Penulis:
Imam Arifin | Dr. Osly Usman M.Bus Mgt., M.Bus Syst.

MANAJEMEN RISIKO

PADA KEMENTERIAN KEUANGAN, PERSPEKTIF ISO 31000



MANAJEMEN RISIKO

PADA KEMENTERIAN KEUANGAN, PERSPEKTIF ISO 31000

Penulis:
Imam Arifin | Dr. Osly Usman M.Bus Mgt., M.Bus Syst.

Penerbit Widina

MANAJEMEN RISIKO PADA KEMENTERIAN KEUANGAN, PERSPEKTIF ISO 31000

Penulis:
Imam Arifin
Osly Usman

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

QRCBN:
62-1256-4358-118

Cetakan Pertama:
Juni, 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

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena buku ini dapat disusun dengan baik. Buku ini membahas manajemen risiko dengan menggunakan ISO 31000:2018 sebagai kerangka acuan utama. Fokus kajian diarahkan pada Kementerian Keuangan sebagai institusi strategis yang memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas fiskal, mengelola keuangan negara, dan memperkuat tata kelola pemerintahan.

Buku ini disusun untuk menguji kesesuaian antara peraturan dan praktik manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan dengan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko sebagaimana diatur dalam ISO 31000:2018. Peraturan utama yang menjadi dasar pembahasan meliputi PMK Nomor 222/PMK.01/2021, KMK Nomor 105/KMK.01/2022, dan SE-2/MK.01/2023. Selain itu, buku ini juga menggunakan Laporan Tahunan Kementerian Keuangan sebagai salah satu sumber untuk melihat bukti implementasi manajemen risiko dalam praktik kelembagaan.

Pembahasan dalam buku ini tidak hanya menempatkan manajemen risiko sebagai kewajiban administratif, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam pengambilan keputusan, peningkatan kinerja, penguatan akuntabilitas, dan perlindungan nilai publik. Oleh karena itu, setiap bab disusun secara sistematis, mulai dari konsep dasar manajemen risiko, struktur ISO 31000:2018, regulasi Kementerian Keuangan, proses implementasi, budaya sadar risiko, analisis kesesuaian, kesenjangan, dan rekomendasi perbaikan.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, auditor, pengelola risiko, dan pihak lain yang memiliki perhatian terhadap tata kelola sektor publik. Buku ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dalam memahami bagaimana standar internasional dapat digunakan untuk menilai dan memperkuat praktik manajemen risiko pada instansi pemerintah, khususnya dalam konteks pengelolaan keuangan negara.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen risiko dan mendukung penguatan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Keterangan
AKN	APBN, Kontinjensi, dan Neraca
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
DKO	Dialog Kinerja Organisasi
DKRO	Dialog Kinerja Risiko dan Organisasi
IKU	Indikator Kinerja Utama
IRU	Indikator Risiko Utama
PMK	Peraturan Menteri Keuangan
KMK	Keputusan Menteri Keuangan
LPR	Laporan Pemantauan Risiko
LTKK	Laporan Tahunan Kementerian Keuangan
SPIP	Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
TKPMR	Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko
UPR	Unit Pemilik Risiko
UKMR	Unit Kepatuhan Manajemen Risiko
UKI	Unit Kepatuhan Internal

