

Tinjauan Kritis Atas Implementasi Manajemen Risiko Pada Organisasi Publik

Muhammad Taufiq¹, Hafid Aditya Pradesa²

Politeknik STIA LAN Jakarta¹

Politeknik STIA LAN Bandung²

Email : muhammad.taufiq@stialan.ac.id¹

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau kembali implementasi manajemen risiko pada organisasi publik melalui analisis perbandingan antara standar internasional ISO 31000:2018 dan regulasi domestik PP No. 60 Tahun 2008. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis komparatif dokumen, penelitian ini mengeksplorasi transformasi peran manajemen risiko di lingkungan Kementerian Keuangan Indonesia sebagai pelopor sektor publik. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun regulasi nasional menekankan aspek kepatuhan legal dan akuntabilitas, pengadopsian standar global memberikan fleksibilitas teknis yang diperlukan untuk memperkuat efektivitas organisasi. Terjadi pergeseran paradigma dari manajemen risiko sebagai alat kontrol administratif menjadi penunjang kinerja strategis dan safety net dalam pengambilan keputusan. Temuan penelitian mengungkap bahwa upaya integrasi kedua instrumen ini melalui pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) dan penguatan budaya risiko secara kolektif merupakan kunci keberhasilan mitigasi risiko di sektor publik. Penelitian ini merekomendasikan perlunya sinkronisasi berkelanjutan antara kebijakan nasional dan praktik terbaik global guna menghadapi kompleksitas tata kelola pemerintahan modern.

Keywords: Manajemen Risiko, Organisasi Publik, Akuntabilitas.

1. Pendahuluan

Dewasa ini realitas bahwa organisasi publik saat ini beroperasi dalam lingkungan yang semakin volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA). Di tengah tuntutan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi, risiko tidak lagi dipandang sebagai ancaman yang harus dihindari secara pasif, melainkan sebagai elemen yang harus dikelola secara proaktif. Sektor publik

memiliki karakteristik unik di mana risiko tidak hanya berdampak pada kerugian finansial atau reputasi institusi, tetapi juga pada kegagalan pelayanan publik yang luas dan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Agustina et al., 2023; Pradesa et al., 2021; Taufiq, 2023). Oleh karena itu, peninjauan kembali terhadap praktik manajemen risiko menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan resiliensi organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

Secara global, terdapat standar internasional yang menjadi acuan utama dalam pengelolaan risiko, yakni ISO 31000:2018. Standar ini menawarkan kerangka kerja yang fleksibel, sistematis, dan berbasis prinsip yang dirancang untuk dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, termasuk sektor publik. Prinsip-prinsip dalam ISO 31000 menekankan pada penciptaan dan perlindungan nilai melalui integrasi manajemen risiko ke dalam seluruh proses pengambilan keputusan (Qintharah, 2019; Sutanto, 2012). Namun, tantangan muncul ketika standar yang bersifat sukarela dan universal ini harus diadaptasi ke dalam budaya birokrasi yang cenderung kaku dan sangat bergantung pada aspek legalitas serta prosedur formal.

Di sisi lain, setiap negara biasanya memiliki regulasi domestik yang mengatur tata kelola risiko pada instansi pemerintah secara spesifik. Di Indonesia, misalnya, terdapat aturan mengenai Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang di dalamnya memuat mandat mengenai pengelolaan risiko (Omposunggu & Salomo, 2019; Pitaloka et al., 2020). Regulasi semacam ini seringkali bersifat wajib (mandatory) dan memiliki konsekuensi hukum yang jelas. Masalahnya, sering ditemukan adanya kesenjangan atau *mismatch* antara apa yang disarankan oleh standar internasional yang dinamis dengan apa yang diwajibkan oleh regulasi pemerintah yang bersifat administratif dan kepatuhan.

Lanskap manajemen risiko di sektor publik telah mengalami transformasi fundamental, bergeser dari sekadar mekanisme kepatuhan menjadi elemen integral dalam sistem pengendalian manajemen (Vasileios & Favotto, 2022; Williamson,

2007). Fokus utama dalam perkembangan terkini adalah bagaimana organisasi publik mengintegrasikan manajemen risiko untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan pencapaian tujuan organisasi. Praktik manajemen risiko di sektor publik kini ditekankan pada penciptaan nilai dan perlindungan terhadap aset negara, yang melampaui sekadar pencegahan kerugian finansial tradisional (Rana, Hoque, et al., 2019; Sudarmanto, 2020). Pengintegrasian ini dianggap krusial untuk menghadapi lingkungan operasional publik yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian.

