

ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO PADA LELANG SURAT UTANG NEGARA (SUN)

Michael Harry Sandi Simatupang¹, Elisa Susanti²
Universitas Padjadjaran^{1,2}
michaelharrysandi@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami penerapan manajemen risiko dalam proses lelang Surat Utang Negara (SUN) oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik triangulasi berupa wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DJPPR telah menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh berdasarkan kerangka COSO ERM (2004), mulai dari pembentukan lingkungan internal, penetapan tujuan, penilaian dan pengendalian risiko, hingga kegiatan pengendalian, komunikasi, dan pemantauan. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa DJPPR berhasil membangun sistem manajemen risiko yang komprehensif dan responsif, yang mendukung stabilitas fiskal dan meningkatkan kepercayaan investor terhadap pasar surat utang negara.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Lelang SUN, DJPPR, COSO ERM, Stabilitas Fiskal

ABSTRACT

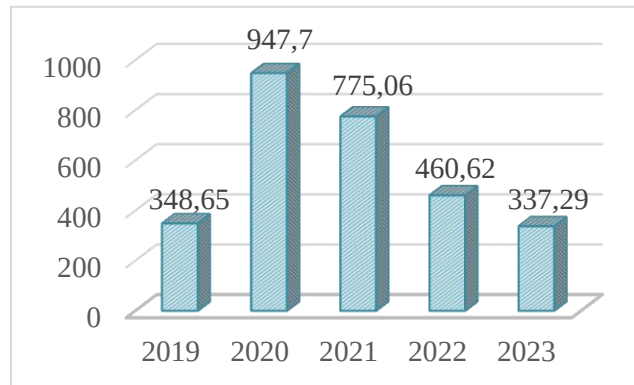
This study aims to understand the implementation of risk management in the Government Securities (SUN) auction process by the Directorate General of Financing and Risk Management (DJPPR) of the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. The research method used is a descriptive qualitative approach with triangulation techniques in the form of in-depth interviews and documentation studies. The results indicate that DJPPR has implemented comprehensive risk management based on the COSO ERM framework (2004), starting from establishing the internal environment, setting objectives, assessing and controlling risks, to controlling activities, communication, and monitoring. The conclusion of this study is that DJPPR has succeeded in establishing a comprehensive and responsive risk management system that supports fiscal stability and increases investor confidence in the government securities market.

Keywords: Risk Management, SUN Auction, DJPPR, COSO ERM, Fiscal Stability

PENDAHULUAN

Pendapatan negara Indonesia yang bersumber dari penerimaan perpajakan, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), dan hibah digunakan untuk membiayai belanja negara, termasuk pengeluaran pemerintah pusat dan transfer ke daerah. Ketika belanja melebihi pendapatan, terjadi defisit dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang harus ditutup agar kegiatan pemerintahan dan pembangunan tetap berjalan. Untuk menutupi defisit ini, pemerintah Indonesia mengandalkan beberapa sumber pembiayaan utama. Pertama, penerbitan Surat Utang Negara (SUN) digunakan untuk memperoleh dana dari investor domestik maupun internasional. Kedua, pemerintah mengakses pinjaman domestik dan luar negeri, baik dari lembaga keuangan domestik maupun institusi multilateral. Ketiga, pemerintah melakukan optimalisasi penerimaan negara melalui reformasi perpajakan dan peningkatan PNBP guna memperkuat kas negara. Keempat, kerjasama dengan sektor swasta melalui skema Kerja Sama Pemerintah dengan Badan Usaha (KPBU) digunakan untuk membiayai proyek infrastruktur tanpa membebani APBN secara langsung.

Pembiayaan yang dilakukan ini tidak hanya untuk menutupi defisit APBN, tetapi juga mendukung keuangan negara dalam memenuhi tiga fungsi utama menurut Musgrave & Musgrave (1989), yaitu alokasi, yang memastikan efisiensi penggunaan sumber daya; distribusi, yang menjaga keseimbangan ekonomi dan sosial; dan stabilisasi, yang bertujuan untuk menjaga stabilitas makroekonomi. Pada tahun 2024, pemerintah menetapkan defisit APBN sebesar 2,29% dari PDB atau sekitar Rp522,8 triliun. Defisit ini menjadi tantangan besar untuk kelangsungan pembangunan, mengingat pentingnya menutupi kekurangan pembiayaan tersebut agar program pembangunan tetap berjalan. Oleh karena itu, strategi pembiayaan yang efektif sangat dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan fiskal dan mendukung keberlanjutan ekonomi.



Gambar 1. Defisit Anggaran dalam Lima Tahun Terakhir (dalam Triliun)
 Sumber: LKPP Audited 2019-2023

Berdasarkan data di atas, defisit anggaran pemerintah Indonesia dalam lima tahun terakhir menunjukkan fluktuasi. Menurut Barro (1989), defisit anggaran ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: mempercepat pertumbuhan ekonomi, pemerataan pendapatan masyarakat, melemahnya nilai tukar Rupiah, pengeluaran akibat krisis ekonomi, realisasi yang menyimpang dari rencana, dan pengeluaran akibat inflasi. Dalam Nota Keuangan RAPBN Tahun 2025, disampaikan bahwa kebijakan defisit anggaran dirancang untuk mendukung akselerasi pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, dengan pembiayaan yang inovatif, *prudent*, dan *sustainable*, baik melalui utang maupun non-utangnya. Pemerintah memerlukan pembiayaan yang efisien dan berdampak positif pada perekonomian, sambil tetap menjaga keberlanjutan fiskal di masa depan. Pentingnya kebijakan fiskal yang efektif dalam mendukung pertumbuhan ekonomi sangat jelas, karena peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) setiap tahunnya membutuhkan strategi yang tepat. Salah satu kebijakan yang digunakan untuk memengaruhi perekonomian adalah kebijakan fiskal (Elisabeth & Sugiyanto, 2024), yang berfokus pada pengelolaan anggaran baik dari sisi penerimaan maupun pengeluaran pemerintah. Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, defisit APBN dalam satu tahun anggaran dibatasi maksimal 3% dari total PDB. Pembatasan ini bertujuan untuk menjaga kesehatan dan keberlanjutan APBN agar kebijakan ekspansif tetap terjaga. Dengan demikian, defisit APBN harus terkendali dalam setiap tahunnya, yang berkaitan langsung dengan kebijakan fiskal ekspansif yang diterapkan oleh pemerintah.

