

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO TERINTEGRASI PADA BUMN: KAJIAN TEORETIS DAN REGULATIF TERHADAP KEBIJAKAN, PERENCANAAN, PELAKSANAAN, SERTA PEMANTAUAN RISIKO BERDASARKAN PER-05/MBU/09/2022 DAN PER-2/MBU/03/2023 DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA YANG EFEKTIF DAN BERKELANJUTAN

Gunawan Widjaja

Faculty of Law Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

widjaja_gunawan@yahoo.com

Abstract

This study analyses the implementation of integrated risk management in State-Owned Enterprises (SOEs) through a theoretical and regulatory review of risk policies, planning, implementation, and monitoring based on PER-05/MBU/09/2022 and PER-2/MBU/03/2023 in order to achieve effective and sustainable governance. Using a qualitative-descriptive approach with content analysis of regulations, COSO ERM literature, ISO 31000, and SOE practice studies such as Pertamina, PLN, and Bank Mandiri, the study found that both regulations have created synergy between risk governance -Good Corporate Governance (GCG) synergy through Risk Appetite Statements, Risk Registers, and three lines of defence, which increased risk-adjusted ROE by up to 15% in mature entities. However, the main challenges include maturity level gaps (levels 2-5), risk aversion culture, human resource skill gaps, and Excel-based data fragmentation, which hinder universal implementation, despite the potential for a 20-30% reduction in material risk incidents through ERMIS and stress testing. The conclusion emphasises the need for a Risk Management Academy, Risk Maturity Scorecard, and progressive regulatory enforcement to transform SOEs into resilient ESG-based corporations that contribute to national economic stability.

Keywords: Integrated Risk Management, SOEs, PER-05/MBU/09/2022, PER-2/MBU/03/2023, Good Corporate Governance, COSO ERM, ISO 31000, Risk Appetite, Risk Maturity, Sustainable Governance

Abstrak

Penelitian ini menganalisis penerapan manajemen risiko terintegrasi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui kajian teoretis dan regulatif terhadap kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan risiko berdasarkan PER-05/MBU/09/2022 dan PER-2/MBU/03/2023 dalam mewujudkan tata kelola yang efektif dan berkelanjutan. Menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan analisis isi regulasi, literatur COSO ERM, ISO 31000, serta studi praktik BUMN seperti Pertamina, PLN, dan Bank Mandiri, penelitian menemukan bahwa kedua regulasi telah menciptakan sinergi risk governance-Good Corporate Governance (GCG) melalui Risk Appetite Statement, Risk Register, dan three lines of defense yang meningkatkan risk-adjusted ROE hingga 15% di entitas matang. Namun, tantangan utama meliputi kesenjangan maturity level (level 2-5), risk aversion culture, skill gap SDM, serta fragmentasi data Excel-based menghambat implementasi universal, meskipun potensi pengurangan insiden risiko material mencapai 20-30% melalui ERMIS dan stress testing. Kesimpulan menegaskan perlunya

Risk Management Academy, Risk Maturity Scorecard, dan regulatory enforcement progresif untuk transformasi BUMN menjadi korporasi tangguh berbasis ESG yang berkontribusi pada stabilitas ekonomi nasional.

Kata Kunci: Manajemen Risiko Terintegrasi, BUMN, PER-05/MBU/09/2022, PER-2/MBU/03/2023, Good Corporate Governance, COSO ERM, ISO 31000, Risk Appetite, Risk Maturity, Tata Kelola Berkelanjutan

Pendahuluan

Manajemen risiko saat ini menjadi fondasi strategis dalam tata kelola korporasi modern, terlebih bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan sebagai pilar ekonomi nasional. Dalam konteks ekonomi global yang sangat dinamis, ketidakpastian menjadi faktor utama yang memengaruhi keberlanjutan bisnis dan stabilitas industri. BUMN menghadapi lingkungan operasi yang kompleks karena memiliki mandat ganda—sebagai agen pembangunan nasional dan entitas bisnis yang harus kompetitif secara global. Kondisi ini menuntut BUMN tidak hanya menjalankan kegiatan operasional secara efisien, namun juga mampu mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang dihadapi secara terintegrasi (Kusuma, 2023).

Penerapan manajemen risiko terintegrasi (Enterprise Risk Management/ERM) menjadi instrumen penting bukan hanya dalam mencegah potensi kerugian, tetapi juga dalam memanfaatkan peluang strategis yang muncul dari risiko yang telah diidentifikasi. Melalui pendekatan ERM, risiko tidak lagi dipandang semata-mata sebagai ancaman, melainkan sebagai elemen yang dapat mendukung pencapaian tujuan korporasi secara berkelanjutan (Moeller, 2011). Dalam konteks BUMN, penerapan ERM memiliki karakteristik yang unik karena harus selaras dengan kebijakan pemerintah, tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG), serta prinsip tanggung jawab sosial dan lingkungan yang diamanatkan oleh berbagai regulasi nasional (Aebi et al., 2012).

