



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SURAT EDARAN
NOMOR SE-2/MK.01/2023

TENTANG
PENGUATAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DAN BUDAYA SADAR RISIKO DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

- Yth. 1. Pimpinan Unit Eselon I dan Pimpinan Unit Non Eselon yang berkedudukan di bawah dan bertanggung Jawab kepada Menteri Keuangan; dan
2. Para Pengelola Risiko Organisasi;
di lingkungan Kementerian Keuangan

A. Umum

Dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko dan budaya sadar risiko di lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara, perlu menetapkan Surat Edaran Menteri Keuangan tentang Penguatan Implementasi Manajemen Risiko dan Budaya Sadar Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan.

B. Maksud dan Tujuan

Surat Edaran ini dimaksudkan untuk memberikan panduan teknis penerapan manajemen risiko dan peningkatan pemahaman risiko sebagai langkah penguatan budaya sadar risiko di lingkungan Kementerian Keuangan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko agar pencapaian sasaran organisasi lebih optimal.

C. Ruang Lingkup

Surat Edaran ini memuat petunjuk pelaksanaan manajemen risiko, terutama risiko organisasi, yang menekankan pada peningkatan budaya sadar risiko, penyempurnaan Piagam Manajemen Risiko tahun 2023, dan pelaksanaan identifikasi dan analisis risiko.

D. Dasar

1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara; dan
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

2

E. Uraian

1. Peningkatan Budaya Sadar Risiko

Bentuk peningkatan budaya sadar risiko dilakukan melalui:

- a. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini ditunjukkan salah satunya dengan **keterlibatan pimpinan untuk memimpin langsung pembahasan laporan pemantauan risiko melalui Dialog Kinerja Organisasi (DKO) yang selanjutnya disebut menjadi Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi (DKRO) yang dilakukan triwulanan dan/atau bulanan.**
- b. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen risiko baik bersifat *top-down* maupun *bottom-up*, dalam bentuk:
 - 1) komunikasi antara pimpinan unit, pemilik proses bisnis, dan pengelola risiko melalui DKRO yang dimulai sejak proses identifikasi risiko sampai dengan pemantauan risiko;
 - 2) pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko bagi pimpinan Unit Pemilik Risiko (UPR) dan/atau pengelola risiko pada setiap UPR; dan
 - 3) internalisasi manajemen risiko kepada seluruh pegawai pada setiap UPR setiap tahun.
- c. Penghargaan terhadap organisasi dan/atau pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik. Pemberian penghargaan ini dapat dilakukan berdasarkan hasil evaluasi Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko (TKPMR), terutama yang secara periodik dikoordinasikan oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) dan Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR).
- d. Pengintegrasian manajemen risiko dalam proses bisnis organisasi.
 - 1) Manajemen risiko perlu memperhatikan risiko yang melekat pada organisasi (*inherent risk*), terutama pada organisasi yang mempunyai karakteristik risiko tinggi dalam pencapaian sasarannya.
 - 2) Karakteristik organisasi yang mempunyai risiko tinggi dapat dinilai berdasarkan:
 - a) memiliki layanan kepada pihak eksternal Kementerian Keuangan;
 - b) nilai penerimaan/pembiayaan/belanja/aset/kegiatan lainnya yang dikelola besar;
 - c) tingkat kerawanan atas kegiatan pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum yang tinggi; dan/atau
 - d) tingkat kerahasiaan data dan informasi yang sangat tinggi.

2. Penyempurnaan Piagam Manajemen Risiko Tahun 2023

Dalam rangka penguatan manajemen risiko untuk mencegah terjadinya tindakan pelanggaran disiplin serta kode etik dan perilaku di lingkungan Kementerian Keuangan pada tahun 2023, setiap UPR perlu menyempurnakan dan memastikan adanya 2 (dua) risiko sebagai berikut:



