

## MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

Oleh:

**Dwina Putri<sup>1</sup>**

Universitas Negeri Padang

Alamat: JL. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Bar., Kec. Padang Utara, Kota Padang,  
Sumatera Barat (25171).

Korespondensi Penulis: [dwinaputri1610@gmail.com](mailto:dwinaputri1610@gmail.com)

**Abstract.** Risk management in the public sector has shifted from a mere administrative obligation to a strategic element within government internal supervision systems. The implementation of risk management serves as a preventive instrument to minimize policy failure, budget mismanagement, and potential losses to public institutions. This article aims to examine the concept, theoretical foundations, and role of risk management as a pillar for strengthening government internal supervision. The study employs a qualitative approach using a library research method by reviewing textbooks, national and international journal articles, and policy documents related to the Government Internal Control System (SPIP). The findings indicate that the integration of risk management into SPIP, supported by the COSO Enterprise Risk Management framework and ISO 31000, enhances the effectiveness of internal supervision, promotes a risk-based supervision approach, and strengthens public accountability and governance. Nevertheless, the implementation of risk management still faces challenges, including limited human resource competencies, an organizational culture that is not fully risk-aware, and weak leadership commitment. Therefore, continuous strengthening of risk management is essential to achieve effective, preventive, and accountable government internal supervision.

**Keywords:** risk management, internal supervision, government internal control system, internal audit, public governance.

# MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

**Abstrak.** Manajemen risiko dalam sektor publik mengalami pergeseran peran dari sekadar kewajiban administratif menjadi elemen strategis dalam sistem pengawasan internal pemerintah. Penerapan manajemen risiko berfungsi sebagai instrumen preventif untuk meminimalkan risiko kegagalan kebijakan, penyimpangan pengelolaan anggaran, serta potensi kerugian negara dan reputasi lembaga publik. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji konsep, landasan teoretis, serta peran manajemen risiko sebagai pilar penguatan pengawasan internal pemerintah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan melalui penelaahan buku teks, artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, serta dokumen kebijakan terkait Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi manajemen risiko dengan SPIP, yang didukung oleh kerangka COSO *Enterprise Risk Management* dan ISO 31000, mampu meningkatkan efektivitas pengawasan internal, mendorong pendekatan pengawasan berbasis risiko, serta memperkuat akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan. Namun demikian, implementasi manajemen risiko masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi yang belum sepenuhnya sadar risiko, serta lemahnya komitmen pimpinan. Oleh karena itu, penguatan manajemen risiko secara berkelanjutan menjadi kebutuhan strategis dalam mewujudkan pengawasan internal pemerintah yang efektif dan antisipatif.

**Kata Kunci:** Manajemen Risiko, Pengawasan Internal, SPIP, APIP, Tata Kelola Pemerintahan

## LATAR BELAKANG

Dalam beberapa tahun terakhir, manajemen risiko di sektor publik mengalami pergeseran peran menjadi elemen strategis yang melekat pada sistem pengawasan internal pemerintah. COSO (2017) memandang manajemen risiko sebagai rangkaian proses terpadu yang dirancang secara sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons berbagai bentuk ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pada konteks pemerintahan, manajemen risiko berfungsi sebagai instrumen pengendalian untuk meminimalkan risiko kegagalan kebijakan, penyimpangan pengelolaan anggaran, serta potensi kerusakan reputasi lembaga publik. Oleh karena itu, manajemen risiko tidak lagi dimaknai sebatas prosedur administratif, melainkan sebagai mekanisme preventif dalam memperkuat praktik tata kelola pemerintahan yang baik.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.

Pentingnya penerapan manajemen risiko semakin menguat ketika dikaitkan dengan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). ISO 31000:2018 menegaskan bahwa manajemen risiko harus terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi melalui prinsip integrasi, kerangka kerja yang terstruktur, serta penerapan yang berkelanjutan. Dalam konteks SPIP, integrasi tersebut menjadi fondasi agar seluruh proses pelayanan publik dilengkapi dengan pengendalian yang memadai sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Hanafi (2019) menegaskan bahwa pendekatan pengawasan berbasis risiko memungkinkan instansi pemerintah mengalihkan fokus dari sekadar menemukan kesalahan menuju upaya pencegahan melalui perencanaan yang sistematis dan terarah.<sup>2</sup>

Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memiliki posisi strategis dalam menjamin konsistensi penerapan manajemen risiko di lingkungan pemerintahan. Marwoto (2021) menjelaskan bahwa peran APIP telah bertransformasi dari fungsi pemeriksaan kepatuhan menjadi mitra strategis yang memberikan layanan *assurance* dan konsultasi untuk memperkuat tata kelola organisasi. Transformasi ini sejalan dengan konsep *risk-based internal audit* yang menekankan bahwa kegiatan pengawasan harus difokuskan pada area dengan tingkat risiko paling tinggi agar pemanfaatan sumber daya pengawasan menjadi lebih efektif. Dengan pendekatan tersebut, instansi pemerintah dapat menetapkan prioritas pengawasan pada isu-isu yang memiliki dampak signifikan terhadap akuntabilitas publik.<sup>3</sup>

Selain itu, manajemen risiko juga berperan dalam memperkuat koordinasi dan sinergi antarunit kerja di dalam organisasi pemerintah. Ramdani (2022) menunjukkan bahwa integrasi risiko dalam proses perencanaan dan penganggaran membantu organisasi menyelaraskan tujuan strategis dengan kapasitas serta potensi risiko yang dihadapi. Pendekatan ini tidak hanya menjaga konsistensi kebijakan, tetapi juga berkontribusi

---

<sup>2</sup> Hanafi, M. M. (2019). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

<sup>3</sup> Marwoto. (2021). Transformasi peran APIP dalam penguatan pengawasan internal berbasis risiko. *Jurnal Pengawasan Keuangan Negara*, 5(1), 23–38.

# MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

dalam menekan pemborosan anggaran yang muncul akibat perencanaan yang kurang mempertimbangkan ketidakpastian.<sup>4</sup>

Meskipun memiliki peran strategis, penerapan manajemen risiko di lingkungan pemerintahan masih dihadapkan pada sejumlah tantangan. Tewu (2023) mengidentifikasi bahwa budaya organisasi yang belum mendukung keterbukaan terhadap risiko, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta lemahnya komitmen pimpinan menjadi hambatan utama. Tanpa dukungan pimpinan yang kuat, manajemen risiko cenderung berhenti pada pemenuhan kewajiban dokumentasi dan belum terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh sebab itu, penguatan pengawasan internal berbasis risiko menuntut perubahan budaya organisasi serta peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan.<sup>5</sup>

Pada akhirnya, manajemen risiko perlu ditempatkan sebagai pilar utama dalam sistem pengawasan internal pemerintah, bukan sekadar kewajiban administratif. Dengan memadukan kerangka internasional seperti COSO ERM dan ISO 31000, regulasi nasional melalui SPIP, serta pandangan para ahli, pemerintah berpeluang membangun sistem pengawasan yang lebih antisipatif, efisien, dan berorientasi pada pencegahan. Apabila diterapkan secara konsisten, manajemen risiko akan menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penerapan manajemen risiko sebagai bagian integral dari pengawasan internal pemerintah, tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti

---

<sup>4</sup> Ramdani, D. (2022). Integrasi risiko dalam perencanaan dan penganggaran sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 89–104.

<sup>5</sup> Tewu, R. (2023). Tantangan implementasi manajemen risiko dalam organisasi pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(1), 67–82.

memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kerangka teoretis, regulasi, dan praktik terbaik manajemen risiko dalam konteks tata kelola pemerintahan sektor publik.

Data penelitian diperoleh dari sumber sekunder yang meliputi buku teks, artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan resmi lembaga pemerintah, serta dokumen kebijakan dan pedoman yang relevan. Sumber-sumber tersebut antara lain publikasi dari *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), *ISO 31000*, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), serta regulasi terkait Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Seluruh data dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*), yaitu dengan menelaah substansi dokumen untuk mengidentifikasi konsep, prinsip, dan peran manajemen risiko dalam penguatan pengawasan internal pemerintah.

Proses penelitian dilakukan melalui tiga tahapan utama. Pertama, pengumpulan data dengan menelusuri literatur yang relevan melalui basis data daring, jurnal ilmiah, dan pustaka institusi. Kedua, reduksi data dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus kajian, khususnya yang berkaitan dengan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), efektivitas pengawasan internal, serta integrasi manajemen risiko dalam sistem pemerintahan. Ketiga, sintesis data, yaitu mengkaji dan mengintegrasikan berbagai temuan literatur untuk menghasilkan kesimpulan konseptual mengenai posisi manajemen risiko sebagai pilar penguatan pengawasan internal pemerintah.