Tabel 1.
Realisasi Defisit APBN Tahun 2022-2023

Tahun	Realisasi Defisit (Triliun)	Persentase terhadap PDB (%)	Target Defisit (Triliun)	Persentase Target terhadap	Pendapatan Negara (Triliun)	Belanja Negara (Triliun)
-------	-----------------------------	-----------------------------	--------------------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------------

PDB (%)						
2022	464,3	2,38	840,2	4,50	2.626,4	3.090,7
2023	337,29	1,74	479,93	2,29	2.802,1	3.139,4

Sumber: LKPP Audited 2019-2023

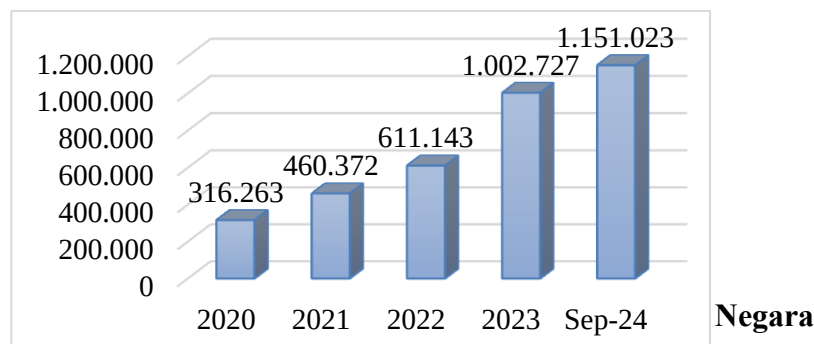
Realisasi defisit anggaran menunjukkan penurunan yang signifikan pada 2022 dan 2023, mencerminkan pengelolaan fiskal yang lebih disiplin, dengan defisit 2,38% dari PDB pada 2022 dan 1,74% pada 2023. Penurunan ini menunjukkan adanya ketahanan fiskal yang lebih baik, meskipun pemerintah tetap menghadapi berbagai tantangan. Pembiayaan anggaran melalui utang, yang berfungsi menutupi defisit APBN, memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Pembiayaan utang dilakukan dengan cara penerbitan Surat Utang Negara (SBN) dan pinjaman, baik domestik maupun internasional. Pinjaman ini digunakan untuk mendanai proyek-proyek strategis yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi, sambil memastikan keberlanjutan fiskal dan menjaga stabilitas ekonomi.

Tabel 2.
Surplus/Defisit dan Pembiayaan Anggaran Tahun 2019 – 2023

Tahun	Surplus / (Defisit)	Pembiayaan	Selisih
2019	(348.653.725.921.394)	402.051.510.185.251	53.397.784.263.857
2020	(947.697.754.987.089)	1.193.293.831.252.057	245.596.076.264.961
2021	(775.064.287.144.883)	871.723.163.588.761	96.658.876.443.878
2022	(460.419.673.038.202)	590.978.140.090.153	130.558.467.051.951
2023	(337.287.568.777.420)	356.663.747.714.521	19.376.178.937.101

Sumber: LKPP Audited 2019-2023

Dhoni (2018) menyampaikan bahwa pemerintah Indonesia menghadapi kesulitan dalam memenuhi kebutuhan pembiayaan yang besar dengan sumber yang efisien dari segi biaya dan risiko yang dapat dikelola. Oleh karena itu, pemerintah perlu memilih sumber pembiayaan yang tepat untuk memastikan pembiayaan dapat dipenuhi dengan risiko yang terkelola baik. Sebagai salah satu instrumen utama pembiayaan, Surat Utang Negara (SUN) memainkan peran besar dalam menjaga stabilitas fiskal dan mengoptimalkan performa pasar modal di Indonesia. SBN ritel, termasuk Obligasi Negara Ritel (ORI), Sukuk Ritel, dan lainnya, telah diterbitkan untuk memperbesar jumlah investor domestik dan mendorong masyarakat berinvestasi jangka panjang (Azizah Rasudu, 2021).



Gambar 2. Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI)
Statistik Pasar Modal Indonesia

Pertumbuhan jumlah investor SBN menunjukkan tren positif, yang mencerminkan

kepercayaan masyarakat terhadap stabilitas dan prospek ekonomi nasional. Penerbitan SBN ini juga berperan besar dalam mendanai proyek-proyek produktif yang mendukung pembangunan nasional. Dengan penerbitan SBN, pemerintah Indonesia memperkuat pembiayaan dalam negeri untuk mendukung kegiatan pembangunan nasional dan meminimalkan ketergantungan pada pembiayaan luar negeri. Pembiayaan ini juga berperan dalam menjaga stabilitas fiskal di tengah ketidakpastian global, dengan menjaga rasio utang dan memperkuat daya tarik investasi domestik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk memahami penerapan manajemen risiko dalam lelang Surat Utang Negara (SUN). Pendekatan ini dipilih karena penelitian dilakukan dalam kondisi nyata, di mana peneliti terlibat langsung dalam pengumpulan dan analisis data yang terjadi di lapangan. Untuk pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu menggabungkan wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Pendekatan ini digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif terkait bagaimana Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengelola risiko yang terkait dengan lelang SUN. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam manajemen risiko lelang SUN, seperti pejabat DJPPR dan pihak terkait lainnya, guna mendapatkan perspektif dan pemahaman mendalam tentang strategi yang digunakan. Selain itu, dokumentasi terkait kebijakan, prosedur, serta catatan terkait lelang SUN juga dianalisis untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari wawancara. Data yang dikumpulkan berupa deskripsi yang mendalam dan dokumen terkait, yang memungkinkan analisis lebih lanjut terhadap proses dan strategi manajemen risiko yang diterapkan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai efektivitas strategi manajemen risiko dalam lelang SUN, serta dampaknya terhadap stabilitas pasar dan kepercayaan investor. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif, dengan mengidentifikasi pola-pola dan tema-tema yang muncul dalam pengelolaan risiko lelang SUN oleh DJPPR. Temuan-temuan dari wawancara dan dokumentasi akan disajikan secara sistematis untuk mengungkapkan bagaimana manajemen risiko dijalankan dan sejauh mana hal tersebut berkontribusi terhadap kestabilan fiskal serta menariknya investasi dalam instrumen SUN.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengenai penerapan manajemen risiko dalam proses lelang Surat Utang Negara (SUN) oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), Kementerian Keuangan akan dibahas secara rinci. Proses manajemen risiko ini menjadi bagian integral dari kebijakan fiskal negara yang bertujuan untuk menjaga stabilitas ekonomi dan kepercayaan investor terhadap instrumen Surat Utang Negara. Melalui pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan berbasis data, DJPPR dapat memastikan bahwa setiap langkah yang diambil dalam pelaksanaan lelang SUN tidak hanya sesuai dengan kebijakan yang ada, tetapi juga dapat mengantisipasi potensi risiko yang muncul baik dari faktor internal maupun eksternal.

