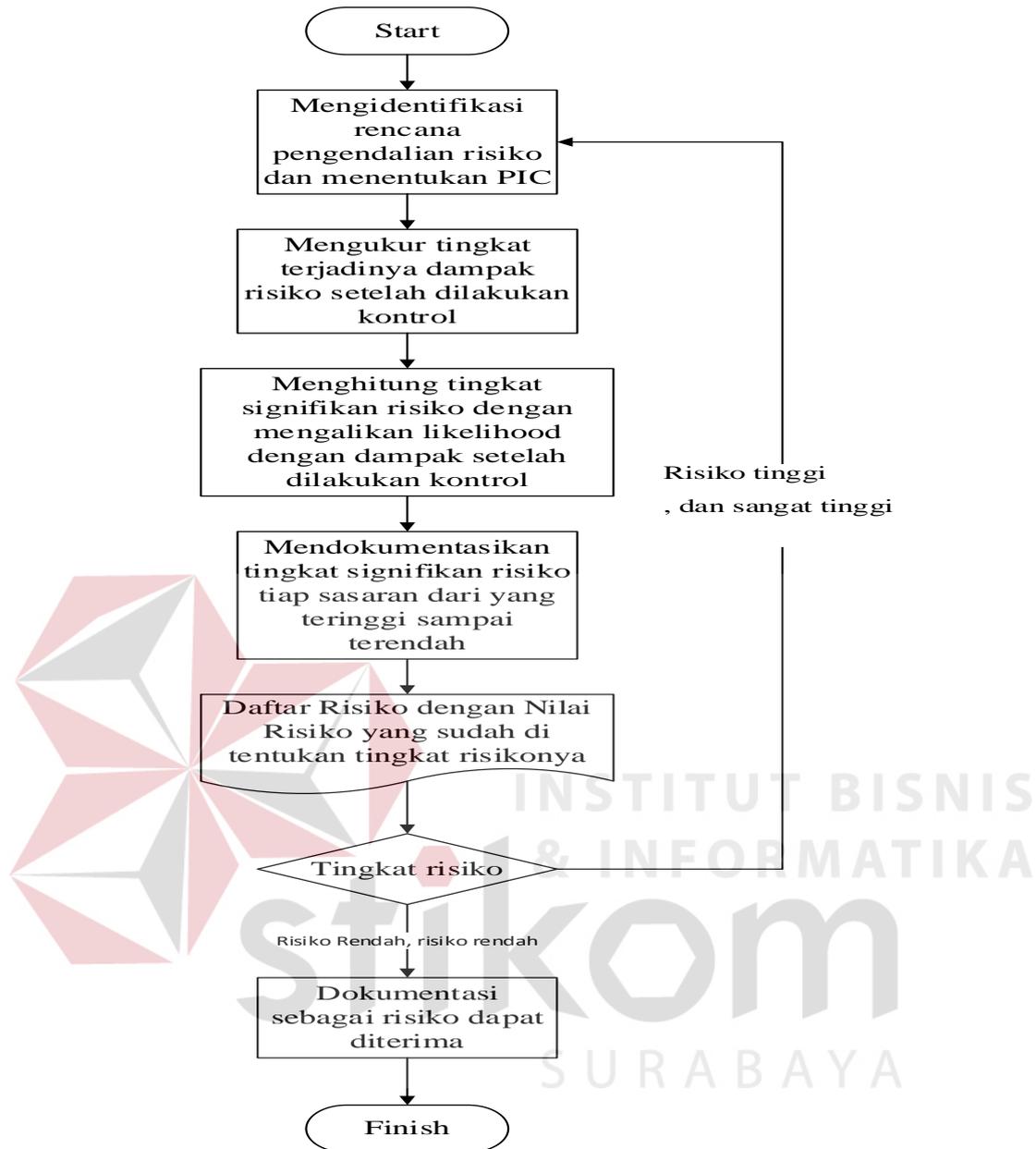
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko pada penetapan pemenang berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait.
2. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko.
3. Melakukan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil dalam mengurangi risiko penetapan pemenang.
4. Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai.

Gambar 4.30 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Negosiasi



Gambar 4.31 Alur Proses Perlakuan Risiko Negosiasi

Tabel 4.14 Alur Proses Perlakuan Risiko Negosiasi

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mngidentifikasi rencana pengendalian risiko dan menentukan PIC	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>	Mengidentifikasi rencana pengendalian risiko tambahan yang akan dilakukan dan menentukan Person in Charge nya terhadap risiko tinggi dan sangat tinggi.	Daftar risiko dengan nilai risiko

Tabel 4.14 Alur Proses Perlakuan Risiko Negosiasi (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
2	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai risiko	Pimpinan Unit Kerja Pemilik Risiko Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.
3	Menghitung tingkat risiko <i>significant</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dengan dampak setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.	menabulasikan dan menghitung tingkat <i>signifikansi</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dan konsekuensi risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
4	Mendokumentasikan tingkat risiko <i>significant</i> risiko tiap sasaran dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendokumentasikan daftar risiko level unit kerja untuk diarsipkan dan sebagai alat pemantauan. 2. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 3. Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan 	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah
5	Mendokumentasikan sebagai risiko dapat diterima	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah	Tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.	Daftar risiko yang dapat diterima.

4.2.2.3 Risiko Penunjukan Pemenang

Pada tahapan pelaksanaan pengadaan terdapat risiko dalam melakukan penunjukan pemenang. Risiko-risiko yang timbul pada tahap penunjukan pemenang, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Prosedur dalam mengidentifikasi risiko negosiasi dapat dilihat pada Gambar 4.32.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	STANDARD OPERATING PROCEDURE	NO.	SOP-04.01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 5

<p>Standard Operating Procedure Risiko Penetapan Pemenang</p> <p>I. DEFINISI</p> <p>Risiko penetapan pemenang adalah risiko yang muncul saat dilakukan penetapan pemenang oleh Unit Layanan Pengadaan (ULP).</p> <p>II. TUJUAN</p> <p>Tujuan SOP ini adalah memberi panduan yang jelas pada Proyek dalam melakukan identifikasi risiko penetapan pemenang.</p> <p>III. RUANG LINGKUP</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumen Lelang - Berita Acara Pemberian Penjelasan (BAPP) - Dokumen Penawaran - Berita Acara Evaluasi Penawaran dan Kualifikasi <p>IV. REFERENSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumen Lelang - Berita Acara Pemberian Penjelasan (BAPP) - Dokumen Penawaran - Berita Acara Evaluasi Penawaran dan Kualifikasi <p>V. UNIT KERJA TERKAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemimpin Proyek - Panitia Pengawas Pengadaan - Vendor/ Suplier

Gambar 4.32 Prosedur Identifikasi Risiko Penunjukan Pemenang

a. Identifikasi risiko penunjukan pemenang

Risiko-risiko yang timbul pada tahap penunjukan pemenang, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Instruksi Kerja dalam mengidentifikasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.33, dan alur proses identifikasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.34, dan dijelaskan pada Tabel 4.15.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-04-01
		Tanggal	
Pemilik		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Penetapan Pemenang

