Tim Penulis:
Ayu Purnamasari Asih, S.Psi., M.MT
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA

NAVIGASI KETIDAKPASTIAN DI SEKTOR PUBLIK

Orkestrasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Integrasi Model Tiga Lini dan Rencana Strategis Penyelenggaraan Infrastruktur Negara



NAVIGASI KETIDAKPASTIAN DI SEKTOR PUBLIK

Orkestrasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Integrasi Model Tiga Lini dan Rencana Strategis Penyelenggaraan Infrastruktur Negara

Tim Penulis:
Ayu Purnamasari Asih, S.Psi., M.MT
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA

Penerbit Widina

NAVIGASI KETIDAKPASTIAN DI SEKTOR PUBLIK
Orkestrasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional
Integrasi Model Tiga Lini dan Rencana Strategis
Penyelenggaraan Infrastruktur Negara

Tim Penulis:
Ayu Purnamasari Asih, S.Psi., M.Mt
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., Csa, Grcp, Grca

Desain Cover:
Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

ISBN:
978-634-317-128-7

Cetakan Pertama:
Juli, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Membangun infrastruktur sejatinya bukan sekadar merangkai beton dan baja, melainkan merajut masa depan dan peradaban bangsa. Di tengah dinamika global yang serba tak menentu—mulai dari fluktuasi ekonomi, pergeseran geopolitik, hingga ancaman nyata perubahan iklim—sektor publik dituntut untuk tidak hanya lincah (*agile*) dalam merencanakan pembangunan, tetapi juga tangguh (*resilient*) dalam menghadapi berbagai ketidakpastian.

Sebagai garda terdepan dalam akselerasi fisik pembangunan nasional, tata kelola pada instansi pemerintah di bidang infrastruktur memikul kompleksitas yang sangat tinggi. Buku ini hadir dengan mengangkat potret pembelajaran empiris serta rentetan tantangan operasional dari Kementerian Pekerjaan Umum—kementerian strategis di bidang infrastruktur nasional—sebagai lokus studi kasus utama. Evaluasi atas capaian laporan kinerja kelembagaan terkini menjadi pijakan riil bagaimana mitigasi risiko di lapangan dieksekusi secara ketat melalui pengawasan berlapis. Di sisi lain, kehadiran Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) menandai babak baru tata kelola pemerintahan yang lebih proaktif, kolaboratif, dan lintas sektor.

Buku ini disusun bukan sekadar sebagai dokumentasi internal organisasi, melainkan dirancang sebagai literatur akademik dan referensi komprehensif yang dapat dikonsumsi oleh khalayak luas—mulai dari akademisi, mahasiswa, peneliti, hingga praktisi tata kelola di berbagai sektor industri. Dengan menyintesiskan antara landasan teoretis global dan dinamika praktik lapangan di sektor infrastruktur publik, buku ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan *Governance, Risk, and Compliance* (GRC) di Indonesia, serta menjadi rujukan berharga dalam membangun arsitektur ketangguhan organisasi menyongsong Visi Indonesia Emas 2045.