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

3

- a. Risiko “Adanya tangkap tangan, pungutan liar (pungli), tindakan korupsi yang terverifikasi oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI), Itjen, dan/atau dideteksi oleh Aparat Penegak Hukum”, dengan ketentuan:
- 1) Level Kemungkinan (LK)
 - a) LK diukur berdasarkan kejadian *fraud* yang dapat dihitung jika sudah ada dokumen tertulis dari UKI/Itjen/Aparat Penegak Hukum yang memverifikasi terjadinya pelanggaran nilai-nilai atau prinsip integritas sehingga memperoleh keuntungan dan/atau merugikan pihak lain yang berkaitan dengan tugas dan fungsi unsur Kementerian Keuangan yang dilakukan oleh unsur Kementerian Keuangan.
 - b) Penentuan LK didasarkan pada kriteria LK dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (KMK 105/2022) yang termuat dalam Tabel I sebagaimana tercantum dalam Lampiran Surat Edaran Menteri ini.
 - 2) Level Dampak (LD)
 - a) LD diutamakan menggunakan area dampak:
 - (1) beban keuangan negara (kriteria *fraud*), yaitu dampak risiko berupa (i) tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk: uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang, serta (ii) potensi kerugian/kehilangan penerimaan dan aset negara;
 - (2) penurunan reputasi, yaitu dampak risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian Keuangan yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun atau tidak meningkat; dan
 - (3) sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif, yaitu dampak risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan (Pengadilan Negeri, Pengadilan Tinggi, dan Pengadilan Tata Usaha Negara/PTUN). Adapun sanksi administratif merupakan penjatuhan hukuman oleh organisasi.
 - b) Penentuan LD didasarkan pada kriteria LD dalam KMK 105/2022 yang termuat dalam Tabel II sebagaimana tercantum dalam Lampiran Surat Edaran Menteri ini.
 - c) Jika besaran LD atas ketiga area dampak berbeda, maka LD yang digunakan adalah LD yang paling tinggi.
 - 3) Dalam hal diperlukan, UPR bersangkutan dapat membuat kriteria LK dan LD yang lebih sesuai dengan karakteristik risiko yang telah diidentifikasi dan disampaikan kepada UPR-One dan/atau Sekretaris I Komite Manajemen Risiko.
 - 4) Penentuan besaran risiko mempertimbangkan karakteristik organisasi, sebagaimana diatur pada butir E.1.d.2).
 - 5) Level risiko untuk UPR-Wide-One minimal tinggi, sedangkan level risiko untuk UPR-Two-Three minimal sedang.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

4

- 6) Dalam menentukan rencana mitigasi, UPR perlu merumuskan upaya menurunkan kemungkinan terjadinya risiko dan/atau dampak atas ketiga area sebagaimana dimaksud pada butir E.2.a.2).
- b. Risiko “Loyalitas pegawai yang rendah terhadap organisasi”, dengan ketentuan:

1) Loyalitas adalah suatu sikap dan/atau tindakan yang menjunjung tinggi kepatuhan terhadap ketentuan terkait disiplin pegawai, nilai-nilai yang ada di dalam budaya atau kode etik dan perilaku yang berlaku di Kementerian Keuangan.

2) Level Kemungkinan (LK)

- a) LK diukur dari kejadian pelanggaran *non fraud* yang dapat dihitung sejak adanya dugaan pelanggaran yang telah dilakukan penelitian/pemintaan keterangan/pengumpulan bahan oleh atasan langsung/UKI/Itjen. Hal ini dituangkan dalam bentuk dokumen tertulis yang menyatakan bahwa pelanggaran terjadi dengan status terlapor untuk pelanggaran kode etik dan/atau diperiksa untuk Hukdis. Dokumen tersebut memuat paling sedikit identitas terlapor/terperiksa, kronologis kejadian, analisis, dan simpulan serta rekomendasi, atau Berita Acara Pembinaan Atasan Langsung.
- b) Klasifikasi Hukdis serta sanksi pelanggaran kode etik dan perilaku yang digunakan dalam penentuan LK pada tiap UPR, yaitu:

UPR	Hukdis	Sanksi Pelanggaran Kode Etik dan Perilaku
<i>Wide</i>	Hukdis sedang dan berat	-
<i>One</i>	Hukdis sedang dan berat	-
<i>Two</i>	Hukdis ringan, sedang dan berat	Sanksi pelanggaran kode etik dan perilaku
<i>Three</i>	Hukdis ringan, sedang dan berat	Sanksi pelanggaran kode etik dan perilaku

- c) Penentuan LK terjadinya risiko memperhatikan kriteria berikut:

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan
Hampir tidak terjadi (1)	Terjadi dalam 24 bulan terakhir
Jarang terjadi (2)	Terjadi dalam 12 bulan terakhir
Kadang terjadi (3)	Terjadi dalam 6 bulan terakhir
Sering terjadi (4)	Terjadi dalam 3 bulan terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	Terjadi dalam 1 bulan terakhir

3) Level Dampak (LD)

- a) LD diukur berdasarkan persepsi *stakeholder* terhadap layanan organisasi (area dampak penurunan reputasi).
- b) LD terdiri dari reputasi internal dan/atau reputasi eksternal.
- c) Reputasi internal diukur melalui 5 (lima) skala yang ditentukan berdasarkan jumlah pelanggaran Hukdis serta kode etik dan perilaku.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

5

- d) Reputasi eksternal diukur melalui jumlah keluhan/komplain/pengaduan layanan yang dapat ditindaklanjuti serta pemberitaan negatif terkait organisasi.
- e) Penentuan LD memperhatikan kriteria berikut:

Level Dampak	Kriteria Reputasi Internal	Kriteria Reputasi Eksternal (sesuai KMK 105/2022)
Tidak signifikan (1)	A. Tidak Buruk (0-1 sanksi Hukdis ringan serta pelanggaran kode etik dan perilaku)	I. Jumlah adanya keluhan/komplain/pengaduan layanan ≤ 10
Minor (2)	B. Agak Buruk (2-3 sanksi Hukdis ringan serta pelanggaran kode etik dan perilaku)	II. Jumlah adanya keluhan/komplain/pengaduan layanan > 10
Moderat (3)	C. Cukup Buruk (4-5 sanksi Hukdis ringan serta pelanggaran kode etik dan perilaku)	III. Pemberitaan negatif di media sosial (informal)
Signifikan (4)	D. Buruk (6-7 sanksi Hukdis ringan serta pelanggaran kode etik dan perilaku dan/atau minimal 1 pelanggaran Hukdis sedang)	IV. Pemberitaan negatif di media sosial <i>mainstream</i> atau media massa nasional
Sangat signifikan (5)	E. Sangat Buruk (> 7 sanksi Hukdis ringan serta pelanggaran kode etik dan perilaku dan/atau minimal 1 pelanggaran Hukdis berat)	V. Pemberitaan negatif di media massa internasional

- f) Dalam hal suatu risiko memenuhi kedua jenis LD, maka LD menggunakan yang tertinggi, sebagaimana digambarkan pada matriks sebagai berikut:

		Level Dampak				
Reputasi Eksternal	V	5	5	5	5	5
	IV	4	4	4	4	5
	III	3	3	3	4	5
	II	2	2	3	4	5
	I	1	2	3	4	5
		A	B	C	D	E
		Reputasi Internal				

- 4) Penentuan besaran risiko mempertimbangkan karakteristik organisasi, sebagaimana diatur pada butir E.1.d.2).
- 5) Dalam menentukan rencana mitigasi, UPR perlu merumuskan upaya menurunkan kemungkinan terjadinya risiko dan dampak risiko atas kedua kriteria sebagaimana dimaksud pada butir E.2.b.3).e).



3. Mekanisme Identifikasi dan Analisis Risiko

- a. Identifikasi risiko dapat dilakukan melalui adopsi risiko UPR dari SO dan/atau risiko UPR tingkat lebih tinggi (*top-down*) atau berdasarkan masukan atau profil risiko UPR level di bawahnya (*bottom-up*). Risiko hasil identifikasi ini akan dilakukan analisis risiko untuk menentukan level kemungkinan, level dampak, dan besaran risiko.

b. Identifikasi Risiko

- 1) Pelaksanaan identifikasi risiko secara *top-down* dilakukan dengan menurunkan (*cascading*) SO dan/atau risiko dari UPR di atasnya atau disebut dengan adopsi SO dan/atau risiko. Adopsi SO dan/atau risiko dari UPR yang lebih tinggi dapat dilakukan dengan 2 (dua) metode, yaitu:

- a) Adopsi sepenuhnya, yaitu mengadopsi secara utuh atas rumusan kalimat dan konteks pada SO serta risiko. Hal berkenaan dilakukan apabila sasaran organisasi dan risiko UPR tingkat lebih tinggi relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya.

Contoh adopsi sepenuhnya dapat dilihat pada tabel berikut:

	Kemenkeu	Setjen
SO	Pengelolaan keuangan dan BMN yang optimal	Pengelolaan keuangan dan BMN yang optimal
Risiko	Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset <i>idle</i>	Terdapat perubahan perencanaan optimalisasi aset <i>idle</i>

- b) Adopsi sebagian, yaitu mengambil sebagian rumusan kalimat dan konteks pada SO dan/atau risiko. Hal ini berarti bahwa tugas dan fungsi pada UPR lebih rendah cenderung detail atau lebih spesifik dibandingkan dengan UPR di atasnya. Adopsi sebagian dilakukan apabila:

- (1) SO UPR tingkat lebih tinggi relevan sepenuhnya, namun risiko berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi UPR bersangkutan.

Contoh adopsi sebagian berupa SO sama namun risikonya berbeda:

	Kemenkeu	DJBC
SO	Pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	
Risiko	Terjadinya keterlambatan penetapan penyusunan regulasi terkait <i>joint program</i>	Kegiatan <i>joint program</i> tidak mencapai tujuan/sasaran yang diharapkan

- (2) SO UPR tingkat lebih tinggi tidak relevan sepenuhnya, namun risiko relevan sesuai tugas dan fungsi UPR bersangkutan.