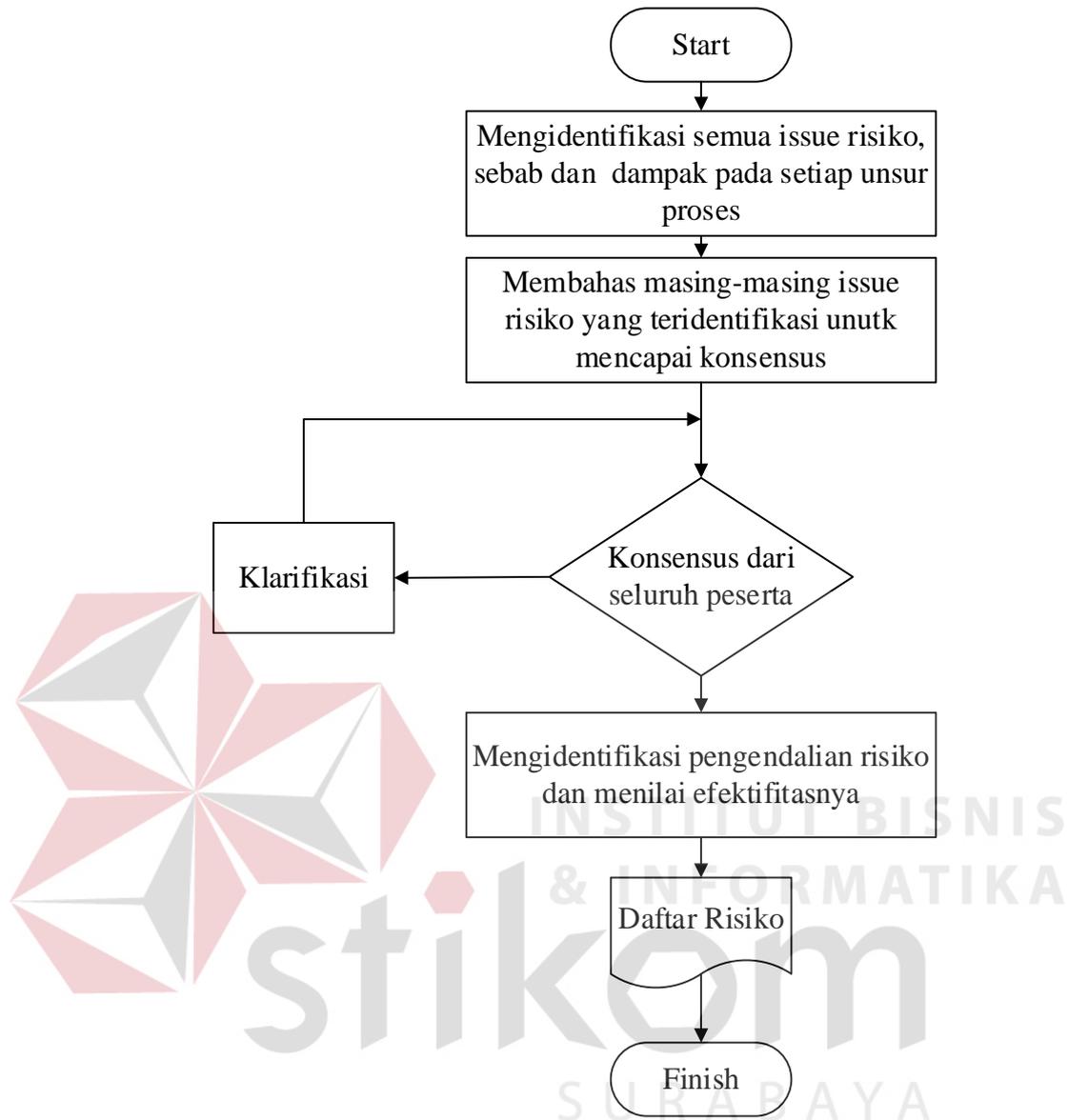
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Identifikasi risiko apabila Unit Layanan Pengadaan (ULP) tidak menetapkan pemenang berdasarkan berita acara hasil pelelangan.
2. Identifikasi risiko apabila Unit Layanan Pengadaan (ULP) tidak mengirim surat penetapan pemenang untuk lelang melalui kepala ULP dengan dilampirkan:
 - Berita Acara Pemberian Penjelasan (BAPP)
 - Berita Acara Hasil Pelelangan (BAHP)
 - Dokumen Pengadaan dan Addendum (bila ada)
 - Dokumen penawaran pemenang
3. Identifikasi risiko apabila Sekretariat tidak menerima tembusan surat penetapan pemenang/ usulan penetapan pemenang dari Pokja ULP untuk diarsipkan dan sebagai dasar penyusunan laporan laporan pelaksanaan proses pengadaan barang/jasa
4. Identifikasi risiko Apabila PA/KPA tidak sependapat dengan Unit Layanan Pengadaan (ULP) maka PA/KPA memutuskan penetapan menangoleh ULP bersifat final.
5. Identifikasi risiko apabila PA/KPA tidak menetapkan pemenang dan Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) tidak menerbitkan Surat Penunjukan Penyedia Barang/Jasa (SPPBJ).

Gambar 4.33 Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Penunjukan Pemenang



Gambar 4.34 Alur Proses Identifikasi Risiko Penunjukan Pemenang

Tabel 4.15 Alur Proses Identifikasi Risiko Penunjukan Pemenang

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua issue risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Proses Prosedur penunjukan pemenang	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko Penunjukan pemenang awal
2	Membahas masing-masing issue risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Daftar risiko penunjukan pemenang awal	1. Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak.	Daftar risiko yang telah disepakati

			<p>2. Jika belum terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka dilakukan klarifikasi isu-isue risiko yang teridentifikasi.</p> <p>3. Jika sudah terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya</p>	
--	--	--	---	--

b. Analisis Risiko Penunjukan Pemenang

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya. Dalam melakukan analisis risiko terdapat proses yang harus dilakukan untuk menentukan besara kemungkinan dan dampaknya yaitu menentukan dampak risiko dan kemungkinan risiko pada tahap-tahap pengadaan.

Dalam menentukan ukuran dampak dari risiko dan kemungkinannya membutuhkan Pedomanan Manajemen Risiko sebagai acuan dalam melakukan analisis nilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Setelah didapatkan nilai dampak dan kemungkinan (*Likelihood*), kemudian dilakukan analisa apakah risiko tersebut dapat di terima atau tidak (*Risk Tollerance*). Dalam melakukan Analisis risiko, ukuran *likelihood* risiko dinyatakan dengan

persentase probabilitas dan dampak risiko dinyatakan dengan satuan ukuran yang sama dengan satuan ukuran sasaran. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.35 dan alur proses analisis risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.36, dan dijelaskan pada Tabel 4.16.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-04-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Analisis Risiko Penetapan Pemenang

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, kemudian diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan. Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran dampak risiko adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran Dampak

