

MANAJEMEN RISIKO



Fondasi Akuntabilitas dan Keberlanjutan
Lembaga Pembiayaan Pemerintah



Mengidentifikasi
Risiko



Menganalisis
Risiko



Mengelola
Risiko



Meningkatkan
Kinerja & Nilai

Penulis:

Ismed Saputra, S.E., M.M., CRP., QRGF., FRAC
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA
Henni Noviasari, S.E., M.M



MANAJEMEN RISIKO FONDASI AKUNTABILITAS DAN KEBERLANJUTAN LEMBAGA PEMBIAYAAN PEMERINTAH

Penulis :

Ismed Saputra, S.E., M.M., CRP., QRGP., FRAC

Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.

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

Henni Noviasari, S.E., M.M

MANAJEMEN RISIKO FONDASI AKUNTABILITAS DAN KEBERLANJUTAN LEMBAGA PEMBIAYAAN PEMERINTAH

Penulis:

Ismed Saputra, S.E., M.M., CRP., QRGp., FRAC
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA
Henni Noviasari, S.E., M.M

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-217-8

Cetakan Pertama:

Agustus, 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](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul “Manajemen Risiko Fondasi Akuntabilitas dan Keberlanjutan Lembaga Pembiayaan Pemerintah” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman secara komprehensif mengenai penerapan tata kelola berbasis risiko pada lembaga keuangan sektor publik, dengan studi kasus pada Pusat Investasi Pemerintah (PIP).

Pengelolaan keuangan negara pada hakikatnya senantiasa berhadapan dengan berbagai dinamika dan ketidakpastian. Sebagai Badan Layanan Umum (BLU) yang mengemban mandat khusus sebagai *coordinated fund* pembiayaan Ultra Mikro (UMi), PIP mengelola dana publik dari APBN dengan skala yang sangat besar dan mencakup wilayah yang luas. Eksposur risiko yang tinggi ini menegaskan bahwa pengambilan keputusan strategis harus senantiasa berpijak pada pertimbangan risiko yang terukur demi menjaga kekayaan negara.

Buku ini memotret bagaimana Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 dikontekstualisasikan secara harmonis dengan standar internasional ISO 31000. Pembaca akan memahami siklus manajemen risiko secara utuh, mulai dari penetapan konteks, penelaahan 9 Sasaran Organisasi, identifikasi 29 kejadian risiko, analisis dampak downside dan upside risk, hingga perumusan rencana mitigasi yang konkret dan terukur.

Keberhasilan penyusunan buku ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst., Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA, dan Seluruh jajaran manajemen dan pegawai di lingkungan PIP serta Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang telah memfasilitasi data dan ruang diskusi yang produktif selama proses riset berlangsung.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun dari para akademisi, praktisi, maupun pembaca sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu akuntansi sektor publik, penguatan budaya sadar risiko, serta peningkatan kualitas implementasi manajemen risiko di Indonesia.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Landasan Hukum Manajemen Risiko	2
C. Pengelolaan Risiko di Investasi Pemerintah	4
BAB II TAHAP KOMUNIKASI DAN KONSULTASI & TAHAP PENETAPAN LINGKUP, KONTEKS, DAN KRITERIA	7
A. Tahap Komunikasi dan Konsultasi	7
B. Tahap Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria.....	9
BAB III PENILAIAN RISIKO	17
A. Identifikasi Risiko	17
B. Analisis Risiko	26
C. Evaluasi Risiko.....	35
BAB IV PERLAKUAN RISIKO, PEMANTAUAN DAN REVIU, SERTA PENCATATAN DAN PELAPORAN	41
A. Perlakuan Risiko	41
B. Pemantauan dan Reviu.....	51
C. Pencatatan dan Pelaporan	58
DAFTAR PUSTAKA	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengelolaan keuangan negara senantiasa berhadapan dengan ketidakpastian. Setiap tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban anggaran mengandung kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menghambat, menunda, atau menggagalkan pencapaian sasaran organisasi. Manajemen risiko hadir sebagai instrumen tata kelola yang menjembatani ketidakpastian dengan pencapaian tujuan. Pergeseran paradigma menuju *risk-based governance* di sektor publik menegaskan bahwa pengambilan keputusan yang baik harus berpijak pada pertimbangan risiko yang terukur dan didukung budaya sadar risiko (COSO, 2017). Sebagai Badan Layanan Umum (BLU), Pusat Investasi Pemerintah (PIP) mengemban tugas khusus sebagai *coordinated fund* pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya Pembiayaan Ultra Mikro (UMi), sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 130 Tahun 2024 (Kementerian Keuangan, 2024).