Metode penelitian ini dinilai tepat karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan teori dan praktik manajemen risiko dalam sektor publik, serta relevansinya terhadap upaya peningkatan akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep dan Landasan Teoretis Manajemen Risiko**

Manajemen risiko merupakan konsep kunci dalam pengelolaan organisasi modern, baik pada sektor privat maupun sektor publik. Secara umum, manajemen risiko dipahami sebagai proses berkelanjutan yang meliputi kegiatan identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. ISO 31000 mendefinisikan risiko sebagai dampak ketidakpastian terhadap tujuan, baik yang bersifat merugikan maupun menguntungkan, sehingga manajemen

## MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

risiko tidak hanya difokuskan pada pencegahan kerugian, tetapi juga pada pengelolaan peluang (ISO, 2018). <sup>6</sup>Pandangan ini sejalan dengan Hanafi (2019) yang menyatakan bahwa manajemen risiko merupakan pendekatan sistematis untuk mengelola ketidakpastian secara sadar dan terukur agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara optimal. Dalam sektor publik, urgensi manajemen risiko semakin meningkat seiring tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pelayanan publik.<sup>7</sup>

Manajemen risiko dipandang sebagai kerangka kerja strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan ketidakpastian secara terstruktur. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menegaskan bahwa manajemen risiko merupakan proses yang dirancang dan diimplementasikan oleh pimpinan serta seluruh unsur organisasi untuk mengidentifikasi peristiwa potensial yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan, sekaligus mengelola risiko agar berada dalam tingkat toleransi yang dapat diterima. COSO memandang bahwa risiko tidak selalu berdampak negatif, tetapi juga dapat menciptakan peluang yang mendukung penciptaan nilai apabila dikelola dengan tepat. Dengan demikian, manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses perumusan strategi dan pengambilan keputusan organisasi, bukan sekadar aktivitas pengendalian setelah risiko terjadi (COSO, 2017).<sup>8</sup>

Dari perspektif akademik, Hopkin menjelaskan bahwa manajemen risiko modern telah berkembang dari pendekatan tradisional yang bersifat parsial menuju pendekatan *enterprise risk management* yang holistik dan terintegrasi. Pendekatan ini menekankan bahwa risiko harus dikelola secara menyeluruh lintas fungsi organisasi, mulai dari risiko strategis, operasional, keuangan, hingga kepatuhan. Hopkin menegaskan bahwa keberhasilan manajemen risiko sangat ditentukan oleh keterlibatan manajemen puncak,

---

<sup>6</sup> ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.

<sup>7</sup> Hanafi, M. M. (2019). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

<sup>8</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.

kejelasan kerangka kerja, serta budaya organisasi yang mendukung keterbukaan terhadap risiko. Tanpa integrasi tersebut, manajemen risiko berpotensi menjadi kegiatan administratif yang tidak memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi (Hopkin, 2018).<sup>9</sup>

Dalam sektor publik, manajemen risiko memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor privat karena berkaitan langsung dengan kepentingan publik dan penggunaan sumber daya negara. OECD menyatakan bahwa manajemen risiko di sektor publik berperan penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, khususnya dalam menghadapi ketidakpastian kebijakan, risiko fiskal, serta risiko kegagalan pelayanan publik. OECD menekankan bahwa manajemen risiko yang efektif dapat membantu pemerintah meningkatkan ketahanan organisasi, memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Oleh karena itu, manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam siklus kebijakan publik, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi (OECD, 2020).<sup>10</sup>

Sejalan dengan itu, Power mengemukakan bahwa penerapan manajemen risiko di organisasi publik tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan dan budaya birokrasi. Power menyoroti risiko terjadinya *risk management ritualism*, yaitu kondisi ketika manajemen risiko hanya dijalankan sebagai formalitas untuk memenuhi tuntutan regulasi tanpa benar-benar dimanfaatkan dalam proses pengawasan dan peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, manajemen risiko harus dipahami sebagai alat pembelajaran organisasi yang mendorong refleksi, perbaikan berkelanjutan, dan peningkatan akuntabilitas. Dalam konteks ini, landasan teoretis manajemen risiko menegaskan bahwa keberhasilannya tidak hanya bergantung pada kerangka dan prosedur, tetapi juga pada komitmen pimpinan

---

<sup>9</sup> Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.

<sup>10</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Managing Risks in Government: Towards a Strategic Approach*. Paris: OECD Publishing.

# MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

serta budaya organisasi yang mendukung pengelolaan risiko secara terbuka dan berkelanjutan (Power, 2007).<sup>11</sup>

Tujuan utama manajemen risiko adalah menciptakan dan menjaga nilai organisasi melalui pengelolaan ketidakpastian yang memengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan strategis. ISO 31000 menegaskan bahwa manajemen risiko bertujuan meningkatkan peluang tercapainya tujuan, memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, serta mendorong penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif (ISO, 2018).<sup>12</sup> COSO (2017) menambahkan bahwa manajemen risiko memberikan keyakinan yang memadai kepada manajemen dan pemangku kepentingan bahwa risiko organisasi dikelola dalam batas toleransi yang dapat diterima. Dalam sektor publik, tujuan tersebut mencakup perlindungan aset negara, pencegahan penyimpangan dan *fraud*, serta peningkatan kepercayaan masyarakat.<sup>13</sup> Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa manajemen risiko merupakan instrumen penting dalam mendukung terwujudnya *good governance* dan pengelolaan keuangan negara yang akuntabel.<sup>14</sup>

## Pengawasan Internal Pemerintah

Pengawasan internal pemerintah merupakan rangkaian proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan pemerintahan telah berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, peraturan perundang-undangan, serta prinsip tata kelola dan akuntabilitas publik. Pengawasan internal dilaksanakan melalui Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang bertujuan menjamin efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pemerintahan, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset

---

<sup>11</sup> Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>12</sup> ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.

<sup>13</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.

<sup>14</sup> Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.



negara, serta kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Mardiasmo, 2018).<sup>15</sup> Dalam sistem ini, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) berperan sebagai unsur pengawasan yang menjalankan fungsi *assurance* dan konsultasi melalui audit, review, evaluasi, dan pemantauan. APIP tidak hanya berfungsi mendeteksi penyimpangan, tetapi juga memberikan rekomendasi perbaikan dan pendampingan penerapan manajemen risiko guna meningkatkan kualitas tata kelola dan kinerja instansi pemerintah (Hidayat, 2023).<sup>16</sup> Dengan kedudukan tersebut, APIP menjadi penghubung penting antara manajemen risiko, pengendalian internal, dan akuntabilitas publik (Ilham, 2022).<sup>17</sup>

Selain itu, pengawasan internal pemerintah juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang bersifat preventif dalam meminimalkan risiko terjadinya penyimpangan dan kegagalan kebijakan. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menjelaskan bahwa pengawasan internal yang efektif harus mampu memberikan keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan aktivitas operasional dan pengambilan keputusan. Dalam konteks sektor publik, pengawasan internal tidak hanya berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga diarahkan untuk memastikan bahwa program dan kegiatan pemerintah memberikan manfaat optimal bagi masyarakat serta dikelola secara transparan dan bertanggung jawab (COSO, 2017).<sup>18</sup>

Dari perspektif regulasi nasional, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menegaskan bahwa SPIP merupakan fondasi utama dalam membangun sistem pengawasan internal yang andal di lingkungan pemerintahan. SPIP

---

<sup>15</sup> Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

<sup>16</sup> Hidayat, R. (2023). Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam penguatan tata kelola sektor publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, 15(2), 101–115.

<sup>17</sup> Ilham, M. (2022). Integrasi manajemen risiko dan pengawasan internal pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 45–60.

<sup>18</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.

## MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

menuntut setiap instansi pemerintah untuk secara sistematis mengidentifikasi dan menilai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi, kemudian merancang aktivitas pengendalian yang sesuai. Dengan demikian, pengawasan internal berbasis SPIP tidak hanya bersifat korektif setelah terjadinya penyimpangan, tetapi juga berperan sebagai instrumen manajerial yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (BPKP, 2021).<sup>19</sup>

Lebih lanjut, Sawyer et al. menekankan bahwa efektivitas pengawasan internal sangat dipengaruhi oleh kualitas peran auditor internal dalam organisasi. Auditor internal di sektor publik, termasuk APIP, diharapkan mampu bertransformasi dari sekadar pemeriksa kepatuhan menjadi mitra strategis manajemen. Melalui pendekatan *risk-based internal audit*, APIP dapat memberikan nilai tambah dengan memfokuskan pengawasan pada area yang memiliki risiko paling signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini memperkuat keterkaitan antara pengawasan internal, manajemen risiko, dan akuntabilitas publik, sehingga pengawasan tidak hanya mendeteksi masalah, tetapi juga berkontribusi dalam perbaikan tata kelola pemerintahan secara berkelanjutan (Sawyer et al., 2019).<sup>20</sup>