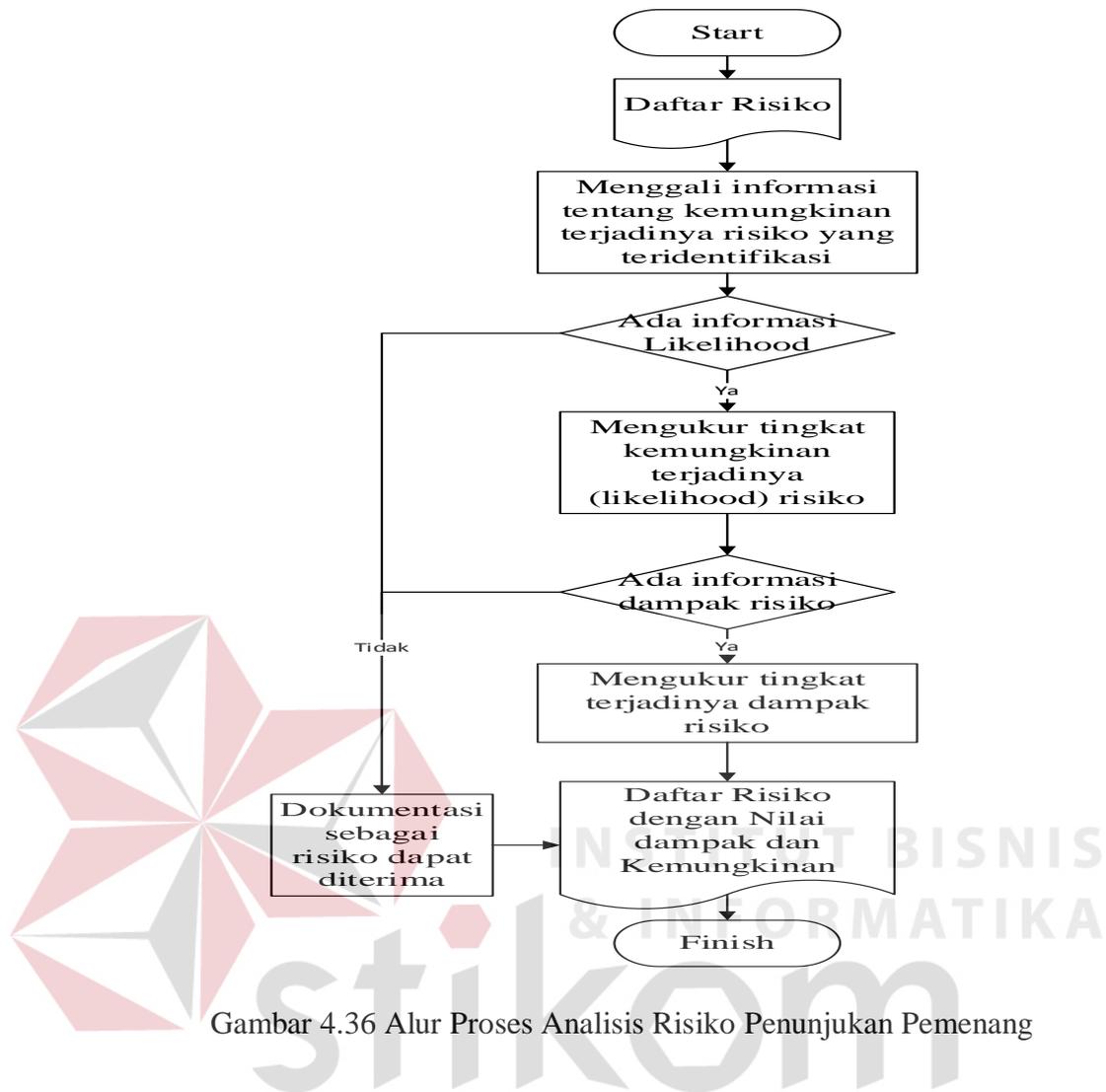
Kategori Level Risiko	Deskripsi
4	Berat
3	Sedang
2	Ringan
1	Sangat Ringan

2. ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan. Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran kemungkinan (*likelihood*) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran *Likelihood*

Kategori Level Risiko	Rating	Deskripsi
Esktrim	4	Selalu terjadi
Tinggi	3	Kadang-kadang dapat terjadi
Sedang	2	Mungkin dapat terjadi
Rendah	1	Sangat jarang terjadi

Gambar 4.35 Instruksi Kerja Analisis Risiko Penunjukan Pemenang



Gambar 4.36 Alur Proses Analisis Risiko Penunjukan Pemenang

Tabel 4.16 Alur Proses Analisis Risiko Penunjukan Pemenang

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menggali informasi tentang kemungkinan terjadinya risiko yang teridentifikasi	Daftar risiko	<ol style="list-style-type: none"> Menganalisa kemungkinan terjadinya risiko Jika seluruh risiko telah diungkap, maka seluruh peserta mengidentifikasi informasi yang mendukung bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin terjadi 	Daftar Risiko dengan kemungkinan terjadinya.

Tabel 4.16 Alur Proses Analisis Risiko Penunjukan Pemenang (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
2	Mengukur tingkat kemungkinan terjadinya (<i>likelihood</i>).	Daftar Risiko dan kemungkinan terjadinya.	Setiap Unit Kerja Pemilik Risiko mengukur tingkat kemungkinan terjadi (<i>likelihood</i>) risiko, berdasarkan data atau informasi yang tersedia dengan difasilitasi oleh Biro Hukum & Manajemen Risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan
3	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko 2. Mengidentifikasi informasi yang mendukung besaran dampak risiko yang ditimbulkan dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang ada. 3. Menghitung besarnya tingkat terjadinya dampak risiko jika ada informasi tentang besarnya dampak risiko 	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan.

c. Evaluasi Risiko Penunjukan Pemenang

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat} \quad (1)$$

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko. Instruksi Kerja evaluasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.37 dan alur proses evaluasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.38 yaitu menentukan nilai *eksposure* besaran risiko/ nilai risiko yang didapatkan dari hasil kali antara dampak dengan kemungkinan, dan dijelaskan pada Tabel 4.17.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-04-02
		Tanggal	
		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Penetapan Pemenang

