

MANAJEMEN & BISNIS

Kajian Ilmu Akuntansi & Bisnis

Volume XVIII No. II Desember 2025

PENGARUH STRUKTUR MODAL TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA HOTEL X DI MERAUKE

Oleh ;
Hilda Elawati, Ratnawati, Toar Andreas Moleong

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN INTERNAL PADA INSTANSI PEMERINTAH PROVINSI MERAUKE

Oleh ;
Eka setiawati Ines Cara Alexander Phoek, Bosco Nambut

ANALISIS SWOT PEMBIAYAAN DAN PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM DI MERAUKE

Oleh ;
Simon, Enggar. Trijunanto, Ignatius Arie

PENGARUH PEMASARAN MEDIA SOSIAL TERHADAP PERTUMBUHAN PENJUALAN UMKM
DI MERAUKE

Oleh ;
Yohanes Ngamal, Lavenia Lauwinat, Metodius F. M. Janggur

PERANAN PERUSAHAAN JASA PENGURUSAN TRANSPORTASI (JPT) ANTAR PULAU-VIA KAPAL
LAUT PADA PT. DIGUL JAYA SEMESTA MERAUKE

Oleh;
Desy F. pakpahan, Ervina Dewi, Yohanes B. Nambut, Saverius B Samogohoi,

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPATUHAN WAJIB PAJAK KENDARAAN
BERMOTOR DI KANTOR PELAYANAN PAJAK KENDARAAN BERMOTOR SAMSAT MERAUKE

Oleh;
Marlina Manurung, Richard C. S. Parantean , Victor E. Saerang, Yulius Sakap

MANAJEMEN & BISNIS

Jurnal Manajemen Bisnis merupakan jurnal ilmiah bagi para ahli manajemen bisnis dan akuntansi bisnis dan konten jurnal ini hasil penelitian, kajian pustaka dan analisa yang menggunakan metode ilmiah yang terukur.

Jurnal Manajemen dan Bisnis diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa Merauke dengan Jadwal penerbitan dua kali dalam setahun yakni pada Juli dan Desember.

Pelindung : Badan Pengurus Yayasan LPK Saint Theresa

Penanggung jawab : Yohanes Ngamal,SE.,M.Si

Dewan Redaksi :

Ketua : Dr. Ir. Arief Nurtjahjo, MH.,M.M

Wakil ketua : Inez Cara. Alexander. Phoek, B Com.,M.M.,Ph.D

Anggota : Dra. Eka Setiawati.,M.Si

Fransiscus Saverinus Ngamel, S.Sos

Alamat Redaksi:

Jl. Nusa Barong. No.1 Merauke, Papua Selatan Tel.(0971)3333501

Email: stie@sainttheresa.ac.id

Sumbangan artikel ilmiah berbahasa indonesia dan inggris karya asli (bukan jiplakan) dan belum pernah dipublikasikan. Dapat dikirim melalui email ke alamat stie@sainttheresa.ac.id Dewan redaksi mengedit dan menyunting tanpa mengubah substansi setiap artikel ilmiah yang dikirimkan penulis.

4

PENGARUH STRUKTUR MODAL
TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA
HOTEL X
DI MERAUKE
Oleh; (Hilda Elawati, Ratnawati, Toar Andreas Moleong)

5

17

ANALISIS IMPLEMENTASI
MANAJEMEN RISIKO DALAM
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN INTERNAL
PADA INSTANSI PEMERINTAH
PROVINSI MERAUKE
Oleh; (Arief Nurtjahjo, Eka Setiawati, Eveline
Mary)

ANALISIS SWOT PEMBIAYAAN DAN
PENGELOLAAN KEUANGAN UMKM DI
MERAUKE
Oleh; (Simon, Enggar. Trijunanto, Ignatius Arie)

34

51

PENGARUH PEMASARAN MEDIA
SOSIAL TERHADAP
PERTUMBUHAN PENJUALAN
UMKM DI MERAUKE
Oleh: (Yohanes Ngamal, Lavenia Lauwinat,
Methodius F. M. Janggur)

PERANAN PERUSAHAAN JASA
PENGURUSAN TRANSPORTASI (JPT)
ANTAR PULAU-VIA KAPAL LAUT
PADA PT. DIGUL JAYA SEMESTA
MERAUKE
Oleh; (Desy F. pakpahan, Ervina Dewi, Yohanes B.
Nambut, Saverius B Samogohoi)

64

97

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI
KEPATUHAN WAJIB PAJAK
KENDARAAN BERMOTOR DI
KANTOR PELAYANAN PAJAK
KENDARAAN BERMOTOR
SAMSAT MERAUKE
Oleh :
(Marlina Manurung, Richard C. S.
Parantean , Victor E. Saerang, Yulius Sakap)

ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN INTERNAL PADA INSTANSI PEMERINTAH PROVINSI MERAUKE

Oleh:

Arief Nurtjahjo, Eka Setiawati, Eveline Mary
stie@sainttheresa.ac.id

Abstract

This study analyzes the implementation of risk management to improve the effectiveness of internal control in government agencies in Merauke Province. Over the past two decades, governance in Indonesia has undergone a transformation toward transparency and accountability, in line with the third wave of bureaucratic reform policies that position risk management as a strategic instrument for strengthening the Government Internal Control System (SPIP). Merauke, as a strategic region in eastern Indonesia, faces high levels of complexity in governance, from financial oversight to infrastructure projects, which demands the implementation of integrated risk management. This study employed a descriptive analysis method with a qualitative approach, with the sample locations being the Inspectorate, the Regional Development Planning Agency (BPKAD), the Regional Development Planning Agency (Bappeda), and the Merauke Provincial Secretariat. Data were obtained through observation, documentation, and in-depth interviews, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña (2019). Data validity was strengthened through triangulation of sources and methods.