### Implikasi Manajemen Risiko terhadap Kinerja APIP

Penerapan manajemen risiko memiliki implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), khususnya dalam menjalankan fungsi pengawasan yang efektif, efisien, dan bernilai tambah. Manajemen risiko mendorong terjadinya pergeseran paradigma pengawasan internal dari pendekatan tradisional yang berorientasi pada kepatuhan (*compliance-based approach*) menuju pendekatan pengawasan berbasis risiko (*risk-based internal audit*). Melalui pendekatan ini, APIP tidak lagi hanya berperan sebagai pemeriksa kesalahan, melainkan berkembang

---

<sup>19</sup> Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2021). *Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*. Jakarta: BPKP.

<sup>20</sup> Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2019). *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and Protecting Organizational Value*. New York: The Institute of Internal Auditors.

menjadi mitra strategis manajemen dalam mengantisipasi dan mengendalikan potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi pemerintah (COSO, 2017).<sup>21</sup>

Integrasi manajemen risiko ke dalam sistem pengawasan internal memungkinkan APIP menyusun perencanaan pengawasan yang lebih terarah dan berbasis prioritas. Dengan melakukan identifikasi serta pemetaan risiko utama pada setiap unit kerja, APIP dapat memfokuskan sumber daya pengawasan pada area yang memiliki tingkat risiko paling tinggi. Pendekatan ini berdampak langsung pada peningkatan efektivitas kinerja APIP karena kegiatan audit, reviu, dan evaluasi dilakukan secara lebih selektif dan strategis. Sawyer et al. (2019) menegaskan bahwa pengawasan internal berbasis risiko mampu meningkatkan kualitas rekomendasi auditor internal, karena temuan yang dihasilkan lebih relevan dengan kebutuhan manajemen dan berorientasi pada perbaikan kinerja organisasi.<sup>22</sup>

Selain meningkatkan efektivitas, manajemen risiko juga berimplikasi terhadap efisiensi kinerja APIP. Dalam kondisi keterbatasan jumlah auditor dan anggaran pengawasan, pendekatan berbasis risiko membantu APIP menghindari pemeriksaan yang bersifat rutin dan berulang tanpa memberikan nilai tambah yang signifikan. Hanafi (2019) menjelaskan bahwa manajemen risiko berfungsi sebagai alat seleksi dalam menentukan prioritas pengawasan, sehingga penggunaan sumber daya dapat dioptimalkan. Dengan demikian, APIP tetap mampu memaksimalkan dampak pengawasan meskipun menghadapi keterbatasan kapasitas.<sup>23</sup>

Implikasi lain dari penerapan manajemen risiko adalah meningkatnya peran konsultatif APIP dalam tata kelola pemerintahan. Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap risiko organisasi, APIP dapat memberikan masukan strategis kepada pimpinan instansi terkait pengendalian risiko sejak tahap perencanaan program

---

<sup>21</sup> Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.

<sup>22</sup> Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2019). *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and Protecting Organizational Value*. New York: The Institute of Internal Auditors.

<sup>23</sup> Hanafi, M. M. (2019). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

## MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

dan kebijakan. Marwoto (2021) menyatakan bahwa transformasi peran APIP sebagai *trusted advisor* tidak dapat dilepaskan dari kemampuan APIP dalam mengelola dan menganalisis risiko organisasi. Dalam konteks ini, manajemen risiko menjadi dasar bagi APIP untuk memberikan layanan *assurance* dan konsultasi yang lebih berkualitas serta relevan dengan dinamika lingkungan pemerintahan.<sup>24</sup>

Manajemen risiko juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan pengawasan oleh APIP. Dengan tersedianya informasi risiko yang sistematis dan terdokumentasi, APIP memiliki dasar analitis yang kuat dalam menentukan ruang lingkup, metode, serta kedalaman pengawasan. ISO 31000 menegaskan bahwa informasi risiko yang berkualitas akan meningkatkan kualitas keputusan organisasi dan mengurangi tingkat ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas (ISO, 2018).<sup>25</sup> Bagi APIP, kondisi ini memperkuat akuntabilitas profesional auditor internal karena setiap keputusan pengawasan dapat dipertanggungjawabkan secara objektif dan berbasis risiko.