Lingkungan Internal (*Internal Control*)

Lingkungan internal memiliki peran penting dalam penerapan manajemen risiko, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka COSO ERM (2004). Aspek ini mencakup nilai-nilai organisasi, budaya kerja, struktur organisasi, serta komitmen pimpinan dalam membangun sistem manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan. Di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) Kementerian Keuangan, lingkungan internal terbukti

menjadi pilar utama dalam mendukung kesuksesan manajemen risiko, terutama dalam proses lelang Surat Utang Negara (SUN). Struktur organisasi DJPPR dirancang untuk mendukung pengelolaan risiko secara terintegrasi dan melibatkan berbagai unit kerja yang berfungsi saling melengkapi. Beberapa unit yang terlibat dalam proses lelang SUN antara lain Direktorat SUN, Direktorat Strategi dan Portofolio Pembiayaan, serta Sekretariat Direktorat Jenderal. Selain itu, DJPPR juga berkolaborasi dengan lembaga eksternal seperti Bank Indonesia, Bursa Efek Indonesia, dan Kustodian Sentral Efek Indonesia untuk memastikan transparansi dan keterbukaan informasi kepada publik, yang pada gilirannya memperkuat stabilitas pasar. Budaya sadar risiko di DJPPR tercermin dalam komitmen pimpinan yang aktif mendorong pengelolaan risiko sebagai bagian dari keputusan strategis. Komunikasi dua arah diterapkan dengan baik di seluruh level organisasi, yang memungkinkan pegawai untuk memberikan masukan dan turut memahami berbagai tantangan risiko yang dihadapi. Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berkontribusi dalam manajemen risiko juga menjadi salah satu langkah untuk memperkuat budaya tersebut. DJPPR juga berinvestasi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan rutin, baik internal maupun eksternal, guna memastikan bahwa setiap pegawai tidak hanya menguasai teknis penerbitan SUN, tetapi juga memahami dinamika pasar dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi keputusan kebijakan. Sistem komunikasi yang efisien, didukung oleh platform digital seperti Office 365 dan Microsoft Teams, memungkinkan koordinasi yang lancar, bahkan dalam situasi kerja hybrid.

Penetapan Tujuan (*Objective Setting*)

Penetapan tujuan adalah komponen kedua dalam kerangka COSO ERM (2004) yang mengutamakan keselarasan antara tujuan organisasi dan proses manajemen risiko. Dalam konteks DJPPR, penetapan tujuan pengelolaan risiko dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan perencanaan strategis lembaga, khususnya dalam hal penerbitan Surat Utang Negara (SUN). Tujuan-tujuan pengelolaan risiko yang ditetapkan di DJPPR sejalan dengan visi dan misi lembaga, yang berfokus pada ketahanan fiskal yang berkelanjutan. Visi DJPPR adalah menjadi pengelola pembiayaan dan risiko keuangan negara yang profesional, inovatif, dan akuntabel untuk mendukung ketahanan fiskal yang berkelanjutan. Misi lembaga mencakup pelaksanaan pengelolaan pembiayaan negara yang profesional dan bertanggung jawab, pengelolaan risiko keuangan negara untuk menjaga kesinambungan fiskal, serta pengembangan instrumen dan kebijakan pembiayaan yang inovatif dan kredibel. Penetapan tujuan pengelolaan risiko di DJPPR dilakukan melalui koordinasi formal antar direktorat, yang selanjutnya diselaraskan dengan sasaran strategis yang tercantum dalam peta strategi Unit Pemilik Risiko (UPR). Proses ini memastikan bahwa setiap kebijakan dan langkah mitigasi risiko dalam penerbitan SUN mendukung pencapaian visi dan misi DJPPR secara menyeluruh. Sebagai contoh, penerbitan SUN, baik ritel maupun melalui lelang dan private placement, jelas selaras dengan visi DJPPR, dan dilakukan dengan pendekatan yang profesional dan inovatif. Selain itu, DJPPR juga menunjukkan komitmen kuat terhadap inovasi, terbukti melalui penerbitan instrumen baru seperti Sustainable Development Goals (SDGs) Bond Ritel, yang pertama kali diluncurkan melalui ORI026. DJPPR juga merencanakan penerbitan SUN ritel dalam denominasi valuta asing serta instrumen berbasis pasar internasional seperti Kangaroo Bonds dan Dim Sum Bonds. Ini bukan hanya untuk mencapai target pembiayaan negara tetapi juga untuk memperluas basis investor dan meningkatkan kredibilitas pasar keuangan nasional. Indikator kinerja yang jelas dan terukur disusun untuk mengukur pencapaian tujuan pengelolaan risiko. Indikator-indikator ini mencakup aspek pengelolaan SUN seperti indeks akurasi perencanaan kas pemerintah pusat dan tingkat pemenuhan target pembiayaan dengan biaya dan risiko terkendali.

Tabel 3.
Indikator Kinerja Terkait Pengelolaan Risiko Surat Utang
Negara di Direktorat SUN DJPPR

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target
1.	Pengelolaan pembiayaan melalui SUN dengan biaya dan risiko terkendali dalam mendukung perbendaharaan negara yang optimal	Indeks akurasi perencanaan kas pemerintah pusat Tingkat pemenuhan target pembiayaan dengan biaya dan risiko yang terkendali	100% 4,00 (Skala 5)
2.	Kebijakan pembiayaan yang berkualitas dalam mendukung perbendaharaan negara	Tingkat efektivitas kebijakan pembiayaan dan risiko	100%
3.	Pengembangan pasar keuangan dan basis investor SUN yang optimal	Indeks keberhasilan pendalaman pasar SBN domestik dan penurunan <i>yield</i> Indeks kualitas kajian/analisis pengembangan instrumen dan pasar SUN	100 100
4.	Perencanaan dan perumusan kebijakan pengelolaan SUN yang berkualitas	Nilai kinerja regulasi dan penyelesaian rekomendasi pembiayaan, stabilitas sistem keuangan, risiko	100
5.	Pengelolaan portofolio SUN yang optimal	Tingkat efektivitas pengelolaan portofolio SUN Deviasi <i>benchmark yield</i> ON 10 tahun terhadap <i>yield</i> pasar	100% 5,0 bps
6.	Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif	Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LK-BUN yang telah ditindaklanjuti	91%