Jakarta, Juni 2026
Ayu Purnamasari Asih, S.Psi, M.MT

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI iv
BAB I PENDAHULUAN: REFLEKSI KINERJA, ERA KETIDAKPASTIAN, DAN ARSITEKTUR INFRASTRUKTUR MASA DEPAN 1
A. Membaca Laporan Kinerja sebagai Pijakan Strategis Organisasi 3
B. Rencana Strategis 2025–2029: Pengarusutamaan Risiko sejak Hulu Perencanaan..... 7
C. Rekonseptualisasi Manajemen Risiko: Navigasi Ketidakpastian dalam Pelayanan Publik 12
BAB II LANDASAN TEORETIS DAN TINJAUAN LITERATUR: TATA KELOLA, RISIKO, DAN KEPATUHAN (GRC) SEKTOR PUBLIK.... 15
A. Evolusi Paradigma Administrasi Publik: Dari *Old Public Administration* (OPA) dan *New Public Management* (NPM) Menuju *New Public Service* (NPS) 15
B. Teori Keagenan (*Agency Theory*) dan Akuntabilitas Sektor Publik..... 20
C. Dekonstruksi Konsep GRC: Mengurai Kebingungan Konseptual (*Conceptual Muddle*)..... 23
D. Enterprise Risk Management (ERM) dalam Sistem Pengendalian Manajemen Modern 26
BAB III ORKESTRASI KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PEMBANGUNAN NASIONAL: PARADIGMA WHOLE-OF-GOVERNMENT SEKTOR INFRASTRUKTUR 31
A. Filosofi dan Urgensi Perpres Nomor 39 Tahun 2023..... 31
B. Ekosistem Kolaboratif Lintas Sektor Dalam Perencanaan Nasional..... 35
C. Harmonisasi Selera Risiko Organisasi Terhadap Target Makro Nasional..... 39

BAB IV PRAKTIK TERBAIK KELEMBAGAAN:
FORMASI MODEL TIGA LINI SEKTOR INFRASTRUKTUR 43
A. Konseptualisasi Model Tiga Lini (*Three Lines Model*) di Sektor Publik 44
B. Lini Pertama di Ujung Tombak: Peran PPK dan Satuan Kerja (Satker)..... 47
C. Lini Kedua sebagai Kompas Kepatuhan dan Pendamping Strategis 50
D. Rekonfigurasi Lini Ketiga: Inspektorat Jenderal sebagai Trusted Advisor 52
BAB V MENGATASI HAMBATAN LINTAS SEKTOR MELALUI INTEGRASI DATA RISIKO 57
A. Anatomi Kendala Pembangunan Kontemporer (Lessons Learned LAKIN) 58
B. Urgensi Sistem Informasi Terintegrasi (SIGRC) di Pemerintahan 63
C. Strategi Komunikasi dan Eskalasi Risiko Konstruktif 68
BAB VI MEMBANGUN EKOSISTEM KEMATANGAN RISIKO DAN KESIMPULAN VISIONER 73
A. Navigasi Tingkat Kematangan Risiko (*Risk Maturity Level*) 74
B. Internalisasi Budaya Sadar Risiko Berbasis Nilai "BerAKHLAK" 78
EPILOG: Infrastruktur Tangguh Menuju Indonesia Emas 2045 83
GLOSARIUM 87
DAFTAR PUSTAKA 89
TENTANG PENULIS 93

BAB I

PENDAHULUAN: REFLEKSI KINERJA, ERA KETIDAKPASTIAN, DAN ARSITEKTUR INFRASTRUKTUR MASA DEPAN

"Kita membentuk bangunan-bangunan kita; setelah itu, bangunan-bangunan itulah yang membentuk kita."
— Sir Winston Leonard Spencer Churchill

Di masa lalu, laju sirene ambulans yang membawa pasien kritis dari pelosok kabupaten sering kali harus bertaruh dengan waktu; terjebak berjam-jam dalam antrean panjang jalur arteri sebelum akhirnya berhasil merapat ke rumah sakit rujukan, seperti RSUD Dr. Moewardi di Surakarta. Kini, keberadaan ruas tol terintegrasi telah memangkas jarak krusial tersebut menjadi hitungan menit. Dampak yang sama besarnya juga terasa pada denyut ekonomi kerakyatan. Melalui bentangan Tol Trans Sumatera dan Trans Jawa, rantai logistik yang bertahun-tahun mencekik distribusi barang kini terurai. Hasil panen petani yang dulunya kerap layu atau menyusut bobotnya di bak truk akibat perjalanan berhari-hari, kini tiba di pasar induk dalam kondisi segar, menjaga nilai tukar keringat mereka tetap tinggi.