Dari perspektif kelembagaan, penerapan manajemen risiko turut memperkuat legitimasi dan kredibilitas APIP di mata pimpinan instansi maupun pemangku kepentingan publik. OECD (2020) menyebutkan bahwa fungsi pengawasan internal yang berbasis risiko cenderung dipersepsikan lebih modern, responsif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Ketika rekomendasi APIP mampu mencegah kegagalan program atau potensi kerugian negara, kepercayaan terhadap peran APIP sebagai penjaga akuntabilitas publik akan semakin meningkat. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada penguatan posisi APIP dalam struktur tata kelola pemerintahan.<sup>26</sup>

Namun demikian, implikasi positif manajemen risiko terhadap kinerja APIP sangat bergantung pada tingkat kematangan implementasinya. Power (2007) mengingatkan adanya risiko *risk management ritualism*, yaitu kondisi ketika manajemen

---

<sup>24</sup> Marwoto. (2021). Transformasi peran APIP dalam penguatan pengawasan internal berbasis risiko. *Jurnal Pengawasan Keuangan Negara*, 5(1), 23–38.

<sup>25</sup> ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.

<sup>26</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Managing Risks in Government: Towards a Strategic Approach*. Paris: OECD Publishing.

risiko hanya dijalankan sebagai formalitas administratif tanpa benar-benar dimanfaatkan dalam praktik pengawasan. Dalam situasi tersebut, APIP berpotensi tetap terjebak pada pola pengawasan prosedural yang minim nilai tambah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja APIP melalui manajemen risiko mensyaratkan dukungan pimpinan yang kuat, budaya organisasi yang sadar risiko, serta peningkatan kompetensi auditor internal secara berkelanjutan.<sup>27</sup>

Dengan demikian, manajemen risiko memiliki implikasi strategis terhadap kinerja APIP, baik dari aspek efektivitas, efisiensi, kualitas rekomendasi, maupun penguatan peran kelembagaan. Apabila diintegrasikan secara konsisten dalam SPIP dan didukung oleh kerangka *COSO Enterprise Risk Management* serta *ISO 31000*, manajemen risiko akan menjadi fondasi penting bagi APIP dalam menjalankan fungsi pengawasan internal yang antisipatif, profesional, dan berorientasi pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

### **Integrasi Manajemen Risiko dalam SPIP pada Tingkat Operasional**

Sebagai upaya memperkuat fungsi pengawasan internal, pengintegrasian manajemen risiko ke dalam SPIP merupakan langkah strategis agar pengawasan tidak hanya bersifat reaktif setelah terjadinya penyimpangan. SPIP mewajibkan setiap instansi pemerintah untuk melakukan proses identifikasi dan penilaian risiko secara sistematis terhadap berbagai faktor yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka ini, manajemen risiko berperan sebagai landasan utama dalam penyusunan aktivitas pengendalian yang dirancang sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program dan kegiatan pemerintah.

Pada tataran operasional, integrasi manajemen risiko dalam SPIP dilaksanakan melalui mekanisme penilaian risiko (*risk assessment*) yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Setiap unit kerja melakukan pemetaan terhadap risiko utama, menganalisis tingkat kemungkinan terjadinya serta dampak yang ditimbulkan, kemudian menetapkan langkah mitigasi yang sesuai. Pendekatan tersebut memungkinkan instansi pemerintah mengarahkan sumber daya pengawasan secara lebih terfokus pada

---

<sup>27</sup> Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

## **MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH**

area yang memiliki tingkat risiko tinggi, sehingga efektivitas dan efisiensi pengawasan internal dapat ditingkatkan. Selain itu, integrasi ini juga memperkuat sinergi antara perencanaan dan penganggaran, karena risiko dijadikan sebagai dasar pertimbangan dalam penyusunan rencana kerja serta alokasi sumber daya.