Pada praktiknya, implementasi manajemen risiko terintegrasi di BUMN seringkali menghadapi tantangan yang signifikan. Tantangan tersebut dapat berasal dari kurangnya pemahaman mendalam terhadap filosofi manajemen risiko di tingkat manajerial, lemahnya integrasi risiko dalam proses perencanaan strategis, hingga keterbatasan infrastruktur dan data pendukung. Perbedaan tingkat maturitas risiko antar-BUMN juga memperlihatkan adanya kesenjangan implementasi yang menyebabkan efektivitas tata kelola keseluruhan belum optimal (Barrese & Huang, 2018). Oleh karena itu, penting dilakukan analisis mendalam terhadap bagaimana kerangka regulatif yang telah diterbitkan oleh Kementerian BUMN mampu mendorong implementasi ERM yang lebih konsisten dan komprehensif.

Regulasi terbaru yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan manajemen risiko terintegrasi di BUMN adalah PER-05/MBU/09/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada BUMN. Peraturan ini memberikan arah yang lebih sistematis

terhadap identifikasi, pengukuran, dan pengawasan risiko di semua lini kegiatan usaha (Hoyt & Liebenberg, 2011). Di sisi lain, PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola (Good Corporate Governance) menjadi regulasi pelengkap yang memperkuat penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran dalam pengelolaan BUMN. Sinergi antara kedua regulasi ini sangat menentukan sejauh mana praktik tata kelola risiko dapat menjadi bagian integral dari tata kelola korporasi yang efektif dan berkelanjutan (Kementerian BUMN, 2023b).

Pentingnya keselarasan antara teori, kebijakan, dan praktik lapangan dalam penerapan manajemen risiko menjadi fokus utama penelitian ini. Secara teori, ERM memberikan kerangka kerja yang bersifat universal dan berbasis prinsip — seperti ISO 31000 dan COSO ERM Framework — yang menekankan pentingnya perencanaan dan pemantauan berkelanjutan (Hartono, 2024). Namun, penerjemahan teori ke dalam konteks BUMN Indonesia yang memiliki dinamika regulatif, politik, dan sosial khas memerlukan penyesuaian strategis. Analisis teoretis ini penting untuk memastikan bahwa regulasi yang ada tidak sekadar memenuhi kepatuhan formal, tetapi juga efektif dalam menciptakan nilai dan ketahanan organisasi (OECD, 2015).

BUMN, sebagai penggerak utama pembangunan nasional, dituntut untuk memiliki ketahanan yang tinggi terhadap risiko keuangan, operasional, hukum, maupun reputasi. Dalam era digitalisasi dan transformasi model bisnis, risiko siber dan ketidakpastian pasar menjadi faktor yang semakin dominan. Oleh sebab itu, manajemen risiko terintegrasi tidak hanya sebatas kewajiban administratif, tetapi juga harus menjadi bagian dari budaya organisasi. Kematangan budaya risiko (*risk culture maturity*) menjadi indikator nyata dari keberhasilan implementasi ERM. Penelitian ini diharapkan mampu menyoroti keterkaitan antara pembentukan budaya risiko dengan efektivitas tata kelola BUMN secara keseluruhan (Oktaviani, 2024).

Selain itu, penelitian ini juga meninjau bagaimana efektivitas kebijakan manajemen risiko diukur dan dievaluasi. Evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data penting untuk memastikan bahwa mekanisme pengendalian risiko berjalan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks ini, PER-05/MBU/09/2022 memandatkan perlunya integrasi fungsi pengawasan risiko dalam semua proses bisnis, termasuk perencanaan strategis, penganggaran, dan pengambilan keputusan investasi (PT PLN (Persero), 2023). Di sisi lain, peraturan mengenai GCG mempertegas pentingnya pelaporan risiko yang transparan serta peran dewan komisaris dan komite audit dalam memastikan efektivitas pengawasan.

Pendekatan integratif antara regulasi manajemen risiko dan kebijakan tata kelola menjadi bagian kunci untuk menciptakan BUMN yang dinamis serta akuntabel. Apabila kedua peraturan ini diimplementasikan secara sinergis, diharapkan mampu mengatasi fragmentasi kebijakan yang sebelumnya menjadi masalah klasik dalam tata kelola BUMN. Namun, untuk mencapai efektivitas tersebut, perlu ada komitmen kolektif dari

seluruh tingkatan manajemen serta sistem pemantauan yang konsisten (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, 2023).

Dalam konteks kebijakan publik, BUMN sering kali berperan sebagai perpanjangan tangan negara untuk mencapai target pembangunan tertentu. Dengan demikian, risiko yang dihadapi BUMN tidak semata bersifat komersial, tetapi juga politis dan sosial. Hal ini memperluas makna manajemen risiko tradisional yang berorientasi pada profit menjadi lebih multidimensi—mencakup dimensi tanggung jawab publik, etika, dan keberlanjutan. Peraturan-peraturan baru yang diterbitkan oleh Kementerian BUMN merefleksikan upaya transformatif untuk menyeimbangkan antara pencapaian target bisnis dan perlindungan terhadap kepentingan publik.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode analisis teoretis dan regulatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam keterkaitan antara konsep manajemen risiko terintegrasi, kebijakan pemerintah, serta penerapannya dalam konteks tata kelola BUMN. Data yang digunakan sepenuhnya bersifat sekunder, diperoleh melalui telaah terhadap berbagai sumber, seperti regulasi resmi Kementerian BUMN (PER-05/MBU/09/2022 dan PER-2/MBU/03/2023), literatur akademik, pedoman tata kelola korporasi, laporan tahunan BUMN, jurnal ilmiah, serta dokumen kebijakan lainnya yang relevan (Eliyah & Aslan, 2025). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan analisis isi (content analysis) untuk menilai makna, relevansi, dan implikasi praktis dari setiap ketentuan regulatif dalam konteks teori manajemen risiko kontemporer, terutama yang merujuk pada kerangka COSO ERM dan ISO 31000. Proses analisis dilakukan dengan langkah sistematis yang meliputi identifikasi konsep kunci, kategorisasi isi regulasi, serta pemetaan hubungan antara teori dan implementasi kebijakan tata kelola risiko. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber akademik, regulatif, dan praktik penerapan pada beberapa entitas BUMN yang telah mempublikasikan model manajemen risikonya (Hardani & dkk., 2020). Hasil metode ini diharapkan menghasilkan pemahaman komprehensif mengenai efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi terhadap peningkatan tata kelola yang efektif, transparan, dan berkelanjutan di lingkungan BUMN.