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko Pelindo III

II. INSTRUKSI KERJA

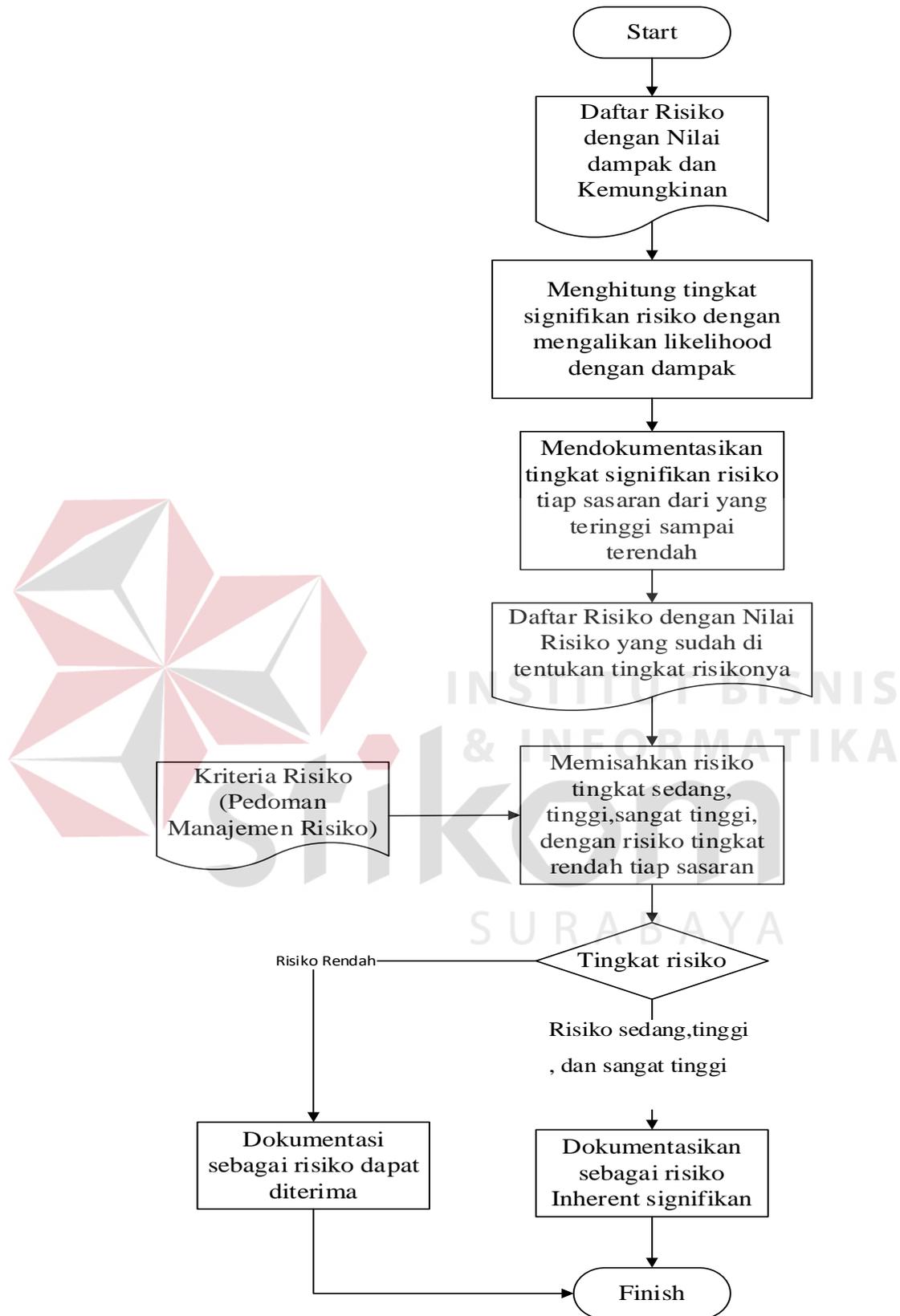
1. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat}$$

Keterangan:

- Risiko Bawaan adalah : tingkat risiko awal atau risiko bawaan sebelum diterapkan control.
- Kemungkinan adalah : Nilai kemungkinan terjadinya risiko
- Akibat adalah : Nilai dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Gambar 4.37 Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Penunjukan Pemenang



Gambar 4.38 Alur Proses Evaluasi Risiko Penunjukan Pemenang

Tabel 4.17 Alur Proses Evaluasi Risiko Penunjukan Pemenang

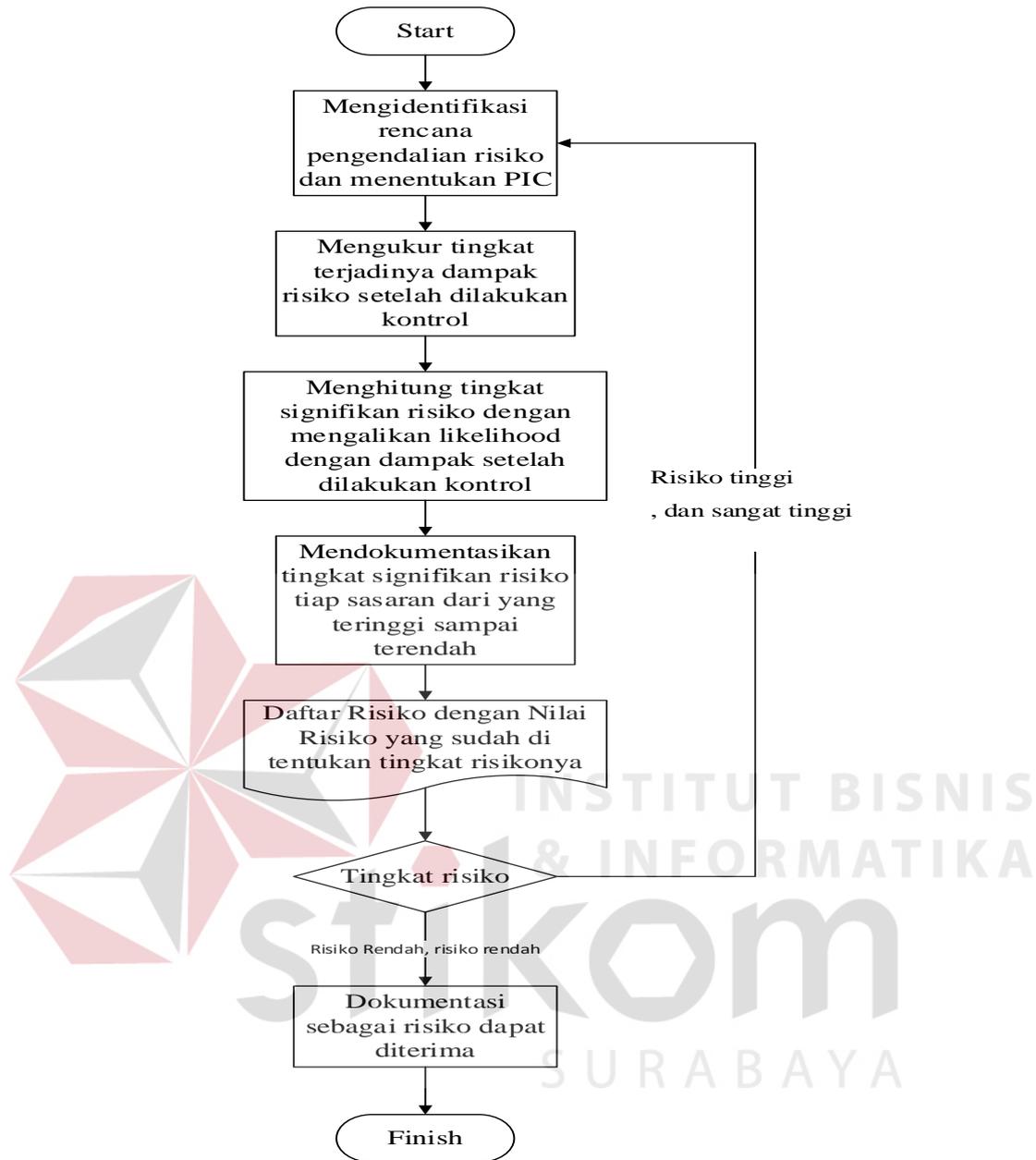
No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menghitung tingkat signifikan risiko dengan mengalikan likelihood dengan dampak	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan	Menabulasikan dan menghitung tingkat signifikansi risiko dengan mengalikan likelihood dan konsekuensi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mendokumentasikan tingkat signifikan risiko tiap sasaran dari yang tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko	mendokumentasikan risiko berdasarkan urutan tingkat signifikansi risiko dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
3	Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 2. Jika tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima. 	Daftar risiko yang sudah di dipisahkan dari risiko tingkat rendah
4	Dokumentasikan sebagai risiko <i>Inherent Significant</i>	Daftar risiko yang sudah di dipisahkan dari risiko tingkat rendah	Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan.	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>

d. Perlakuan Risiko Penunjukan Pemenang

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Setelah dilakukan perlakuan risiko/kontrol pada risiko, kemudian dilakukan pengukuran kembali dengan rumus perkalian antara dampak dengan kemungkinan risiko setelah dilakukan kontrol. Instruksi Kerja dalam perlakuan risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.39 dan alur proses perlakuan risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.40, dan dijelaskan pada Tabel 4.18.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO) Pemilik	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO. Tanggal Halaman	IK-04-03 Halaman 1 dari 3
<p align="center">Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Penetapan Pemenang</p> <p>I. REFERENSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - ISO 31000 - Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III <p>II. INSTRUKSI KERJA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko pada penetapan pemenang berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait. 2. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko. 3. Melakukan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil dalam mengurangi risiko penetapan pemenang. 4. Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai. 			