Yang berubah dari lanskap ini bukan sekadar metrik waktu tempuh, melainkan kepastian hidup harian masyarakat. Beton, aspal, dan baja yang dibentangkan oleh kementerian teknis secara nyata telah menyelamatkan nyawa dari keterlambatan dan menyelamatkan roda ekonomi dari ancaman

BAB II

LANDASAN TEORETIS DAN TINJAUAN LITERATUR: TATA KELOLA, RISIKO, DAN KEPATUHAN (GRC) SEKTOR PUBLIK

Tatanan pemerintahan modern menuntut sebuah orkestrasi yang rumit antara efisiensi, akuntabilitas, dan ketangkasan merespons dinamika lingkungan. Dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional, sebuah instansi tidak lagi dapat beroperasi hanya dengan intuisi atau kepatuhan buta pada prosedur. Bab ini mengelaborasi kerangka epistemologis yang mendasari transformasi tata kelola pemerintahan, khususnya bagaimana integrasi konsep Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan (Governance, Risk, and Compliance—GRC) menjadi imperatif strategis bagi organisasi sektor publik dalam mengelola ketidakpastian.

A. EVOLUSI PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK: DARI *OLD PUBLIC ADMINISTRATION* (OPA) DAN *NEW PUBLIC MANAGEMENT* (NPM) MENUJU *NEW PUBLIC SERVICE* (NPS)

Setiap kali sebuah negara memutuskan cara mengelola dirinya sendiri, ia sebenarnya sedang menjawab satu pertanyaan diam-diam yang jarang diucapkan terang-terangan di ruang rapat: untuk siapa birokrasi ini bekerja, dan dengan ukuran apa ia menilai keberhasilannya? Jawaban atas pertanyaan itu tidak pernah tunggal dan tidak pernah abadi. Ia berubah mengikuti arus besar pemikiran tentang peran negara, dan setiap perubahannya menyeret serta cara aparatur memaknai satu hal yang

BAB III

ORKESTRASI KEBIJAKAN MRPN: PARADIGMA *WHOLE-OF-GOVERNMENT* SEKTOR INFRASTRUKTUR

Sebuah peraturan, pada hakikatnya, adalah jawaban yang dibekukan atas sebuah persoalan yang lama mengganggu. Ketika negara menuangkan suatu gagasan ke dalam pasal-pasal yang mengikat, ia sedang menandai bahwa persoalan yang dijawabnya telah cukup mendesak untuk tidak lagi diserahkan pada kebiasaan atau kebijaksanaan masing-masing pihak. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional adalah jawaban semacam itu. Ia lahir bukan dari ruang hampa akademis, melainkan dari pengalaman pahit yang berulang: betapa sering target pembangunan nasional tersandung bukan karena kelemahan teknis di satu titik, melainkan karena kegagalan banyak pihak untuk bergerak selaras. Bab ini membedah anatomi kebijakan tersebut, menelusuri filosofi yang melatarinya, ekosistem kolaboratif yang dibangunnya, serta tantangan paling pelik yang ditinggalkannya bagi para pelaksana di lapangan — yakni bagaimana menyelaraskan selera risiko organisasi dengan ambisi makro nasional.

A. FILOSOFI DAN URGENSI PERPRES NOMOR 39 TAHUN 2023

Ada sebuah pengakuan yang jarang diucapkan secara terbuka dalam birokrasi pembangunan, namun terbaca jelas di sela-sela konsiderans Perpres 39/2023: bahwa pembangunan nasional terlalu rumit untuk

BAB IV

PRAKTIK TERBAIK KELEMBAGAAN: FORMASI MODEL TIGA LINI SEKTOR INFRASTRUKTUR

Kebijakan, betapapun visionernya, tidak pernah bekerja di ruang hampa. Setelah bab sebelumnya mengurai orkestrasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) sebagai kerangka kebijakan lintas sektor, pertanyaan berikutnya bersifat jauh lebih membumi: siapa sesungguhnya yang berdiri di garis depan ketika risiko itu benar-benar menjelma menjadi kenyataan? Ketika hujan ekstrem merendam lokasi pengecoran pada pukul dua dini hari, ketika warga menolak menandatangani berita acara pembebasan lahan, atau ketika penyedia jasa konstruksi tiba-tiba kehilangan kapasitas finansialnya di tengah jalan—dokumen kebijakan tidak akan turun tangan menyelesaikannya. Manusialah, dengan peran dan kewenangan yang melekat padanya, yang harus mengambil keputusan.