Contoh adopsi sebagian berupa SO berbeda namun risikonya sama:

	Kemenkeu	Setjen
SO	Dukungan manajemen yang efektif	Layanan tugas khusus (<i>special mission</i>) yang optimal
Risiko	Layanan publik tidak memenuhi SLA yang disepakati	



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

7

- 2) Pelaksanaan identifikasi risiko secara *bottom-up* dengan menaikkan (eskalasi) satu atau beberapa risiko UPR menjadi satu risiko UPR di atasnya, dengan kriteria sebagai berikut:
- Risiko membutuhkan koordinasi antar UPR selevel dan/atau risiko tidak dapat ditangani hanya oleh UPR tersebut; dan
 - Risiko berada pada level risiko tinggi atau sangat tinggi.

Contoh:

	Kemenkeu	DJP	DJBC	DJA
SO	Penerimaan negara yang optimal	Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	Penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai yang optimal	Perencanaan APBN yang berkualitas dalam mendukung pengelolaan keuangan negara yang optimal
Risiko	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan negara	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan pajak	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan bea dan cukai	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan PNPB

c. Analisis Risiko

- Analisis atas risiko hasil identifikasi secara *top-down*
 - UPR di atasnya melakukan analisis risiko untuk menentukan LK dan LD.
 - Hasil ini menjadi acuan UPR di bawahnya untuk menentukan LK dan LD dengan menyesuaikan pada karakteristik organisasi.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang efektif	Implementasi transisi energi melalui <i>country platform</i> tidak bisa dilaksanakan sesuai target (K-Wide)	3 (Rata-rata keterlambatan penyelesaian rencana kerja ada dalam skala 15-20 hari, dan berada pada kategori kadang terjadi)	5 (Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional terkait rendahnya komitmen Indonesia pada perubahan iklim)	23



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

8

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Bawah				
Kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang efektif	Implementasi transisi energi melalui <i>country platform</i> tidak bisa dilaksanakan sesuai target (K-One BKF)	3 (Rata-rata keterlambatan penyelesaian rencana kerja ada dalam skala 15-20 hari, dan berada pada kategori kadang terjadi)	5 (Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional terkait rendahnya komitmen Indonesia pada perubahan iklim)	23
Risiko ini diturunkan dari Kementerian ke BKF, sehingga pengukuran LK dan LD menggunakan cara yang sama.				

- 2) Analisis atas risiko hasil identifikasi risiko secara *bottom-up*
- Risiko hasil identifikasi risiko secara *bottom-up* dapat berasal dari beberapa atau satu UPR di bawahnya.
 - Analisis atas suatu risiko yang akan dinaikkan (dieskalasi) ke UPR di atasnya dilakukan sesuai dengan KMK 105/2022. Selanjutnya, UPR di atasnya melakukan analisis risiko dengan mengkonsolidasikan (agregasi) informasi risiko dari satu atau beberapa UPR di bawahnya. Mekanisme agregasi risiko terdiri atas:
 - Apabila kejadian risiko sama yang ditunjukkan dengan nama atau substansi yang sama, kategori risiko yang sama, serta merujuk pada SO atau IKU yang memiliki nama atau substansi yang sama, maka agregasi risiko dilakukan dengan:
 - Apabila UPR di bawahnya mengukur LK dan LD dengan cara yang sama/seragam, maka agregasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan informasi dan data dari UPR di bawahnya.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	Kekalahan sengketa banding di Pengadilan Pajak (K-Wide)	5 (Persentase kemungkinan kekalahan banding melebihi 60%)	5 (Persentase nilai restitusi sebesar lebih dari 50% yang disengketakan)	25
UPR Bawah				
Penyelesaian banding dan gugatan yang optimal	Kekalahan sengketa banding di Pengadilan Pajak (K-One DJP)	5 (Persentase kemungkinan kekalahan banding adalah 62,5%)	5 (Persentase nilai restitusi sebesar lebih dari 75% yang disengketakan)	25



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

9

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
Penyelesaian keberatan dan banding yang optimal	Kekalahan sengketa banding di Pengadilan Pajak (K-One DJBC)	4 (Persentase kemungkinan kekalahan banding adalah 40%)	5 (Persentase nilai restitusi sebesar lebih dari 40% yang disengketakan)	24
<ul style="list-style-type: none"> DJP dan DJBC menggunakan ukuran yang sama dalam menentukan LK dan LD, sehingga agregasi risiko pada UPR Kementerian menggunakan informasi dan data dari UPR di bawahnya. LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR. 				