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR SINGKATAN ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vi**
BAB I PENDAHULUAN PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA **1**
A. Latar Belakang 1
B. Fokus Analisis 2
C. Tujuan dan Manfaat 3
D. Ruang Lingkup dan Batasan 4
BAB 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN RISIKO **5**
A. Risiko dan Ketidakpastian 5
B. Manajemen Risiko Sebagai Sistem Pengelolaan Organisasi 6
C. Risiko, Kinerja, dan Akuntabilitas 7
BAB 3 ISO 31000 SEBAGAI FRAMEWORK MANAJEMEN RISIKO **9**
A. Karakter ISO 31000 9
B. Prinsip ISO 31000 10
C. Kerangka Kerja dan Proses ISO 31000 11
BAB 4 METODE UJI KESESUAIAN **13**
A. Desain Analisis 13
B. Skala Penilaian 14
C. Matriks Analisis 14
BAB 5 REGULASI MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN **15**
A. PMK Nomor 222/PMK.01/2021 Sebagai Payung Kebijakan 15
B. KMK Nomor 105/KMK.01/2022 Sebagai Petunjuk Pelaksanaan 15
C. SE-2/MK.01/2023 Sebagai Penguatan Implementasi 16
BAB 6 ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN **19**
A. Struktur dan Akuntabilitas 19
B. Penilaian Arsitektur Terhadap ISO 31000 21
BAB 7 KLASIFIKASI RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN **23**
A. Risiko Organisasi 23
B. Risiko APBN, Kontinjensi, dan Neraca 23

C. Analisis Kesesuaian 24
BAB 8 PROSES MANAJEMEN RISIKO DI KEMENTERIAN KEUANGAN 27
A. Penetapan Konteks dan Identifikasi Risiko 27
B. Analisis, Evaluasi, dan Mitigasi Risiko 27
C. Monitoring, Reviu, dan Pelaporan 28
D. Analisis Kesesuaian 29
BAB 9 INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO DENGAN KINERJA ORGANISASI 31
A. Integrasi Risiko Dengan Sasaran dan IKU 31
B. Piagam Risiko dan Perjanjian Kinerja 32
C. Analisis Kritis 33
BAB 10 BUDAYA SADAR RISIKO 35
A. Makna Budaya Risiko 35
B. Risiko Fraud dan Perilaku Pegawai 36
C. Analisis Budaya Risiko 37
BAB 11 PRAKTIK IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO KEMENKEU TAHUN 2022-2024 39
A. Implementasi Tahun 2022 39
B. Implementasi Tahun 2023 39
C. Implementasi Tahun 2024 40
D. Analisis Implementasi 42
BAB 12 HASIL UJI KESESUAIAN, KESENJANGAN, DAN REKOMENDASI 43
A. Ringkasan Hasil Uji Kesesuaian 43
B. Kesenjangan Utama 45
C. Rekomendasi Strategis 46
D. Kesimpulan Akhir 47
LAMPIRAN 49
DAFTAR PUSTAKA 54

BAB I

PENDAHULUAN
PENTINGNYA MANAJEMEN RISIKO
DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA

A. LATAR BELAKANG

Manajemen risiko menjadi kebutuhan utama dalam pengelolaan keuangan negara karena keputusan fiskal, anggaran, penerimaan, pembiayaan, belanja, dan pengelolaan aset selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Ketidakpastian tersebut dapat berasal dari kondisi ekonomi global, volatilitas harga komoditas, dinamika nilai tukar, perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, risiko fraud, risiko kepatuhan, serta perubahan perilaku publik. Dalam organisasi sektor publik, risiko tidak hanya memengaruhi efisiensi internal, tetapi juga memengaruhi akuntabilitas, kualitas layanan, reputasi, dan kepercayaan masyarakat.

Kementerian Keuangan memiliki mandat strategis dalam menjaga kesinambungan fiskal dan tata kelola keuangan negara. Peran tersebut menempatkan Kementerian Keuangan sebagai organisasi dengan tingkat risiko yang tinggi. Oleh karena itu, sistem manajemen risiko di Kementerian Keuangan harus mampu menghubungkan risiko dengan sasaran organisasi, proses bisnis, pengambilan keputusan, dan pengawasan pengelolaan keuangan negara. Dari Laporan Tahunan Kementerian Keuangan diketahui bahwa penerapan manajemen risiko telah dimulai sejak 2008, berkembang menjadi pengelolaan risiko yang lebih menyeluruh pada 2016, lalu diperkuat melalui integrasi risiko fiskal dan risiko organisasi sejak terbitnya