Beberapa studi terdahulu telah menyoroti pentingnya tingkat kematangan *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam organisasi publik sebagai penentu efektivitas tata kelola (Kim, 2014; Rana, Wickramasinghe, et al., 2019; Whitman, 2015). Kematangan ini dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti budaya organisasi, dukungan manajemen puncak, dan kapabilitas sumber daya manusia dalam mengidentifikasi risiko secara holistik. Organisasi publik didorong untuk bergerak dari pendekatan risiko yang terfragmentasi atau *silo-sentris* menuju kerangka kerja ERM yang terpadu (Andersen & Young, 2023). Hal ini memungkinkan adanya pandangan komprehensif terhadap risiko-risiko yang muncul dan memberikan fondasi yang lebih kuat bagi akuntabilitas publik.

Selain itu, terdapat diskursus mengenai rekonseptualisasi hubungan antara risiko dan inovasi dalam layanan publik. Risiko sering kali dipandang secara negatif sebagai hambatan, namun literatur terkini mulai memosisikan manajemen risiko sebagai katalisator bagi inovasi yang bertanggung jawab (Flemig et al., 2016; Schmidt, 2020). Tantangan utama bagi manajer sektor publik adalah menyeimbangkan antara kontrol yang ketat untuk mitigasi bahaya dengan ruang fleksibilitas yang dibutuhkan untuk inovasi layanan. Pendekatan ini menuntut pemahaman mendalam mengenai "risiko yang muncul" (*emergent risks*) yang seringkali tidak terdeteksi oleh prosedur audit konvensional.

Penggunaan kerangka kerja seperti *Levers of Control* menjadi relevan dalam

mengelola risiko di sektor publik, di mana kontrol diagnostik dikombinasikan dengan sistem kepercayaan dan batasan untuk mengarahkan perilaku organisasi. Integrasi teknologi informasi dan sistem informasi manajemen juga diidentifikasi sebagai pendukung utama dalam meningkatkan transparansi dan kecepatan respons terhadap risiko. Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa efektivitas manajemen risiko di organisasi publik sangat bergantung pada harmonisasi antara mandat regulasi dengan praktik manajerial yang dinamis untuk memastikan keberlanjutan layanan publik di masa depan (Hidayah et al., 2018; Vasileios & Favotto, 2022).

Fenomena yang sering terjadi di lapangan adalah organisasi publik cenderung melakukan manajemen risiko sekadar untuk memenuhi aspek kepatuhan formal terhadap regulasi (*compliance-driven*), tanpa benar-benar menginternalisasi esensi dari manajemen risiko itu sendiri (White et al., 2020). Hal ini mengakibatkan proses identifikasi dan mitigasi risiko hanya menjadi aktivitas administratif rutin yang tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja atau pencegahan kegagalan program. Kurangnya penyelarasan antara filosofi manajemen risiko modern dengan struktur regulasi yang ada membuat efektivitas implementasinya seringkali dipertanyakan. Analisa perbandingan menjadi krusial untuk memetakan di mana titik temu dan titik pisah antara standar dengan regulasi yang berlaku. Penelitian ini berupaya melihat sejauh mana regulasi yang ada telah mampu mengakomodasi dinamika operasional yang modern. Tanpa adanya sinkronisasi yang jelas, organisasi publik berisiko terjebak dalam tumpang tindih aturan yang justru menghambat inovasi karena ketakutan yang berlebihan terhadap risiko (*risk-averse*) yang tidak terkelola dengan proporsional.

Perbandingan antara standar internasional dan regulasi domestik menjadi sangat krusial untuk dipahami guna mengidentifikasi area yang tumpang tindih atau justru saling bertolak belakang. Melalui analisis komparatif, organisasi dapat melihat sejauh mana regulasi yang ada telah mengakomodasi praktik-praktik

terbaik dunia atau sebaliknya, apakah standar internasional perlu disesuaikan dengan konteks lokal dan batasan hukum yang berlaku di sektor publik. Ketidakjelasan dalam harmonisasi kedua aspek ini seringkali membingungkan para praktisi di organisasi publik dalam menentukan prioritas tindakan saat terjadi konflik antara kebutuhan manajerial dengan tuntutan legalistik.

Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk meninjau kembali arsitektur manajemen risiko pada organisasi publik melalui kaca mata perbandingan antara standar dan regulasi. Dengan mengeksplorasi perbedaan fundamental dalam prinsip, proses, dan implementasi antara keduanya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis mengenai cara mengintegrasikan kepatuhan regulasi dengan fleksibilitas standar internasional. Narasi yang dihasilkan diharapkan dapat memberikan landasan teoritis dan praktis yang kuat bagi para pembuat kebijakan dan pimpinan organisasi publik dalam membangun sistem manajemen risiko yang lebih adaptif, responsif, dan bernilai guna bagi keberlanjutan pelayanan publik.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada analisis komparatif dokumen kebijakan, peraturan atau standar untuk membedah perbedaan serta keselarasan antara standar internasional dan regulasi domestik dalam manajemen risiko organisasi publik. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memetakan isi teks, tetapi juga untuk memahami filosofi di balik masing-masing instrumen tersebut. Protokol penelitian dimulai dengan tahap identifikasi dan inventarisasi dokumen sumber, di mana standar ISO 31000:2018 ditetapkan sebagai representasi standar global, sementara regulasi sektor publik yang relevan dipilih berdasarkan otoritas hukum yang paling mengikat bagi organisasi pemerintah, dalam hal ini adalah Peraturan Pemerintah (PP) No 60 Tahun 2008 regulasi yang mengatur tentang Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah (SPIP) serta Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN).

Setelah dokumen terkumpul, protokol berikutnya melibatkan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dilakukan secara sistematis. Pada tahap ini peneliti membedah setiap dokumen ke dalam beberapa dimensi analisis yang telah disepakati, seperti prinsip dasar, kerangka kerja, proses manajemen risiko, dan aspek akuntabilitas. Proses pengodean data dilakukan untuk mengekstraksi tema-tema kunci dari dokumen tersebut. Hal ini memungkinkan peneliti untuk melihat bagaimana terminologi yang sama mungkin diinterpretasikan secara berbeda, atau bagaimana suatu kewajiban dalam regulasi memiliki padanan konseptual dalam standar internasional.

Tahap krusial dalam metode ini adalah pelaksanaan analisis komparatif konstan guna menemukan titik temu (*convergence*) dan titik beda (*divergence*) antara standar dan regulasi. Protokol ini menuntut peneliti untuk melakukan acuan silang antara klausul-klausul dalam standar dengan pasal-pasal dalam regulasi. Dengan membandingkan kedua entitas ini secara berdampingan, peneliti dapat mengidentifikasi apakah regulasi yang ada bersifat memperkuat, melengkapi, atau justru menghambat fleksibilitas dalam implementasi manajemen risiko pada organisasi sektor publik. Analisis ini juga mencakup penilaian terhadap tingkat kedalaman mandat yang diberikan oleh masing-masing instrumen.

Dalam rangka menjamin validitas dan reliabilitas dalam penelitian, maka diterapkan protokol triangulasi data dan diskusi ahli. Temuan awal dari perbandingan dokumen dikonfirmasi melalui penelaahan literatur terkait serta diskusi dengan praktisi manajemen risiko di sektor publik untuk mendapatkan perspektif praktis mengenai dampak dari perbedaan standar dan regulasi tersebut. Proses ini memastikan bahwa interpretasi peneliti terhadap teks hukum dan standar teknis tidak bersifat subjektif, melainkan berdasar pada realitas implementasi yang ada di lapangan. Terakhir, seluruh hasil analisis disintesis menjadi sebuah kerangka

integratif yang merangkum posisi organisasi publik di tengah tarikan antara kepatuhan regulasi dan efektivitas manajemen. Protokol penulisan metode ini ditutup dengan tahap penarikan kesimpulan yang mengarah pada rekomendasi penting yang diperoleh dari temuan penelitian. Melalui pendekatan sistematis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh mengenai sejauh mana standar internasional dapat diadopsi ke dalam bingkai regulasi tanpa melanggar batasan hukum yang berlaku, sekaligus memberikan jalan keluar bagi organisasi dalam mengoptimalkan pengelolaan risiko.

3. Hasil Dan Pembahasan

3.1. Kesenjangan Regulasi Pada PP No 60 Tahun 2008 Dibandingkan Standar Proses Manajemen Risiko

Tinjauan kritis menunjukkan bahwa transformasi manajemen risiko pada organisasi publik, khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu), merupakan sebuah proses evolusi yang signifikan dari sekadar alat pengendalian menjadi instrumen strategis. Pada awalnya, sebelum tahun 2008, praktik pengawasan dan pengendalian masih bersifat sektoral atau *silo-sentris*, di mana manajemen risiko belum menjadi kebutuhan strategis organisasi. Namun, seiring berjalannya waktu, terjadi pergeseran paradigma di mana manajemen risiko kini dipandang sebagai *safety net* atau jaring pengaman yang krusial untuk menghindari kesalahan yang berdampak pada pengambilan keputusan organisasi.