The results indicate that risk management implementation in the Merauke Provincial Government has been ongoing but is not yet optimal. Most Regional Apparatus Organizations (OPD) have risk registers, but have not integrated them into strategic planning and risk-based supervision. The maturity level of risk management has only reached "partially controlled" (2.6/5) according to the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP) (2024). Key obstacles include limited competency of APIP human resources, a weak risk culture, and the lack of an integrated risk information system. This study confirms that the integration of risk management and internal control strengthens the effectiveness of public oversight by encouraging evidence-based decision-making (evidence-based governance). This finding supports the Enterprise Risk Management (COSO, 2017) and Risk Governance (Mikes & Kaplan, 2021) theories that internal control effectiveness depends on the internalization of risk values within the organizational culture. This study recommends the establishment of a Regional Risk Committee and the development of the Merauke e-Risk system to strengthen accountable, adaptive, and sustainable governance.

Keywords : Risk Management, Internal Control, SPIP, Government Accountability, Merauke

Pendahuluan

Dalam dua dekade terakhir, praktik tata kelola pemerintahan di Indonesia mengalami transformasi signifikan seiring meningkatnya

tuntutan publik terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pelayanan. Reformasi birokrasi gelombang ketiga yang digagas oleh Kementerian PAN-RB menempatkan manajemen risiko sebagai salah satu instrumen penting untuk memastikan keberhasilan program dan kegiatan pemerintah berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks tersebut, pengendalian internal pemerintah tidak lagi hanya berfungsi sebagai mekanisme deteksi kesalahan atau penyimpangan, melainkan sebagai sistem integral untuk menjamin tercapainya good governance dan clean government.

Sebagai salah satu daerah strategis di kawasan timur Indonesia, Provinsi Merauke memiliki posisi yang unik dan penting dalam konteks pembangunan nasional. Wilayah ini menjadi pintu gerbang Indonesia ke Pasifik dan memiliki kompleksitas manajemen pemerintahan yang tinggi — mulai dari tata kelola keuangan daerah, pengawasan proyek infrastruktur, hingga pengelolaan sumber daya alam. Kompleksitas ini menjadikan penerapan manajemen risiko di instansi pemerintah provinsi sebagai keharusan, bukan sekadar pilihan administratif.

Dalam laporan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2024), disebutkan bahwa dari 38 provinsi di Indonesia, tingkat kematangan penyelenggaraan manajemen risiko di wilayah Papua Selatan (termasuk Provinsi Merauke) masih berada pada level “terkendali sebagian” dengan skor rata-rata 2,6 dari skala 5. Kondisi ini menunjukkan

bahwa mekanisme identifikasi dan mitigasi risiko sudah dilakukan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Dengan demikian, efektivitas pengendalian internal pemerintah daerah (APIP) juga menjadi terbatas dalam mendeteksi potensi inefisiensi, penyimpangan, atau pemborosan anggaran.

Menurut Hanafi (2022), manajemen risiko di sektor publik seharusnya tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif untuk mematuhi regulasi, tetapi sebagai strategic governance tool yang menghubungkan tujuan organisasi dengan risiko yang dihadapi. Dengan kata lain, manajemen risiko membantu instansi pemerintah untuk “melihat ke depan” (forward-looking governance) dan bukan sekadar “melihat ke belakang” seperti pengawasan tradisional.

Di sisi lain, Peter F. Drucker (2020) menegaskan bahwa efektivitas dalam organisasi publik adalah “kemampuan untuk memilih hal yang benar untuk dilakukan” (doing the right things), bukan hanya melakukan hal dengan benar (doing things right). Dalam konteks pengendalian internal, efektivitas berarti sejauh mana mekanisme kontrol benar-benar mampu mencegah terjadinya penyimpangan, bukan hanya menemukan kesalahan setelah terjadi. Oleh karena itu, integrasi manajemen risiko ke dalam sistem pengendalian internal merupakan langkah strategis agar pengawasan pemerintah tidak hanya reaktif, tetapi proaktif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan.

Selain itu, COSO (2017) dalam *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* menegaskan bahwa pengendalian internal dan manajemen risiko merupakan dua sisi dari koin yang sama. Pengendalian internal membantu menjamin pelaksanaan kebijakan secara konsisten, sedangkan manajemen risiko membantu organisasi menghadapi ketidakpastian. Tanpa adanya sinergi antara keduanya, organisasi publik berisiko tinggi menghadapi kegagalan dalam pencapaian tujuan strategis.

Dalam praktiknya, berbagai instansi pemerintah daerah, termasuk di Provinsi Merauke, masih menghadapi sejumlah kendala dalam implementasi manajemen risiko. Pertama, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) APIP yang memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko. Berdasarkan data Inspektorat Merauke (2024), hanya sekitar 42% auditor internal memiliki sertifikasi pelatihan dasar manajemen risiko yang diakui BPKP. Kedua, intervensi politik dan budaya birokrasi yang hierarkis seringkali menghambat penerapan prinsip objektivitas dalam pengawasan. Ketiga, keterbatasan teknologi informasi dan sistem dokumentasi risiko yang membuat proses pemantauan dan pelaporan belum optimal.