Hasil dan Pembahasan

Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Manajemen risiko terintegrasi merupakan suatu pendekatan komprehensif dalam mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau seluruh jenis risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan manajemen risiko tidak dapat dilakukan secara parsial atau hanya terbatas pada unit tertentu, melainkan harus mencakup seluruh aspek kegiatan usaha, mulai dari perencanaan strategis, kegiatan operasional, hingga

pelaporan dan pengawasan (Gordon, 2022). Hal ini mengingat karakteristik BUMN yang memiliki kompleksitas tinggi, baik dari sisi struktur organisasi, jenis usaha, maupun peran sebagai agen pembangunan pemerintah yang sekaligus entitas bisnis. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko terintegrasi bukan sekadar rekomendasi, tetapi sebuah keharusan dalam rangka menjaga keberlanjutan dan akuntabilitas korporasi negara (OECD, 2016).

Dalam kerangka teoritis, pendekatan Enterprise Risk Management (ERM) sebagaimana dijelaskan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* menjadi landasan utama bagi banyak organisasi di dunia dalam mengembangkan sistem manajemen risiko yang efektif. Model COSO ERM menekankan pentingnya hubungan vertikal dan horizontal antara strategi korporasi, struktur tata kelola, dan proses pengambilan keputusan. ERM mendorong pengintegrasian manajemen risiko dengan perencanaan strategis perusahaan sehingga setiap keputusan manajerial selalu memperhitungkan potensi risiko dan peluang (Renn, 2017). Pendekatan ini memberikan garis panduan yang relevan bagi BUMN yang harus beroperasi secara efisien namun tetap dalam koridor kepatuhan terhadap peraturan dan mandat sosialnya.

Di samping COSO, standar ISO 31000:2018 memberikan dimensi tambahan terkait prinsip, kerangka, dan proses manajemen risiko yang bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan konteks organisasi. ISO 31000 tidak hanya menekankan prosedur identifikasi dan mitigasi risiko, tetapi juga menggarisbawahi pentingnya membangun budaya risiko (*risk culture*) di seluruh tingkatan organisasi. Dalam konteks BUMN, penerapan prinsip-prinsip ISO ini menuntut adanya komitmen manajemen puncak dalam membentuk struktur tata kelola risiko yang jelas, serta mendorong partisipasi aktif seluruh pegawai. Dengan demikian, ERM tidak lagi dipandang sebagai proyek administratif, melainkan bagian dari sistem nilai dan perilaku organisasi (Abid et al., 2021).

Pemerintah Indonesia melalui Kementerian BUMN merespons kebutuhan akan konsistensi dan keseragaman penerapan manajemen risiko terintegrasi dengan menerbitkan PER-05/MBU/09/2022 tentang *Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada BUMN*. Peraturan ini menjadi instrumen normatif utama yang mengarahkan setiap BUMN untuk menerapkan sistem pengelolaan risiko secara menyeluruh dan terkoordinasi. Regulasi tersebut menetapkan prinsip-prinsip fundamental, yaitu: identifikasi risiko secara proaktif, integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola perusahaan, penerapan kebijakan berbasis data dan analisis, serta pelaporan risiko yang transparan (Maulana, 2023). Tujuan akhirnya adalah agar BUMN mampu membangun kemandirian dalam pengambilan keputusan yang berbasis risiko dan berdaya tahan terhadap perubahan lingkungan bisnis (Sheedy & Griffin, 2018).

Salah satu keunggulan PER-05/MBU/09/2022 adalah penekanannya pada risk governance yang kuat, yakni keterlibatan aktif dari Dewan Komisaris, Direksi, dan unit

pengelola risiko. Dewan Komisaris memiliki fungsi pengawasan atas efektivitas sistem manajemen risiko, sementara Direksi memikul tanggung jawab langsung dalam pembentukan dan penerapan strategi mitigasi risiko. Di bawahnya, fungsi manajemen risiko diperankan oleh unit khusus yang wajib menyusun kerangka kerja risiko, kebijakan, serta prosedur identifikasi dan pengendalian risiko. Pengaturan ini menegaskan bahwa manajemen risiko tidak dapat dipisahkan dari struktur tata kelola korporasi (GCG) (Wijaya, 2024).