Penerapan manajemen risiko di Kemenkeu menjadi sangat menarik karena posisinya sebagai *leading sector* atau pelopor yang menginisiasi pengelolaan risiko secara formal di Indonesia. Sejak tahun 2008, Kemenkeu telah mengadopsi pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) dan secara konsisten membangun budaya risiko yang kuat bagi seluruh anggota organisasi. Salah satu perubahan fundamental yang terlihat adalah pergeseran peran *Personal In Charge* (PIC) utama dari pihak inspektorat atau pengawas ke bagian sekretariat atau perencanaan,

yang menandakan bahwa risiko kini terintegrasi dalam proses perencanaan strategis, bukan sekadar objek pemeriksaan.

Dalam konteks regulasi nasional, PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) memegang peranan sentral sebagai kerangka kerja nasional yang memberikan mandat hukum bagi instansi pemerintah untuk menjalankan manajemen risiko. Pasal 13 ayat 1 dalam regulasi tersebut secara eksplisit mewajibkan adanya penilaian risiko, yang pada awalnya fokus pada identifikasi dan analisis risiko. Menariknya, regulasi ini memiliki kaitan erat dengan ISO 31000:2018 sebagai standar global yang menjadi acuan praktik terbaik dunia. Jika dilihat dari Pasal 13 Ayat 1 tersebut, maka kewajiban dari satuan kerja instansi pemerintah hanya berfokus pada penilaian risiko saja, sementara desain proses manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 menyebutkan standarisasi proses manajemen risiko dimulai dari (1) penetapan konteks, skope, dan kriteria, (2) penilaian risiko (didalamnya ada a. Identifikasi risiko; b. Analisis risiko; c. Evaluasi risiko), selanjutnya (3) mitigasi risiko, serta (4) pencatatan dan pelaporan.

Kesenjangan regulasi ini menciptakan sebuah paradoks dalam tata kelola organisasi publik, di mana kepatuhan formal terhadap aturan sering kali tidak berbanding lurus dengan efektivitas pengelolaan risiko itu sendiri. Ketika Pasal 13 ayat 1 PP No. 60 Tahun 2008 hanya menekankan pada kewajiban penilaian risiko yang terbatas pada identifikasi dan analisis, hal ini secara tidak langsung membentuk pola pikir administratif di kalangan birokrat bahwa tugas cenderung selesai setelah risiko-risiko tersebut dicatat. Akibatnya, instansi pemerintah cenderung terjebak dalam aktivitas "menggugurkan kewajiban" dokumentasi tanpa menyentuh esensi dari manajemen risiko sebagai alat pengambilan keputusan strategis. Sehingga pemahaman yang masih belum komprehensif tentang risiko menjadi salah satu penghambat dalam implementasi manajemen risiko di sektor publik. Banyak dari unsur organisasi sektor publik belum dapat membedakan tentang "permasalahan" dan "risiko" (Alijoyo & Fisabilillah, 2021; Pradesa et al.,

2023), sehingga proses identifikasi risikonya masih belum tergolong baik.

Absennya komponen penetapan konteks, ruang lingkup, dan kriteria dalam mandat SPIP awal menyebabkan proses penilaian risiko sering kali kehilangan arah dan tidak relevan dengan tujuan organisasi. Tanpa parameter yang jelas mengenai apa yang dianggap sebagai risiko signifikan dan bagaimana batas toleransi organisasi terhadap ketidakpastian tersebut, daftar risiko yang dihasilkan hanya menjadi tumpukan data yang tidak memiliki prioritas. Hal ini sangat kontras dengan kerangka ISO 31000:2018 yang mewajibkan organisasi untuk memahami lingkungan internal dan eksternalnya terlebih dahulu sebelum mencoba mengidentifikasi ancaman maupun peluang yang ada.

Lebih jauh lagi, pemangkasan proses pada tahap evaluasi dan mitigasi risiko dalam regulasi tersebut mengakibatkan manajemen risiko di sektor publik bersifat statis dan tidak responsif. Penilaian risiko tanpa evaluasi yang mendalam membuat organisasi gagal menentukan risiko mana yang perlu segera ditangani dan mana yang bisa diterima. Dampak yang paling terasa adalah lemahnya rencana aksi atau mitigasi yang konkret, sehingga risiko-risiko yang telah diidentifikasi berulang kali muncul kembali di tahun-tahun berikutnya tanpa ada upaya perbaikan yang sistematis dan terukur.