Sebagai pengelola dana publik, PIP menerima alokasi dana dari APBN yang disalurkan melalui 84 mitra penyalur yang terdiri atas 39 penyalur langsung, 1 penyalur tidak langsung, dan 44 lembaga linkage serta menjangkau 11,84 juta debitur ultra mikro (Pusat Investasi Pemerintah, 2025). Kombinasi antara besarnya dana publik, efek pergulirannya yang berlipat, rantai penyaluran yang panjang melalui banyak pihak, serta karakteristik segmen ultra mikro yang secara komersial berisiko tinggi menempatkan PIP pada eksposur risiko yang signifikan. Dalam kondisi demikian, kegagalan mengelola risiko tidak hanya berpotensi menimbulkan kerugian keuangan negara, tetapi juga mengganggu keberlanjutan program prioritas nasional. Pada titik inilah manajemen risiko menjadi sangat penting bagi PIP: sebagai instrumen yang memastikan misi pembiayaan inklusif berbiaya rendah tetap berjalan tanpa mengorbankan akuntabilitas atas dana publik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman

BAB II

TAHAP KOMUNIKASI DAN KONSULTASI & TAHAP PENETAPAN LINGKUP, KONTEKS, DAN KRITERIA

A. TAHAP KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Komunikasi dan konsultasi merupakan tahap pertama dalam proses manajemen risiko. Komunikasi bersifat menyampaikan informasi kepada pemangku kepentingan untuk membangun pemahaman bersama, sedangkan konsultasi bersifat memperoleh umpan balik dan masukan sebagai bahan pengambilan keputusan (ISO, 2018). Keduanya bersifat dua arah, intensif, dan berkelanjutan. Dalam menjalankan proses manajemen risiko, setiap unit pemilik risiko harus senantiasa berkomunikasi dan berkonsultasi dengan para pemangku kepentingan, baik terkait aktivitas penilaian risiko, implementasi rencana aksi penanganan, maupun peninjauan dan pemantauan kondisi risiko organisasi (Kementerian Keuangan, 2022).

Menurut ISO (2018) dan sebagaimana diadopsi dalam KMK 105/2022, komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:

- a. menyatukan beragam area keahlian pada setiap tahap proses manajemen risiko.
- b. memastikan berbagai pandangan telah dipertimbangkan secara memadai saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko.
- c. memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan.
- d. membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan (*sense of ownership*) di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

BAB III

PENILAIAN RISIKO

A. IDENTIFIKASI RISIKO

Identifikasi risiko merupakan tahap pertama dan paling krusial dalam keseluruhan proses manajemen risiko. Secara konseptual, identifikasi risiko didefinisikan sebagai suatu proses sistematis untuk mengenali dan mendokumentasikan seluruh risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan atau Sasaran Organisasi (SO), baik yang berdampak positif (*upside risk*) maupun negatif (*downside risk*) (Kementerian Keuangan, 2022). Identifikasi risiko bertujuan untuk menemukan, mengenali, dan mendeskripsikan risiko yang dapat membantu atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Standar ini menekankan bahwa proses identifikasi harus dilakukan secara komprehensif dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan agar tidak ada risiko material yang terlewatkan (International Organization for Standardization, 2018). Kegagalan dalam mengidentifikasi risiko secara menyeluruh akan mengakibatkan manajemen risiko berjalan tidak efektif, sehingga tujuan strategis organisasi berpotensi gagal dicapai (COSO, 2017).