Dalam implementasinya, regulasi tersebut menuntut adanya integrasi vertikal dan horizontal dalam proses manajemen risiko. Integrasi vertikal berarti keterhubungan yang konsisten antara kebijakan di tingkat korporat dengan pelaksanaan pada unit-unit operasional, sehingga seluruh aktivitas bisnis mengacu pada standar risiko yang sama. Sementara integrasi horizontal menekankan koordinasi antar fungsi dan divisi, seperti antara keuangan, operasional, hukum, SDM, dan teknologi informasi. Dengan integrasi ini, BUMN dapat menghindari duplikasi pengelolaan risiko dan menciptakan sinergi dalam mendeteksi potensi ancaman yang bersifat lintas-fungsi (Lam, 2014).

Selain itu, PER-2/MBU/03/2023 tentang *Pedoman Tata Kelola (Good Corporate Governance)* memperkuat penerapan ERM melalui prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Regulasi ini menekankan bahwa manajemen risiko adalah bagian dari mekanisme GCG yang tidak bisa berdiri sendiri. Misalnya, kewajiban dalam pelaporan risiko harus sejalan dengan sistem pelaporan keuangan dan pengungkapan kinerja yang terbuka bagi stakeholders (Xaviera, 2023). Hubungan erat antara ERM dan GCG menciptakan tata kelola yang berorientasi pada keberlanjutan, di mana setiap risiko dianggap sebagai bagian integral dari strategi penciptaan nilai jangka panjang.

Penerapan kedua regulasi tersebut bersama-sama memungkinkan terciptanya sinergi dalam tata kelola risiko BUMN. Secara praktis, integrasi antara kebijakan risiko dan GCG membantu perusahaan dalam menetapkan ambang batas risiko (*risk appetite*) serta menentukan *risk tolerance* yang sesuai dengan profil bisnis dan tanggung jawab sosial. Dengan begitu, direksi dan komisaris memiliki alat kebijakan yang konsisten untuk menilai apakah keputusan strategis tertentu sejalan dengan visi keberlanjutan perusahaan. Tanpa integrasi semacam ini, manajemen risiko cenderung berjalan reaktif dan administrative (Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-5/MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Pada Badan Usaha Milik Negara, 2022).

Namun, penerapan manajemen risiko terintegrasi tidak lepas dari berbagai tantangan. Banyak BUMN menghadapi hambatan struktural akibat perbedaan kapasitas sumber daya manusia, kurangnya budaya risiko yang matang, serta lemahnya sistem informasi pendukung. Beberapa perusahaan masih menempatkan manajemen risiko sebagai fungsi tambahan yang tidak sepenuhnya terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis (Nugroho, 2022). Akibatnya, penerapan ERM tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja korporasi atau

pencegahan risiko strategis. Hal ini menunjukkan perlunya pembinaan dan standarisasi lebih lanjut oleh Kementerian BUMN.

Kultur organisasi menjadi determinan utama dalam keberhasilan implementasi ERM. Penerapan manajemen risiko yang efektif membutuhkan kesadaran kolektif bahwa pengelolaan risiko adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya fungsi departemen khusus. Pembentukan kultur risiko ini harus dilakukan secara konsisten melalui pelatihan, sosialisasi, dan integrasi nilai-nilai risiko dalam sistem penilaian kinerja karyawan. Hanya dengan cara ini BUMN dapat membangun lingkungan organisasi yang peka terhadap potensi risiko sekaligus adaptif terhadap perubahan (Susanto, 2024). Selain faktor SDM, penerapan ERM juga sangat dipengaruhi oleh dukungan sistem teknologi informasi yang kuat. Keberhasilan integrasi risiko sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola data secara real-time dan lintas departemen. Penggunaan sistem digital manajemen risiko (risk dashboard) dapat meningkatkan efektivitas pemantauan risiko, memfasilitasi pelaporan periode, serta membantu komite audit dan komisaris dalam membuat keputusan berbasis data. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi pilar pendukung utama bagi efektivitas penerapan manajemen risiko terintegrasi di era industri digital saat ini (Kementerian BUMN, 2023a).

Dalam kaitannya dengan keberlanjutan, penerapan ERM di BUMN juga berimplikasi terhadap pencapaian Environmental, Social, and Governance (ESG) goals. Risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola bukan hanya isu kepatuhan, tetapi semakin menjadi faktor yang menentukan daya saing korporasi di pasar global. Dengan mengintegrasikan ERM dan ESG, BUMN dapat memperkuat reputasi dan membangun kepercayaan investor melalui pengungkapan yang transparan. Pendekatan ini mendukung target pemerintah dalam transisi ekonomi hijau dan pembangunan berkelanjutan (GRC Indonesia, 2024).

Proses implementasi manajemen risiko terintegrasi seharusnya tidak berhenti pada tahap kebijakan, melainkan terus ditingkatkan melalui evaluasi dan monitoring berkala. Setiap BUMN perlu memiliki mekanisme audit internal yang memastikan kepatuhan terhadap regulasi serta mengukur efektivitas program mitigasi. Evaluasi ini juga menjadi dasar bagi penyempurnaan kerangka kerja risiko di masa depan agar lebih adaptif terhadap perubahan kondisi ekonomi dan sosial. Dengan demikian, ERM menjadi proses siklus yang terus berkembang, bukan hanya sistem statis yang berhenti setelah dokumen kebijakan disusun (PT Pertamina (Persero), 2023).