Gambar 4.39 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Penunjukan Pemenang



Gambar 4.40 Alur Proses Perlakuan Risiko Penunjukan Pemenang

Tabel 4.18 Alur Proses Perlakuan Risiko Penunjukan Pemenang

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mngidentifikasi rencana pengendalian risiko dan menentukan PIC	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>	Mengidentifikasi rencana pengendalian risiko tambahan yang akan dilakukan dan menentukan Person in Charge nya terhadap risiko tinggi dan sangat tinggi.	Daftar risiko dengan nilai risiko

2	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai risiko	Pimpinan Unit Kerja Pemilik Risiko Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.
3	Menghitung tingkat risiko <i>significant</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dengan dampak setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.	menabulasikan dan menghitung tingkat <i>signifikansi</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dan konsekuensi risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
4	Mendokumentasikan tingkat <i>significant</i> risiko tiap sasaran dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendokumentasikan daftar risiko level unit kerja untuk diarsipkan dan sebagai alat pemantauan. 2. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 3. Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan 	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah
5	Mendokumentasikan sebagai risiko dapat diterima	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah	Tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.	Daftar risiko yang dapat diterima.

1.2.3 Tahap Pengawasan

1.2.3.1 Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Pada tahapan pengawasan pengadaan terdapat risiko dalam melakukan pengawasan dan Pengendalian yang digunakan sebagai acuan dalam menentukan penanganan risiko. Risiko-risiko yang timbul pada tahap pengawasan dan pengendalian, kemudian dibuatkan instruksi kerja untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Instruksi Kerja dalam mengidentifikasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.41.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	STANDARD OPERATING PROCEDURE	NO.	SOP-05-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Standard Operating Procedure Risiko Pengawasan Dan Pengendalian Kegiatan Proyek

I. DEFINISI

Dalam pelaksanaan suatu proyek, suatu ketika dapat menyimpang dari rencana, maka pengawasan dan pengontrolan proyek sangat diperlukan agar kejadian-kejadian yang menghambat tercapainya tujuan proyek dapat segera diselesaikan dengan baik.

Pengontrolan (*controlling*) adalah usaha yang sistematis untuk menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksanaan dan standar, kemudian mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan agar sumber daya yang digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai sasaran. Pengontrolan juga merupakan pengukuran dan pemantauan perkembangan secara berkala akan tujuan proyek untuk memastikan adanya kecocokan antara progress dengan rencana awal proyek, selain itu untuk memantau setiap penyimpangan yang ada dari rencana awal.

II. TUJUAN

Tujuan SOP ini adalah memberi panduan yang jelas pada Proyek dalam melakukan identifikasi risiko pengawasan dan pengendalian kegiatan Proyek

III. RUANG LINGKUP

Jenis Kegiatan :

1. Jadwal Kegiatan
2. TOR Kegiatan
3. Pelaksanaan kegiatan

Gambar 4.41 Prosedur Risiko Pengawasan dan Pengendalian

a. Identifikasi risiko Pengawasan dan Pengendalian

Pada tahap perencanaan, dilakukan analisis untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang muncul saat dilakukan pengadaan proyek. Risiko-risiko yang timbul pada tahap penunjukan pemenang, kemudian dibuatkan prosedur untuk mengidentifikasi risiko-risiko tersebut. Instruksi Kerja dalam mengidentifikasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.42, dan alur proses identifikasi risiko penunjukan pemenang dapat dilihat pada Gambar 4.43, dan dijelaskan pada Tabel 4.19.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO.	IK-05-01
		Tanggal	
Pemilik		Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Identifikasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian

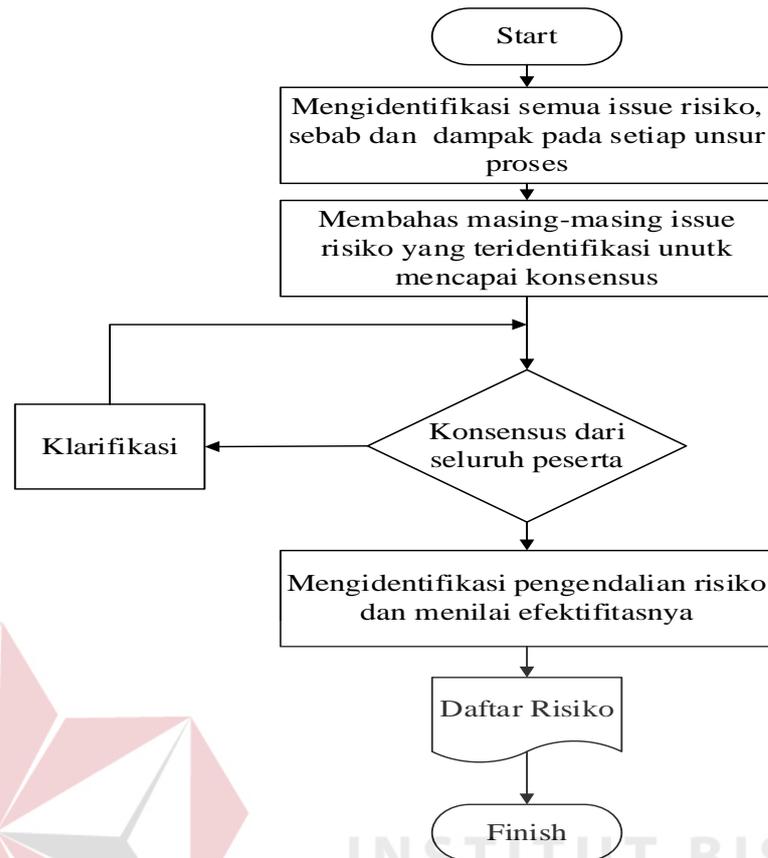
I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Identifikasi apakah Kegiatan telah terjadwal
2. Identifikasi apakah TOR kegiatan telah disusun.
3. Identifikasi apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana.
4. Identifikasi Bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan
5. Identifikasi apakah sudah dilakukan penyusunan Laporan Kemajuan (*Progress Report*).

Gambar 4.42 Alur Proses identifikasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian



Gambar 4.43 Alur Proses Identifikasi Risk Pengawasan dan Pengendalian

Tabel 4.19 Alur Proses Identifikasi Risk Pengawasan dan Pengendalian

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mengidentifikasi semua <i>issue</i> risiko, sebab, dan dampak setiap unsur proses	Proses Prosedur pengawasan dan pengendalian	Identifikasi risiko, sebab dan dampak setiap unsur proses	Daftar risiko Pengawasan dan pengendalian awal
2	Membahas masing-masing <i>issue</i> risiko yang teridentifikasi untuk mencapai konsensus.	Daftar risiko pengawasan dan pengendalian awal	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan konsensus mengenai risiko yang teridentifikasi apakah dapat di terima atau tidak. Jika belum terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka dilakukan klarifikasi <i>issue</i>-<i>issue</i> risiko yang teridentifikasi. 	Daftar risiko yang telah disepakati

Tabel 4.19 Alur Proses Identifikasi Risk Pengawasan dan Pengendalian
(lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
			3. Jika sudah terdapat konsensus dari seluruh peserta diskusi kelompok, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektivitasnya	
3	Mengidentifikasi pengendalian risiko dan menilai efektifitasnya	Daftar risiko yang telah disepakati	Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko	Daftar risiko dan pengendalian risikonya

b. Analisis Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, setelah diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan, selanjutnya harus ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya. Dalam melakukan analisis risiko terdapat proses yang harus dilakukan untuk menentukan besaran kemungkinan dan dampaknya yaitu menentukan dampak risiko dan kemungkinan risiko pada tahap-tahap pengadaan.