Di sinilah arsitektur kelembagaan menemukan relevansinya. Sebuah sistem manajemen risiko yang matang bukan ditentukan oleh tebalnya dokumen pedoman, melainkan oleh kejernihan pembagian peran: siapa yang memiliki risiko, siapa yang mengawal metodologi dan kepatuhan, serta siapa yang memberikan penjaminan independen atas keseluruhan sistem. Bab ini membedah praktik terbaik kelembagaan tersebut melalui lensa Model Tiga Lini (*Three Lines Model*), sebuah kerangka tata kelola global yang telah diadaptasi secara cermat ke dalam struktur birokrasi Otoritas Pembina Infrastruktur Publik di Indonesia. Pembahasan akan bergerak dari fondasi konseptual model ini, menelusuri denyut nadi Lini Pertama di lapangan, peran navigasi Lini Kedua, hingga transformasi

BAB V

MENGATASI HAMBATAN LINTAS SEKTOR MELALUI INTEGRASI DATA RISIKO

"In God we trust; all others must bring data."
— W. Edwards Deming

Ada sebuah paradoks yang menghantui pembangunan infrastruktur di negara ini. Anggaran tersedia, desain teknis matang, kontraktor terikat kontrak, dan tenggat waktu tercetak rapi dalam dokumen perencanaan. Namun jembatan tetap berdiri tanpa jalan akses, stasiun megah beroperasi tanpa konektivitas penumpang yang memadai, dan bendungan rampung sementara jaringan irigasi di hilirnya masih berupa garis putus-putus di atas peta. Kegagalan semacam ini jarang lahir dari kebodohan teknis. Para insinyur di lapangan tahu persis cara menancapkan tiang pancang dan menghitung daya dukung tanah. Yang tidak mereka miliki adalah penglihatan: kemampuan sistemik untuk melihat risiko yang tumbuh di wilayah abu-abu antar-kewenangan, di ruang sunyi tempat tidak ada satu pun instansi merasa bertanggung jawab penuh.

Bab-bab sebelumnya telah membedah arsitektur kelembagaan Model Tiga Lini dan mandat kebijakan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional. Bab ini bergerak ke wilayah yang lebih sulit dan lebih jujur: mengapa arsitektur yang elok di atas kertas itu kerap tersandung pada tiga batu yang sama, berulang-ulang, dari satu periode perencanaan ke periode berikutnya. Batu pertama adalah kendala lintas sektor yang gagal diramal sejak dini. Batu kedua adalah fragmentasi data risiko yang masih dikelola secara

BAB VI

MEMBANGUN EKOSISTEM KEMATANGAN RISIKO DAN KESIMPULAN VISIONER

"Risiko muncul karena kita tidak tahu apa yang sedang kita kerjakan."
— Warren Buffett

"Rencana tidak ada artinya; perencanaanlah yang merupakan segalanya."
— Dwight D. Eisenhower

Bayangkan sebuah sore di kantor satuan kerja pelaksanaan jalan nasional, di sebuah provinsi yang tidak perlu disebut namanya. Seorang insinyur muda baru kembali dari lapangan dengan temuan yang membuatnya gelisah: hasil pengeboran tambahan menunjukkan lapisan lempung lunak yang lebih tebal dari asumsi desain timbunan. Tidak ada yang runtuh. Belum ada yang salah. Jadwal masih hijau, serapan anggaran masih sesuai kurva. Ia hanya memegang selembar data yang mengatakan bahwa sesuatu *mungkin* akan salah, dua atau tiga musim hujan dari sekarang.