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN RISIKO

A. RISIKO DAN KETIDAKPASTIAN

Risiko dapat dipahami sebagai pengaruh ketidakpastian terhadap tujuan. Definisi ini penting karena menempatkan tujuan organisasi sebagai pusat analisis. Suatu peristiwa dinilai menjadi risiko ketika peristiwa tersebut dapat mempengaruhi peluang pencapaian tujuan organisasi. Dampaknya dapat negatif, positif, atau keduanya. Pendekatan ini sejalan dengan ISO 31000 yang menekankan bahwa risiko dapat berbentuk ancaman dan peluang (International Organization for Standardization, 2018).

Dalam organisasi publik, tujuan tidak hanya dinilai melalui laba atau efisiensi. Tujuan publik mencakup kualitas layanan, akuntabilitas, keadilan, kepatuhan hukum, kepercayaan masyarakat, dan kesinambungan kebijakan. Karena itu, manajemen risiko sektor publik harus lebih luas daripada pengendalian kerugian finansial. Risiko reputasi, risiko integritas, risiko kepatuhan, dan risiko kebijakan dapat memiliki dampak yang sama besar dengan risiko finansial.

Risiko juga berkaitan dengan keterbatasan informasi. Pengambil keputusan tidak selalu memiliki data lengkap. Informasi dapat berubah cepat, terutama dalam konteks ekonomi makro, penerimaan negara, arus perdagangan, teknologi digital, dan perubahan perilaku pemangku kepentingan. Manajemen risiko membantu organisasi menyusun proses yang sistematis agar keputusan tetap rasional meskipun informasi tidak sempurna.

BAB 3

ISO 31000 SEBAGAI FRAMEWORK MANAJEMEN RISIKO

A. KARAKTER ISO 31000

ISO 31000 merupakan standar panduan manajemen risiko internasional. Standar ini tidak bersifat sektoral sehingga dapat diterapkan oleh organisasi dengan ukuran dan bidang kerja yang berbeda. ISO menyatakan bahwa ISO 31000 memberikan prinsip, kerangka kerja, dan proses untuk mengelola risiko serta dapat digunakan oleh berbagai organisasi tanpa memandang ukuran, aktivitas, atau sektor (International Organization for Standardization, 2018).

Karakter panduan ini penting dalam konteks Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan bukan organisasi bisnis biasa. Kementerian ini mengelola fungsi fiskal, anggaran, penerimaan, belanja, pembiayaan, kekayaan negara, bea cukai, perbendaharaan, dan dukungan kebijakan sektor keuangan. Keragaman fungsi tersebut membutuhkan pendekatan manajemen risiko yang dapat disesuaikan dengan konteks setiap unit, tetapi tetap memiliki prinsip dan proses yang seragam.

ISO 31000 tidak dimaksudkan sebagai standar sertifikasi. Nilai utamanya terletak pada pemanfaatan sebagai pedoman untuk membangun sistem manajemen risiko yang terintegrasi dengan tata kelola, strategi, operasi, pelaporan, kebijakan, nilai, dan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan tujuan buku ini, yaitu menggunakan ISO 31000 sebagai tolok ukur kesesuaian, bukan sebagai dasar sertifikasi untuk menilai manajemen risiko pada Kementerian Keuangan.

BAB 4

METODE UJI KESESUAIAN

A. DESAIN ANALISIS

Buku ini menggunakan pendekatan studi kasus berbasis analisis dokumen. Objek studi adalah sistem manajemen risiko Kementerian Keuangan. Tolok ukur utama adalah ISO 31000. Dokumen pembandingnya adalah PMK Nomor 222/PMK.01/2021, KMK Nomor 105/KMK.01/2022, SE-2/MK.01/2023, dan Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2022 sampai dengan 2024.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah pemetaan konsep ISO 31000 menjadi indikator uji. Tahap kedua adalah pencarian bukti regulasi dan bukti praktik dalam dokumen Kemenkeu. Tahap ketiga adalah pemberian skor kesesuaian dan penyusunan rekomendasi. Proses ini menghasilkan penilaian yang memadai karena setiap skor dihubungkan dengan dokumen sumber.