Dalam menentukan ukuran dampak dari risiko dan kemungkinannya membutuhkan Pedoman Manajemen Risiko sebagai acuan dalam melakukan analisis nilai dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. Setelah didapatkan nilai dampak dan kemungkinan (*Likelihood*), kemudian dilakukan analisa apakah risiko tersebut dapat di terima atau tidak (*Risk Tollerance*).

Dalam melakukan Analisis risiko, ukuran *likelihood* risiko dinyatakan dengan persentase probabilitas dan dampak risiko dinyatakan dengan satuan ukuran yang sama dengan satuan ukuran sasaran. Instruksi kerja dalam melakukan analisis risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.44 dan alur proses analisis risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.45, dan dijelaskan pada Tabel 4.20.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-05-01
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 4

Instruksi Kerja Analisis Risiko Pengawasan Dan Pengendalian Kegiatan Proyek

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III

II. INSTRUKSI KERJA

1. Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, kemudian diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran dampak risiko adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran Dampak

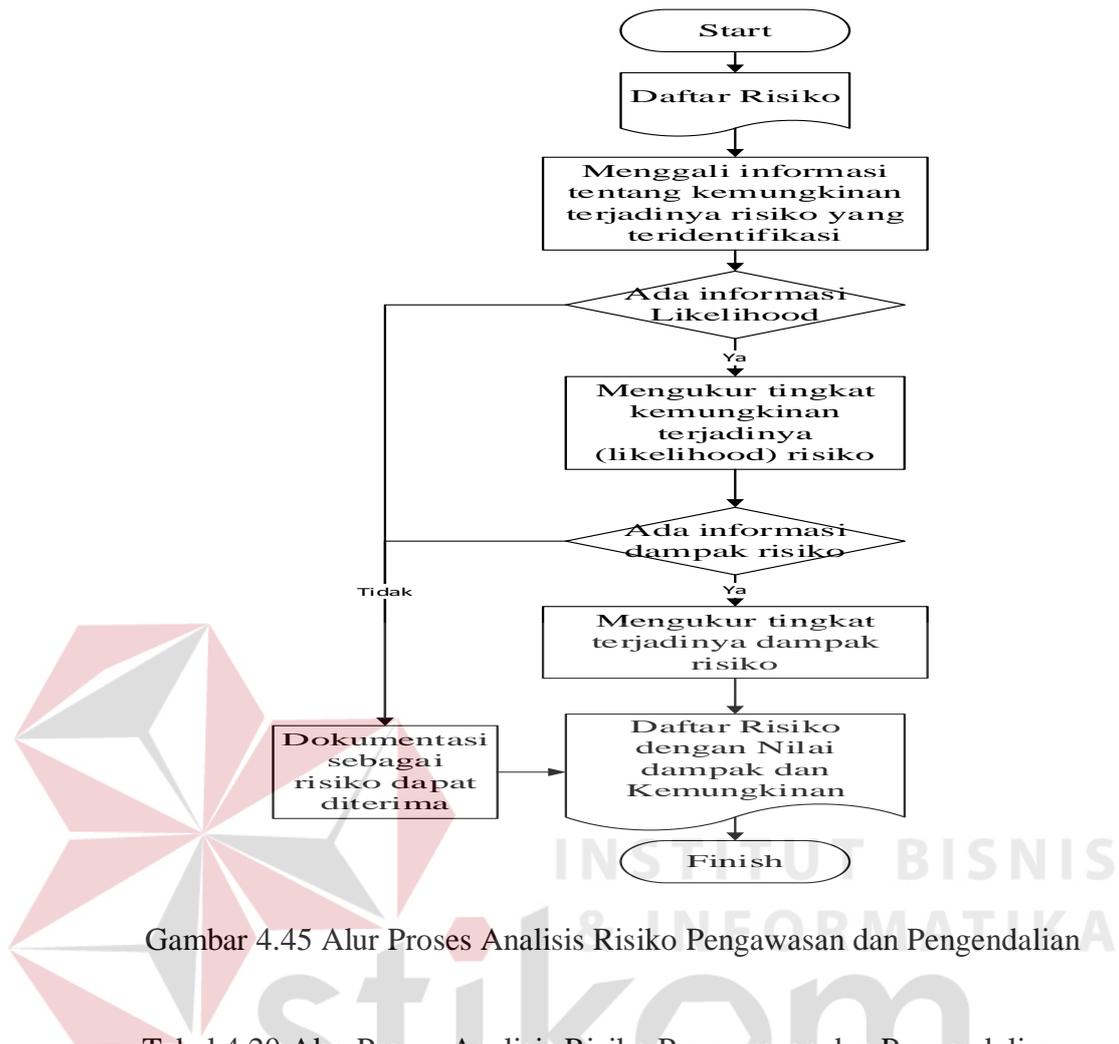
Kategori Level Risiko	Deskripsi
4	Berat
3	Sedang
2	Ringan
1	Sangat Ringan

2. ditentukan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, berdasarkan kriteria tingkat besarnya kemungkinan.
Pedoman yang digunakan untuk mengkonversi ukuran kemungkinan (*likelihood*) adalah sebagai berikut :

Tabel 1 – Ukuran *Likelihood*

Kategori Level Risiko	Rating	Deskripsi
Esktrim	4	Selalu terjadi
Tinggi	3	Kadang-kadang dapat terjadi
Sedang	2	Mungkin dapat terjadi
Rendah	1	Sangat jarang terjadi

Gambar 4.44 Instruksi Kerja Analisis Risiko Pengawasan dan Pengendalian



Gambar 4.45 Alur Proses Analisis Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Tabel 4.20 Alur Proses Analisis Risiko Pengawasan dan Pengendalian

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menggali informasi tentang kemungkinan terjadinya risiko yang teridentifikasi	Daftar risiko	1. Menganalisa kemungkinan terjadinya risiko 2. Jika seluruh risiko telah diungkap, maka seluruh peserta mengidentifikasi informasi yang mendukung bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin terjadi	Daftar Risiko dengan kemungkinan terjadinya.
2	Mengukur tingkat kemungkinan	Daftar Risiko dan	Setiap Unit Kerja Pemilik Risiko mengukur tingkat kemungkinan terjadi	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan

Tabel 4.20 Alur Proses Analisis Risiko Pengawasan dan Pengendalian (lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
	terjadinya (<i>likelihood</i>).	kemungkinan terjadinya.	(<i>likelihood</i>) risiko, berdasarkan data atau informasi yang tersedia dengan difasilitasi oleh Biro Hukum & Manajemen Risiko	
3	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko	Daftar risiko dengan ukuran tingkat kemungkinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan Pengecekan akhir daftar risiko 2. Mengidentifikasi informasi yang mendukung besaran dampak risiko yang ditimbulkan dengan mempertimbangkan pengendalian risiko yang ada. 3. Menghitung besarnya tingkat terjadinya dampak risiko jika ada informasi tentang besarnya dampak risiko 	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan.

c. Evaluasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya. Dengan telah dapat diukur dan ditentukan besarnya tingkat akibat kerugian yang ditimbulkan terhadap sasaran dan besarnya tingkat kemungkinan terjadinya, maka dapat ditentukan tingkat exposure risiko dari suatu risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali sebelumnya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat} \quad (1)$$

Terhadap risiko-risiko yang telah teridentifikasi, harus dapat diukur atau ditentukan besarnya tingkat kerugian yang ditimbulkan terhadap

sasaran/tujuan yang telah ditetapkan, berdasarkan kriteria pemeringkatan risiko. Instruksi Kerja evaluasi risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.46 dan alur proses evaluasi risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.47 yaitu menentukan nilai *eksposure* besaran risiko/ nilai risiko yang didapatkan dari hasil kali antara dampak dengan kemungkinan, dan dijelaskan pada Tabel 4.21.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (PERSERO)	INSTRUKSI KERJA	NO.	IK-05-02
		Tanggal	
Pemilik	Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	Halaman	Halaman 1 dari 3

Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Pengawasan Dan Pengendalian Kegiatan Proyek

I. REFERENSI

- ISO 31000
- Pedoman Manajemen Risiko Pelindo III

II. INSTRUKSI KERJA

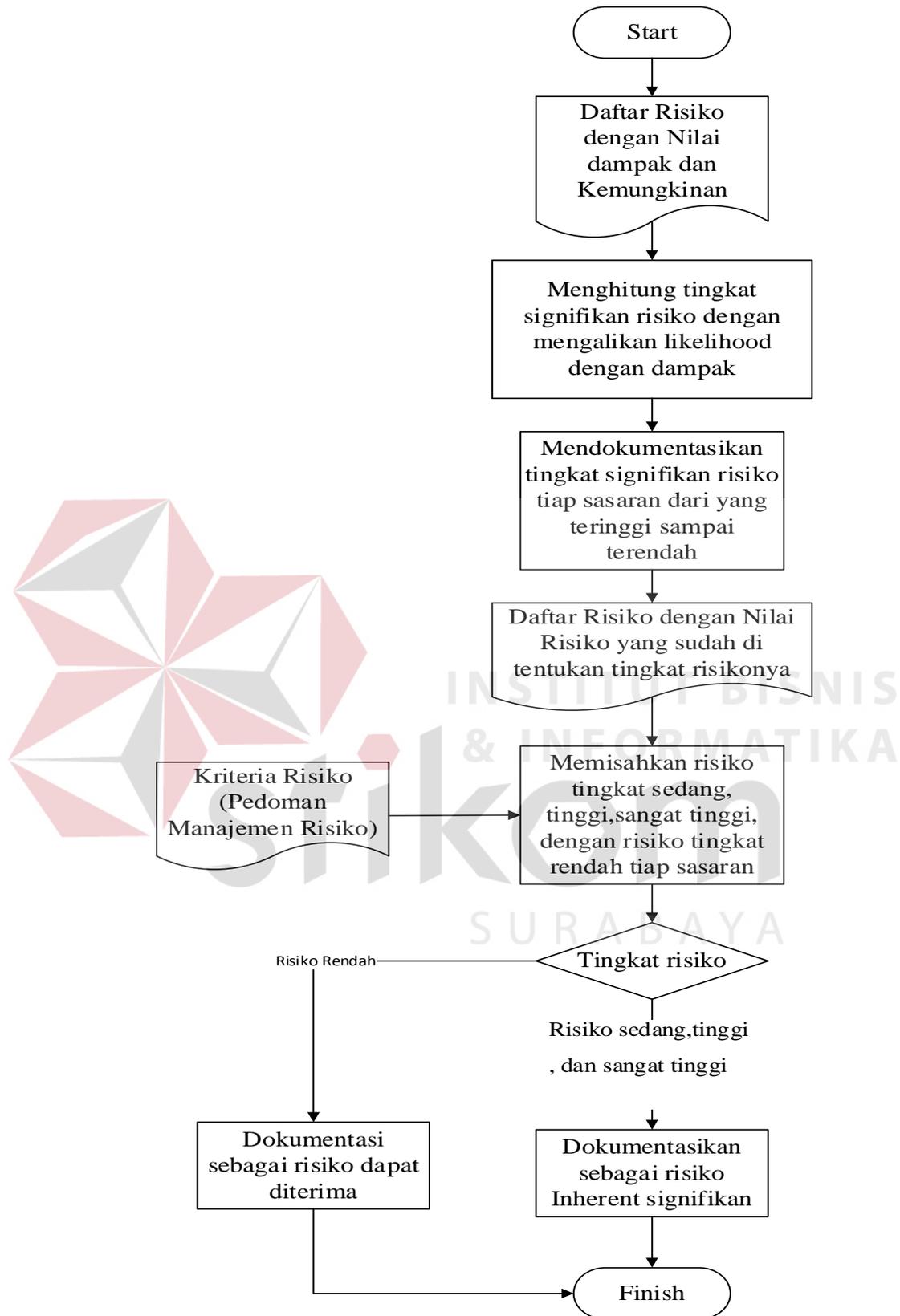
1. Setiap risiko yang telah teridentifikasi atau dikenali ditentukan tingkat exposure risikonya dengan menggunakan formula:

$$\text{Risiko Bawaan (Inherent Risk)} = \text{Kemungkinan} \times \text{Akibat}$$

Keterangan:

- Risiko Bawaan adalah : tingkat risiko awal atau risiko bawaan sebelum diterapkan control.
- Kemungkinan adalah : Nilai kemungkinan terjadinya risiko
- Akibat adalah : Nilai dampak yang ditimbulkan oleh risiko.

Gambar 4.46 Instruksi Kerja Evaluasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian



Gambar 4.47 Proses Evaluasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Tabel 4.21 Evaluasi Risiko Pengawasan dan Pengendalian