Apa yang terjadi pada data itu dalam dua puluh empat jam berikutnya adalah ukuran paling jujur dari kematangan risiko sebuah organisasi. Apakah ia naik ke meja Pejabat Pembuat Komitmen sebagai usulan kaji ulang desain, dicatat sebagai risiko baru, dan memicu rapat teknis? Atau apakah ia berhenti di laci, karena membawanya naik berarti membawa masalah, dan membawa masalah berarti mencari masalah? Seluruh arsitektur yang dibahas buku ini—profil risiko, peta risiko, struktur tiga lini,

GLOSARIUM

APIP — Aparat Pengawasan Intern Pemerintah; unit yang menjalankan fungsi pengawasan intern pada instansi pemerintah, di Kementerian PU diemban oleh Inspektorat Jenderal.

BerAKHLAK — Akronim tujuh nilai dasar Aparatur Sipil Negara: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

e-MR — Aplikasi manajemen risiko elektronik di lingkungan Kementerian PU; menjadi wadah penyusunan profil risiko dan menggambarkan peta risiko secara otomatis.

ERM (Enterprise Risk Management) — Pendekatan pengelolaan risiko yang terintegrasi pada seluruh tingkatan organisasi dan tertaut langsung dengan pencapaian sasaran strategis.

GRC (Governance, Risk, and Compliance) — Kapabilitas terintegrasi yang memadukan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan agar organisasi mencapai sasarannya secara andal dan berintegritas.

LAKIN — Laporan Kinerja; dokumen akuntabilitas tahunan instansi pemerintah yang memuat capaian kinerja dan pembelajaran organisasi.

LED (Loss Event Database) — Basis data kejadian kerugian; rekam jejak peristiwa risiko yang telah terjadi sebagai sumber pembelajaran bagi identifikasi risiko berikutnya.

Model Tiga Lini — Formasi pembagian peran pengelolaan risiko: Lini Pertama sebagai pemilik dan pengelola risiko, Lini Kedua sebagai fungsi kepatuhan dan pendampingan, serta Lini Ketiga sebagai pengawasan intern yang independen (IIA, 2020).

MRPN — Manajemen Risiko Pembangunan Nasional; kerangka pengelolaan risiko lintas entitas untuk pencapaian sasaran pembangunan nasional sebagaimana diatur Perpres No. 39 Tahun 2023.

PPK — Pejabat Pembuat Komitmen; pejabat yang diberi kewenangan mengambil keputusan dan tindakan yang mengikat anggaran pada pelaksanaan pekerjaan.

Renstra — Rencana Strategis; dokumen perencanaan lima tahunan kementerian/lembaga sebagai penjabaran RPJMN.

RPJMN — Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional; dokumen perencanaan pembangunan nasional lima tahunan.

Satker — Satuan Kerja; unit pelaksana kegiatan dan anggaran di lapangan.

Selera Risiko (Risk Appetite) — Tingkat risiko yang bersedia diambil organisasi dalam mengejar sasarannya, divisualisasikan sebagai garis toleransi pada peta risiko.

SIDLACOM — Survey, Investigation, Design, Land Acquisition, Construction, Operation, Maintenance; rangkaian tahapan siklus penyelenggaraan infrastruktur.

SIGRC — Sistem Informasi Governance, Risk, and Compliance; platform terintegrasi yang menyatukan profil risiko, kejadian kerugian, dan hasil pemantauan dalam satu basis data.

SS (Sasaran Strategis) — Kondisi yang ingin dicapai dalam jangka menengah sebagai ukuran dampak (outcome) kontribusi kementerian terhadap pembangunan nasional.

UKI — Unit Kepatuhan Intern; pengemban Lini Kedua yang memastikan kepatuhan dan mendampingi penerapan manajemen risiko pada unit organisasi.

Unor — Unit Organisasi; satuan organisasi setingkat eselon I di lingkungan kementerian.