Pendekatan dokumen memiliki kelebihan dan keterbatasan. Kelebihannya adalah dapat menguji konsistensi antara standar, regulasi, dan pelaporan. Keterbatasannya adalah tidak dapat memastikan perilaku aktual pegawai, kualitas data aplikasi, atau efektivitas mitigasi di lapangan. Oleh karena itu, hasil analisis ini tidak disebut sebagai audit, tetapi sebagai kajian kesesuaian berbasis dokumen.

BAB 5

REGULASI MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN

A. PMK NOMOR 222/PMK.01/2021 SEBAGAI PAYUNG KEBIJAKAN

PMK Nomor 222/PMK.01/2021 menjadi dasar pengaturan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara. Dokumen ini memperluas cara pandang manajemen risiko Kementerian Keuangan karena tidak hanya mencakup risiko organisasi, tetapi juga risiko yang berhubungan dengan APBN, kontinjensi, dan neraca Pemerintah. Dengan demikian, pengelolaan risiko tidak berdiri terpisah dari mandat fiskal Kementerian Keuangan.

Dalam PMK tersebut, manajemen risiko dipahami sebagai proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar risiko untuk mengelola risiko pada tingkat yang dapat diterima. Definisi ini penting karena menggabungkan unsur proses, struktur, dan budaya. Rumusan tersebut sejalan dengan ISO 31000 yang menekankan bahwa manajemen risiko harus terintegrasi dalam tata kelola dan budaya organisasi.

B. KMK NOMOR 105/KMK.01/2022 SEBAGAI PETUNJUK PELAKSANAAN

KMK Nomor 105/KMK.01/2022 menjadi pedoman teknis utama. KMK ini menetapkan petunjuk pelaksanaan manajemen risiko pengelolaan keuangan negara yang digunakan sebagai acuan bagi Kementerian Keuangan. Di dalamnya diatur mekanisme pelaksanaan tugas struktur, mekanisme proses, administrasi dan pelaporan, pengembangan budaya

BAB 6

ARSITEKTUR MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN

A. STRUKTUR DAN AKUNTABILITAS

Arsitektur manajemen risiko Kementerian Keuangan dibangun melalui pembagian peran. Struktur tersebut melibatkan Unit Pemilik Risiko (UPR), koordinator risiko, administrator risiko, pemilik proses bisnis, Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR), Komite Manajemen Risiko, dan Inspektorat Jenderal. Pembagian ini penting karena ISO 31000 menuntut adanya peran, otoritas, tanggung jawab, dan akuntabilitas yang jelas dalam manajemen risiko.

KMK 105/2022 menjelaskan bahwa pemilik proses bisnis menyusun konsep profil risiko, melakukan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko, menyusun rencana mitigasi, serta menyusun laporan pemantauan risiko. Konsep tersebut kemudian dikonsolidasikan, dibahas, dan ditetapkan oleh pimpinan UPR dalam Piagam Manajemen Risiko. Mekanisme ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko tidak hanya menjadi tugas unit kepatuhan. Pemilik proses bisnis tetap menjadi pihak yang paling dekat dengan sumber risiko.