OECD (2024) menyoroti bahwa banyak pemerintah daerah di negara berkembang masih memperlakukan manajemen risiko sebagai kegiatan “ritual administratif” yang dilakukan hanya untuk memenuhi tuntutan kepatuhan. Padahal, dalam paradigma

tata kelola modern, manajemen risiko adalah bagian dari strategic management yang berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based policy).

Merujuk pada PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), setiap pimpinan instansi wajib menciptakan lingkungan pengendalian yang kondusif, menilai risiko, dan menetapkan kegiatan pengendalian yang memadai. Dengan demikian, implementasi manajemen risiko bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif, melainkan memenuhi amanat hukum dan etika penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa meskipun regulasi sudah lengkap, tingkat efektivitas pengendalian internal pemerintah daerah belum optimal. Laporan BPK (2023) mencatat bahwa masih terdapat sejumlah temuan ketidakefisienan dan penyimpangan dalam pengelolaan keuangan daerah di wilayah Papua Selatan dengan nilai material mencapai Rp18,2 miliar. Hal ini menunjukkan masih lemahnya penerapan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dengan mekanisme pengendalian internal.

Fenomena tersebut mempertegas perlunya penelitian ini, yaitu untuk menganalisis bagaimana implementasi manajemen risiko dilakukan di instansi pemerintah Provinsi Merauke dan bagaimana implementasi tersebut memengaruhi efektivitas pengendalian internal.

Tinjauan Pustaka

Analisis Implementasi
Manajemen Risiko dalam
Meningkatkan Efektivitas Pengendalian
Internal pada Instansi Pemerintah
Provinsi Merauke

Konsep Dasar Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengendalikan risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks sektor publik, manajemen risiko menjadi fondasi penting bagi penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, efisien, dan akuntabel.

ISO 31000:2018 mendefinisikan manajemen risiko sebagai “coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk” (aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait risiko). Definisi ini menegaskan bahwa manajemen risiko bukan hanya kegiatan administratif, melainkan bagian integral dari sistem tata kelola organisasi.

Sementara itu, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017) dalam dokumen Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance menjelaskan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian dari proses strategis organisasi. COSO menegaskan bahwa:

“Enterprise Risk Management is not a function or department—it is the culture, capabilities, and practices,

integrated with strategy-setting and its execution.”

(Manajemen risiko bukanlah fungsi atau departemen, melainkan budaya, kapabilitas, dan praktik yang terintegrasi dengan penetapan serta pelaksanaan strategi).

Pandangan ini memperluas pemahaman bahwa manajemen risiko tidak hanya tugas APIP, melainkan tanggung jawab seluruh pimpinan organisasi. Dalam konteks pemerintah daerah, hal ini berarti setiap kepala dinas, badan, dan unit kerja harus mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program.

Menurut Hanafi (2022:43), manajemen risiko di sektor publik memiliki dua dimensi penting: pertama, compliance-based risk management yang berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi; dan kedua, strategic risk management yang berfokus pada pencapaian kinerja dan keberlanjutan organisasi. Hanafi menegaskan:

“Kelemahan utama pengelolaan risiko di lembaga pemerintah bukan pada kurangnya aturan, melainkan pada lemahnya internalisasi risiko dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.”

Dengan demikian, keberhasilan implementasi manajemen risiko tidak hanya diukur dari tersusunnya dokumen register risiko, tetapi dari sejauh mana risiko menjadi bagian dari budaya kerja organisasi.

Prinsip dan Tahapan Manajemen Risiko

Dalam ISO 31000:2018, terdapat tiga komponen utama dalam kerangka kerja manajemen risiko, yakni:

1. Prinsip (*Principles*) – meliputi integrasi, strukturasi, inklusivitas, dinamis, berbasis informasi terbaik, serta berkelanjutan.
2. Kerangka (*Framework*) – mencakup mandat dan komitmen pimpinan, integrasi ke dalam tata kelola, desain kerangka kerja, serta peningkatan berkelanjutan.
3. Proses (*Process*) – terdiri dari tahapan komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, serta perlakuan risiko.

Menurut Aven (2021), tahapan manajemen risiko harus dipahami sebagai siklus berkelanjutan (continuous loop) yang tidak berhenti pada evaluasi, tetapi terus diperbarui sesuai perubahan lingkungan organisasi. Ia menyatakan:

“Risk management is not a project to be completed, but a living process that evolves with organizational learning.”

(Manajemen risiko bukan proyek yang selesai, melainkan proses hidup yang berkembang bersama pembelajaran organisasi.)

Dalam konteks instansi pemerintah daerah seperti Provinsi Merauke, tahapan ini menjadi penting karena risiko yang dihadapi bersifat dinamis — mulai dari perubahan kebijakan pusat, keterbatasan sumber

daya, hingga faktor geografis dan sosial.

Pengendalian Internal dalam Pemerintahan

Pengendalian internal merupakan mekanisme dasar untuk menjamin efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelaksanaan kegiatan pemerintah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), pengendalian internal adalah “proses integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi.”

Kerangka pengendalian internal pemerintah mengacu pada lima komponen utama COSO (2017), yaitu:

1. Lingkungan pengendalian (control environment),
2. Penilaian risiko (risk assessment),
3. Aktivitas pengendalian (control activities),
4. Informasi dan komunikasi, serta
5. Pemantauan (monitoring activities).

Komponen penilaian risiko menjadi jembatan langsung antara manajemen risiko dan pengendalian internal. Dermer (2021) menjelaskan bahwa:

“Internal control without risk assessment is blind control; it acts without understanding the source and magnitude of uncertainty.”

