



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

SURAT EDARAN  
NOMOR SE-16/BC/2025

TENTANG  
PEDOMAN PENYUSUNAN RISK CONTROL MATRIX DI LINGKUNGAN DIREKTORAT  
JENDERAL BEA DAN CUKAI

- Yth. 1. Para Pejabat Eselon II di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;  
2. Para Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;  
3. Para Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Khusus;  
4. Para Kepala Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai;  
5. Para Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai;  
6. Para Kepala Balai Laboratorium Bea dan Cukai; dan  
7. Para Kepala Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai.

**A. Umum**

Sistem Pengendalian Intern (SPI) Terintegrasi menggunakan pendekatan Model Tiga Lini Terintegrasi yang mencakup pelaksanaan peran antar lini sebagai satu kesatuan ekosistem pengendalian intern untuk mewujudkan *early warning system* yang efektif. Salah satu fokus utama penerapan SPI Terintegrasi di lingkungan Kementerian Keuangan adalah pembangunan budaya sadar risiko melalui konsep *one view of risk*. Langkah operasionalisasi dari pembangunan budaya sadar risiko dilakukan melalui pemahaman lini pertama untuk menyusun RCM (*Risk and Control Matrix*) atau Peta Risiko Proses Bisnis dan Pengendaliannya

**B. Maksud dan Tujuan**

Maksud dan tujuan dari surat edaran ini adalah untuk memberikan pedoman bagi Lini I dalam menyusun *Risk Control Matrix* (RCM) sesuai amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 83 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1 Tahun 2025 tentang Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan. RCM merupakan alat bantu untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan risiko dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerjapanduan teknis yang seragam terkait penyusunan *Risk and Control Matrix* dalam rangka implementasi Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan bagi Lini Pertama.

### C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Surat Edaran ini memuat panduan teknis penyusunan Risk and Control Matrix meliputi:

1. Ketentuan Umum
2. Tujuan dan unit penyusun RCM;
3. Langkah penyusunan RCM;
4. Pemutakhiran RCM
5. Penetapan RCM

### D. Dasar

1. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 222/PMK.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara;
3. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan;
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 83 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan;
5. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1/KM.9/2025 tentang Petunjuk Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan.

### E. Uraian

1. Ketentuan Umum
  - a. Sistem Pengendalian Intern yang selanjutnya disebut SPI adalah proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan Kementerian Keuangan melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.
  - b. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang berdampak terhadap pencapaian sasaran.
  - c. Manajemen Risiko adalah proses sistematis dan terstruktur untuk mengelola Risiko pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai terhadap pencapaian sasaran.
  - d. Profil Risiko adalah dokumen yang dihasilkan dari proses Manajemen Risiko yang minimal memuat informasi daftar kejadian, penyebab, dampak risiko, level kemungkinan keterjadian risiko, dan level dampak risiko
  - e. Rencana Mitigasi Risiko adalah dokumen yang memuat informasi daftar kejadian risiko, langkah mitigasi, periode pelaksanaan, dan penanggung jawab.
  - f. Matriks Risiko dan Pengendalian (*Risk Control Matrix*) yang selanjutnya disebut RCM adalah matriks yang berisi sekumpulan risiko berikut level dan pengendaliannya atas suatu proses bisnis/ program/ kegiatan.

- g. Proses bisnis strategis adalah proses yang mencakup seluruh fungsi dan subfungsi pemerintahan di bidang keuangan negara untuk mendukung Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.
- h. Proses Bisnis Operasional, yang merupakan turunan terperinci dari Proses Bisnis Strategis, berupa Standar Prosedur Operasional (SOP) yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang memiliki aktivitas teknis yang spesifik pada pekerjaan yang akan dilakukan, paling sedikit memuat: 1) bagaimana dan kapan proses dilakukan; 2) dimana dan oleh siapa proses tersebut dilaksanakan; 3) apa layanan yang dihasilkan sebagai keluaran akhir, baik berupa barang, jasa, dan/atau layanan lainnya; dan 4) siapa pemangku kepentingan yang menjadi penerima manfaat dari layanan tersebut.
- i. Pengendalian merupakan aktivitas-aktivitas yang membantu organisasi dalam melaksanakan respons risiko yang telah teridentifikasi.