(b) Apabila UPR di bawahnya mengukur LK dan LD dengan cara yang berbeda, maka agregasi risiko dilakukan dengan ketentuan:

(i) Menggunakan LK dan LD dari UPR level di bawahnya yang merupakan koordinator/penyedia data risiko tersebut.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Penguatan pengelolaan keuangan dan BMN yang optimal	Terdapat temuan salah saji melewati batas material BPK di dalam LK BA015 (K-Wide)	4 (Proyeksi salah saji pada LK sebesar 25%)	5 (Opini WDP atas LK BA 15 sehingga berdampak pada reputasi Kemenkeu)	24
UPR Bawah				
Birokrasi dan layanan publik yang <i>agile</i> , efektif, dan efisien	Terdapat temuan salah saji melewati batas material BPK di dalam LK BA015 (K-One SETJEN)	4 (Proyeksi salah saji pada LK sebesar 25%)	5 (Opini WDP atas LK BA 15 sehingga berdampak pada reputasi Kemenkeu)	24
Penguatan pengelolaan keuangan yang optimal	Terdapat temuan salah saji melewati batas material BPK di dalam LK BA015 (K-One DJP)	1 (Pada 10 tahun terakhir, opini BPK atas LK BA 015 adalah WTP)	4 (Pemberitaan negatif di media massa nasional)	15
Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah	Terdapat temuan salah saji melewati batas material BPK di dalam LK BA015 (K-One DJBC)	1 (Pada 10 tahun terakhir, opini BPK atas LK BA 015 adalah WTP)	4 (Pemberitaan negatif di media massa nasional)	15
<ul style="list-style-type: none"> Setjen selaku unit yang berfungsi sebagai koordinator dalam tindak lanjut temuan BPK dalam LK BA015 melakukan analisis untuk lingkup Kementerian, sehingga LK dan LD pada UPR Kementerian menggunakan data dari UPR Setjen. LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR. 				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

10

- (ii) Dalam hal tidak terdapat UPR di bawahnya yang merupakan koordinator/penyedia data, maka menggunakan LK dan LD dari UPR di bawahnya yang memiliki peran/kontribusi dominan.
- Peran/kontribusi dominan ditentukan berdasarkan *exposure* risiko yang terbesar dari UPR di bawahnya terhadap UPR di atasnya.
 - Pimpinan UPR melalui pengelola risiko UPR berwenang menentukan UPR di bawahnya yang memiliki peran/kontribusi dominan atas risiko tersebut.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Penerimaan negara yang optimal	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan (K-Wide)	5 (Potensi tidak tercapainya penerimaan negara akibat VUCA sangat tinggi)	5 (Kontribusi pajak terhadap tidak tercapainya target penerimaan negara melebihi 50%)	25
UPR Bawah				
Penerimaan negara dari sektor pajak yang optimal	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan (K-One DJP)	5 (Potensi tidak tercapainya penerimaan pajak akibat VUCA sangat tinggi)	5 (Kontribusi pajak terhadap tidak tercapainya target penerimaan negara melebihi 50%)	25
Penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai yang optimal	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan (K-One DJBC)	3 (Potensi tidak tercapainya penerimaan kepabeanan dan cukai akibat penurunan harga komoditas dunia)	4 (Kontribusi kepabeanan dan cukai terhadap tidak tercapainya penerimaan negara sekitar 30%)	18
Perencanaan APBN yang berkualitas dalam mendukung pengelolaan keuangan negara yang optimal	Kebijakan dan sistem administrasi penerimaan negara belum sepenuhnya mendukung pencapaian penerimaan (K-One DJA)	4 (Dari 7 regulasi yang ditargetkan selesai, terdapat 2 regulasi yang masih dalam proses)	4 (Potensi PNBP dari layanan K/L memiliki <i>extra effort</i> sebesar 1% dari total target PNBP)	19



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

11

- Pada risiko di atas, tidak terdapat yang merupakan koordinator risiko. Maka, agregasi risiko menggunakan data dari DJP dengan pertimbangan bahwa porsi penerimaan negara yang terbesar adalah dari DJP.
- LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR.