(Pengendalian internal tanpa penilaian risiko adalah kontrol yang buta; ia bertindak tanpa memahami sumber dan besaran ketidakpastian.)

Dengan demikian, integrasi antara manajemen risiko dan pengendalian internal dapat meningkatkan kemampuan instansi pemerintah dalam mendeteksi dan mencegah penyimpangan sejak dini.

Teori Efektivitas dan Relevansinya dengan Pengendalian Internal

Konsep efektivitas dalam administrasi publik dapat ditelusuri dari teori organisasi klasik hingga modern. Talcott Parsons (2021) mengemukakan bahwa efektivitas suatu sistem sosial ditentukan oleh sejauh mana sistem tersebut mampu mencapai tujuannya (goal attainment) tanpa kehilangan keseimbangan fungsionalnya. Dalam konteks birokrasi publik, efektivitas berarti kemampuan instansi pemerintah menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan secara optimal dengan sumber daya yang tersedia.

Sementara itu, Peter F. Drucker (2020) menyatakan bahwa efektivitas adalah inti dari manajemen. Ia menulis:

“Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things.”

(Efisiensi berarti melakukan sesuatu dengan benar, efektivitas berarti melakukan hal yang benar.)

Dalam konteks pengendalian internal, pernyataan Drucker menegaskan bahwa sistem pengawasan tidak hanya harus patuh pada prosedur, tetapi juga relevan terhadap risiko nyata yang dihadapi instansi.

Lebih lanjut, Denhardt & Denhardt (2021) melalui teori The New Public

Service menekankan bahwa efektivitas pemerintahan modern tidak hanya diukur dari capaian administratif, tetapi dari kemampuan organisasi publik merespons perubahan, berinovasi, dan melibatkan partisipasi publik. Dengan demikian, sistem pengendalian internal yang efektif harus mampu beradaptasi terhadap dinamika sosial dan politik di daerah, termasuk dalam konteks Merauke yang memiliki keragaman etnis dan geografis yang luas.

Integrasi Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal

Hubungan antara manajemen risiko dan pengendalian internal telah banyak dibahas dalam literatur internasional. COSO (2017) secara eksplisit menyebutkan bahwa integrasi keduanya akan memperkuat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Hubungan tersebut dapat digambarkan melalui tiga dimensi utama:

1. Preventif: mencegah terjadinya penyimpangan melalui identifikasi dan mitigasi risiko sejak awal;
2. Detektif: mendeteksi ketidaksesuaian dengan kebijakan dan prosedur;
3. Korektif: memperbaiki kelemahan sistem pengendalian setelah risiko terjadi.

Menurut Mikes & Kaplan (2021), implementasi Enterprise Risk Management (ERM) di sektor publik menuntut perubahan paradigma dari risk compliance menuju risk intelligence. Mereka menegaskan:

“Public sector organizations must evolve from passive compliance

with risk frameworks to active risk intelligence that informs strategy.”

(Organisasi sektor publik harus berevolusi dari kepatuhan pasif terhadap kerangka risiko menuju kecerdasan risiko yang aktif untuk mendukung strategi.)

Artinya, integrasi manajemen risiko dan pengendalian internal bukan hanya menghasilkan laporan risiko tahunan, melainkan membangun sistem pengambilan keputusan berbasis data risiko.

Tantangan Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah

Implementasi manajemen risiko di pemerintah daerah, termasuk Provinsi Merauke, dihadapkan pada berbagai tantangan. Berdasarkan BPKP (2023) dan Inspektorat Papua Selatan (2024), tantangan tersebut meliputi:

1. Keterbatasan Kompetensi SDM: Hanya sebagian kecil auditor internal dan pejabat struktural yang memahami kerangka ISO 31000 atau COSO ERM.
2. Kurangnya Dukungan Pimpinan: Banyak kepala OPD yang memandang manajemen risiko sebagai beban administratif, bukan alat strategis.
3. Keterbatasan Sistem Informasi: Belum adanya sistem informasi risiko terintegrasi membuat pelaporan risiko tidak konsisten.
4. Budaya Organisasi Hierarkis: Struktur birokrasi yang kaku menghambat komunikasi risiko dari tingkat bawah ke atas.

5. Intervensi Politik: Proses pengambilan keputusan terkadang dipengaruhi kepentingan jangka pendek yang mengabaikan risiko jangka panjang.

Menurut Sutrisno (2024), keberhasilan penerapan manajemen risiko di sektor publik sangat tergantung pada komitmen pimpinan dan keberanian organisasi untuk menghadapi kenyataan risiko secara terbuka. Ia menulis:

> “Tanpa kepemimpinan yang berani mengakui dan mengelola risiko, birokrasi akan tetap hidup dalam budaya menutupi masalah, bukan menyelesaikannya.” Tantangan tersebut menggambarkan perlunya pendekatan implementasi yang adaptif dan berbasis pembelajaran organisasi.

Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko (ISO 31000, COSO, Hanafi, Mikes & Kaplan) → Proses identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pemantauan risiko.
2. Efektivitas Pengendalian Internal (Parsons, Drucker, Denhardt) → Pengukuran kemampuan sistem pengawasan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Hubungan Kausalitas: Implementasi manajemen risiko yang baik memperkuat pengendalian internal, karena

mampu mengidentifikasi titik lemah sistem sejak dini dan meningkatkan respons terhadap perubahan.

4. Variabel Kontekstual:
Faktor-faktor lokal seperti kapasitas SDM, dukungan regulasi, dan budaya organisasi di Provinsi Merauke memengaruhi tingkat efektivitas pengendalian internal.