## 2. Tujuan dan Unit Penyusun RCM

### a. Tujuan RCM

- 1) Memastikan bahwa setiap Unit Kerja paham atas risiko proses bisnis dalam lingkup tugasnya.
- 2) Memastikan bahwa risiko dan pengendalian yang ada di dalam setiap proses bisnis terkait selaras dengan upaya pencapaian Sasaran Strategis Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai serta risikonya.
- 3) Mendukung pelaksanaan pengawasan terintegrasi oleh semua lini yang lebih efektif dan efisien.

### b. Unit Penyusun RCM

- 1) Unit Kerja yang menyelenggarakan fungsi pembinaan organisasi, proses bisnis, standar prosedur, dan/ atau tata laksana pada masing-masing unit organisasi yang bersangkutan, bertugas sebagai koordinator penyusunan RCM di lingkup Unit Organisasi.
- 2) Unit Kerja pemilik proses bisnis pada kantor pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

## 3. Langkah penyusunan RCM

### a. Identifikasi Proses Bisnis

- 1) Proses bisnis yang diidentifikasi merupakan:
  - a) Proses bisnis pada Sasaran Strategis dengan perspektif *Internal Process* dan *Learning and Growth*;
  - b) Proses bisnis yang diidentifikasi maksimal pada tingkat level 3 sebelum Proses Bisnis Operasional sesuai Peta Proses Bisnis Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dapat diakses melalui [s.kemenkeu.go.id/ProbisDJBC](https://s.kemenkeu.go.id/ProbisDJBC).
- 2) Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya, maka pemilihan proses bisnis untuk disusun RCM dipilih jika memenuhi paling sedikit satu kriteria sebagai berikut:
  - a) Terkait dengan pencapaian Sasaran Strategis yang tercantum dalam Peta Strategi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

- b) Menjadi perhatian masyarakat/pimpinan termasuk hasil pengawasan oleh aparat intern maupun ekstern,
  - c) Berpengaruh langsung terhadap citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan/atau Kementerian Keuangan,
  - d) Terkait dengan risiko yang dimitigasi hasil dari proses manajemen risiko,
  - e) Memiliki kemungkinan yang tinggi untuk terjadi penyimpangan maupun fraud, dan
  - f) Terkait dengan akun signifikan pada laporan keuangan.
- 3) Pada proses bisnis yang diidentifikasi, ditentukan unit pemilik proses bisnis yang selanjutnya bertanggung jawab mengelola substansi risiko proses bisnisnya.
  - 4) Penentuan dan penetapan unit pemilik proses bisnis dilakukan oleh Unit Kerja yang menyelenggarakan fungsi pembinaan organisasi, proses bisnis, standar prosedur, dan/atau tata laksana pada masing-masing Unit Organisasi yang bersangkutan.
  - 5) Proses bisnis yang diidentifikasi dalam rangka RCM secara bertahap mencakup seluruh proses bisnis dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit pemilik proses bisnis dan tidak terbatas pada proses bisnis terkait Sasaran Strategis dan Risiko Strategis pada profil risiko.

Hasil pemetaan dan pemahaman Sasaran Strategis dan identifikasi proses bisnis tersebut dituangkan dalam kolom (1), (2), dan (3) pada Tabel RCM (terlampir).