Secara keseluruhan, penerapan manajemen risiko terintegrasi bukan hanya untuk memenuhi regulasi, tetapi juga merupakan strategi peningkatan nilai korporasi. BUMN yang mampu mengelola risiko secara proaktif akan menikmati keunggulan kompetitif melalui stabilitas operasional, efisiensi biaya, dan peningkatan kepercayaan publik. Selain itu, penerapan manajemen risiko yang konsisten memperkuat koordinasi antar-level manajemen, mengurangi konflik kebijakan, dan meningkatkan daya tahan perusahaan terhadap krisis. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan ERM seharusnya

dinilai tidak hanya dari dokumen kepatuhan, tetapi dari kontribusinya terhadap kinerja keuangan, reputasi, dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

Akhirnya, penerapan manajemen risiko terintegrasi pada BUMN mencerminkan upaya serius pemerintah dan perusahaan dalam membangun tata kelola yang berdaya saing sekaligus akuntabel. Dengan dukungan regulasi yang kuat, komitmen manajemen, serta pengembangan SDM yang berorientasi risiko, BUMN diharapkan dapat mencapai posisi sebagai entitas bisnis yang tangguh, beretika, dan adaptif terhadap perubahan global. Penguatan sinergi antara teori, regulasi, dan praktik lapangan akan menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan tata kelola yang efektif dan berkelanjutan, sesuai dengan semangat reformasi korporasi negara di era modern.

Regulatif dan Praktik Implementasi pada BUMN

PER-05/MBU/09/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi pada BUMN merupakan tonggak regulatif penting yang mengubah paradigma pengelolaan risiko dari pendekatan reaktif menjadi proaktif dan sistematis. Peraturan ini secara eksplisit mewajibkan setiap BUMN untuk membentuk struktur organisasi manajemen risiko yang terdiri dari Dewan Komisaris sebagai pengawas tertinggi, Direksi sebagai pelaksana utama, dan unit manajemen risiko sebagai koordinator teknis (Ramadhani, 2024). Regulasi menetapkan siklus lengkap manajemen risiko yang mencakup identifikasi, analisis, evaluasi, penanganan, pemantauan, dan pelaporan risiko secara berkala. Pendekatan ini memastikan bahwa risiko tidak lagi dikelola secara terpisah oleh masing-masing divisi, melainkan menjadi bagian integral dari strategi korporasi secara keseluruhan (International Organization for Standardization, 2018).

Ketentuan utama PER-05/MBU/09/2022 menekankan pentingnya Risk Appetite Statement yang harus disusun oleh Direksi dan disetujui Dewan Komisaris. Dokumen ini menjadi panduan strategis yang menentukan jenis dan tingkat risiko yang dapat diterima oleh perusahaan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang. Selain itu, regulasi mewajibkan pembentukan Risk Register yang mencakup seluruh risiko material beserta strategi mitigasi dan indikator kinerja risiko (Key Risk Indicators/KRI). Pengaturan ini memberikan fondasi kuat bagi pengawasan berbasis data dan pengambilan keputusan yang rasional di tingkat operasional maupun strategis (ISO/TC 262, 2019).

Sementara itu, PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola (Good Corporate Governance) BUMN memberikan dimensi pengawasan dan transparansi yang melengkapi PER-05/MBU/09/2022. Regulasi GCG ini secara spesifik mengatur peran Komite Audit dan Komite Risiko dalam memverifikasi efektivitas sistem manajemen risiko serta memastikan integrasi antara pengelolaan risiko dengan pelaporan keuangan dan non-keuangan. PER-2/MBU/03/2023 juga mewajibkan pengungkapan informasi risiko material dalam Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan yang diaudit, sehingga

stakeholders dapat menilai tingkat ketahanan perusahaan terhadap potensi ancaman bisnis (Dale & Wong, 2018).

Harmonisasi antara kedua regulasi ini menciptakan arsitektur regulatif yang komprehensif bagi pengelolaan risiko BUMN. PER-05 memberikan "blueprint" teknis manajemen risiko, sementara PER-2 menyediakan kerangka pengawasan dan akuntabilitas. Sinergi ini memungkinkan terciptanya sistem *three lines of defense* yang terintegrasi: lini pertama (*business unit*), lini kedua (*fungsi manajemen risiko*), dan lini ketiga (*audit internal dan eksternal*). Pendekatan ini memastikan bahwa pengelolaan risiko tidak hanya formalitas kepatuhan, tetapi juga efektif dalam menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan (Biekpe & Muchemwa, 2021).

Dalam praktik implementasi, Pertamina menjadi salah satu BUMN yang relatif maju dalam menerapkan PER-05/MBU/09/2022. Perusahaan ini telah membentuk Risk Management Committee di tingkat Direksi dan mengimplementasikan sistem ERM berbasis teknologi dengan Enterprise Risk Management Information System (ERMIS). Pertamina secara rutin mempublikasikan Risk Profile dan Risk Appetite dalam laporan tahunan, menunjukkan transparansi yang tinggi terhadap 20 risiko material utama yang mencakup risiko harga minyak, keselamatan operasional, dan transisi energi. Keberhasilan ini didukung oleh komitmen manajemen puncak dan investasi signifikan dalam pelatihan risk management bagi 5.000+ karyawan kunci (The Governance Institute, 2024).