Keberadaan indikator-indikator di atas tidak hanya menunjukkan keselarasan antara tujuan strategis dan operasional DJPPR, tetapi juga menegaskan bahwa manajemen risiko telah diintegrasikan secara kuantitatif dalam sistem evaluasi kinerja organisasi. Indikator-indikator ini digunakan untuk mendeteksi potensi deviasi dan merancang respons yang tepat. Sebagai contoh, apabila target lelang SUN tidak tercapai, DJPPR dapat segera melakukan survei pasar dan penyesuaian strategi penerbitan untuk memastikan tercapainya target pembiayaan negara. Jika *yield* yang diminta investor terlalu tinggi, DJPPR dapat memutuskan untuk tidak memenangkan penawaran guna menghindari beban biaya yang tinggi. Proses perencanaan strategis tahunan di DJPPR juga mengintegrasikan manajemen risiko, dengan pertemuan rutin antara Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia untuk membahas rencana penerbitan SUN dan menyesuaikan target-target dengan kondisi pasar. Hal ini memastikan bahwa manajemen risiko selalu relevan dengan perubahan kondisi pasar yang terjadi.

Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Identifikasi kejadian merupakan komponen krusial dalam kerangka COSO ERM (2004), yang bertujuan untuk mengenali potensi peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik yang bersifat risiko maupun peluang. Dalam konteks

Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), proses identifikasi risiko dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan memperhatikan dinamika internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pasar Surat Utang Negara (SUN). Proses identifikasi risiko di DJPPR dimulai dengan penyusunan piagam risiko tahunan. Piagam risiko ini memuat daftar risiko strategis yang telah dianalisis dan diantisipasi oleh unit-unit terkait, berdasarkan proyeksi kondisi makroekonomi, situasi geopolitik, serta arah kebijakan fiskal. DJPPR mempertimbangkan berbagai faktor internal, seperti perubahan kebijakan fiskal, kebijakan efisiensi anggaran, dan fluktuasi penerimaan pajak, serta faktor eksternal seperti pergerakan harga komoditas dunia, ketegangan geopolitik, dan ketidakstabilan pasar keuangan global. Proses identifikasi ini juga mencakup pertimbangan terhadap perubahan kebijakan fiskal yang dapat berdampak pada struktur dan keberlanjutan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Selain itu, DJPPR mengoptimalkan tren historis dalam mengidentifikasi risiko. Salah satu metode yang digunakan adalah analisis pergerakan yield SUN, baik domestik maupun global, dengan membandingkannya dengan suku bunga acuan seperti BI rate atau US Treasury yield. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi tekanan pasar yang dapat mempengaruhi pasar surat utang dan memprediksi dampak yang mungkin terjadi. DJPPR juga melibatkan pihak eksternal dalam proses identifikasi risiko untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.

Pihak eksternal yang dilibatkan antara lain dealer utama dan analis pasar yang memiliki pemahaman mendalam tentang kondisi pasar terkini. Kolaborasi ini memungkinkan DJPPR untuk memperkaya perspektif risiko dan membuat analisis yang lebih akurat serta kontekstual terhadap kondisi pasar. Selain evaluasi rutin yang dilakukan setiap triwulan melalui forum Dialog Kinerja dan Risiko Organisasi (DKRO), DJPPR memiliki fleksibilitas untuk melakukan adendum terhadap piagam risiko apabila terjadi peristiwa besar yang tidak terduga, seperti krisis geopolitik atau gejolak pasar. Hal ini menunjukkan responsivitas DJPPR dalam mengantisipasi dinamika pasar yang tidak terduga. Sebagai bagian dari sistem peringatan dini (*early warning system*), DJPPR melakukan pemantauan terhadap potensi risiko setiap triwulan. Sistem ini dirancang untuk mendeteksi risiko sejak dini, sehingga unit terkait dapat mengambil respons yang tepat sebelum risiko tersebut berdampak besar terhadap penerbitan SUN. Untuk memperkuat proses identifikasi risiko, DJPPR mendokumentasikan dan memonitor sejumlah *Risk Event* (RE) yang relevan dengan penerbitan SUN. Risiko-risiko ini dianalisis berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya dan dampaknya terhadap proses pembiayaan negara. Beberapa risiko yang diidentifikasi dan diklasifikasikan berdasarkan level kemungkinan dan dampaknya ditampilkan dalam Tabel 3 berikut ini.

Tabel 4.
Identifikasi Risiko Terkait Surat Utang Negara

No.	Sasaran Strategis/IKU	Kode Risiko	Risiko	Level Kemungkinan	Level Dampak
1.	Kebijakan fiskal di sektor pembiayaan yang berkualitas dalam mendukung Pertumbuhan Ekonomi Nasional	RE.1.1	Kebijakan/pemberian fasilitas tidak berhasil mencapai tujuan/sasaran yang diharapkan	Sering Terjadi	Moderat
		RE. 1.3	Penerbitan SBN dalam rangka Program Pengungkapan	Hampir Tidak Terjadi	Moderat

			Sukarela (PPS) tidak terselenggara dengan baik		
2.	Pengelolaan pembiayaan yang optimal dan produktif dengan biaya dan risiko yang terkendali	RE. 2.1	Proyeksi perencanaan pembiayaan kurang akurat melampaui batas deviasi 10%	Sering Terjadi	Signifikan
3.	Pengelolaan risiko keuangan negara yang efektif mendukung kesinambungan fiskal	RE. 3.1	Proses monitoring dan tindak lanjut hasil monitoring atas proyek yang berisiko <i>default</i> tidak efektif mencegah terjadinya <i>default</i>	Jarang Terjadi	Minor
4.	Pengelolaan pembiayaan dan risiko yang berintegritas dan akuntabel	RE 4.1	Adanya tangkap tangan, pungutan liar (pungli), tindakan korupsi yang terverifikasi oleh Unit Kepatuhan Internal (UKI), dan Itjen, dan/atau dideteksi oleh Aparat Penegak Hukum (APH)	Hampir Tidak Terjadi	Sangat Signifikan
5.	Perencanaan dan perumusan kebijakan pembiayaan dan risiko yang berkualitas	RE 7.1	Terjadi pergeseran waktu penyelesaian peraturan dari target yang ditetapkan	Kadang Terjadi	Tidak Signifikan
		RE 7.2	Proses analisis dan penyajian hasil analisis dalam rangka perumusan rekomendasi kurang akurat / komprehensif / lengkap	Hampir Tidak Terjadi	Tidak Signifikan
6.	Pengembangan instrumen dan skema pembiayaan yang efektif	RE 8.1	Penerbitan instrumen baru ditunda atau dibatalkan pasca pengumuman rencana penerbitan kepada publik	Kadang Terjadi	Tidak Signifikan
		RE 8.2	Terdapat keterlambatan dalam pengembangan skema baru pembiayaan kreatif	Jarang Terjadi	Minor
7.	Pengembangan pasar keuangan dan basis investor pembiayaan yang optimal	RE 10.1	Tingkat partisipasi investor domestik di pasar SBN di bawah target yang diharapkan	Kadang Terjadi	Moderat
		RE 10.2	Penerbitan SUN Ritel <i>Dual Tranch</i> tidak memenuhi	Hampir Tidak Terjadi	Tidak Signifikan