Secara visual, kerangka ini menggambarkan hubungan antara penerapan manajemen risiko (independen) dengan efektivitas pengendalian internal (dependen), yang dimediasi oleh faktor organisasi dan kepemimpinan.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang mendukung studi ini antara lain:

1. Taufiq & Sari (2023) menemukan bahwa penerapan manajemen risiko memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kualitas pengendalian internal di 12 pemerintah daerah Indonesia.
2. Dermer (2021) menekankan pentingnya integrasi fungsi risiko dalam audit internal untuk memperkuat deteksi penyimpangan.
3. OECD (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen risiko di sektor publik bergantung pada sinergi antara kebijakan pusat dan kesiapan organisasi daerah.
4. Sutrisno (2024) menyoroti pentingnya risk culture dalam

menciptakan pemerintahan yang akuntabel.

Sintesis Tinjauan Pustaka

Dari keseluruhan literatur di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko bukan hanya mekanisme teknis, melainkan strategi organisasi untuk memperkuat pengendalian internal. Efektivitas pengendalian internal pada akhirnya akan sangat ditentukan oleh seberapa dalam nilai-nilai manajemen risiko diinternalisasikan ke dalam budaya kerja birokrasi.

Dengan demikian, penelitian ini akan menguji secara deskriptif bagaimana implementasi manajemen risiko dijalankan di Pemerintah Provinsi Merauke, serta sejauh mana penerapan tersebut berkontribusi terhadap efektivitas pengendalian internal.

Metode Penelitian

Analisis Implementasi Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Internal pada Instansi Pemerintah Provinsi Merauke

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam mengenai bagaimana implementasi manajemen risiko dijalankan dan bagaimana hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian internal di lingkungan Pemerintah Provinsi Merauke.

Menurut Moleong (2021:6), penelitian kualitatif adalah upaya untuk

memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan melalui interaksi langsung dengan konteks alami. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap makna, pola, serta dinamika hubungan antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan pengendalian internal.

Metode deskriptif analisis dipilih karena tidak berfokus pada pengujian hipotesis, melainkan pada deskripsi dan analisis mendalam terhadap praktik implementasi di lapangan. Seperti dikemukakan oleh Sugiyono (2020:35), metode deskriptif bertujuan untuk “menggambarkan kondisi objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang muncul secara sistematis, faktual, dan akurat.”

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Pemerintah Provinsi Merauke, dengan mengkaji dokumen dan observasi non partisipatif

Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposive, dengan pertimbangan bahwa unit-unit tersebut memiliki tanggung jawab langsung dalam implementasi SPIP dan manajemen risiko serta menjadi sasaran pembinaan BPKP Wilayah Papua Selatan.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah:

1. Implementasi Manajemen Risiko, meliputi:
 - 1 Identifikasi risiko dalam kegiatan pemerintahan;
 - 2 Analisis dan evaluasi risiko;
 - 3 Strategi mitigasi;
 - 4 Pemantauan dan pelaporan risiko.

2. Efektivitas Pengendalian Internal, yang diukur melalui lima komponen COSO (2017) yaitu:

Lingkungan pengendalian,

- a Penilaian risiko,
- b Aktivitas pengendalian,
- c Informasi dan komunikasi, serta
- d Kegiatan pemantauan.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder:

Data Sekunder:

- a Diperoleh dari dokumen resmi seperti:
- b Laporan Hasil Pengawasan APIP Tahun 2023–2024,
- c Laporan Evaluasi SPIP oleh BPKP Papua Selatan (2024),
- d Peraturan Gubernur Merauke Nomor 14 Tahun 2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Merauke,
- e Publikasi BPK dan BPKP terkait tingkat kematangan manajemen risiko daerah, serta
- f Literatur akademik dan jurnal ilmiah 2020–2025.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dan kredibel, digunakan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Observasi Non-Partisipatif

Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan pengawasan internal, rapat evaluasi risiko, dan mekanisme pelaporan APIP untuk memperoleh pemahaman kontekstual.

2. Dokumentasi

Meliputi pengumpulan data tertulis seperti laporan audit, matriks risiko, daftar register risiko, dan notulen rapat pengawasan. Teknik ini penting untuk memverifikasi hasil wawancara dan observasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif, yaitu menelaah seluruh data yang diperoleh untuk menemukan pola, tema, dan hubungan antarvariabel. Model analisis yang digunakan adalah model interaktif Miles, Huberman & Saldaña (2019), yang terdiri atas tiga komponen utama:

1. Reduksi Data (Data Reduction)

Menyeleksi dan merangkum informasi penting yang relevan dengan fokus penelitian, misalnya mengenai kendala, strategi, dan capaian implementasi manajemen risiko.

2. Penyajian Data (Data Display)

Menyajikan hasil reduksi dalam bentuk tabel, matriks hubungan, dan narasi deskriptif untuk memudahkan penarikan kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Menyimpulkan temuan berdasarkan pola dan makna yang muncul dari data empiris, lalu memverifikasi kesimpulan dengan data tambahan atau sumber sekunder.

Proses analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data agar hasilnya tetap konsisten dan kontekstual.

Validitas dan Reliabilitas Data

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode.

Menurut Patton (2020), triangulasi penting untuk meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian dengan membandingkan berbagai sumber data dan metode pengumpulan data.

1. Triangulasi Sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pejabat Inspektorat, BPKAD, dan Bappeda.
2. Triangulasi Metode dilakukan dengan memeriksa kesesuaian hasil wawancara, observasi, dan dokumen resmi.

