



**BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN**  
**DEPUTI AKUNTAN NEGARA**

---

PERATURAN

DEPUTI KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

BIDANG AKUNTAN NEGARA

NOMOR 14 TAHUN 2019

TENTANG

PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

DEPUTI KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

BIDANG AKUNTAN NEGARA,

- Menimbang :
- a. bahwa Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan membantu melaksanakan penerapan tata kelola perusahaan yang baik pada Badan Usaha Milik Negara;
  - b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 24 huruf b Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Deputi Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Bidang Akuntan Negara menyelenggarakan fungsi penyusunan pedoman;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Deputi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Bidang Akuntan Negara tentang Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Badan Usaha Milik Negara;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik

- Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
  3. Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014 tentang Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 400);
  4. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara;
  6. Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 352);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DEPUTI KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN BIDANG AKUNTAN NEGARA TENTANG PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.

Pasal 1

Dalam Peraturan Deputi ini yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

2. BUMN meliputi BUMN dan anak perusahaan.
3. Badan Usaha Milik Daerah yang selanjutnya disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah.
4. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang selanjutnya disingkat BPKP, merupakan aparat pengawasan intern pemerintah.

#### Pasal 2

Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan BUMN yang terdiri dari:

- a. Pedoman Umum Manajemen Risiko;
- b. Pedoman Penilaian Risiko (*Risk Assessment*); dan
- c. Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko.

#### Pasal 3

- (1) Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan BUMN ini dimaksudkan memberikan panduan bagi auditor BPKP sebagai tim untuk memperoleh pemahaman lebih baik mengenai konsep risiko dan manajemen risiko.
- (2) Pedoman Penerapan Manajemen Risiko ini bertujuan:
  - a. memberikan kesamaan pemahaman dan arah yang jelas serta praktik-praktik terbaik dalam perancangan dan penerapan struktur dan proses manajemen risiko;
  - b. membantu manajemen BUMN, BUMD dan badan usaha lainnya dalam mengembangkan dan mengimplementasikan budaya, struktur dan proses manajemen risiko;
  - c. memfasilitasi tim penilai risiko untuk melakukan penilaian risiko dengan pendekatan terstruktur guna memfasilitasi BUMN/BUMD dalam mengidentifikasi, mengukur, dan memprioritaskan risiko serta menyusun rencana mitigasi risiko yang berhubungan dengan setiap aktivitas, fungsi atau proses dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan kerugian dan memaksimalkan peluang.

#### Pasal 4

- (1) Pedoman Umum Manajemen Risiko berisi tentang latar belakang, tujuan dan manfaat, ruang lingkup dan struktur pembahasan mengenai konsep risiko dan manajemen risiko.
- (2) Pedoman Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) berisi tentang latar belakang, tujuan dan manfaat, ruang lingkup dan struktur pembahasan pedoman pelaksanaan risk assessment.
- (3) Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko berisi tentang pengukuran hasil yang digunakan oleh BPKP sebagai asesor independen yang diminta oleh manajemen atau Pemegang Saham Perusahaan untuk melakukan penilaian atas penerapan manajemen risiko perusahaan.

#### Pasal 5

- (1) Pedoman Umum Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Deputi ini.
- (2) Pedoman Penilaian Risiko (*Risk Assessment*) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (2) tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Deputi ini.
- (3) Pedoman Penilaian Tingkat Maturitas Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Deputi ini.

Pasal 6

Peraturan Deputi ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 18 November 2019

DEPUTI BADAN PENGAWASAN  
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN  
BIDANG AKUNTAN NEGARA,

BONNY ANANG DWIJANTO

LAMPIRAN I  
PERATURAN DEPUTI  
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN  
DAN PEMBANGUNAN  
BIDANG AKUNTAN NEGARA  
TENTANG  
PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN  
RISIKO DI LINGKUNGAN BADAN  
USAHA MILIK NEGARA

PEDOMAN UMUM MANAJEMEN RISIKO

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang berorientasi laba (*profit oriented*) didirikan dengan tujuan memberikan nilai tambah bagi para *stakeholder*, salah satunya dengan maksimalisasi laba. Pencapaian tujuan organisasi tersebut senantiasa akan dipengaruhi oleh perubahan-perubahan yang tidak dapat diperkirakan, baik perubahan pada lingkungan ekstern maupun intern. Dengan kata lain, manajemen bekerja dalam ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang berdampak pada tujuan organisasi secara umum disebut sebagai risiko.

Risiko dalam hal ini dapat diartikan sebagai ancaman ataupun peluang. Manajemen risiko berarti segala tindakan manajemen yang ditujukan untuk meminimalkan ancaman dan memaksimalkan peluang untuk memperbesar kemungkinan pencapaian tujuan organisasi.

Istilah risiko dan manajemen risiko telah lama dikenal dalam industri asuransi. Risiko dipandang sebagai kerugian yang diperkirakan (*expected loss*) dan diukur dengan menggunakan metodologi estimasi probabilitas yang langsung dikalikan dengan nilai aktiva yang terekspose risiko, sebagai dasar penetapan besarnya premi asuransi yang harus dibayar oleh tertanggung. Dalam perkembangannya, manajemen risiko mengalami perluasan skala aktivitas, tidak hanya terkait dengan asuransi, akan tetapi diperlukan sebagai bagian integral dari manajemen bisnis. Seluruh anggota organisasi harus memiliki kesadaran dan kepedulian atas risiko serta

mengelola risiko yang dihadapi organisasi sesuai batas kewenangan masing-masing. Dengan demikian, risiko dan manajemen risiko harus ditempatkan dalam perspektif seluruh-organisasi (*organization-wide*).