Terakhir, ketiadaan mandat yang kuat mengenai pencatatan dan pelaporan yang terintegrasi sesuai standar global membuat siklus manajemen risiko menjadi terputus. Tanpa sistem pelaporan yang andal, pembelajaran organisasi tidak dapat terbentuk karena informasi risiko tidak mengalir ke pemangku kepentingan yang tepat untuk direspon secara cepat. Gap antara mandat hukum yang sempit dengan kebutuhan praktik terbaik yang distandardisasi secara internasional ini pada akhirnya menyebabkan manajemen risiko di organisasi publik sering kali dianggap sebagai beban tambahan birokrasi (Abdurrahman et al., 2019), alih-alih menjadi mekanisme perlindungan nilai dan pendukung keberhasilan pencapaian target pembangunan nasional.

Analisis perbandingan antara PP No. 60 Tahun 2008 dan ISO 31000:2018 mengungkapkan bahwa keduanya memiliki karakteristik yang saling melengkapi meskipun memiliki sifat yang berbeda. PP No. 60 Tahun 2008 wajib dijalankan karena merupakan ketetapan hukum yang fokus pada akuntabilitas negara, sementara ISO 31000:2018 bersifat sebagai pedoman atau standar teknis yang lebih fleksibel. Penggunaan ISO membantu organisasi agar pengelolaan risiko menjadi lebih rapi, terstruktur, dan selaras dengan standar internasional, sehingga memperkuat penerapan yang sudah dimandatkan oleh regulasi domestik. Transformasi tersebut juga membawa perubahan besar dalam fungsi audit dan pengawasan (Kong et al., 2018; Mukhlis & Supriyadi, 2018; Viscelli et al., 2016), terutama di bawah koordinasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Saat ini, audit tidak lagi sekadar berfokus pada mencari kesalahan masa lalu, tetapi telah berkembang untuk mengantisipasi kejadian yang tidak diinginkan di masa depan. Manajemen risiko telah bergeser dari sekadar alat kepatuhan administratif menjadi alat penunjang pencapaian kinerja yang membantu organisasi mencapai target-target strategisnya secara lebih terukur.

3.2. Perpres No. 39 Tahun 2023: Arah Baru Pengelolaan Risiko Sektor Publik

Secara substansi, PP 60/2008 meletakkan fondasi bahwa setiap instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko sebagai bagian dari pengendalian intern. Namun, regulasi ini sering dikritik karena menciptakan "silo-silo" manajemen risiko di mana satu instansi tidak berkomunikasi dengan instansi lain mengenai risiko yang saling berkaitan. Hal ini sering menyebabkan kegagalan program nasional karena risiko yang timbul di "tengah-tengah" atau di antara dua instansi tidak ada yang mengelola. Perpres 39/2023 hadir untuk menutup celah tersebut. Jika PP 60/2008 mewajibkan instansi untuk "melihat ke dalam" (internal control), maka Perpres 39/2023 memaksa instansi untuk "melihat ke luar" dan berkolaborasi. Perpres ini menggeser paradigma manajemen risiko dari sekadar

pemenuhan daftar periksa (*checklist*) administratif menjadi sebuah instrumen navigasi pembangunan yang terintegrasi, di mana kegagalan di satu sektor dipandang sebagai risiko bagi sasaran pembangunan nasional secara keseluruhan.

Pada perkembangannya, organisasi publik berencana untuk mengintegrasikan teknologi informasi dengan pengelolaan risiko sebagai bagian dari aspek pengawasan dan pengendalian modern. Hal ini sejalan dengan diterbitkannya Perpres No. 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional, yang bertujuan untuk melakukan penyelarasan penerapan manajemen risiko secara lebih luas dan masif. Perkembangan regulasi ini menunjukkan komitmen pemerintah untuk memastikan bahwa manajemen risiko tidak lagi berjalan masing-masing per unit, melainkan menjadi tanggung jawab kolektif di bawah unit pengelola risiko yang terintegrasi. Perbandingan antara Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN) menunjukkan evolusi kebijakan manajemen risiko di Indonesia dari yang bersifat administratif-internal menjadi lebih strategis-lintas sektor.