(iii) Dalam hal tidak terdapat UPR di bawahnya yang merupakan koordinator risiko atau UPR yang memiliki peran/kontribusi dominan, maka agregasi risiko menggunakan LK dan LD dari UPR di bawahnya yang memiliki angka besaran risiko terbesar. Pimpinan UPR melalui pengelola risiko UPR berwenang memutuskan bahwa UPR di bawahnya memiliki peran/kontribusi berimbang.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Belanja negara yang berkualitas	Tidak tercapainya output strategis bidang pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, infrastruktur, ketahanan pangan, pariwisata, TIK, dan transportasi pedesaan (K-Wide)	4 (Gap output antara perencanaan dengan realisasi sekitar 25%)	4 (Adanya potensi beban keuangan negara dari dana yang <i>idle</i> sebesar 1% dari total pagu)	19
UPR Bawah				
Belanja negara yang berkualitas	Tidak tercapainya output strategis bidang pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, infrastruktur, ketahanan pangan, pariwisata, TIK, dan transportasi pedesaan (K-One DJPK)	4 (Gap output antara perencanaan dengan realisasi sekitar 25%)	4 (Adanya potensi beban keuangan negara dari dana yang <i>idle</i> sebesar 1% dari total pagu)	19
Perencanaan APBN yang berkualitas	Tidak tercapainya output strategis bidang pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, infrastruktur, ketahanan pangan, pariwisata, TIK, dan transportasi pedesaan (K-One DJA)	5 (Dari 7 bidang strategis, seluruhnya masih memiliki <i>gap</i> antara Rencana Penarikan Dana (RPD) dengan realisasi anggaran)	3 (Gap realisasi anggaran terhadap RPD menyebabkan dana <i>idle</i> dan menjadi beban keuangan negara, sebesar 0,3% dari total pagu)	17
<ul style="list-style-type: none">• Pada risiko di atas, tidak terdapat koordinator risiko atau unit dengan peran/kontribusi dominan. Peranan DJA dan DJPK relatif berimbang terkait tercapainya output strategis atas belanja negara, maka UPR Kementerian menggunakan LK dan LD DJPK yang lebih tinggi.• LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR.				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

12

- (iv) Dalam hal tidak terdapat UPR level di bawahnya yang merupakan koordinator risiko atau yang memiliki peran/kontribusi dominan dan besaran risiko tiap UPR di bawahnya sama, maka agregasi risiko menggunakan LK dan LD dari UPR di bawahnya dengan urutan area dampak tertinggi. Apabila area dampak yang digunakan sama, maka Pimpinan UPR dapat menggunakan pengalaman dan pertimbangan lainnya yang sesuai untuk memutuskan UPR yang menjadi dasar penentuan LK dan LD.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Formulasi kebijakan fiskal serta kerja sama ekonomi dan keuangan internasional yang kredibel	Kegagalan kesepakatan perjanjian kerja sama ekonomi dan keuangan internasional (K-Wide)	5 (Setiap tahun, terdapat kerja sama internasional yang tidak sesuai dengan <i>timeline</i> yaitu mundurnya proses ratifikasi)	4 (Diplomasi kerja sama internasional yang tidak selesai tepat waktu dapat menghambat kegiatan ekspor impor dan ketidakpuasan <i>stakeholder</i>)	22
UPR Bawah				
Formulasi kebijakan fiskal serta kerja sama ekonomi dan keuangan internasional yang kredibel	Kegagalan kesepakatan perjanjian kerja sama ekonomi dan keuangan internasional (K-One BKF)	5 (Setiap tahun, terdapat kerja sama internasional yang tidak sesuai dengan <i>timeline</i> yaitu mundurnya proses ratifikasi)	4 (Diplomasi kerja sama internasional yang tidak selesai tepat waktu dapat menyebabkan ketidakpuasan <i>stakeholder</i>) (Area dampak: penurunan reputasi)	22
Formulasi kebijakan fiskal serta kerja sama ekonomi dan keuangan internasional yang kredibel	Kegagalan kesepakatan perjanjian kerja sama ekonomi dan keuangan internasional (K-One DJBC)	5 (Setiap tahun, terdapat kerja sama internasional yang tidak sesuai dengan <i>timeline</i> yaitu mundurnya proses ratifikasi)	4 (Diplomasi kerja sama internasional yang tidak selesai tepat waktu dapat menurunkan kinerja ekspor impor hingga 25%) (Area dampak: penurunan kinerja)	22
<ul style="list-style-type: none">• BKF dan DJBC memiliki besaran risiko yang sama, sehingga agregasi risiko pada level Kementerian menggunakan data dari BKF karena area dampak yang digunakan lebih tinggi.• LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR.				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

13

- (2) Apabila kejadian risiko berbeda yang ditunjukkan dengan nama yang berbeda namun substansi risiko tersebut saling terkait dan merujuk pada SO atau IKU yang memiliki nama atau substansi yang sama, maka agregasi risiko dilakukan dengan sebagaimana butir E.3.c.2)a)(2).