#### b. Identifikasi Risiko Proses Bisnis

- 1) Unit Kerja pemilik proses bisnis mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan jenis risiko yang berpotensi menggagalkan pencapaian tujuan proses bisnis. Identifikasi kejadian dapat menggunakan contoh taksonomi kejadian, namun tidak terbatas pada:
  - i. Ketidakakuratan, contoh: kesalahan informasi isian.
  - ii. Ketidaktepatan waktu, contoh: keterlambatan pencairan dana.
  - iii. Kegagalan, contoh: aplikasi tidak berjalan setelah disinkronisasi.
  - iv. Ketidakpatuhan, contoh: pelanggaran terhadap suatu peraturan.
  - v. Ketidaksesuaian, contoh: pengukuran tidak sesuai kriteria.
- 2) Dalam penyusunan RCM, agar mempertimbangkan risiko insidental, risiko berpotensi berulang, dan *Loss Event Database* (LED) yang dikelola oleh masing-masing Unit Pemilik Risiko. Terkait hal ini, dapat berkoordinasi dengan Pengelola Risiko UPR *One dhi*. Subdirektorat Manajemen Risiko, Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis.
- 3) Berdasarkan daftar risiko yang telah diidentifikasi, dilakukan analisis yang lebih mendalam untuk menggali penyebab dan dampak risiko. Selanjutnya diklasifikasi jenis risikonya ke dalam aspek :
  - i. *People* : penyebab keterjadian risiko adalah orang;
  - ii. *Process* : penyebab keterjadian risiko adalah proses (kebijakan);
  - iii. *Technology* : penyebab keterjadian risiko adalah teknologi atau sistem.
- 4) Kejadian, penyebab, dan jenis risiko yang sudah diidentifikasi dituangkan dalam kolom (4) s.d. (6) pada Tabel RCM (terlampir).

- 5) Unit Organisasi menyusun RCM secara bertahap atas seluruh proses bisnis dalam lingkup tugasnya dan tidak terbatas pada risiko terkait Sasaran Strategis dan Risiko Strategis pada profil risiko. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan pemahaman atas risiko dan pengendalian dalam lingkup tugasnya.
- c. Identifikasi Pengendalian Intern
- 1) Risiko dapat dimitigasi oleh beberapa aktivitas pengendalian dan sebaliknya, suatu aktivitas pengendalian dapat memitigasi beberapa risiko.
  - 2) Identifikasi pengendalian dilakukan dengan mengidentifikasi pengendalian-pengendalian yang telah ditetapkan dan/atau telah dilaksanakan (*existing*) dalam SOP/peraturan/kebijakan tertulis lainnya untuk mencegah atau mendeteksi risiko.
  - 3) Pengendalian intern yang sudah diidentifikasi dituangkan dalam kolom (7) pada Tabel RCM (Lampiran I).
- d. Analisis Risiko
- 1) Analisis risiko bertujuan untuk menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko. Analisis risiko dilaksanakan dengan cara menentukan level kemungkinan dan level dampak terjadinya risiko berdasarkan kriteria risiko, setelah mempertimbangkan keandalan pengendalian intern yang ada.
  - 2) Penentuan level kemungkinan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif berbasis data pengamatan kejadian risiko, penyebab risiko dan melibatkan pertimbangan pimpinan organisasi berdasarkan pengalaman dan pertimbangan yang cermat.
  - 3) Level dampak menunjukkan tingkat konsekuensi yang mungkin terjadi atas kejadian risiko terhadap pencapaian tujuan proses bisnis. Mengukur level dampak suatu risiko berarti melakukan proyeksi atas konsekuensi yang mungkin terjadi di masa depan jika risiko terjadi.
  - 4) Kombinasi Level Kemungkinan dan Level Dampak Risiko menghasilkan Besaran dan level risiko. Besaran risiko dari kombinasi tersebut dapat dilihat melalui Matriks Analisis Risiko.
  - 5) Kriteria penentuan level kemungkinan, level dampak, dan Matriks Analisis Risiko mengacu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan (Lampiran II).
  - 6) Hasil analisis risiko (level kemungkinan, level dampak, dan besaran risiko) dituangkan dalam kolom (8), (9), dan (10) pada Tabel RCM (Lampiran I).
- Untuk memastikan RCM relevan, tepat, termutakhir, Unit Kepatuhan Internal melakukan revidi atas RCM secara berkala.