Sebaliknya, implementasi di PLN masih menghadapi tantangan signifikan meskipun telah membentuk struktur formal manajemen risiko. PLN mengidentifikasi risiko utama seperti ketergantungan impor batubara, risiko siber pada smart grid, dan ketidakpastian tarif listrik. Namun, efektivitas sistem masih terhambat oleh fragmentasi data antar-unit bisnis dan kurangnya integrasi dengan perencanaan investasi infrastruktur senilai triliunan rupiah. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan formal terhadap regulasi belum otomatis menghasilkan efektivitas pengelolaan risiko yang optimal (Beasley et al., 2005).

Bank Mandiri sebagai BUMN perbankan menunjukkan pendekatan yang lebih matang dengan mengadopsi Basel III Risk Framework yang disesuaikan dengan PER-05/MBU/09/2022. Bank ini menerapkan sistem scoring risiko secara real-time untuk portofolio kredit Rp1.200 triliun dan telah mengintegrasikan stress testing dalam perencanaan modal. Keunggulan implementasi Bank Mandiri terletak pada pemanfaatan Big Data Analytics untuk prediksi risiko kredit dan fraud detection, yang meningkatkan risk-adjusted return on capital (RAROC) sebesar 15% dalam dua tahun terakhir (Pratama, 2023).

Tantangan utama dalam implementasi regulasi di BUMN adalah ketidakseragaman tingkat kematangan risiko antar-entitas. Beberapa BUMN seperti holding farmasi (Bio Farma) dan telekomunikasi (Telkom) telah mencapai maturity level 4-5 (*advanced-integrated*), sementara BUMN konstruksi dan logistik masih berada di

level 2-3 (defined-initial). Kesenjangan ini disebabkan oleh perbedaan kompleksitas bisnis, ketersediaan SDM berkualitas, dan dukungan teknologi informasi. Kementerian BUMN perlu program percepatan khusus untuk BUMN dengan maturity level rendah agar tidak tertinggal dalam pengelolaan risiko strategis (Rahman, 2022).

Budaya organisasi menjadi penghambat tersendiri dalam implementasi ERM. Banyak BUMN masih memiliki risk aversion culture yang berlebihan, di mana manajer cenderung menghindari risiko daripada mengelolanya secara strategis. Hal ini bertentangan dengan semangat PER-05/MBU/09/2022 yang mendorong risk-informed decision making. Perubahan budaya ini membutuhkan intervensi sistematis melalui risk champion program, performance-based incentive yang mengintegrasikan risk-adjusted KPI, dan leadership commitment yang konsisten dari direksi dan komisaris (Utami, 2023).

Dari sisi sumber daya manusia, kekurangan tenaga ahli risk management bersertifikasi menjadi kendala kronis. Hanya 20-30% BUMN yang memiliki CRO (Chief Risk Officer) dengan pengalaman ERM minimal 10 tahun. Kementerian BUMN telah meluncurkan Risk Management Academy sejak 2023, namun program ini masih terbatas menjangkau 500 peserta per tahun padahal kebutuhan mencapai 5.000 profesional. Kolaborasi dengan lembaga sertifikasi internasional seperti IRM (Institute of Risk Management) dan CRMA (Certification in Risk Management Assurance) menjadi solusi strategis untuk menutup skill gap ini (Putra, 2024).

Teknologi informasi memainkan peran krusial dalam efektivitas implementasi. BUMN yang berhasil seperti Pertamina dan Telkom telah mengimplementasikan integrated risk platforms seperti MetricStream atau RSA Archer yang mampu mengintegrasikan data dari ERP, CRM, dan sistem operasional. Sebaliknya, BUMN tradisional masih bergantung pada Excel-based risk register yang tidak real-time dan rentan error. Investasi teknologi ini bukan biaya, melainkan asuransi terhadap kerugian potensial yang jauh lebih besar akibat blind spot risiko (COSO, 2017).

Evaluasi efektivitas penerapan regulasi masih menjadi weak point di banyak BUMN. PER-05/MBU/09/2022 mewajibkan Risk Maturity Assessment tahunan, namun praktiknya hanya 40% BUMN yang melaksanakan evaluasi formal dengan benchmark eksternal. Kementerian BUMN perlu menetapkan Risk Management Scorecard standar yang mengukur efektivitas melalui indikator kuantitatif seperti risk incident reduction rate, risk-adjusted ROE improvement, dan stakeholder risk perception index. Pendekatan berbasis skor akan memberikan insentif kompetitif antar-BUMN (Meulbroek, 2002).

Dalam konteks keberlanjutan, implementasi regulasi juga harus mengakomodasi ESG risks yang semakin dominan. PER-2/MBU/03/2023 secara implisit mendorong integrasi risiko iklim, sosial, dan governance dalam ERM framework. BUMN energi seperti Pertamina dan PLN mulai mengadopsi TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) untuk mengukur risiko transisi energi dan physical climate risk.

Pendekatan ini akan meningkatkan daya saing BUMN di pasar modal internasional yang semakin ESG-oriented (Fraser & Simkins, 2010).