UPR — Unit Pemilik Risiko; unit yang bertanggung jawab mengelola risiko pada lingkupnya, berjenjang dari tingkat Kementerian, UPR Tingkat 1 (T-1), Tingkat 2 (T-2), hingga Tingkat 3 (T-3) di satuan kerja.

VUCA — Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity; gambaran lingkungan strategis yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.

DAFTAR PUSTAKA

Adisuria, K. F., & Jayadi, R. (2023). Analysis of the implementation GRC information system in supporting performance optimization. *Journal of Information System Management (JOISM), 4*(2), 97–106.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2024). *Glosarium manajemen risiko pembangunan nasional*. Satuan Tugas Kebijakan Pembinaan dan Pengawasan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review, 60*(6), 549–559.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal, 45*(2), 6–19.

Hardy, C., & Leonard, J. (2011). Governance, risk and compliance (GRC): *Conceptual Muddle* and technological tangle. *Proceedings of the 22nd Australasian Conference on Information Systems*.

Hillson, D. A. (1997). Towards a risk maturity model. *The International Journal of Project & Business Risk Management, 1*(1), 35–45.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). London: Kogan Page.

Institut Manajemen Risiko Profesional Indonesia (IRMAPA). (2021). *Formasi tiga lini dalam pengelolaan risiko pembangunan nasional*.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. Lake Mary, FL: IIA.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 — Risk management: Guidelines*. Geneva: ISO.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kementerian Pekerjaan Umum. (2025). *Rancangan Akhir Rencana Strategis Kementerian Pekerjaan Umum Tahun 2025–2029*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2024). *Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 12/SE/M/2024 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat*. Jakarta: Kementerian PUPR.

Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2022). Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money & Management, 42*(6), 403–407. https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314

Muller, J. Z. (2018). *The tyranny of metrics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Lembaran Negara RI Tahun 2008 Nomor 127.

Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.

Putra, A. S., Suryana, R. E., & Hartono, U. (2025). Integrasi manajemen risiko pembangunan nasional (MRPN) dalam Perpres nomor 39 tahun 2023: Pilar baru penguatan sistem pertahanan negara. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia, 5*(6), 1587–1599.

Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money & Management, 39*(2), 148–151.

Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2023 Nomor 90.

Shapiro, S. P. (2005). *Agency Theory*. *Annual Review of Sociology, 31*, 263–284.

Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. New York: Random House.

Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

TENTANG PENULIS

Ayu Purnamasari, S.Psi., M.MT.
Ayu Purnamasari menempuh pendidikan sarjana Psikologi di Universitas Gadjah Mada dan Magister Manajemen Teknologi jurusan Manajemen Proyek di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Saat ini, ia tengah menyelesaikan studi doktoral dengan spesialisasi Manajemen dan Bisnis Berkelanjutan di Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Perpaduan latar belakang keilmuan psikologi dan manajemen proyek ini mewarnai cara pandangnya secara khas: bahwa arsitektur ketangguhan infrastruktur bukan semata persoalan teknis dan prosedur, melainkan sangat bergantung pada perilaku, budaya organisasi, dan keberanian aparatur untuk jujur terhadap ketidakpastian. Sebagai praktisi tata kelola publik dan birokrat yang berkecimpung di sektor penyelenggaraan infrastruktur negara, ia memiliki pengalaman manajerial yang mendalam dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan manajemen kinerja aparatur. Keterlibatannya di jantung pembinaan talenta organisasi memberikannya wawasan empiris yang kaya mengenai dinamika kepemimpinan lincah (*agile leadership*), kepemimpinan transformasional, serta adaptasi budaya kerja di lingkungan birokrasi. Melalui buku ini, ia memosisikan diri sebagai *scholar-practitioner* yang berupaya menjembatani teori akademik global dengan realitas operasional di lapangan. Dedikasinya pada pengembangan kapasitas aparatur negara didorong oleh satu keyakinan: bahwa infrastruktur fisik yang tangguh hanya bisa dibangun oleh tata kelola dan ekosistem manusia yang tak kalah tangguhnya demi menyongsong Visi Indonesia Emas 2045.

Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Beliau adalah seorang akademisi dan peneliti senior di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dengan latar belakang pendidikan spesifik yang menghasilkan gelar ganda di bidang Manajemen Bisnis (*Master of Business Management*) dan Sistem Bisnis (*Master of Business Systems*), kepakaran beliau berfokus pada irisan antara manajemen strategis, sistem informasi manajemen, pemasaran, dan perilaku organisasi. Sebagai pendidik di tingkat sarjana hingga pascasarjana, Dr. Osly sangat aktif menghasilkan berbagai publikasi riset terapan di jurnal nasional maupun internasional, menjadikannya figur akademik yang solid dalam mengawal metodologi dan strategi bisnis berkelanjutan.

Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA

Beliau merupakan representasi ideal dari perpaduan antara akademisi dan praktisi strategis di sektor publik dan keuangan. Selain perannya di dunia pendidikan tinggi, Dr. Mundiharno memiliki rekam jejak kepemimpinan eksekutif yang sangat kuat, salah satunya pernah mengemban amanah sebagai Direktur Keuangan dan Investasi di BPJS Kesehatan. Kepakarannya dalam hal tata kelola organisasi dan mitigasi ketidakpastian terlegitimasi secara ketat melalui sertifikasi profesional yang disandangnya, yakni *Certified Securities Analyst* (CSA), *Governance, Risk, and Compliance Professional* (GRCP), serta *Governance, Risk, and Compliance Auditor* (GRCA). Latar belakang ini menjadikan beliau otoritas yang sangat mumpuni dalam disiplin ilmu Manajemen Risiko, khususnya dalam konteks arsitektur kelembagaan dan instrumen pengendalian publik.

NAVIGASI KETIDAKPASTIAN DI SEKTOR PUBLIK

Orkestrasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Integrasi Model Tiga Lini dan Rencana Strategis Penyelenggaraan Infrastruktur Negara

Buku ini mengulas secara komprehensif pentingnya manajemen risiko sebagai fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan infrastruktur di era yang penuh ketidakpastian. Berangkat dari evaluasi kinerja organisasi, arah Rencana Strategis 2025–2029, hingga tantangan tata kelola sektor publik modern, buku ini menawarkan perspektif strategis mengenai bagaimana risiko tidak lagi dipandang sebagai ancaman semata, melainkan sebagai unsur yang harus dikelola secara sistematis untuk mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Melalui pendekatan konseptual yang mengintegrasikan prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC), Enterprise Risk Management (ERM), serta Model Tiga Lini (Three Lines Model), pembaca diajak memahami hubungan antara tata kelola, pengendalian internal, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan berbasis risiko. Pembahasan diperkuat dengan uraian mengenai peran berbagai aktor kelembagaan, mulai dari satuan kerja sebagai lini pertama, fungsi kepatuhan sebagai lini kedua, hingga inspektorat sebagai lini ketiga yang berperan sebagai mitra strategis dalam menciptakan tata kelola yang efektif dan berkelanjutan.

Melalui pendekatan konseptual yang mengintegrasikan prinsip Governance, Risk, and Compliance (GRC), Enterprise Risk Management (ERM), serta Model Tiga Lini (Three Lines Model), pembaca diajak memahami hubungan antara tata kelola, pengendalian internal, akuntabilitas, dan pengambilan keputusan berbasis risiko. Pembahasan diperkuat dengan uraian mengenai peran berbagai aktor kelembagaan, mulai dari satuan kerja sebagai lini pertama, fungsi kepatuhan sebagai lini kedua, hingga inspektorat sebagai lini ketiga yang berperan sebagai mitra strategis dalam menciptakan tata kelola yang efektif dan berkelanjutan.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-128-7

9 786343 171287