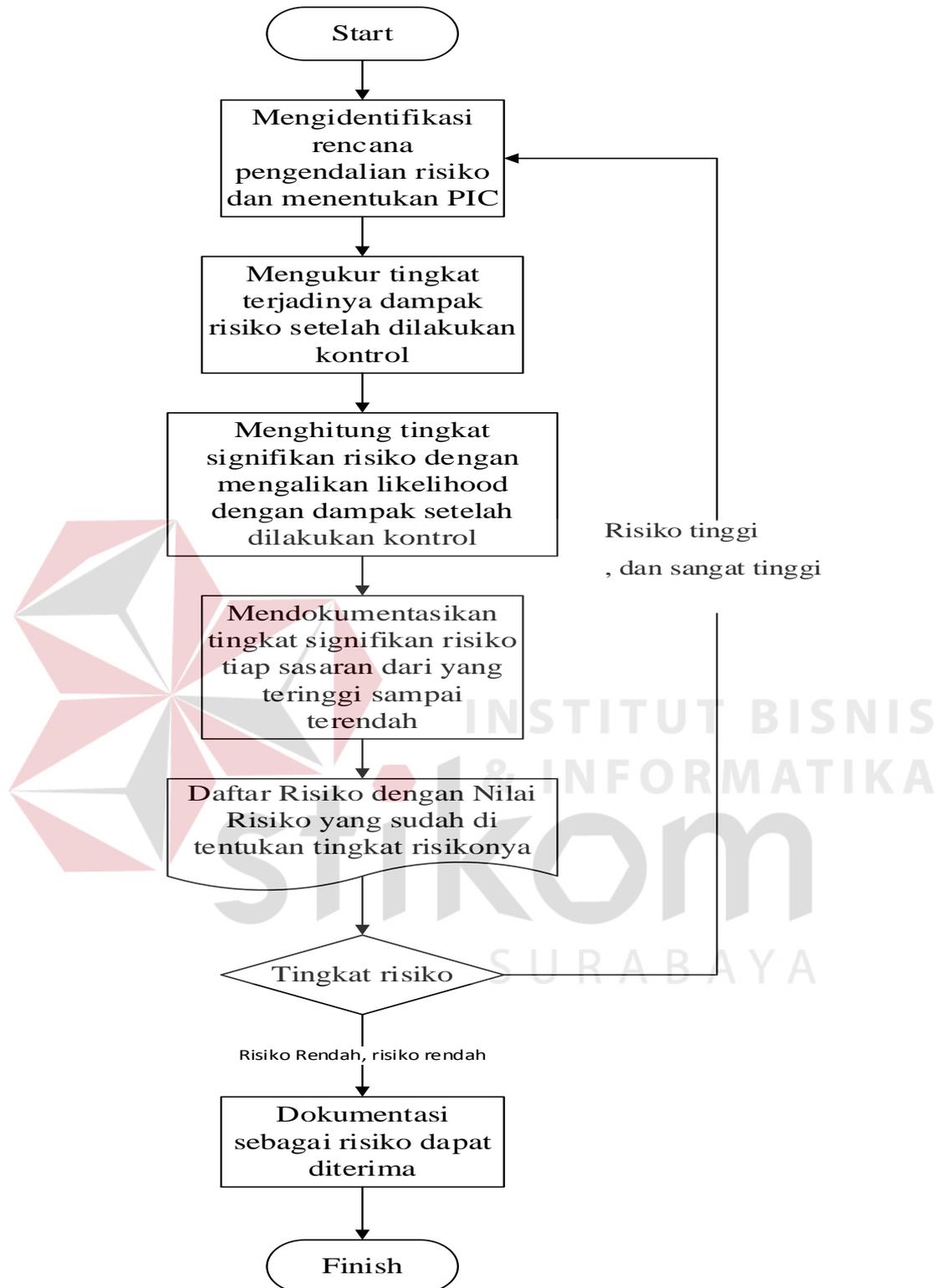
No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Menghitung tingkat signifikan risiko dengan mengalikan likelihood dengan dampak	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan	Menabulasikan dan menghitung tingkat signifikansi risiko dengan mengalikan likelihood dan konsekuensi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mendokumentasikan tingkat signifikan risiko tiap sasaran dari yang tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko	mendokumentasikan risiko berdasarkan urutan tingkat signifikansi risiko dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
3	Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah tiap sasaran.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 2. Jika tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima. 	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah
4	Dokumentasikan sebagai risiko <i>Inherent Significant</i>	Daftar risiko yang sudah dipisahkan dari risiko tingkat rendah	Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan.	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>

d. Perlakuan Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko dapat. Setelah dilakukan perlakuan risiko/kontrol pada risiko, kemudian dilakukan pengukuran kembali dengan rumus perkalian antara dampak dengan kemungkinan risiko setelah dilakukan kontrol. Instruksi Kerja dalam perlakuan risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.48 dan alur proses perlakuan risiko pengawasan dan pengendalian dapat dilihat pada Gambar 4.49, dan dijelaskan pada Tabel 4.22.

 PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Pemilik	INSTRUKSI KERJA Subdit Teknologi Informasi dan Komunikasi	NO. Tanggal Halaman	IK-05-03 Halaman 1 dari 3
Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Pengawasan Dan Pengendalian Kegiatan Proyek			
I. REFERENSI			
<ul style="list-style-type: none"> - ISO 31000 - Pedoman Manajemen Risiko PT Pelabuhan Indonesia III 			
II. INSTRUKSI KERJA			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan tanggapan menerima atau tidak menerima risiko pada penyusunan HPS berdasarkan atas tingkat eksposur risiko yang terkait. 2. Secara umum, pilihan yang dapat diambil untuk mengelola risiko-risiko yang tidak dapat diterima antara lain mengurangi besarnya kemungkinan, mengurangi besarnya akibat, mentransfer risiko, dan menghindari risiko. 3. Melakukan penilaian untuk memperkirakan besarnya tingkat exposure risiko yang masih tersisa sehubungan dengan tindakan yang diambil dalam mengurangi risiko penyusunan HPS. 4. Apabila tingkat exposure risiko yang masih tersisa ternyata tidak dapat diterima, maka harus dilakukan identifikasi tindakan ulang untuk menentukan pilihan tindakan yang lebih sesuai. 			

Gambar 4.48 Instruksi Kerja Perlakuan Risiko Pengawasan dan Pengendalian



Gambar 4.49 Alur Proses Perlakuan Risiko Pengawasan dan Pengendalian

Tabel 4.22 Alur Proses Perlakuan Risiko Pengawasan dan Pengendalian

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
1	Mngidentifikasi rencana pengendalian risiko dan menentukan PIC	Daftar risiko <i>Inherent Significant</i>	Mengidentifikasi rencana pengendalian risiko tambahan yang akan dilakukan dan menentukan Person in Charge nya terhadap risiko tinggi dan sangat tinggi.	Daftar risiko dengan nilai risiko
2	Mengukur tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai risiko	Pimpinan Unit Kerja Pemilik Risiko Selanjutnya dilakukan pengukuran tingkat terjadinya dampak risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinans etelah dilakukan kontrol.
3	Menghitung tingkat risiko <i>significant</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dengan dampak setelah dilakukan kontrol	Daftar risiko dengan nilai dampak dan kemungkinan setelah dilakukan kontrol.	menabulasikan dan menghitung tingkat <i>signifikansi</i> risiko dengan mengalikan <i>likelihood</i> dan konsekuensi risiko setelah dilakukan kontrol.	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya
4	Mendokumentasikan tingkat <i>significant</i> risiko tiap sasaran dari tertinggi sampai terendah	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah ditentukan tingkat risikonya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendokumentasikan daftar risiko level unit kerja untuk diarsipkan dan sebagai alat pemantauan. 2. Memisahkan risiko tingkat sedang, tinggi, sangat tinggi dengan risiko tingkat rendah berdasarkan tiap sasaran. 3. Risiko dengan tingkat signifikansi tinggi dan sangat tinggi didokumentasikan sebagai risiko residual signifikan 	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah

Tabel 4.22 Alur Proses Perlakuan Risiko Pengawasan dan Pengendalian
(lanjutan)

No	Nama Proses	Input	Proses	Output
5	Mendokumentasikan sebagai risiko dapat diterima	Daftar risiko dengan nilai risiko yang sudah dipisahkan tingkat risikonya dari tertinggi sampai terendah	Tingkat signifikansi risiko rendah dan telah tersedia pengendalian yang efektif, maka Unit Kerja Pemilik Risiko mendokumentasikan sebagai risiko yang dapat diterima.	Daftar risiko yang dapat diterima.