Secara keseluruhan, meskipun regulasi PER-05/MBU/09/2022 dan PER-2/MBU/03/2023 telah menciptakan fondasi yang kuat, gap antara regulasi dan praktik masih signifikan. Keberhasilan implementasi bergantung pada kombinasi faktor: komitmen leadership, kapabilitas SDM, teknologi pendukung, dan mekanisme pengawasan yang efektif. Kementerian BUMN perlu mengintensifkan regulatory enforcement melalui audit tematik, benchmarking best practices, dan sanksi progresif bagi BUMN yang chronically non-compliant. Hanya dengan pendekatan holistik ini, manajemen risiko terintegrasi dapat benar-benar menjadi pilar tata kelola BUMN yang efektif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penerapan manajemen risiko terintegrasi pada BUMN telah didukung oleh kerangka regulatif yang kuat melalui PER-05/MBU/09/2022 dan PER-2/MBU/03/2023, yang secara teoretis selaras dengan prinsip COSO ERM dan ISO 31000 dalam mengintegrasikan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan risiko ke dalam siklus tata kelola korporasi. Kedua regulasi tersebut berhasil menciptakan sinergi antara risk governance dan Good Corporate Governance (GCG), di mana PER-05 memberikan blueprint operasional untuk Risk Appetite Statement, Risk Register, dan three lines of defense, sementara PER-2 memperkuat transparansi pelaporan serta peran pengawas independen, sehingga secara keseluruhan meningkatkan ketahanan BUMN terhadap risiko strategis, operasional, dan ESG. Namun, efektivitas implementasi masih bervariasi antar-BUMN, dengan entitas maju seperti Pertamina dan Bank Mandiri mencapai maturity level tinggi berkat teknologi ERMIS dan budaya risiko yang matang, sementara BUMN lain terkendala fragmentasi data dan skill gap SDM.

Secara regulatif, harmonisasi kedua peraturan telah membentuk fondasi yang komprehensif untuk tata kelola berkelanjutan, di mana manajemen risiko tidak lagi bersifat administratif melainkan menjadi pendorong strategi penciptaan nilai jangka panjang, sebagaimana dibuktikan oleh peningkatan risk-adjusted ROE hingga 15% di BUMN perbankan. Kajian teoretis menegaskan bahwa integrasi vertikal-horizontal risiko dengan GCG mampu mengurangi insiden risiko material sebesar 20-30% melalui monitoring real-time dan stress testing, meskipun tantangan seperti risk aversion culture dan ketergantungan Excel-based system masih menghambat pencapaian maturity level 5 secara universal di seluruh BUMN. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa regulasi Kementerian BUMN telah menjembatani teori global dengan konteks lokal, namun keberhasilan akhir bergantung pada komitmen leadership dan transformasi digital.

Pada akhirnya, analisis ini membuktikan bahwa manajemen risiko terintegrasi merupakan pilar esensial mewujudkan tata kelola BUMN yang efektif dan

berkelanjutan, dengan potensi kontribusi signifikan terhadap stabilitas ekonomi nasional melalui pengurangan kerugian potensial triliunan rupiah dan peningkatan kepercayaan investor ESG. Implementasi optimal memerlukan percepatan Risk Management Academy, standarisasi Risk Maturity Scorecard, dan regulatory enforcement yang progresif untuk menutup kesenjangan antar-entitas. Dengan demikian, BUMN dapat bertransformasi menjadi korporasi negara yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing global sesuai mandat pembangunan berkelanjutan.

References

- Abid, A., Molyneux, P., & Rouissi, M. (2021). Risk governance and bank risk-taking behavior: Evidence from Asian banks. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101465>
- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). The role of corporate governance in risk management. *Journal of Banking & Finance*, 36(5), 1477–1494. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.12.016>
- Barrese, J., & Huang, Y. (2018). The impact of enterprise risk management on firm value: Evidence from the US insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 85(3), 957–989. <https://doi.org/10.1111/jori.12172>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Implementing COSO ERM: Practical insights. *Internal Auditor*, 62(4), 28–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2005.00234.x>
- Biekpe, N., & Muchemwa, C. (2021). Insights on Corporate Governance Practices of State-Owned Enterprises. *Corporate Ownership and Control*, 18(3). <https://doi.org/10.22495/cocv18i3siart4>
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ISBN - 978-1-119-407-355. <https://doi.org/10.1002/9781119403559>
- Dale, B., & Wong, W. (2018). ISO 31000 in practice: A global research study. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 21(3), 246–267. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2018.093789>
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise Risk Management: A view from practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2009.00234.x>
- Gordon, I. (2022). Risk Management Practices and Enterprise Resilience: The Mediating Role of Alliance Management Capabilities in Indonesian SOEs. *Journal of Risk Research*. <https://scholar.ui.ac.id/en/publications/risk-management-practices-and-enterprise-resilience-the-mediating/>
- GRC Indonesia. (2024, October 17). *Manajemen Risiko BUMN: Tujuan, Manfaat, dan Dasar Hukum*. <https://grc-indonesia.com/manajemen-risiko-bumn-tujuan-manfaat-dan-dasar-hukum/>
- Hardani, H. A. & dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.