			target		
8.	Pengelolaan portofolio pembiayaan yang optimal	RE 11.1	Kondisi pasar kurang mendukung pelaksanaan <i>portfolio management</i>	Kadang Terjadi	Tidak Signifikan
		RE 11.2	Pembayaran kewajiban pembiayaan tidak akurat dari sisi jumlah, waktu, dan sasaran (rekening, nama <i>lender</i> , dsb)	Kadang Terjadi	Tidak Signifikan
9.	Transformasi digital yang mendukung peningkatan kualitas layanan	RE 12.1	Proses transformasi digital tidak berjalan sesuai ekspektasi	Jarang Terjadi	Minor
10.	Monitoring progres proyek dan pembiayaan kreatif yang optimal	RE 13.1	Penarikan dana proyek / kegiatan tidak mencapai target	Hampir Pasti Terjadi	Minor
11.	Pengendalian kualitas organisasi, pengawasan, dan pengendalian internal yang efektif, berkelanjutan, dan bernilai tambah	RE 14.3	Temuan material atas LKPP dan LK BUN terkait tusi DJPPR	Hampir Tidak Terjadi	Tidak Signifikan
		RE 14.6	Loyalitas pegawai yang rendah terhadap organisasi	Sering Terjadi	Signifikan
12.	Komunikasi publik yang efektif	RE 17.1	Terjadi peningkatan frekuensi pemberitaan / persepsi negatif atas pengelolaan pembiayaan di media massa dan media sosial	Sering Terjadi	Signifikan
13.	Pengelolaan keuangan, BMN, dan umum yang optimal	RE 19.1	Pelaksanaan anggaran tidak sesuai dengan RPD melampaui batas deviasi 20%	Hampir Pasti Terjadi	Tidak Signifikan

Beberapa risiko yang diidentifikasi DJPPR, seperti ketidakakuratan proyeksi pembiayaan (RE 2.1) dan penurunan tingkat partisipasi investor (RE 10.1), memiliki potensi langsung terhadap efektivitas lelang SUN. Risiko-risiko ini dipantau secara berkala dan digunakan sebagai dasar untuk merumuskan strategi mitigasi risiko yang lebih adaptif dan berbasis data. Proses identifikasi risiko di DJPPR telah dilakukan secara sistematis dan adaptif sesuai dengan prinsip *Event Identification* dalam kerangka COSO ERM (2004). Proses ini melibatkan analisis kondisi makroekonomi, kebijakan fiskal, dan situasi geopolitik baik nasional maupun global. DJPPR juga mengintegrasikan data historis dan masukan dari

pihak eksternal untuk memperkaya perspektif dalam identifikasi risiko. Dengan menggunakan sistem pemantauan risiko yang berkelanjutan dan fleksibilitas dalam menanggapi perubahan mendadak, DJPPR mampu menghadapi dinamika pasar dengan respons yang tepat dan terukur.

Pengendalian Risiko (*Risk Control*)

Pengendalian risiko merupakan komponen penting lainnya dalam kerangka COSO ERM (2004), yang bertujuan untuk memastikan bahwa risiko yang telah diidentifikasi dan respons yang telah diterapkan dapat dikendalikan dengan efektif. Pengendalian risiko di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) dilakukan melalui berbagai mekanisme yang terintegrasi dalam struktur organisasi dan sistem tata kelola yang ada, dengan tujuan untuk menjaga keberlanjutan stabilitas pasar Surat Utang Negara (SUN) dan mencegah dampak risiko yang dapat merugikan negara. Salah satu bentuk pengendalian risiko yang dilakukan oleh DJPPR adalah penerapan prosedur internal yang ketat dalam pelaksanaan lelang SUN. DJPPR memiliki prosedur yang memastikan bahwa setiap keputusan dalam penerbitan SUN, baik terkait dengan pemilihan instrumen yang digunakan, keputusan harga, dan proses lelang, sudah melalui analisis risiko yang mendalam dan terukur. Selain itu, setiap pelaksanaan lelang diawasi secara ketat oleh Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) yang berfungsi untuk memonitor dan mengevaluasi setiap tahapan dalam proses tersebut, serta memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Pengendalian risiko juga diperkuat dengan penggunaan teknologi informasi yang canggih, termasuk sistem informasi manajemen risiko yang memungkinkan DJPPR untuk melakukan pemantauan terhadap kondisi pasar secara real-time. Melalui sistem ini, DJPPR dapat dengan cepat merespons perubahan pasar yang mungkin memengaruhi stabilitas penerbitan SUN, serta memberikan informasi yang dibutuhkan oleh seluruh unit terkait dalam pengambilan keputusan.

Dalam menghadapi ketidakpastian pasar, DJPPR tidak hanya mengandalkan pemantauan pasar secara berkala, tetapi juga memanfaatkan berbagai alat analisis seperti pemantauan terhadap pergerakan suku bunga, nilai tukar mata uang, dan kondisi pasar keuangan global. Semua data ini digunakan untuk memperkirakan risiko dan menentukan langkah-langkah mitigasi yang sesuai. Selain itu, DJPPR juga menerapkan strategi diversifikasi portofolio Surat Utang Negara (SUN) untuk mengurangi risiko konsentrasi pada satu jenis instrumen pembiayaan. Dengan berbagai instrumen pembiayaan seperti SUN ritel, *private placement*, dan SUN dalam valuta asing, DJPPR dapat lebih fleksibel dalam mengelola risiko yang muncul akibat perubahan kondisi pasar. Diversifikasi ini juga memberikan DJPPR ruang untuk menyesuaikan strategi penerbitan SUN dengan karakteristik pasar yang berbeda, baik domestik maupun internasional. Tidak hanya itu, DJPPR juga menjaga keberlanjutan pengelolaan risiko dengan melakukan audit internal secara berkala untuk memastikan bahwa setiap kontrol yang diterapkan berfungsi dengan baik. Audit ini mencakup pemeriksaan terhadap seluruh aspek operasional, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap kebijakan manajemen risiko yang telah diterapkan. DJPPR juga berkoordinasi secara intensif dengan lembaga-lembaga lain, baik di dalam negeri maupun luar negeri, untuk memastikan bahwa kebijakan pengendalian risiko yang diterapkan relevan dan efektif. Kerja sama dengan Bank Indonesia, Kementerian Keuangan, serta lembaga pengawas lainnya memperkuat integrasi sistem pengendalian risiko di seluruh lini.