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Efisiensi proses bisnis dan digitalisasi layanan perpajakan	Sistem NLE dan fasilitasi perdagangan belum dimanfaatkan secara optimal (K-Wide)	3 (Ada dua rencana aksi yang harus diselesaikan dan membutuhkan penyesuaian konsep antar instansi sehingga berpotensi membutuhkan waktu lebih untuk penyelesaiannya)	4 (Keterlambatan penyelesaian rencana aksi berpengaruh terhadap efektivitas NLE secara nasional dimana keterlambatan penyelesaian diproyeksikan $\geq 25\%$)	18
UPR Bawah				
Perlindungan dan dukungan terhadap ekonomi dan masyarakat yang optimal	Rendahnya pemanfaatan ekosistem NLE (K-One DJBC)	3 (Ada dua rencana aksi yang harus diselesaikan dan membutuhkan penyesuaian konsep antar instansi sehingga berpotensi membutuhkan waktu lebih untuk penyelesaiannya)	4 (Keterlambatan penyelesaian rencana aksi berpengaruh terhadap efektivitas NLE secara nasional dimana keterlambatan penyelesaian diproyeksikan $\geq 25\%$)	18
Efisiensi pelayanan ekspor, impor dan logistik untuk mendukung penerimaan negara yang optimal	Tidak berfungsinya Sistem INSW dan Sistem K/L terkait (K-One LNSW)	1 (Kejadian <i>down</i> pada sistem K/L tidak lebih dari 2 kali dalam setahun)	5 (Sistem K/L yang <i>down</i> mempengaruhi kecepatan layanan ekspor, impor, dan logistik)	20
<ul style="list-style-type: none">Kejadian risiko pada UPR DJBC dan LNSW berbeda namun memiliki keterkaitan karena merujuk pada SO atau IKU yang memiliki nama atau substansi yang sama. Maka, besaran risiko UPR Kementerian menggunakan besaran dari UPR DJBC karena memiliki peran/kontribusi dominan.LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR.				



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

14

- c) Apabila risiko berasal dari satu UPR di bawahnya, maka UPR di atasnya menggunakan LK dan LD dari UPR level di bawahnya.

Contoh:

SO	Kejadian Risiko	LK	LD	Besaran Risiko
UPR Atas				
Pencapaian tugas khusus (<i>special mission</i>) yang optimal	Target <i>output/outcome</i> BLU tidak mencapai target (K-One DJPb)	4 (Target bulanan tidak tercapai sebanyak 6 kali)	4 (Adanya penurunan kinerja yang ditunjukkan dari tidak tercapainya <i>output/outcome</i> sebesar 20%)	19
UPR Bawah				
Dukungan program Kementerian Keuangan yang efektif, efisien, dan akuntabel	Target <i>output/outcome</i> BLU tidak mencapai target (K-Two Dit.PPK BLU)	4 (Target bulanan tidak tercapai sebanyak 6 kali)	4 (Adanya penurunan kinerja yang ditunjukkan dari tidak tercapainya <i>output/outcome</i> sebesar 20%)	19
<ul style="list-style-type: none">• Risiko ini berasal dari UPR Direktorat PPK BLU dan masuk dalam level tinggi.• Penentuan LK dan LD pada UPR DJPb menggunakan informasi dan data dari Direktorat PPK BLU.• LK dan LD dapat disesuaikan dengan sesuai kondisi UPR.				

- d) Hasil perkiraan analisis risiko, sebagaimana mekanisme di atas, selanjutnya menjadi bahan pertimbangan pimpinan UPR untuk mengambil keputusan LK dan LD. Pimpinan UPR dapat menggunakan pengalaman dan pertimbangan lainnya yang sesuai untuk memutuskan LK dan LD yang lebih tinggi atau lebih rendah dari hasil perkiraan.
- e) Setelah LK dan LD ditetapkan, penyusunan rencana mitigasi maupun laporan pemantauan dapat dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan hasil analisis UPR di bawahnya.

F. Penutup

1. Setiap UPR agar melaksanakan Surat Edaran Menteri ini dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab.
2. Pimpinan Unit Eselon I dan Pimpinan Unit Organisasi Non Eselon yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan agar melakukan pemantauan, evaluasi atas pelaksanaan, serta meneruskan Surat Edaran Menteri ini pada UPR di lingkup masing-masing unit.
3. Para pengelola risiko agar melakukan sosialisasi atas Surat Edaran Menteri ini.
4. Surat Edaran Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

15

Demikian kami sampaikan, untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 25 Juli 2023

Menteri Keuangan



Ditandatangani secara elektronik
Sri Mulyani Indrawati

Tembusan:

1. Wakil Menteri Keuangan
2. Sekretaris Jenderal
3. Staf Ahli Bidang Organisasi, Birokrasi, dan Teknologi Informasi
4. Staf Ahli Bidang Jasa Keuangan dan Pasar Modal





MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

16

Lampiran
Surat Edaran Menteri Keuangan
Nomor : SE-2/MK.01/2023
Tanggal : 25 Juli 2023