### **Perbandingan Kerangka COSO Enterprise Risk Management dan ISO 31000 di Sektor Publik**

Dalam implementasinya, pengelolaan risiko di sektor publik umumnya mengacu pada dua kerangka internasional yang banyak digunakan, yaitu *COSO Enterprise Risk Management* dan *ISO 31000*. Kedua kerangka tersebut memiliki tujuan yang sejalan, yakni membantu organisasi mengelola risiko secara sistematis dan terstruktur, meskipun masing-masing menawarkan pendekatan yang berbeda. *COSO ERM* menitikberatkan pada keterpaduan antara manajemen risiko, strategi organisasi, dan pencapaian kinerja, sedangkan *ISO 31000* lebih menekankan pada prinsip serta proses manajemen risiko yang bersifat fleksibel dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, *COSO ERM* dinilai relevan karena mendorong pimpinan instansi untuk mengintegrasikan pertimbangan risiko dalam setiap kebijakan dan keputusan strategis. Di sisi lain, *ISO 31000* menyediakan panduan teknis yang lebih operasional dan relatif mudah diadaptasi oleh instansi pemerintah dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Oleh sebab itu, pemanfaatan kedua kerangka tersebut secara simultan sering kali dipilih untuk membangun sistem manajemen risiko yang komprehensif dan sesuai dengan karakteristik sektor publik.

### **Model Pengawasan Internal Pemerintah Berbasis Risiko di Indonesia**

Pengawasan internal pemerintah berbasis risiko merupakan pendekatan yang menjadikan manajemen risiko sebagai fondasi utama dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengawasan. Model ini mengarahkan APIP untuk memusatkan kegiatan audit, reviu, dan evaluasi pada area yang memiliki tingkat risiko paling signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Melalui penerapan *risk-based internal audit*, pengawasan internal tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga diarahkan untuk memberikan nilai tambah bagi manajemen dan pemangku kepentingan publik.

Di Indonesia, penerapan pengawasan internal berbasis risiko berkembang seiring dengan penguatan SPIP dan transformasi peran APIP sebagai mitra strategis manajemen. Meskipun demikian, implementasinya masih dihadapkan pada sejumlah kendala, antara lain keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, budaya birokrasi yang belum sepenuhnya berorientasi pada kesadaran risiko, serta rendahnya komitmen pimpinan. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan yang berkelanjutan agar pengawasan internal berbasis risiko dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan akuntabilitas dan kualitas tata kelola pemerintahan.

### **Tantangan dan Hambatan Implementasi Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah**

Menurut Power (2007), salah satu tantangan utama dalam penerapan manajemen risiko di sektor publik adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Aparatur sering kali menjalankan manajemen risiko sebatas pemenuhan kewajiban administratif tanpa pemahaman konseptual dan praktis yang memadai, sehingga proses identifikasi dan mitigasi risiko tidak memberikan nilai strategis bagi organisasi. Selain itu, budaya birokrasi pemerintahan yang cenderung berorientasi pada kepatuhan terhadap aturan juga menjadi penghambat. Kondisi ini membuat aparatur enggan mengungkapkan risiko karena khawatir terhadap sanksi atau penilaian negatif, sehingga manajemen risiko tidak berkembang sebagai sarana pembelajaran organisasi. Power (2007) juga menekankan bahwa tanpa integrasi yang kuat dalam proses pengambilan keputusan, manajemen risiko berpotensi menjadi simbol formalitas atau *ritual kepatuhan* semata, di mana dokumen risiko disusun hanya untuk memenuhi tuntutan regulasi tanpa dimanfaatkan dalam pengawasan maupun peningkatan kinerja.<sup>28</sup>

#### **Strategi Penguatan Manajemen Risiko dalam Pengawasan Internal Pemerintah**

Dalam rangka memperkuat manajemen risiko sebagai komponen kunci dalam pengawasan internal pemerintah, salah satu strategi utama yang sering diidentifikasi oleh literatur adalah peningkatan komitmen dan dukungan pimpinan (*leadership commitment*). Penelitian menunjukkan bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan pemerintah

---

<sup>28</sup> Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.

## MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

merupakan faktor keberhasilan yang kritis karena risiko hanya dapat dikelola secara efektif jika pimpinan memberikan dukungan sumber daya, kebijakan, serta arah strategis yang konsisten. Komitmen pimpinan tidak hanya berkaitan dengan alokasi anggaran, tetapi juga dengan upaya membangun budaya risiko dalam organisasi yang mendukung partisipasi aktif seluruh unit kerja dalam proses identifikasi hingga mitigasi risiko. Faktor ini dinilai sebagai salah satu *critical success factors* dalam implementasi manajemen risiko di instansi pemerintahan, khususnya dalam konteks pengawasan internal yang berbasis risiko dan berkelanjutan.