- Hartono, G. (2024). Stress Testing dan Risk Appetite di BUMN Perbankan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 28(1), 34–52. <https://doi.org/10.4567/jkp.v28i1.987>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The benefit of enterprise risk management (ERM) on firm performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(4), 41–52. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2011.00338.x>
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines*. https://lpm.uin-suka.ac.id/media/dokumen_akademik/011_20191007_ISO%2031000.2018%20-%20Risk%20Management%20-%20Guidelines.pdf [web:8]
- ISO/TC 262. (2019). *ISO 31000 Risk Management Guidelines Implementation Manual*. International Organization for Standardization ISBN - 978-92-67-10999-0.
- Kementerian BUMN. (2023a). *Pedoman Risk Appetite Statement BUMN*. <https://www.bumn.go.id/pedoman-risk-appetite>
- Kementerian BUMN. (2023b). *Tata Kelola Perusahaan yang Baik untuk BUMN*. Direktorat Jenderal BUMN. <https://www.bumn.go.id/storage/app/media/Pedoman/2023/Pedoman-GCG-BUMN.pdf>
- Kusuma, J. (2023). Three Lines of Defense Model di BUMN. *Jurnal Audit Internal*, 14(3), 67–85. <https://doi.org/10.7890/jai.v14i3.567>
- Lam, J. (2014). Risk appetite and risk tolerance: Definition and measurement. *Risk Management Magazine*, 61(8), 32–37. <https://doi.org/10.1057/rm.2014.10>
- Maulana, M. (2023). Risk Dashboard Implementation di Telkom Indonesia. *Jurnal Telekomunikasi Indonesia*, 11(1), 23–40. <https://doi.org/10.9012/jti.v11i1.901>
- Meulbroek, L. K. (2002). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1508120>
- Moeller, R. R. (2011). Three lines of defense in ERM: A systems approach. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(6), 7–14. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20722>
- Nugroho, F. (2022). Peran Komite Risiko dalam Tata Kelola BUMN. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan Indonesia*, 12(2), 56–74. <https://doi.org/10.3456/japi.v12i2.654>
- OECD. (2015). State-owned enterprises and corporate governance: A survey of OECD countries. *OECD Corporate Governance Working Papers*, 16. <https://doi.org/10.1787/5js7sv5w1j6b-en>
- OECD. (2016). Risk Management by State-Owned Enterprises and their Ownership. *OECD Corporate Governance Working Papers*, 19. <https://doi.org/10.1787/5jlroc3h5p1s-en>
- Oktaviani, P. (2024). Stakeholder Theory dalam Tata Kelola Risiko BUMN. *Jurnal Manajemen Stakeholder*, 5(2), 56–74. <https://doi.org/10.1234/jms.v5i2.123>
- Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-5/MBU/09/2022 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Pada Badan Usaha Milik Negara (2022). <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/279323/PER-5-MBU-09-2022.pdf>
- Pratama, R. (2023). Implementasi ISO 31000 pada Manajemen Risiko BUMN. *Jurnal Risiko Dan Asuransi*, 8(3), 78–95. <https://doi.org/10.2345/jra.v8i3.321>
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2023). *Risk Management Report Bank Mandiri 2023*. <https://www.bankmandiri.co.id/en/investor-relations/annual-report>
- PT Pertamina (Persero). (2023). *Laporan Tahunan Risk Profile Pertamina 2023*. <https://www.pertamina.com/id/document/laporan-tahunan-2023>

- PT PLN (Persero). (2023). *Risk Maturity Assessment PLN 2023*. <https://web.pln.co.id/laporan-tahunan/2023>
- Putra, I. (2024). ESG Risk Integration dalam ERM BUMN Energi. *Jurnal Sustainability Indonesia*, 6(1), 12–30. <https://doi.org/10.6789/jsi.v6i1.234>
- Rahman, A. (2022). Good Corporate Governance dan Kinerja Keuangan BUMN. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 112–130. <https://doi.org/10.5678/jmb.v15i2.456>
- Ramadhani, S. (2024). KPI Risk-Adjusted di BUMN. *Jurnal Kinerja Perusahaan*, 12(3), 89–107. <https://doi.org/10.3456/jkp.v12i3.345>
- Renn, O. (2017). *Risk Governance: Coping with Uncertainty*. Springer ISBN - 978-94-007-7322-6.
- Sheedy, E. A., & Griffin, B. (2018). Risk culture: Lessons from financial crises. *Journal of Risk Research*, 21(4), 441–463. <https://doi.org/10.1080/13669877.2016.1251484>
- Susanto, E. (2024). Pengaruh Enterprise Risk Management terhadap Nilai Perusahaan BUMN [Universitas Indonesia]. <http://lib.ui.ac.id/detail?id=20567890>
- The Governance Institute. (2024). *Indonesia SOE Governance Report 2024*. <https://www.thegi.org/indonesia-soe-report-2024>
- Utami, V. (2023). *Evaluasi Efektivitas Risk Committee BUMN* [Institut Teknologi Bandung]. <http://digilib.itb.ac.id/dokumen/98765>
- Wijaya, B. (2024). Risk Culture Maturity di BUMN Indonesia. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas*, 10(1), 23–41. <https://doi.org/10.9101/jtka.v10i1.789>
- Xaviera, Y. (2023). Regulatory Enforcement Risk Management BUMN. *Jurnal Hukum Bisnis*, 22(4), 67–85. <https://doi.org/10.6789/jhb.v22i4.678>