Kegiatan Pengendalian (*Control Activities*)

Kegiatan pengendalian merupakan komponen penting dalam kerangka COSO ERM (2004) yang bertujuan untuk memastikan kebijakan dan prosedur organisasi berjalan efektif dalam merespons risiko yang telah diidentifikasi dan dinilai. Dalam konteks pengelolaan

Surat Utang Negara (SUN) oleh Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), kegiatan pengendalian dijalankan melalui sistem internal yang ketat, berjenjang, dan berbasis pada prinsip tata kelola yang baik. Proses pengendalian di DJPPR dimulai dengan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mendetail dan diterapkan secara konsisten di setiap tahapan proses kerja. SOP ini menjadi landasan teknis yang menjamin kepatuhan terhadap kebijakan dan menjaga integritas dalam setiap proses penerbitan SUN. Sebagai contoh, dalam setiap tahapan kegiatan lelang, telah disediakan checklist yang berfungsi sebagai alat bantu verifikasi dan dokumentasi teknis untuk memastikan bahwa setiap langkah telah dijalankan sesuai prosedur yang berlaku.

Pengawasan internal juga diterapkan secara berjenjang di DJPPR, di mana setiap pegawai diawasi oleh atasan terdekatnya. Misalnya, seorang pelaksana diawasi oleh Kepala Seksi, kemudian Kepala Seksi diawasi oleh Kepala Subdirektorat (Kasubdit), dan Kasubdit diawasi oleh Direktur. Proses ini memastikan bahwa pengawasan berjalan secara berlapis, mulai dari tingkat staf hingga pimpinan, sehingga kontrol terhadap proses berjalan dengan efektif. Untuk mengelola aktivitas berisiko tinggi, seperti penentuan harga Surat Utang Negara (pricing), DJPPR mengimplementasikan verifikasi internal yang dilakukan oleh pegawai khusus, seperti Kepala Seksi Evaluasi Transaksi yang bertugas sebagai compliance officer. Di samping itu, Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) juga berperan sebagai pengawas independen internal, dan proses ini diawasi oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang menciptakan tiga lapis pengendalian yang terintegrasi yaitu teknis, internal, dan eksternal. Selain menggunakan SOP dan pengawasan berjenjang, DJPPR juga memanfaatkan teknologi sederhana untuk mendukung sistem pengendalian. Salah satunya adalah penggunaan sistem folder sharing antar unit, yang memungkinkan pegawai yang bertanggung jawab dalam proses verifikasi dokumen untuk memeriksa dan mengonfirmasi status dokumen tanpa memerlukan komunikasi langsung yang memakan waktu. Meskipun DJPPR belum menggunakan sistem terintegrasi berbasis digital sepenuhnya, teknologi yang ada sudah cukup efektif dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan dokumentasi dalam kontrol internal. Efektivitas sistem pengendalian di DJPPR dievaluasi secara berkala melalui audit internal yang dilakukan oleh UKMR. Audit ini bertujuan untuk menilai apakah pengelolaan risiko dan sistem pengendalian yang ada sudah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Audit ini dilakukan secara rutin, dan hasilnya disampaikan kepada pimpinan untuk tindak lanjut serta rekomendasi perbaikan bila ditemukan ketidaksesuaian. Selain audit internal, Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan juga melakukan audit berkala untuk memastikan bahwa pengendalian di DJPPR berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

DJPPR juga berkomitmen untuk terus memperbaiki dan menyempurnakan SOP dan prosedur yang ada, seiring dengan dinamika yang ada di lingkungan organisasi. Jika ditemukan ketidaksesuaian atau kelemahan dalam sistem yang ada, DJPPR akan melakukan perbaikan yang diperlukan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang berubah. Sebagai tambahan terhadap sistem pengendalian internal, DJPPR telah merumuskan Komponen Standar Pelayanan yang mendukung pengelolaan internal organisasi. Komponen ini secara eksplisit mengatur regulasi, struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia, hingga evaluasi kinerja, yang semuanya berperan dalam memperkuat sistem kontrol internal.

Tabel 5.
Komponen Standar Pelayanan DJPPR Terkait Pengendalian
Internal dalam Pengelolaan SUN

No.	Komponen	Uraian
1.	Dasar Hukum	a. Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2002 tentang Surat Utang Negara;

		b. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara; c. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.08/2019 tentang Lelang Surat Utang Negara di Pasar Perdana Domestik; d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 95/PMK.08/2020 tentang Lelang Surat Berharga Syariah Negara di Pasar Perdana Domestik; e. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 141/PMK.01/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
2.	Sarana, Prasarana, dan/atau fasilitas	Sarana dan prasarana atau fasilitas yang mendukung proses pelayanan berjalan sesuai standar, antara lain: sistem BI-ETP, sistem DSS (<i>Decision Support System</i>), meja, kursi, lemari, komputer, printer, alat tulis kantor, ruang konsultasi, alat komunikasi (telepon, e-mail, media komunikasi lainnya), sarana <i>video conference</i> , pendingin ruangan, dan jaringan internet.
3.	Kompetensi Pelaksana	a. Dilaksanakan oleh Pegawai dan/atau pegawai Unit Eselon II di lingkungan DJPPR yang ditugaskan untuk melaksanakan transaksi Surat Berharga Syariah Negara dan Surat Utang Negara serta memiliki pemahaman terkait kegiatan pengelolaan pembiayaan dan risiko yang menjadi tanggung jawabnya; dan b. Memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik (<i>communication skill</i>).
4.	Pengawasan Internal	Pengawasan internal dilakukan oleh para Kepala Subdirektorat yang menangani/mendapat tugas untuk memberikan layanan dan Kepala Bagian Kepatuhan Internal, Kinerja dan Harmonisasi Peraturan u.p Kepala Subbagian Kepatuhan Internal selaku pelaksana pemantauan.
5.	Jumlah Pelaksana	Direktorat Surat Utang Negara: a. Satu pegawai eselon II; b. Empat pegawai eselon III; c. Minimal 7 (tujuh) pegawai eselon IV; dan d. Minimal 14 (empat belas) orang pelaksana. Direktorat Pembiayaan Syariah: a. Satu pegawai eselon II; b. Tiga pegawai eselon III; c. Minimal 4 (empat) pegawai eselon IV; dan d. Minimal 8 (delapan) orang pelaksana.
6.	Jaminan Pelayanan	Pelayanan akan dilaksanakan sesuai dengan SOP dan norma waktu yang telah ditetapkan. Dalam hal penyelesaian layanan melebihi jangka waktu yang telah ditetapkan, maka penyelesaian layanan dilakukan secara intensif mengikuti ketentuan keadaan tidak normal sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan tentang Lelang Surat Berharga Negara di Pasar Perdana Domestik. Ditjen PPR akan menyampaikan pemberitahuan lebih lanjut