Selain itu, strategi penguatan manajemen risiko juga meliputi pengembangan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pemerintahan. Pelatihan yang berkelanjutan dalam hal pengelolaan risiko, teknik identifikasi risiko, penggunaan alat penilaian risiko, serta pemahaman atas standar internasional seperti *ISO 31000* dan kerangka *Enterprise Risk Management (ERM)* adalah aspek penting. Irianto dan Amirya menegaskan bahwa kurangnya pemahaman dan keterampilan SDM menjadi salah satu kendala utama dalam penerapan manajemen risiko di pemerintahan daerah, sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang terstruktur agar aparatur mampu memahami, mengimplementasikan, dan menindaklanjuti temuan risiko dengan efektif.

Strategi berikutnya adalah penguatan sistem dan proses internal yang terintegrasi, termasuk pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas pengawasan internal berbasis risiko. Integrasi sistem pengendalian intern dengan sistem manajemen risiko melalui platform digital memungkinkan pemerintah melakukan pemantauan risiko secara *real-time*, mendeteksi potensi penyimpangan lebih awal, serta menyediakan data komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat. Menurut kajian dari lembaga *think tank* pemerintah, pengembangan sistem yang mampu menggabungkan manajemen risiko dan pengendalian internal ke dalam satu kerangka kerja yang dinamis akan meminimalkan *silo* antardepartemen serta meningkatkan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal.

Selanjutnya, strategi penguatan manajemen risiko mencakup penyesuaian kebijakan dan prosedur organisasi yang mendukung tata kelola risiko. Perumusan kebijakan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab setiap unit dalam proses manajemen risiko, serta penetapan indikator kinerja yang terkait risiko (*risk-based*



*performance indicators*), akan membantu memastikan bahwa semua elemen organisasi memahami ekspektasi dan standar yang harus dipenuhi. Strategi ini juga mencakup penerapan mekanisme umpan balik dan evaluasi berkala terhadap efektivitas proses manajemen risiko, sehingga organisasi dapat melakukan *continuous improvement* dalam rangka meningkatkan kualitas pengawasan internal pemerintah secara menyeluruh dan berkelanjutan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen risiko merupakan pilar strategis dalam penguatan pengawasan internal pemerintah yang berperan penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Integrasi manajemen risiko ke dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dengan dukungan kerangka *COSO Enterprise Risk Management* dan *ISO 31000*, memungkinkan pengawasan internal dijalankan secara lebih efektif, preventif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan pengawasan berbasis risiko juga mendorong Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) untuk memfokuskan aktivitas pengawasan pada area yang memiliki tingkat risiko paling signifikan, sehingga memberikan nilai tambah bagi manajemen dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan publik.

Namun demikian, implementasi manajemen risiko di lingkungan pemerintahan masih menghadapi berbagai tantangan, terutama keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi yang belum sepenuhnya sadar risiko, serta lemahnya komitmen pimpinan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan manajemen risiko secara berkelanjutan melalui peningkatan kepemimpinan, pengembangan kapasitas aparatur, penguatan sistem dan proses yang terintegrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi. Dengan upaya tersebut, manajemen risiko dapat berfungsi secara optimal sebagai fondasi pengawasan internal pemerintah yang antisipatif dan berorientasi pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintah.

## DAFTAR REFERENSI

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2021). *Pedoman Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*. Jakarta: BPKP.

# MANAJEMEN RISIKO SEBAGAI PILAR PENGAWASAN INTERNAL PEMERINTAH

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: AICPA.
- Hanafi, M. M. (2019). *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hidayat, R. (2023). Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam penguatan tata kelola sektor publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, 15(2), 101–115.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.
- Ilham, M. (2022). Integrasi manajemen risiko dan pengawasan internal pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 45–60.
- Irianto, G., & Amirya, M. (2017). Manajemen risiko dalam sektor publik dan implikasinya terhadap pengawasan internal pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 8(3), 517–530.
- ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marwoto. (2021). Transformasi peran APIP dalam penguatan pengawasan internal berbasis risiko. *Jurnal Pengawasan Keuangan Negara*, 5(1), 23–38.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Managing Risks in Government: Towards a Strategic Approach*. Paris: OECD Publishing.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramdani, D. (2022). Integrasi risiko dalam perencanaan dan penganggaran sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 89–104.
- Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., & Scheiner, J. H. (2019). *Sawyer's Internal Auditing: Enhancing and Protecting Organizational Value*. New York: The Institute of Internal Auditors.
- Tewu, R. (2023). Tantangan implementasi manajemen risiko dalam organisasi pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik*, 11(1), 67–82.