Dalam kerangka *Three Lines Model*, pemilik proses bisnis dan pimpinan UPR berada pada lini pertama karena mengelola risiko dalam proses kerja. Fungsi kepatuhan, pengendalian internal, dan manajemen risiko berada pada lini kedua karena memberikan pemantauan, pembinaan, dan dukungan metodologis. Inspektorat Jenderal berperan sebagai lini ketiga karena memberikan *assurance* independen. Laporan Tahunan Kemenkeu

BAB 7

KLASIFIKASI RISIKO KEMENTERIAN KEUANGAN

A. RISIKO ORGANISASI

Risiko organisasi adalah risiko yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. KMK 105/2022 mengklasifikasikan risiko organisasi ke dalam risiko kebijakan, reputasi, *fraud*, legal, kepatuhan, dan operasional. Klasifikasi ini cukup komprehensif untuk menangkap berbagai sumber ketidakpastian dalam organisasi publik.

Risiko *fraud* mendapat perhatian khusus. KMK 105/2022 menempatkan risiko *fraud* sebagai kategori yang wajib ada untuk seluruh UPR. SE-2/MK.01/2023 kemudian memperkuat hal ini dengan meminta penyempurnaan Piagam Manajemen Risiko terkait risiko tangkap tangan, pungli, tindakan korupsi, serta pelanggaran nilai-nilai organisasi. Dengan demikian, risiko *fraud* tidak ditempatkan sebagai isu insidental, tetapi sebagai risiko sistemik yang perlu dikendalikan melalui budaya dan proses bisnis.

B. RISIKO APBN, KONTINJENSI, DAN NERACA

Risiko AKN menunjukkan dimensi fiskal dari manajemen risiko Kementerian Keuangan. Risiko ini mencakup risiko ekonomi makro, kewajiban kontinjensi, program dan implementasi kebijakan, serta neraca konsolidasi sektor publik. Laporan Tahunan Kemenkeu 2023 menjelaskan bahwa risiko keuangan negara merupakan faktor atau kejadian yang dalam

BAB 8

PROSES MANAJEMEN RISIKO DI KEMENTERIAN KEUANGAN

A. PENETAPAN KONTEKS DAN IDENTIFIKASI RISIKO

Proses manajemen risiko Kemenkeu dimulai dari keterhubungan dengan sasaran organisasi. Laporan Tahunan Kemenkeu menjelaskan bahwa *refinement* risiko dilakukan bersamaan dengan *refinement* pengelolaan kinerja. Risiko diidentifikasi berdasarkan sasaran organisasi dan indikator kinerja utama yang telah diperbaiki dalam peta strategi. Risiko tahun sebelumnya yang masih relevan tetap dipertahankan dalam profil risiko. Praktik ini menunjukkan keselarasan dengan ISO 31000 karena risiko dinilai terhadap tujuan, bukan berdiri sendiri.

Dalam KMK 105/2022, pemilik proses bisnis menyusun konsep profil risiko melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko sesuai ruang lingkupnya. Proses ini mempertimbangkan sinergi antar pemilik proses bisnis. Setelah itu, dokumen dikonsolidasikan oleh koordinator risiko dan dibahas bersama pimpinan UPR. Alur ini menunjukkan proses partisipatif yang melibatkan pemilik risiko dan struktur pengelola risiko.

B. ANALISIS, EVALUASI, DAN MITIGASI RISIKO

Analisis risiko dilakukan melalui penilaian kemungkinan dan dampak. Hasil analisis digunakan untuk menentukan besaran atau level risiko. Evaluasi risiko kemudian menentukan prioritas, terutama untuk risiko tinggi dan sangat tinggi. Dalam laporan tahunan, risiko dengan level tinggi dan

BAB 9

INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO DENGAN KINERJA ORGANISASI

A. INTEGRASI RISIKO DENGAN SASARAN DAN IKU

ISO 31000 menekankan bahwa manajemen risiko harus terintegrasi dengan tata kelola, strategi, perencanaan, proses bisnis, pelaporan, kebijakan, nilai, dan budaya organisasi. Dalam konteks Kemenkeu, integrasi tersebut terlihat melalui pengaitan risiko dengan sasaran organisasi dan indikator kinerja utama. *Refinement* risiko dilakukan bersamaan dengan *refinement* kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa risiko ditempatkan sebagai bagian dari upaya mencapai sasaran, bukan dokumen tambahan.