		kepada Pengguna Layanan apabila terdapat layanan yang tidak sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditentukan.
7.	Jaminan Keamanan dan Keselamatan Pelayanan	Pengguna Layanan akan mendapatkan jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan yang diwujudkan dalam bentuk kepastian untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, risiko keragu-raguan dalam Pelayanan Lelang Surat Berharga Negara di Pasar Perdana Domestik. Dokumen dan data pengajuan layanan bersifat terbatas dan rahasia sehingga akan diproses sesuai ketentuan dan tidak dapat diakses secara bebas oleh pihak yang tidak berkepentingan. Pengelolaan keamanan dokumen dan data di DJPPR mengikuti ketentuan di lingkungan Kementerian Keuangan.
8.	Evaluasi Kinerja Pelaksana	Evaluasi kinerja pelaksana dilakukan oleh atasan langsung secara periodik melalui monitoring capaian indikator kinerja dan masukan dari Pengguna Layanan (survei kepuasan pengguna layanan).

Tabel di atas menggambarkan bahwa DJPPR telah mengembangkan standar pengelolaan pelayanan internal yang berintegrasi dengan sistem pengendalian risiko, mencakup berbagai komponen mulai dari dasar hukum yang kuat hingga evaluasi kinerja pelaksana. Dengan kombinasi antara SOP, pengawasan berjenjang, verifikasi internal, dan teknologi yang mendukung, DJPPR telah membangun sistem pengendalian yang efektif dalam mengelola risiko penerbitan SUN. Pendekatan ini tidak hanya menjamin kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Informasi dan Komunikasi (*Information & Communication*)

Dalam kerangka COSO ERM (2004), komponen informasi dan komunikasi memegang peranan penting dalam memastikan bahwa informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu dapat dikumpulkan, diproses, dan disampaikan kepada pihak yang memerlukan. Di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), proses komunikasi risiko dilakukan dengan pendekatan terbuka, dua arah, dan menyeluruh, baik di dalam organisasi maupun dengan pemangku kepentingan eksternal. Di lingkungan internal DJPPR, penyampaian informasi risiko dilakukan melalui berbagai forum, seperti rapat koordinasi, seminar, dan pelatihan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit kerja memahami risiko yang sedang atau mungkin dihadapi serta mengetahui langkah mitigasi yang harus dilakukan. Komunikasi ini bersifat fleksibel, tidak terbatas pada jalur formal. Jika ada potensi risiko yang mendesak, informasi dapat langsung disampaikan kepada pimpinan tanpa harus menunggu proses formal. Sebagai contoh, dalam kondisi yang memerlukan perhatian segera, informasi terkait risiko bisa disampaikan langsung ke Direktur untuk penanganan lebih lanjut. Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR) di DJPPR juga berperan aktif dalam memantau dan mendokumentasikan laporan risiko secara berkala. Laporan ini disusun dalam bentuk Laporan Capaian Kinerja dan Pemantauan Risiko DJPPR yang dipublikasikan setiap tahun. Laporan ini dapat diakses oleh publik melalui situs web DJPPR, mencerminkan komitmen DJPPR terhadap transparansi. Keberadaan laporan ini memberikan informasi yang jelas mengenai langkah-langkah pengelolaan risiko yang telah dilakukan, serta memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan risiko keuangan negara.

Selain komunikasi internal, DJPPR juga menjaga hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan eksternal, terutama dengan investor. Kegiatan seperti *Investor Gathering* diselenggarakan secara rutin setiap tahun untuk memberikan informasi tentang

capaian penerbitan SUN, kondisi pasar terkini, dan risiko-risiko yang perlu diantisipasi. Forum ini sangat penting, terutama pada periode krusial seperti tahun pemilu, di mana transparansi menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan investor terhadap stabilitas pasar dan kebijakan fiskal Indonesia. DJPPR memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung komunikasi yang efisien. Penggunaan platform seperti Office 365 dan sistem folder sharing internal mempermudah proses pertukaran dokumen antar unit. Meskipun DJPPR belum menggunakan sistem manajemen risiko yang sepenuhnya terintegrasi secara digital, teknologi yang ada sudah membantu memfasilitasi verifikasi dokumen dan meningkatkan efisiensi serta transparansi dalam pengelolaan risiko. Untuk memastikan komunikasi yang efektif, DJPPR juga mengadakan Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) yang dikelola oleh pihak ketiga yang independen, seperti institusi pendidikan. Survei ini dilaksanakan setiap tahun dan bertujuan untuk mengumpulkan umpan balik dari pengguna layanan terkait kualitas komunikasi, pelayanan, dan transparansi yang diberikan oleh DJPPR. Hasil survei ini menjadi acuan untuk mengevaluasi kinerja DJPPR dan melakukan perbaikan yang diperlukan dalam aspek komunikasi dan pelayanan.