#### 4. Pemutakhiran RCM

Dalam rangka memastikan pengelolaan risiko tetap relevan, responsif, dan strategis, unit pengelola risiko di setiap tingkatan melakukan pemutakhiran profil risiko dan/atau RCM berdasarkan hasil pengawasan yang dilakukan oleh Unit Kepatuhan Internal dan

Inspektorat Jenderal. Pemutakhiran dilakukan melalui koordinasi antara unit pengelola risiko, pemilik proses bisnis, Unit Kepatuhan Internal, dan Inspektorat Jenderal.

#### I. Tingkat UPR *Two – Three*

Dalam pelaksanaan pengawasan/pemantauan, Inspektorat Jenderal dan/atau Unit Kepatuhan Internal menggunakan langkah-langkah analisis dan penggunaan kriteria kemungkinan dan dampak dalam ketentuan manajemen risiko dalam perumusan temuan hasil pengawasan/pemantauan sebagai berikut:

- a. Analisis level kemungkinan dengan:
  - 1) Menentukan apakah kejadian risiko/temuan termasuk dalam *low frequency event* atau *non low frequency event*;
  - 2) Memilih pendekatan yang akan digunakan apakah dengan pendekatan frekuensi atau probabilitas;
  - 3) Analisis frekuensi/probabilitas kejadian risiko berdasarkan kondisi yang ditemukan dan membandingkannya dengan kriteria yang ada sesuai level UPR.
- b. Analisis level dampak dengan:
  - 1) Menentukan area dampak;
  - 2) Mengestimasi level dampak berdasarkan kondisi yang ditemukan dan membandingkannya dengan kriteria yang ada sesuai level UPR.
- c. UPR *Two – Three* melakukan penilaian kembali terhadap risiko yang dikelolanya dengan memperhatikan hasil pengawasan/ pemantauan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal dan/atau Unit Kepatuhan Internal.
- d. Hasil penilaian kembali dimaksud dapat berupa:
  - 1) Perubahan besaran risiko  
 Dalam hal besaran risiko naik dan berada di atas selera risiko organisasi, UPR perlu menyusun/memperbarui rencana mitigasi yang akan dilakukan dengan memperhatikan rekomendasi dan rencana aksi yang akan dilakukan sesuai hasil pengawasan/pemantauan.
  - 2) Penambahan risiko baru  
 Dalam hal terdapat risiko yang baru teridentifikasi, UPR melakukan proses manajemen risiko sesuai ketentuan dengan mempertimbangkan hasil pengawasan/pemantauan.
  - 3) Pengisian *Loss Event Database*  
 UPR melakukan pengisian LED berdasarkan hasil pengawasan/pemantauan sesuai ketentuan terkait manajemen risiko.

#### 5. Penetapan RCM

- a. RCM yang telah disusun oleh Unit Pemilik Proses Bisnis dilakukan pembahasan bersama dengan Direktorat Kepatuhan Internal dan Inspektorat Jenderal. Pembahasan ini dilakukan dengan tujuan untuk mengintegrasikan risiko dari sudut pandang Lini I, Lini II, dan Lini III.
- b. Hasil pembahasan dituangkan dalam Berita Acara yang ditandatangani oleh perwakilan Lini I, Lini II, dan Lini III. Format Berita Acara sesuai Lampiran III.

- c. Penandatanganan dilakukan oleh Pejabat Administrator atau Pejabat Fungsional setingkat.