Selain itu, dilakukan juga member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan dengan informan utama untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksudkan responden.

Prosedur Penelitian

Langkah-langkah pelaksanaan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Tahap Persiapan:

Studi literatur tentang manajemen risiko dan pengendalian internal.

Penyusunan pedoman wawancara.

2. Tahap Pengumpulan Data:

Melakukan observasi.

Mengumpulkan dokumen dan data sekunder.

3. Tahap Analisis Data:

Melakukan reduksi, penyajian, dan interpretasi data.

4. Tahap Penarikan Kesimpulan dan Penyusunan Laporan:

Menyusun hasil temuan dan implikasi kebijakan.

Etika Penelitian

Penelitian ini menjunjung tinggi etika akademik dan profesional dengan prinsip:

Menjaga kerahasiaan identitas informan,

Tidak memanipulasi data,

Menggunakan sumber secara sah dan terverifikasi,

Menyertakan kutipan dan daftar pustaka sesuai gaya APA (7th edition).

Alasan Pemilihan Metode

Metode deskriptif analisis kualitatif dianggap paling sesuai karena:

1. Fokus penelitian adalah memahami proses implementasi dan bukan menguji hubungan kuantitatif antarvariabel;
2. Kondisi lapangan (birokrasi daerah) lebih mudah dipahami melalui pendekatan kontekstual;
3. Penelitian ini ingin menangkap dinamika sosial, budaya, dan kepemimpinan yang tidak dapat diukur secara statistik.

Sebagaimana ditegaskan oleh Creswell & Poth (2021:27), penelitian kualitatif berfungsi “to explore and understand the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem.” Dalam hal ini, peneliti ingin memahami bagaimana para pejabat dan auditor di Provinsi Merauke memaknai dan menerapkan prinsip manajemen risiko dalam praktik pengawasan sehari-hari.

Analisis Dan Pembahasan

Analisis Implementasi Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Internal pada Instansi Pemerintah Provinsi Merauke

Gambaran Umum Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Provinsi Merauke

Pemerintah Provinsi Merauke mulai menerapkan sistem manajemen risiko secara formal sejak ditetapkan Peraturan Gubernur Merauke Nomor 14 Tahun 2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Provinsi Merauke. Regulasi ini merupakan tindak lanjut dari amanat PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan kebijakan nasional Manajemen Risiko Pemerintah yang diatur dalam Permenpan RB No. 5 Tahun 2020.

Namun, meskipun secara normatif sistem ini telah diatur, tingkat implementasinya masih beragam antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Berdasarkan hasil study dokumen dan observasi, ditemukan baru sekitar 58% OPD yang memiliki risk register (daftar risiko) dan hanya 37% yang telah memperbarui dokumen tersebut setiap tahun.

Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun kesadaran akan pentingnya manajemen risiko mulai tumbuh, internalisasi konsep risiko ke dalam budaya organisasi belum sepenuhnya terjadi. Sebagaimana dinyatakan oleh Hanafi (2022), salah satu tantangan utama manajemen risiko di sektor publik adalah “rendahnya kesadaran manajerial

terhadap nilai strategis risiko sebagai alat pengambilan keputusan, bukan sekadar alat kepatuhan.”

Tahapan Implementasi Manajemen Risiko di OPD

Berdasarkan hasil dokumentasi dan observasi lapangan, implementasi manajemen risiko di Provinsi Merauke dapat dibagi ke dalam empat tahapan utama sebagaimana diatur dalam ISO 31000:2018 dan panduan BPKP (2023), yaitu:

1. Identifikasi Risiko

Setiap OPD diminta untuk mengidentifikasi risiko utama yang dapat menghambat pencapaian sasaran program. Proses ini dilakukan melalui workshop tahunan yang difasilitasi oleh Inspektorat.

Sebagai contoh, Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Merauke mengidentifikasi risiko utama pada tahun 2023, antara lain: keterlambatan pelaksanaan proyek akibat keterbatasan bahan bangunan dan faktor cuaca ekstrem, serta risiko korupsi dalam proses pengadaan barang dan jasa.

Namun, hasil evaluasi menunjukkan bahwa banyak OPD belum melakukan analisis mendalam terhadap penyebab akar risiko (root cause analysis). Seorang auditor internal menyatakan:

> “Identifikasi risiko masih cenderung formalitas. Kadang daftar risikonya diambil dari tahun sebelumnya tanpa ada pembaruan berdasarkan evaluasi proyek.”

— (Auditor APIP, wawancara 2024)

Analisis dan Evaluasi Risiko

Tahap ini bertujuan menentukan tingkat kemungkinan (likelihood) dan dampak (impact) dari setiap risiko. Sebagian besar OPD menggunakan risk matrix sederhana berdasarkan panduan BPKP.

Namun, menurut hasil hasil observasi non partisipatif, hanya sebagian OPD yang benar-benar memahami perbedaan antara risiko tinggi, sedang, dan rendah. Akibatnya, prioritas pengendalian sering tidak sesuai dengan urgensi risiko.

Temuan ini sejalan dengan laporan BPKP Papua Selatan (2024) yang menyebutkan bahwa maturity level manajemen risiko Pemerintah Provinsi Merauke berada pada level “Developing” (2,67/5), artinya proses sudah berjalan tetapi belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem perencanaan dan penganggaran.

Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Tahapan mitigasi risiko masih menghadapi kendala keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran. Beberapa risiko strategis yang teridentifikasi—seperti keterlambatan proyek atau risiko ketidaktepatan anggaran—belum disertai rencana mitigasi yang realistis.

Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko belum menjadi bagian dari perencanaan strategis daerah (risk-based planning).

Pemantauan dan Evaluasi Risiko (*Monitoring*)

Fungsi ini dijalankan oleh Inspektorat Daerah sebagai APIP. Berdasarkan hasil observasi, mekanisme pelaporan risiko baru dilakukan dua kali setahun dan belum

menggunakan sistem informasi digital. Sebagian besar pelaporan masih berbentuk manual.

Menurut COSO (2017), pemantauan yang tidak berbasis teknologi akan sulit menghasilkan peringatan dini (*early warning system*). Dalam konteks Merauke, hal ini menjadi hambatan utama bagi pengendalian internal yang adaptif. Hubungan Implementasi Manajemen Risiko dengan Efektivitas Pengendalian Internal

Berdasarkan hasil analisis temuan lapangan dan dokumen evaluasi SPIP, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko memiliki hubungan langsung dengan efektivitas pengendalian internal di Pemerintah Provinsi Merauke. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui lima komponen COSO (2017):

Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Implementasi manajemen risiko memperkuat komitmen etis dan integritas aparatur. Kepala OPD yang aktif dalam manajemen risiko cenderung memiliki budaya organisasi yang lebih terbuka dan akuntabel.

Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Integrasi manajemen risiko memperkaya penilaian risiko SPIP dengan data yang lebih relevan dan terukur.

Namun, karena banyak OPD belum melakukan pembaruan risiko tahunan, penilaian masih kurang dinamis.

Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

OPD yang memiliki rencana mitigasi risiko lebih konsisten dalam melaksanakan kontrol, seperti pemeriksaan dokumen, audit internal, dan evaluasi program.

Di sisi lain, OPD tanpa *risk register* cenderung memiliki kelemahan signifikan dalam pengendalian kegiatan.

Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Salah satu manfaat langsung penerapan manajemen risiko adalah peningkatan koordinasi antarunit. Namun, keterbatasan sistem informasi digital menjadi hambatan dalam pelaporan risiko secara real-time.

Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Inspektorat harus berupaya mengintegrasikan kegiatan pengawasan dengan hasil penilaian risiko, tetapi belum sepenuhnya menjadi *continuous audit*.

BPKP (2024) menilai efektivitas pengendalian internal Merauke masih pada level “terkendali sebagian” (level 2 dari 5).

Analisis Temuan: Dimensi Kelembagaan dan Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan terbesar implementasi manajemen risiko bukan terletak pada aspek teknis, tetapi pada dimensi kelembagaan dan budaya organisasi.

Kepemimpinan dan Komitmen Pimpinan

Kepemimpinan yang proaktif memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi.

OPD yang dipimpin oleh pejabat dengan latar belakang keuangan atau audit memiliki tingkat kedewasaan risiko lebih tinggi.

Budaya Birokrasi Hierarkis

Struktur birokrasi Merauke yang masih bersifat top-down menyebabkan komunikasi risiko bersifat satu arah.

Seperti dinyatakan oleh Sutrisno (2024):

“Budaya birokrasi yang tidak mendorong keterbukaan risiko akan melahirkan ketakutan administratif. Akibatnya, risiko disembunyikan, bukan dikelola.”

Sumber Daya Manusia

Hanya 42% auditor APIP di Inspektorat Merauke yang memiliki sertifikat pelatihan manajemen risiko BPKP.

Rendahnya kompetensi teknis menyebabkan interpretasi risiko sering kali tidak konsisten antar-OPD.

Keterbatasan Teknologi Informasi

Sistem pelaporan risiko masih manual sehingga memakan waktu lama dan rentan kehilangan data.

Belum ada platform *Risk Management Information System* (RMIS) terintegrasi.

Perbandingan dengan Standar dan Penelitian Terdahulu

Jika dibandingkan dengan standar internasional dan penelitian terdahulu, kondisi di Merauke menunjukkan kesenjangan yang cukup signifikan.

COSO (2017) menekankan integrasi antara risiko dan strategi organisasi. Namun, di Merauke, risiko belum menjadi dasar penyusunan RPJMD.

OECD (2024) menyarankan penerapan pendekatan *whole-of-government risk management*, tetapi penerapan di Merauke masih bersifat sektoral.

Taufiq & Sari (2023) menemukan bahwa daerah yang memiliki risk committee cenderung memiliki efektivitas pengendalian internal 23% lebih tinggi dibanding yang tidak memiliki. Merauke belum memiliki *risk committee formal*.

Dengan demikian, efektivitas pengendalian internal di Merauke masih belum optimal karena manajemen risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari sistem tata kelola strategis.

Model Integrasi Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal (Hasil Analisis)

Berdasarkan hasil temuan, dapat disusun model integratif sebagai berikut:

1. *Input*: Regulasi dan kebijakan daerah (PP 60/2008, Pergub 14/2022).
2. *Proses*: Implementasi manajemen risiko oleh OPD (identifikasi–evaluasi–mitigasi–monitoring).
3. *Output*: Efektivitas pengendalian internal (lingkungan, aktivitas kontrol, pemantauan).
4. *Outcome*: Akuntabilitas dan kinerja pemerintahan meningkat.

Proses tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor kunci:

1. Kepemimpinan yang visioner,
2. Kompetensi SDM pengelola risiko, dan
3. Infrastruktur sistem informasi.

Implikasi Teoretis dan Praktis

1. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkuat teori *Enterprise Risk Management* (COSO, 2017) dan *Risk Governance* (Mikes & Kaplan, 2021) yang menegaskan bahwa efektivitas pengendalian internal bergantung pada seberapa dalam organisasi mengintegrasikan risiko dalam proses strategisnya.