Aktivitas organisasi senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang berkaitan erat dengan fungsinya untuk menciptakan nilai bagi para *stakeholders*. Pesatnya perkembangan lingkungan ekstern dan intern organisasi menyebabkan semakin kompleksnya risiko bisnis. Oleh karena itu, agar mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis, penerapan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi merupakan keharusan bagi suatu organisasi. Jika dilaksanakan dengan baik, manajemen risiko merupakan kekuatan vital bagi *corporate governance*. Dengan kata lain, terciptanya *good corporate governance* tidak terlepas dari penerapan manajemen risiko. Begitu pentingnya manajemen risiko sehingga menjadi kebutuhan mendesak yang harus diterapkan pada korporat.

Untuk kalangan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pentingnya penerapan manajemen risiko dipertegas dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara. Pada pasal 25 ayat (1), direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha. Pada ayat (2) direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program GCG. Pada ayat (3), pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan, dengan (a) membentuk unit kerja tersendiri yang ada di bawah Direksi; atau (b) memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko. Pada ayat (4), direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

Beberapa pemutakhiran telah dilakukan, baik terhadap konsep manajemen risiko yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organization/COSO* (tahun 2004 dan 2017) maupun *The International Organization for Standardization/ISO* (*ISO 31000 Risk Management – Principles and Guidelines* tahun 2009 dan 2018).

Manajemen risiko berbasis ISO 31000 merupakan sebuah standar internasional yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko. Standar ini dapat digunakan oleh segala jenis organisasi dalam menghadapi berbagai risiko yang melekat pada aktivitas mereka. Namun standar ini tidak ditujukan

untuk menyeragamkan manajemen risiko lintas organisasi, akan tetapi ditujukan untuk memberikan standar pendukung penerapan manajemen risiko dalam usaha memberikan jaminan terhadap pencapaian sasaran organisasi. ISO 31000 menyediakan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko yang dapat digunakan sebagai arsitektur manajemen risiko dalam usaha menjamin penerapan manajemen risiko yang efektif.

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut di atas dan sebagai upaya untuk memberikan panduan yang lebih baik, maka dirasa perlu untuk merevisi pedoman umum manajemen risiko.

#### B. Tujuan dan Manfaat

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi pegawai BPKP dalam membantu manajemen BUMN, BUMD dan badan usaha lainnya dalam mengembangkan dan mengimplementasikan budaya, struktur dan proses manajemen risiko melalui pemahaman tentang konsep risiko dan manajemen risiko serta praktik-praktik terbaik dalam perancangan dan penerapan struktur dan proses manajemen risiko.

Secara khusus, pedoman ini membahas tentang konsep risiko dan manajemen risiko agar pembaca memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai berbagai persepsi dan definisi risiko yang dikemukakan oleh para ahli. Dengan memahami konsep manajemen risiko, diharapkan pembaca akan memperoleh pemahaman menyeluruh tentang definisi, kerangka dan proses manajemen risiko dan memberi landasan berfikir sebelum pembaca beranjak ke Pedoman Manajemen Risiko lainnya.

#### C. Ruang Lingkup Pembahasan

Pedoman Umum Manajemen Risiko ini merupakan revisi atas pedoman dengan judul yang sama yang diterbitkan tahun 2005. Pedoman Umum ini menguraikan kerangka manajemen risiko yang disusun oleh Komite bersama Australia dan Selandia Baru, yaitu *Risk Management Standards AS/NZS 4360:1999, Enterprise Risk Management* yang disusun oleh *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, sedangkan Risk Manajemen berbasis ISO 31000, diuraikan secara utuh yang terdiri atas Prinsip, Kerangka Kerja dan Proses Manajemen risiko.

Pedoman ini diperuntukan bagi BUMN, BUMD dan Badan Usaha/Organisasi lainnya non perbankan.



#### D. Struktur Pembahasan

Konsep risiko dan manajemen risiko dalam Pedoman Umum ini dibahas dalam struktur bab. Masing-masing bab terdiri dari beberapa seksi dengan urutan pembahasan sebagai berikut:

##### Bab 1 : Pendahuluan

Membahas tentang latar belakang, tujuan dan manfaat, ruang lingkup dan struktur pembahasan mengenai konsep risiko dan manajemen risiko.

##### Bab 2 : Konsep Manajemen Risiko

Membahas tentang berbagai persepsi risiko, definisi risiko, dan pentingnya kesamaan bahasa risiko, perkembangan manajemen risiko, manajemen risiko dalam struktur korporat, manajemen risiko dalam perencanaan stratejik, manajemen risiko dalam pengambilan keputusan.

##### Bab 3 : Kerangka dan Proses Manajemen Risiko

Membahas kerangka manajemen risiko, tinjauan umum dan tahap-tahap dalam proses manajemen risiko yang dikemukakan oleh beberapa badan penyusun standar, seperti *Standards AS/NZS 4360* dan *Enterprise Risk Management COSO* serta Manajemen Risiko berbasis ISO 31000.

##### Bab 4 : Penugasan Pengawasan Manajemen Risiko

Membahas penugasan pengawasan BPKP terkait penerapan Manajemen Risiko di BUMN dan BUMD.

##### Bab 5 : Penutup

Membahas kesimpulan terutama faktor-faktor kunci keberhasilan manajemen risiko.