Secara umum, Perpres 39/2023 bertindak sebagai payung hukum makro yang mengatur Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (MRPN). Perpres 39/2023 memiliki jangkauan yang sangat luas, mencakup lintas kementerian, lembaga, pemerintah daerah, hingga badan usaha yang mengelola keuangan negara untuk mencapai sasaran pembangunan nasional. Perpres 39/2023 menekankan pada integrasi manajemen risiko antar sektor (lintas sektor) untuk memberikan keyakinan dalam menghadapi ketidakpastian pembangunan nasional. Struktur organisasi manajemen risiko yang diatur dalam Perpres 39/2023 jauh lebih kompleks dengan adanya Komite MRPN yang dipimpin oleh Menteri PPN/Kepala Bappenas dan melibatkan menteri-menteri koordinator. Perpres 39/2023 mengadopsi tahapan penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, hingga

penanganan dan pemantauan risiko. Namun, Perpres 39/2023 menambahkan dimensi strategis berupa "Pengawas Intern Lintas Sektor" yang bertanggung jawab memberikan peringatan dini atas risiko yang bersifat nasional. Penerapan Budaya Risiko juga menjadi sorotan dalam kebijakan ini. Perpres 39/2023 mengatur strategi pembangunan Budaya Risiko yang harus mencakup kepemimpinan, tata kelola, dan kompetensi SDM di seluruh entitas MRPN.

Tabel 1. Perbandingan PP No 60 Tahun 2008 dengan Perpres No 39 Tahun 2023

Aspek	PP Nomor 60 Tahun 2008 (SPIP)	Perpres Nomor 39 Tahun 2023 (MRPN)
Kedudukan Regulasi	Kerangka kerja umum pengendalian intern pemerintah.	Kerangka kerja khusus manajemen risiko pembangunan nasional.
Fokus Utama	Penguatan tata kelola internal instansi (Compliance).	Pencapaian sasaran strategis nasional (Performance & Outcome).
Cakupan Operasional	Terbatas pada internal satu instansi pemerintah.	Lintas sektor (Kementerian, Lembaga, Pemda, hingga Badan Usaha).
Tahapan Manajemen Risiko	Fokus pada Penilaian Risiko (Identifikasi dan Analisis) sebagai salah satu unsur SPIP.	Siklus penuh: Konteks, Penilaian (Identifikasi, Analisis, Evaluasi), Penanganan, Pemantauan, dan Pelaporan.
Struktur Organisasi	Melekat pada struktur hirarki instansi masing-masing.	Membentuk Komite MRPN lintas kementerian (dipimpin Menteri PPN/Bappenas).
Pendekatan Risiko	Cenderung bersifat mikro dan operasional kantor.	Bersifat makro, strategis, dan lintas batas organisasi (interkoneksi).
Peran Pengawasan	Dilakukan oleh APIP internal instansi.	Dilakukan secara lintas sektor untuk memberikan peringatan dini nasional.
Adopsi Standar Global	Masih bersifat umum dan belum sepenuhnya selaras dengan ISO 31000.	Disusun dengan penyelarasan kuat pada standar internasional (ISO 31000:2018).

Sumber : Dikembangkan untuk studi ini (2023).

Harmonisasi antara mandat hukum dalam regulasi nasional dan fleksibilitas standar global merupakan kunci keberhasilan manajemen risiko di sektor publik. Keberhasilan Kemenkeu dalam menuangkan pedoman manajemen risiko melalui berbagai peraturan atau keputusan menunjukkan bahwa organisasi publik mampu

mengadopsi prinsip-prinsip modern tanpa meninggalkan koridor hukum yang ada. Dengan membangun budaya risiko yang inklusif dan memanfaatkan teknologi, organisasi publik dapat memastikan bahwa manajemen risiko benar-benar memberikan nilai tambah dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis.

3.3. Implikasi Teoritis dan Praktis

Implikasi teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi pada penguatan literatur mengenai integrasi antara standar manajemen risiko global dan regulasi sektor publik dalam konteks negara berkembang. Temuan ini memperkaya teori tata kelola organisasi dengan menunjukkan bahwa manajemen risiko tidak lagi sekadar fungsi pengendalian yang bersifat silo-sentris, tetapi telah bertransformasi menjadi alat penunjang pencapaian kinerja yang bersifat strategis. Selain itu, perbandingan antara ISO 31000:2018 dan PP No. 60 Tahun 2008 memberikan landasan konseptual baru mengenai bagaimana *Enterprise Risk Management* (ERM) dapat diadopsi ke dalam struktur birokrasi tanpa menghilangkan esensi fleksibilitas dari standar internasional tersebut.