#### **F. Penutup**

1. Seluruh Pimpinan Unit Kerja, Lini Pertama dalam hal ini unit pemilik proses bisnis serta Unit Koordinator penyusunan RCM agar melaksanakan ketentuan penyusunan RCM dalam Surat Edaran ini;
2. Seluruh Pimpinan Unit Kerja Kantor Wilayah, Kantor Wilayah Khusus, Kantor Pelayanan Utama, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, Balai Laboratorium Bea dan Cukai, dan Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai dapat melakukan pembaharuan dengan menilai kembali risiko pada RCM sesuai dengan kondisi pada Unit Kerja masing-masing;
3. Surat Edaran ini mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2026.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 15 Desember 2025

Direktur Jenderal Bea dan Cukai



Ditandatangani secara elektronik  
Djaka Budhi Utama



Format RCM

Hasil identifikasi dituangkan secara lengkap pada tabel sebagaimana berikut.

SS Terkaiat	Risiko SS	Proses Bisnis	Risiko			Pengendalian	Besaran Risiko		
			Kejadian	Penyebab	Jenis Risiko		LK	LD	Besaran Risiko
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Keterangan:

- (1) Sasaran strategis di Profil Risiko unit eselon I
- (2) Risiko sasaran strategis di profil risiko unit eselon I
- (3) Nama probis operasional di unit eselon I
- (4) Uraian kejadian risiko oleh pemilik probis
- (5) Uraian penyebab risiko oleh pemilik probis
- (6) Uraian jenis risiko – people, process, technology
- (7) Aktivitas pengendalian yang dilakukan untuk memitigasi risiko proses bisnis oleh pemilik probis
- (8) Level kemungkinan risiko proses bisnis
- (9) Level dampak risiko proses bisnis
- (10) Besaran risiko proses bisnis

Direktur Jenderal Bea dan Cukai



Ditandatangani secara elektronik  
Djaka Budhi Utama



### Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	7	12	17	22	25
	4	Sering Terjadi	4	9	14	19	24
	3	Kadang Terjadi	3	8	13	18	23
	2	Jarang Terjadi	2	6	11	16	21
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	5	10	15	20

### Level Risiko

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20-25	Merah
Tinggi (4)	16-19	Oranye
Sedang (3)	12-15	Kuning
Rendah (2)	6-11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1-5	Biru

Direktur Jenderal Bea dan Cukai



Ditandatangani secara elektronik  
 Djaka Budhi Utama





**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**(KOP)**

(Alamat)

**BERITA ACARA PEMBAHASAN RISK CONTROL MATRIX**  
**NOMOR SE-16/BC/2025**

Pada hari ini ..., tanggal ..., bulan ..., tahun ..., bertempat ....., telah dilakukan pembahasan Risk Control Matrix (RCM) atas proses bisnis ..... oleh Tim Inspektorat Jenderal serta Sekretariat/Direktorat ..... dan Direktorat Kepatuhan Internal DJBC sebagai implementasi Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 83 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan mengacu pada petunjuk pelaksanaan sebagaimana diatur dengan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 1/KMK.9/2025

Risiko teridentifikasi sebanyak .... (dua puluh sembilan) yang terbagi dalam lima level risiko, yaitu:

- a. sangat tinggi (skor 20–25) = ... risiko;
- b. tinggi (skor 16–19) = ... risiko;
- c. sedang (skor 12–15) = ... risiko;
- d. rendah (skor 6–11) = ... risiko; dan
- e. sangat rendah (skor 6–11) = ... risiko.

RCM secara terperinci disajikan dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Berita Acara ini.

Jakarta, .....

**Sekretariat/Direktorat ....**  
Kepala Bagian/Kepala  
Subdirektorat

**Direktorat Kepatuhan Internal**  
Kepala Subdirektorat Penjaminan  
Kualitas

**Inspektorat Jenderal**  
Pengendali Teknis

Ditandatangani secara elektronik  
(Nama Lengkap)

Ditandatangani secara elektronik  
(Nama Lengkap)

Ditandatangani secara elektronik  
(Nama Lengkap)

Direktur Jenderal Bea dan Cukai



Ditandatangani secara elektronik  
Djaka Budhi Utama