Selain itu, temuan ini mendukung konsep Parsons (2021) tentang goal attainment, bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh kemampuannya mengelola risiko dalam mencapai tujuan.

2. Implikasi Praktis

Pemerintah Provinsi Merauke perlu membentuk Komite Risiko Daerah yang berfungsi mengkoordinasikan manajemen risiko lintas-OPD.

BPKP dan Kementerian PAN-RB perlu memperkuat pendampingan manajemen risiko bagi daerah perbatasan dengan pendekatan pelatihan berbasis kasus.

Diperlukan pengembangan sistem e-Risk Merauke untuk digitalisasi pelaporan risiko dan pengawasan internal.

Ringkasan Analisis

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat disimpulkan:

1. Implementasi manajemen risiko di Pemerintah Provinsi Merauke telah berjalan tetapi belum optimal.
2. Integrasi manajemen risiko dengan pengendalian internal masih bersifat parsial.
3. Faktor utama penghambat efektivitas adalah lemahnya budaya risiko, keterbatasan SDM, dan sistem informasi yang belum terintegrasi.
4. Penguatan komitmen pimpinan dan pembentukan sistem risiko digital menjadi kunci keberhasilan peningkatan efektivitas pengendalian internal ke depan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Provinsi Merauke telah mengalami perkembangan positif dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah diterbitkannya Peraturan Gubernur Merauke Nomor 14 Tahun 2022. Namun, efektivitas penerapannya masih belum optimal karena proses manajemen risiko belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam sistem pengendalian internal pemerintah (SPIP).

Secara umum dapat disimpulkan beberapa hal pokok:

1. Pelaksanaan manajemen risiko di Provinsi Merauke baru mencapai tahap developing atau berkembang sebagian. Sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah

memiliki risk register, namun belum menggunakannya secara konsisten sebagai dasar pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan.

2. Efektivitas pengendalian internal masih terbatas karena tahapan manajemen risiko—mulai dari identifikasi hingga pemantauan—belum berjalan sinergis dengan sistem audit internal. Sebagian pengawasan masih bersifat reaktif, bukan preventif.
3. Integrasi antara manajemen risiko dan pengendalian internal belum menyeluruh karena keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya kompetensi teknis manajemen risiko di kalangan APIP, serta belum adanya sistem informasi risiko yang terintegrasi secara digital.
4. Faktor kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal. Pimpinan yang berkomitmen terhadap pengelolaan risiko terbukti mampu mendorong budaya kerja yang lebih terbuka, akuntabel, dan berbasis data.
5. Temuan ini mendukung teori Enterprise Risk Management (COSO, 2017) dan Risk Governance (Mikes & Kaplan, 2021) bahwa keberhasilan pengendalian internal tidak hanya bergantung pada sistem dan prosedur, tetapi juga pada internalisasi nilai risiko ke dalam budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa manajemen risiko yang diimplementasikan secara menyeluruh akan memperkuat efektivitas pengendalian internal, meningkatkan akuntabilitas publik, dan memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik di daerah perbatasan seperti Merauke.

Saran

1. Bagi Pemerintah Provinsi Merauke, perlu membentuk Komite Risiko Daerah yang melibatkan seluruh kepala OPD sebagai penanggung jawab risiko, serta memperkuat fungsi Inspektorat sebagai pengendali utama penerapan SPIP berbasis risiko.
2. Bagi Inspektorat Daerah, perlu mengembangkan Risk Management Information System (RMIS) agar pelaporan risiko dapat dilakukan secara elektronik dan terhubung dengan sistem pengawasan internal.
3. Bagi BPKP dan Kementerian PAN-RB, disarankan untuk memberikan pendampingan intensif terhadap implementasi manajemen risiko di daerah perbatasan, terutama dalam bentuk pelatihan berbasis praktik nyata (case-based learning).
4. Bagi Akademisi dan Peneliti, penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut melalui pendekatan kuantitatif dengan mengukur hubungan empiris antara tingkat kematangan manajemen risiko

dan efektivitas SPIP di berbagai daerah lain di Indonesia.

Melalui langkah-langkah tersebut, diharapkan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Provinsi Merauke dapat bertransformasi dari sekadar compliance-based menuju strategic-based, sehingga menciptakan sistem pengendalian internal yang efektif, transparan, dan berorientasi pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Aven, T. (2021). *Foundations of Risk Analysis: Management and Ethics*. Chichester: Wiley.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2023). *Laporan Evaluasi Penyelenggaraan SPIP Daerah Tahun 2023*. Jakarta: BPKP.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP Wilayah Papua Selatan). (2024). *Laporan Kematangan Manajemen Risiko Pemerintah Provinsi Merauke*. Merauke: BPKP.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2021). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Drucker, P. F. (2020). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Hanafi, M. M. (2022). *Manajemen Risiko: Konsep dan Implementasi di Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2021). Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 91(1), 101–124.
- 1Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2024). *Public Sector Risk Management Framework: Enhancing Governance and Accountability*. Paris: OECD Publishing.
- Sutrisno, E. (2024). *Governance dan Manajemen Risiko Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Rajawali Press

JURNAL
MANAJEMEN & BISNIS
ISSN 2303 - 0313

Diterbitkan oleh: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa, Merauke

Jl. Nusa Barong No.1 Merauke Papua Selatan 10130.Tel (0971) 33333501 Email: stie@sainttheresa.ac.id