Secara praktis, artikel ini berusaha mengungkap implikasi praktis penting bagi organisasi publik dalam menyelaraskan mandat hukum dengan praktik terbaik dunia guna membangun sistem manajemen risiko yang lebih adaptif. Adanya pergeseran peran unit pengelola risiko dari fungsi pemeriksaan di inspektorat ke fungsi perencanaan di sekretariat memberikan implikasi bahwa risiko harus dipertimbangkan sejak tahap awal pengambilan keputusan. Hal ini mendorong praktisi untuk melihat manajemen risiko sebagai *safety net* yang melindungi organisasi dari kesalahan fatal yang dapat merusak kepercayaan publik dan stabilitas operasional.

Penelitian ini juga berimplikasi pada pentingnya pembangunan budaya risiko yang inklusif di seluruh jenjang organisasi, bukan hanya di level pimpinan atau eselon tertentu. Praktik di Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa

keberhasilan pengelolaan risiko sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menuangkan pedoman teknis melalui regulasi turunan, seperti PMK atau KMK, agar dapat diimplementasikan secara konkret di lapangan. Integrasi teknologi informasi ke dalam aspek pengawasan juga menjadi kebutuhan praktis yang mendesak untuk memastikan proses identifikasi dan mitigasi risiko berjalan secara *real-time* dan transparan.

Terakhir, implikasi dari kebijakan terbaru melalui Perpres No. 39 Tahun 2023 menuntut organisasi publik untuk melakukan sinkronisasi manajemen risiko pembangunan nasional secara lebih masif. Hal ini berarti setiap unit kerja harus meningkatkan kompetensinya dalam melakukan penilaian risiko yang tidak hanya terbatas pada kepatuhan formal, tetapi juga pada antisipasi terhadap ketidakpastian yang dapat menghambat tujuan strategis negara. Dengan adanya kerangka kerja yang lebih selaras antara standar internasional dan regulasi domestik, organisasi publik diharapkan memiliki daya lentur yang lebih baik dalam menghadapi dinamika lingkungan global yang semakin kompleks.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi manajemen risiko di sektor publik telah bergeser dari sekadar kewajiban kepatuhan administratif menjadi instrumen strategis yang mendukung pencapaian kinerja dan pengambilan keputusan. Harmonisasi antara PP No. 60 Tahun 2008 sebagai basis legal nasional dengan ISO 31000:2018 sebagai standar global terbukti saling melengkapi dalam menciptakan tata kelola yang lebih terstruktur dan adaptif. Meskipun terdapat perbedaan sifat antara regulasi yang bersifat mandat dan standar yang bersifat sukarela, integrasi keduanya melalui pendekatan *Enterprise Risk Management* (ERM) mampu memperkuat resiliensi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan publik. Disarankan bagi organisasi publik untuk terus mendorong internalisasi budaya risiko di seluruh tingkatan unit kerja dan tidak hanya

membatasi manajemen risiko pada fungsi pengawasan di inspektorat. Optimalisasi teknologi informasi dalam sistem pengendalian risiko perlu segera direalisasikan untuk memastikan pengawasan yang lebih proaktif dan transparan sejalan dengan mandat Perpres No. 39 Tahun 2023. Selain itu, penyesuaian regulasi turunan secara periodik diperlukan agar praktik manajemen risiko tetap relevan dengan dinamika standar internasional tanpa mengabaikan aspek akuntabilitas hukum negara.

Kajian selanjutnya dapat diarahkan kepada analisis efektivitas integrasi teknologi informasi dan sistem informasi risiko digital dalam mendukung manajemen risiko pembangunan nasional sebagaimana dimandatkan oleh Perpres No. 39 Tahun 2023. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai mekanisme internalisasi budaya risiko di tingkat operasional guna memastikan bahwa pengelolaan risiko tidak lagi bersifat *silo-sentris*. Studi pada unit satuan kerja yang spesifik lintas sektor juga sangat disarankan untuk memetakan tingkat kematangan *Enterprise Risk Management* (ERM) secara nasional serta menguji konsistensi penyesuaian antara standar manajemen risiko dengan regulasi domestik di berbagai konteks organisasi publik yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Maniza, L. H., & Lestari, M. (2019). Analisis Implementasi Manajemen Pengendalian Risiko Dalam Upaya Tercapainya Tujuan Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 6(1), 30. <https://doi.org/10.31764/jiap.v6i1.663>
- Agustina, I., Sulistyan, R. B., & Pramuditha, R. (2023). Telaah Kritis Tentang Konsep Kepercayaan Masyarakat: Peran Serta Tehnologi, Informasi dan Komunikasi. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi Vol 7 No 1*, 182–187. <http://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/969%0Ahttp://>

knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/viewFile/969/349

- Alijoyo, A., & Fisabilillah, A. F. M. S. (2021). Risk Management Implementation in Public Sector Organizations: A Case Study of Indonesia. *Organizational Cultures: An International Journal*, 22(1), 1–23. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v22i01/1-23>
- Andersen, T. J., & Young, P. C. (2023). Enhancing public sector enterprise risk management through interactive information processing. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 8, 1–12. <https://doi.org/10.3389/frma.2023.1239447>
- Flemig, S., Osborne, S., & Kinder, T. (2016). Risky business — reconceptualizing risk and innovation in public services. *Public Money & Management*, 36(6), 425–432. <https://doi.org/10.1080/09540962.2016.1206751>
- Hidayah, R., Sukirman, S., Suryandari, D., & Rahayu, R. (2018). Peran Auditor Internal dalam Implementasi Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 129–133. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.847>
- Kim, E. (2014). How did enterprise risk management first appear in the Korean public sector? *Journal of Risk Research*, 17(2), 263–279. <https://doi.org/10.1080/13669877.2013.808685>
- Kong, Y., Lartey, P. Y., Bah, F. B. M., & Biswas, N. B. (2018). The value of public sector risk management: An empirical assessment of Ghana. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030040>
- Mukhlis, M., & Supriyadi, S. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 158–167. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.875>
- Omposunggu, S. G., & Salomo, R. V. (2019). Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi*

Publik (JIAP), 5(1), 78–86.

- Pitaloka, H., Widayanti, H., Savitri, A. S. N., Mutohar, M., & Kabib, N. (2020). Penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) Dalam Perspektif “COSO” di Desa Kalikurmo Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. *Intelektiva: Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 01(08), 1–11.
- Pradesa, H. A., Agustina, I., Taufik, N. I., & Mulyadi, D. (2021). Stakeholder Theory Perspective in the Risk Identification Process in Village Government. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 5(1), 17–27. <https://doi.org/10.30741/adv.v5i1.665>
- Pradesa, H. A., Agustina, I., & Wijayati, I. Y. (2023). Pelaksanaan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko Pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(3), 330–343.
- Qintharah, Y. N. (2019). Perancangan Penerapan Manajemen Risiko (Studi Kasus Pada Umkm Saripakuan CV. Jarwal Maega Buana). *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi*, 10(1), 67–86. <https://doi.org/10.33558/jrak.v10i1.1645>
- Rana, T., Hoque, Z., & Jacobs, K. (2019). Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money and Management*, 39(1), 37–45. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407128>
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Schmidt, C. (2020). Why risk management frameworks fail to prevent wrongdoing. *The Learning Organization*, 27(2), 133–145. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2019-0150>

- Sudarmanto, E. (2020). Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 107. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2506>
- Sutanto, S. (2012). Desain Enterprise Risk Management Berbasis ISO 31000 Bagi Duta Minimarket Di Situbondo. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1), 1–18.
- Taufiq, M. (2023). Kualitas Layanan dan Kepercayaan Publik Dalam Ekosistem E-Government. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0*, 488–494.
- Vasileios, G., & Favotto, A. (2022). New development : Management control for emergent risks in the public sector — a levers of control perspective. *Public Money & Management*, 42(6), 417–419. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1986301>
- Viscelli, T. R., Beasley, M. S., & Hermanson, D. R. (2016). Research Insights About Risk Governance : Implications From a Review of ERM Research. *SAGE Open*, October-December, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244016680230>
- White, S., Bailey, S., & Asenova, D. (2020). Blurred lines: exploring internal auditor involvement in the local authority risk management function. *Public Money and Management*, 40(2), 102–112. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1667682>
- Whitman, A. F. (2015). Is ERM Legally Required? Yes For Financial and Governmental Institutions, No For Private Enterprises. *Risk Management and Insurance Review*, 18(2), 161–197. <https://doi.org/10.1111/rmir.12045>
- Williamson, D. (2007). The COSO ERM framework : a critique from systems theory of management control. *International Journal of Risk Assesment and Management*, 7(8), 1089–1119. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2007.015296>