Integrasi risiko dengan IKU (Indikator Kinerja Utama-KPI) memperbaiki kualitas pengambilan keputusan. Jika suatu sasaran strategis memiliki risiko tinggi, pimpinan dapat meninjau kembali strategi pencapaian, alokasi sumber daya, prioritas mitigasi, serta indikator pemantauan. Dengan demikian, manajemen risiko berfungsi sebagai mekanisme peringatan dini dan alat pengendalian kinerja.

Data Laporan Tahunan Kemenkeu 2022 menunjukkan bahwa monitoring kinerja dan risiko dilakukan melalui DKO triwulanan. Pada tahun 2023 dan 2024, forum tersebut diperkuat menjadi DKRO. Pergeseran nomenklatur dari DKO ke DKRO memiliki makna penting karena risiko tidak lagi menjadi pembahasan pendukung, tetapi menjadi bagian eksplisit dari dialog kinerja organisasi.

BAB 10

BUDAYA SADAR RISIKO

A. MAKNA BUDAYA RISIKO

Budaya sadar risiko adalah kondisi ketika pimpinan dan pegawai memahami bahwa risiko melekat pada setiap keputusan dan proses kerja. Budaya ini tidak cukup dibangun melalui slogan. Budaya risiko harus terlihat dalam cara pimpinan membahas risiko, cara pegawai mengidentifikasi masalah, cara organisasi memberi penghargaan, dan cara organisasi merespons penyimpangan.

ISO 31000 menempatkan faktor manusia dan budaya sebagai salah satu prinsip penting. Hal ini relevan bagi organisasi publik karena risiko *fraud*, reputasi, kepatuhan, dan pelayanan sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia. Sistem yang baik dapat gagal jika pegawai tidak memahami risiko, pimpinan tidak memberi contoh, atau organisasi menoleransi perilaku yang menyimpang.

SE-2/MK.01/2023 memperkuat budaya sadar risiko melalui empat instrumen utama. Pertama, komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Kedua, komunikasi berkelanjutan secara *top-down* dan *bottom-up*. Ketiga, penghargaan kepada organisasi atau pegawai yang mengelola risiko dengan baik. Keempat, integrasi manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi.

BAB 11

PRAKTIK IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO KEMENKEU TAHUN 2022-2024

A. IMPLEMENTASI TAHUN 2022

Tahun 2022 menjadi fase penting karena Kemenkeu mulai memasuki era baru pengelolaan risiko melalui integrasi risiko fiskal dengan risiko organisasi. Laporan Tahunan Kemenkeu 2022 menjelaskan bahwa integrasi dilakukan berdasarkan PMK Nomor 222/PMK.01/2021 dan dijabarkan dalam KMK Nomor 105/KMK.01/2022. Pengelolaan risiko mencakup dua klasifikasi besar, yaitu risiko AKN dan risiko organisasi.

Praktik utama tahun 2022 meliputi *refinement* risiko bersama refinement kinerja, penandatanganan Piagam Manajemen Risiko, monitoring dan evaluasi melalui DKO triwulanan, reviu manajemen risiko, TKPMR terbatas, serta sosialisasi dan edukasi. Sosialisasi dilakukan melalui seminar, FGD, pelatihan jarak jauh, konsultasi, dan *sharing session*. Hal ini menunjukkan bahwa tahun 2022 merupakan fase transisi dan internalisasi terhadap ketentuan baru.