Dalam konteks pemerintahan Indonesia, kerangka identifikasi risiko diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 105 Tahun 2022 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan. Regulasi ini menetapkan bahwa setiap Unit Pemilik Risiko (UPR) wajib mengidentifikasi risiko berdasarkan Sasaran Organisasi yang telah ditetapkan, dengan *output* utama berupa *risk register* yang terstruktur (Kementerian Keuangan, 2022). Setiap risiko yang teridentifikasi dituangkan dalam pernyataan risiko yang komprehensif dan terstruktur. Berdasarkan KMK 105/2022, suatu pernyataan risiko yang lengkap minimal terdiri dari tiga unsur pokok, yaitu:

- Kejadian risiko: pernyataan tentang peristiwa apa yang mungkin terjadi dan berpotensi berdampak pada tujuan atau Sasaran Organisasi.

BAB IV

PERLAKUAN RISIKO, PEMANTAUAN DAN REVIU, SERTA PENCATATAN DAN PELAPORAN

Setelah melalui tahap penilaian risiko yang menghasilkan daftar risiko terprioritisasi, proses manajemen risiko memasuki tahap-tahap yang bersifat menindaklanjuti hasil penilaian tersebut. Bab ini membahas tiga tahap yang saling berkaitan, yaitu perlakuan risiko, pemantauan dan reviu, serta pencatatan dan pelaporan. Pembahasan diawali dengan landasan teoretis menurut ISO 31000:2018 dan kerangka manajemen risiko pengelolaan keuangan negara sebagaimana diatur dalam PMK 222/PMK.01/2021 dan KMK 105/KMK.01/2022, kemudian dilanjutkan dengan studi kasus penerapannya pada Pusat Investasi Pemerintah (PIP) sebagai unit penyalur pembiayaan pemerintah.

A. PERLAKUAN RISIKO

1. Konsep dan Kedudukan Perlakuan Risiko dalam Proses Manajemen Risiko

Perlakuan risiko (*risk treatment*), yang dalam praktik di lingkungan Kementerian Keuangan kerap disebut penanganan atau mitigasi risiko, merupakan kegiatan menyusun dan mengimplementasikan serangkaian aksi tertentu untuk merespons risiko yang dihadapi organisasi. Dalam kerangka ISO 31000:2018, perlakuan risiko menempati klausul 6.5 dan berada tepat setelah tahap evaluasi risiko. Artinya, perlakuan risiko bukanlah respons spontan, melainkan tindak lanjut yang didasarkan pada hasil penilaian risiko yang telah membandingkan level risiko dengan kriteria dan selera risiko organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. New York: COSO.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. Geneva: ISO.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 130 Tahun 2024 tentang Pembiayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada Pusat Investasi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Pusat Investasi Pemerintah. (2025). *Laporan Manajemen Risiko Pusat Investasi Pemerintah Tahun 2025*. Jakarta: Pusat Investasi Pemerintah.
- Susilo, L. J., & Kaho, V. R. (2018). *Manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018: Panduan untuk risk leaders dan risk practitioners*. Jakarta: Grasindo.

Di tengah dinamika dan ketidakpastian pengelolaan keuangan negara, setiap keputusan strategis harus senantiasa berpijak pada pertimbangan risiko yang terukur demi menjaga kekayaan negara. Sebagai Badan Layanan Umum (BLU) yang mengemban mandat khusus sebagai *coordinated fund* Pembiayaan Ultra Mikro (Umi), Eksposur risiko yang tinggi menegaskan bahwa tata kelola berbasis risiko bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan.

Buku ini hadir memberikan pemahaman secara komprehensif mengenai penerapan tata kelola berbasis risiko pada lembaga keuangan sektor publik dengan studi kasus nyata pada PIP. Di dalamnya, Anda akan melihat bagaimana Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 dikontekstualisasikan secara harmonis dengan standar internasional ISO 31000. Buku ini merupakan referensi esensial dan kontribusi pemikiran yang sangat bermanfaat bagi para akademisi, praktisi, mahasiswa akuntansi sektor publik, maupun siapa saja yang ingin memperkuat budaya sadar risiko di Indonesia.

Temukan strategi dalam menjaga akuntabilitas, mengoptimalkan kinerja, dan melindungi keuangan negara di dalam buku ini!

-  www.penerbitwidina.com
-  [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
-  [penerbit widina](https://www.facebook.com/penerbitwidina)
-  penerbitwidina@gmail.com
-  widina store
-  widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699



SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-217-8



9

786343

172178