TABEL I KRITERIA LEVEL KEMUNGKINAN

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan		
	Kemungkinan terjadinya <i>non low frequency event</i> dalam 1 periode analisis		<i>Low Frequency Event</i>
	Probabilitas	Jumlah frekuensi	
1	2	3	4
Hampir tidak terjadi (1)	$p \leq 1\%$	< 2 kali dalam 12 bulan terakhir	≤ 1 kejadian dalam lebih dari 60 bulan terakhir
Jarang terjadi (2)	$1\% < p \leq 10\%$	2 kali s.d. 5 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 60 bulan terakhir
Kadang terjadi (3)	$10\% < p \leq 20\%$	6 s.d. 9 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 36 bulan terakhir
Sering terjadi (4)	$20\% < p \leq 50\%$	10 kali s.d. 12 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 24 bulan terakhir
Hampir pasti terjadi (5)	$p > 50\%$	> 12 kali dalam 12 bulan terakhir	Minimal 1 kejadian dalam 12 bulan terakhir



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 17 -

TABEL II KRITERIA LEVEL DAMPAK *DOWNSIDE RISK*

Area Dampak		Level	Level Dampak				
			Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	<i>Fraud</i>	<i>K-Wide</i>	$x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$\text{Rp}1 \text{ M} < x \leq \text{Rp}10 \text{ M}$	$x > \text{Rp}10 \text{ M}$
		<i>K-One</i>	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$x > \text{Rp}1 \text{ M}$
		<i>K-Two</i>	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}100 \text{ juta}$
		<i>K-Three</i>	-	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}10 \text{ juta}$
	<i>Non Fraud</i> Penerimaan atau Pembiayaan	<i>K-Wide- One-Two- Three</i>	$x \leq 0,1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,1\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$1\% < x \leq 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$x > 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR
	<i>Non Fraud</i> Lainnya	<i>K-Wide- One-Two- Three</i>	$x \leq 0,05\%$ dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,05\% < x \leq 0,25\%$ dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,25\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR	$x > 1\%$ dari nilai belanja/aset/ kegiatan lainnya yang dikelola UPR



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 18 -

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Reputasi	K-Wide-One	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi ≤ 10 Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor sangat baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 10 Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor baik Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x < 4,25$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan <i>opinion leader</i> Pemberitaan negatif di media massa lokal Tingkat kepercayaan stakeholder/investor sedang Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x < 4$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari <i>opinion leader</i> Pemberitaan negatif di media massa nasional Tingkat kepercayaan stakeholder/investor rendah Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x < 3,75$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat kepercayaan stakeholder/ investor sangat rendah Pemberitaan negatif di media massa internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan $< 3,5$ (skala 5)
	K-Two-Three	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi ≤ 3 Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5 Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x < 4,25$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 5 Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x < 4$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa lokal Pemberitaan negatif yang masif di media sosial Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x < 3,75$ (skala 5) 	<ul style="list-style-type: none"> Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional Tingkat kepuasan pengguna layanan $< 3,5$ (skala 5)



**MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

- 19 -

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sanksi perdata, pidana dan/atau administratif	K-Wide	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdata: $x \leq 100$ juta ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdata: $100 \text{ juta} < x \leq 1 \text{ M}$ ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. ▪ Perdata: $1 \text{ M} < x \leq 10 \text{ M}$ ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $1 < x \leq 5$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara ▪ Perdata: $10 \text{ M} < x \leq 100 \text{ M}$ ▪ Administratif: tergugat merupakan Menteri 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $x > 5$ tahun atau tersangka/terdakwa: Menteri/Wakil Menteri ▪ Perdata: $x > 100 \text{ M}$
	K-One	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perdata: $x \leq 100$ juta ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $x \leq 1$ tahun Atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. ▪ Perdata: $100 \text{ juta} < x \leq 1 \text{ M}$ ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $1 < x \leq 2$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon II, III atau pejabat yang setara Perdata: $1 \text{ M} < x \leq 10 \text{ M}$ ▪ Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pidana: $x > 2$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I Perdata: $> 10 \text{ M}$



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 20 -

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sanksi perdata, pidana dan/atau administratif	K-Two	-	-	<ul style="list-style-type: none">Perdata: $x \leq 100$jutaAdministratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	<ul style="list-style-type: none">Pidana: $x \leq 1$tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.Perdata: 100juta $< x \leq 1$MAdministratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	<ul style="list-style-type: none">Pidana: $x > 1$tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon IIPerdata: $x > 1$M
	K-Three	-	-	<ul style="list-style-type: none">Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	<ul style="list-style-type: none">Pidana: $x \leq 1$ tahunPerdata: ≤ 100jutaAdministratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III	<ul style="list-style-type: none">Pidana: $x > 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon IIIPerdata > 100jut

Menteri Keuangan



Ditandatangani secara elektronik
Sri Mulyani Indrawati