DJPPR juga menerima masukan dari publik melalui platform layanan terpadu seperti *Kemenkeu Prime* dan *Call Center 134*. Saluran ini memungkinkan masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya untuk mengajukan pertanyaan, saran, atau keluhan yang akan diteruskan ke unit terkait untuk ditindaklanjuti. Sistem ini memastikan bahwa DJPPR tetap terhubung dengan publik secara terbuka dan responsif, menciptakan dialog yang konstruktif untuk memperbaiki pelayanan dan komunikasi. Selain itu, DJPPR telah menyiapkan sistem eskalasi informasi risiko yang bersifat adaptif. Jika ada risiko yang besar atau mendesak, informasi dapat langsung disampaikan ke pimpinan untuk penanganan yang cepat, tanpa harus menunggu prosedur panjang. Hal ini memastikan bahwa DJPPR tetap responsif dalam menghadapi situasi yang memerlukan penanganan segera. DJPPR telah berhasil menerapkan sistem informasi dan komunikasi yang efisien, menyeluruh, dan adaptif dalam pengelolaan risiko. Dengan memanfaatkan berbagai jalur komunikasi, teknologi yang mendukung, serta keterlibatan aktif pemangku kepentingan, DJPPR memastikan bahwa informasi yang relevan disampaikan dengan tepat waktu, mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data, dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan risiko merupakan komponen terakhir dalam kerangka kerja COSO ERM (2004) yang bertujuan untuk memastikan bahwa sistem manajemen risiko yang diterapkan tetap berjalan efektif dan relevan dengan kondisi yang ada. Di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR), pemantauan risiko dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan dinamika pasar, khususnya dalam penerbitan Surat Utang Negara (SUN). DJPPR menyelenggarakan forum evaluasi atau review risiko triwulanan setiap tiga bulan. Dalam forum ini, seluruh unit yang terlibat membahas kondisi pasar terkini, perkembangan risiko yang muncul, serta langkah-langkah mitigasi yang perlu dilakukan. Fokus diskusi mencakup berbagai faktor, baik domestik maupun global, seperti perubahan suku bunga, nilai tukar, hingga perkembangan geopolitik. Forum ini menjadi bahan evaluasi untuk pengambilan keputusan strategis. Sebagai contoh, jika kondisi pasar mengalami perubahan, maka proyeksi risiko juga akan diperbaharui sesuai dengan situasi terbaru. Selain pemantauan berkala, DJPPR juga menerapkan pendekatan pemantauan yang responsif. Jika ada perubahan mendesak, seperti gejolak pasar atau isu kebijakan yang berdampak signifikan, DJPPR dapat langsung merespons tanpa menunggu siklus triwulanan. Pendekatan ini menjamin bahwa DJPPR tetap siap menghadapinya secara cepat dan tepat. Untuk memastikan pengelolaan risiko dilakukan dengan benar, DJPPR juga melibatkan audit internal yang dilakukan oleh Unit Kepatuhan Manajemen Risiko (UKMR).

UKMR memantau kepatuhan unit-unit teknis terhadap kebijakan dan prosedur manajemen risiko yang telah ditetapkan. Audit ini dilakukan secara rutin dan menjadi bagian dari kontrol internal untuk memastikan efektivitas sistem yang diterapkan. Selain audit internal, DJPPR juga diawasi oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan yang bertindak sebagai pengawas independen. Selain itu, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) turut melakukan verifikasi baik terhadap kegiatan yang telah berjalan maupun yang sedang berlangsung. Dengan pengawasan dari berbagai level ini, DJPPR menjamin bahwa pengelolaan risiko dilakukan dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi. Hasil dari audit umumnya berupa rekomendasi yang bersifat saran. Namun, jika rekomendasi tersebut mendapat persetujuan atau arahan dari pimpinan, seluruh unit kerja wajib menindaklanjutinya sebagai bentuk komitmen terhadap tata kelola yang baik. Hal ini memperkuat sistem pengendalian yang ada, memastikan bahwa DJPPR selalu siap untuk melakukan perbaikan sesuai dengan hasil evaluasi yang diberikan. DJPPR juga melakukan evaluasi tahunan terhadap daftar risiko strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi ini bertujuan untuk menyesuaikan tingkat risiko dengan kondisi terkini. Jika suatu risiko dianggap menurun karena perbaikan kondisi pasar, maka level risikonya akan disesuaikan, begitu juga sebaliknya. Evaluasi ini menjadi dasar penting untuk menyusun strategi pengelolaan risiko ke depan. Dalam hal terjadi perubahan yang sangat cepat, DJPPR tidak menunggu evaluasi tahunan dan segera mengambil tindakan berdasarkan arahan dari pimpinan.

SIMPULAN

Bahwa DJPPR telah berhasil menerapkan manajemen risiko secara komprehensif dan sistematis, yang tercermin dari penetapan tujuan yang jelas, proses identifikasi risiko yang menyeluruh, serta respons yang cepat dan fleksibel terhadap perubahan pasar. DJPPR juga telah mengembangkan sistem pengendalian internal yang kuat dan melakukan komunikasi risiko secara terbuka dan efektif, baik di internal organisasi maupun dengan pemangku kepentingan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Azizah Rasudu, N. (2021). Pengaruh Inflasi, Suku Bunga, Kurs, Coupon Rate, dan Likuiditas Obligasi terhadap Harga Obligasi Pemerintah (Surat Utang Negara) Periode 2014-2016. *Jurnal Ilmu Manajemen Sosial Humaniora (JIMSH)*, 2(2), 115–131. <https://doi.org/10.51454/jimsh.v2i2.35>
- Barro, R. J. (1989). The Ricardian Approach to Budget Deficits. *Journal of Economic Perspectives*, 3(2), 37–54. <https://doi.org/10.1257/jep.3.2.37>
- Dhoni, D. (2018). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Pada Strategi Pengelolaan Utang: Studi Kasus Pemerintah Indonesia Periode 2005 - 2014. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 109–128. <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i2.68>
- Elisabeth, P., & Sugiyanto, F. (2024). Analisis Pengaruh Defisit Anggaran, Belanja Pemerintah Pusat, dan Utang Pemerintah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia Tahun 1990-2019. *Diponegoro Journal of Economics*, 10(3), 184–207. <https://doi.org/10.14710/djoe.31444>
- Kementerian Keuangan RI. (2021). Peraturan Menteri Keuangan tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (PMK Nomor 222/PMK.01/2021).
- Kementerian Keuangan RI. (2022). Keputusan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara (KMK Nomor 105/KMK.01/2022).
- Mulyanti, S. B. (2004). Penerapan Manajemen Risiko Di Pt Petrokimia Gresik (Studi Observasi di unit kerja Urea). *Thesis, Universitas Airlangga*.

- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*, 5th edition (5th ed.). McGraw Hill.
- Undang-Undang RI. (1995). Undang-Undang Republik Indonesia tentang Pasar Modal (UU RI Nomor 8 Tahun 1995).
- Undang-Undang RI. (2002). Undang-Undang Republik Indonesia tentang Surat Utang Negara (UU RI Nomor 24 Tahun 2002).
- Undang-Undang RI. (2003). Undang Undang Republik Indonesia tentang Keuangan Negara (UU RI Nomor 17 Tahun 2003).
- Waluyo, K. G. (2023). *Manajemen Risiko : Tujuan, Kategori, dan Mitigasi*.