B. IMPLEMENTASI TAHUN 2023

Tahun 2023 menunjukkan fase penguatan. Laporan Tahunan Kemenkeu 2023 mencatat adanya beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, terutama kasus *fraud*, perilaku pegawai di media sosial, variasi penilaian risiko *fraud*, dan *mismatch* antara karakteristik risiko tinggi dengan penilaian risiko yang rendah. Respons atas kondisi tersebut diwujudkan melalui SE-2/MK.01/2023 yang memperkuat budaya sadar risiko,

BAB 12

HASIL UJI KESESUAIAN, KESENJANGAN, DAN REKOMENDASI

A. RINGKASAN HASIL UJI KESESUAIAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa regulasi dan praktik manajemen risiko Kementerian Keuangan secara umum telah selaras dengan ISO 31000. Kesesuaian kuat terlihat pada aspek struktur regulasi, integrasi risiko dengan kinerja, keberadaan proses formal, monitoring melalui DKRO, pencatatan dalam piagam risiko, pelaporan melalui LPR, serta reviu dan TKPMR. Kesesuaian parsial terlihat pada aspek konsistensi analisis risiko antarunit, kualitas penilaian risiko *fraud*, dan pengukuran budaya sadar risiko berbasis perilaku.

Skor kesesuaian dalam buku ini adalah hasil analisis dokumen, bukan hasil audit. Skor diberikan berdasarkan bukti regulasi dan bukti praktik yang tersedia. Skor rata-rata tertinggi berada pada aspek pelaporan karena terdapat piagam risiko, LPR, IRU, DKRO, dan laporan tahunan. Skor relatif lebih rendah berada pada aspek budaya karena bukti perilaku aktual tidak dapat sepenuhnya diuji melalui dokumen.

DAFTAR PUSTAKA

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

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

International Organization for Standardization. (2021). ISO 31000:2018 Risk management: A practical guide. International Organization for Standardization.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022a). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022b). Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Republik Indonesia 2022.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023a). Surat Edaran Nomor SE-2/MK.01/2023 tentang Penguatan Implementasi Manajemen Risiko dan Budaya Sadar Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023b). Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Republik Indonesia 2023.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Republik Indonesia 2024.

Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah



MANAJEMEN RISIKO

PADA KEMENTERIAN KEUANGAN, PERSPEKTIF ISO 31000

Buku Manajemen Risiko di Kementerian Keuangan: Analisis Kesesuaian dengan ISO 31000 membahas secara komprehensif konsep, regulasi, struktur, dan praktik penerapan manajemen risiko di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Dengan menjadikan ISO 31000 sebagai kerangka analisis utama, buku ini menguraikan bagaimana risiko dikelola dalam konteks pengelolaan keuangan negara yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Pembahasan mencakup prinsip-prinsip dasar manajemen risiko, kerangka kerja, proses pengelolaan risiko, hingga hubungan antara risiko, kinerja organisasi, dan akuntabilitas publik.

Selain menjelaskan landasan teoritis, buku ini menelaah berbagai regulasi yang menjadi dasar penerapan manajemen risiko di Kementerian Keuangan, termasuk PMK Nomor 222/PMK.01/2021, KMK Nomor 105/KMK.01/2022, dan SE-2/MK.01/2023. Analisis juga diarahkan pada praktik implementasi selama periode 2022–2024, mulai dari integrasi risiko dengan sasaran organisasi, penerapan Piagam Manajemen Risiko, pelaksanaan Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi (DKRO), hingga penguatan budaya sadar risiko. Melalui pendekatan studi kasus berbasis dokumen, buku ini memberikan gambaran nyata mengenai upaya Kementerian Keuangan dalam membangun sistem manajemen risiko yang terintegrasi dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi, mahasiswa, praktisi manajemen risiko, auditor, serta aparatur pemerintah yang ingin memahami penerapan manajemen risiko sektor publik berdasarkan standar internasional. Dengan menyajikan analisis kesesuaian, identifikasi kesenjangan, serta rekomendasi strategis untuk penguatan sistem risiko, buku ini tidak hanya memberikan pemahaman konseptual, tetapi juga menawarkan wawasan praktis untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, akuntabilitas, dan keberlanjutan pengelolaan keuangan negara

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

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

QRCBN : 62-1256-4358-118