

# **SKRIPSI**

## **INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA**

**AMANDA EVANIA PASOLORAN**



**DEPARTEMEN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

# **SKRIPSI**

## **INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**AMANDA EVANIA PASOLORAN**

**A031201048**



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

# SKRIPSI

## INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA

disusun dan diajukan oleh

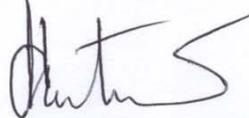
**AMANDA EVANIA PASOLORAN**

**A031201048**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

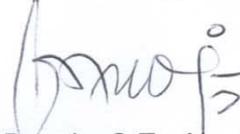
Makassar, 07 Maret 2023

Pembimbing Utama



Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak.,  
M.Soc, Sc, CA  
NIP 19670319 199203 2 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Darwis, S.E., Ak., M.SA, CSRS,  
CSRA  
NIP 19660822 199403 1 009

Ketua Departemen Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dr. H. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si.

NIP 19650307 199403 1 003

# SKRIPSI

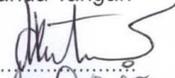
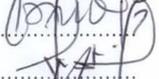
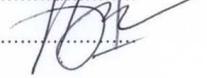
## INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA

disusun dan diajukan oleh

**AMANDA EVANIA PASOLORAN**  
**A031201048**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal 28 Maret 2024 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc, Sc, CA	Ketua	1..... 
2	Dr. Darwis Said, S.E., Ak., M.Sa, CSRS, CSRA	Sekretaris	2..... 
3	Dr. Hj. Sri Sundari, S.E., Ak., M.Si., CA	Anggota	3..... 
4	Drs. Haerial, Ak., M.Si., CA	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



  
Dr. H. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si.  
NIP 19650307 199403 1 003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Amanda Evania Pasoloran

NIM : A031201048

Departemen/Program Studi : Akuntansi/Strata 1

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

### INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur penjiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 28 Maret 2024

Yang membuat pernyataan,



Handwritten signature of Amanda Evania Pasoloran.

Amanda Evania Pasoloran

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Interpretasi Manajemen Risiko atas Anggaran Pemerintah Daerah Tana Toraja”. Skripsi ini disusun sebagai persyaratan dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Program Studi Akuntansi Universitas Hasanuddin.

Peneliti juga menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan, dukungan, nasehat serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, izinkan peneliti untuk mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua peneliti yang terkasih dan tersayang, yaitu bapak Oktavianus Pasoloran yang menjadi tempat bersandar penulis baik untuk mengeluarkan keluh kesah maupun memberi saran serta nasehat, dan juga ibu Sherley Rundun Lobo yang selalu memotivasi penulis untuk pantang menyerah dan mengingatkan peneliti bahwa “jika orang lain bisa, kita juga pasti bisa”. Kemudian kepada kakak terkasih, Yoga Khoniel Pasoloran, yang selalu memberi dukungan walaupun dalam jarak jauh.
2. Ibu Dr. Ratna Ayu Damayanti, S.E., Ak., M.Soc, Sc, CA dan Bapak Dr. Darwis Said, S.E., Ak., M.Sa, CSRS, CSRA selaku dosen pembimbing utama dan pendamping yang senantiasa memberikan waktu dan perhatian dalam membimbing peneliti untuk menyelesaikan penelitian ini.
3. Ibu Dr. Hj. Sri Sundari, S.E., Ak., M.Si., CA dan Bapak Drs. Haerial, Ak., M.Si., CA selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran untuk perbaikan skripsi ini.

4. Ibu Dr. Grace Theresia Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing serta memberi arahan terkait akademik sehingga peneliti dapat menjalankan aktivitas perkuliahan dengan baik.
5. Seluruh dosen Departemen Akuntansi Universitas Hasanuddin atas jasanya sehingga peneliti mendapatkan banyak ilmu selama perkuliahan dari semester satu hingga semester delapan ini.
6. Seluruh staf dan pegawai Departemen Akuntansi Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu terutama dalam hal administrasi untuk pengurusan berkas dari selama perkuliahan hingga seminar hasil.
7. Pemerintah Daerah Tana Toraja yang sudah bersedia menjadi responden wawancara sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Magdalena Karine Nyiolah selaku teman seperjuangan dari SD hingga kuliah yang selalu mendukung, menjadi tempat untuk berbagi keluh kesah dan informasi terutama pada masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi; kepada Leony Priska Supit yang sudah menjadi teman yang sangat suportif dan membantu selama masa perkuliahan peneliti; kepada Nadila Matasik yang sudah membantu selama proses pengurusan mulai dari proposal hingga skripsi; serta seluruh teman-teman akuntansi angkatan 2020.
9. Teman-teman Huios yaitu Kak Debby, Medyln, Siwa, Melin, Ola, Lingling, dan Syakila yang walaupun tidak dapat bertemu setiap saat namun selalu menyemangati, mendukung dan memberi doa kepada peneliti.
10. Doa dan dukungan dari pihak lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, kiranya Tuhan selalu memberkati.

Akhir kata, peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi karena keterbatasan kemampuan dan ilmu yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kesalahan dan kekurangan serta bersedia menerima saran dan kritik yang membangun untuk penyusunan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

Makassar, 28 Maret 2024

Peneliti

## **ABSTRAK**

### **INTERPRETASI MANAJEMEN RISIKO ATAS ANGGARAN PEMERINTAH DAERAH TANA TORAJA**

### **RISK MANAGEMENT INTERPRETATION OF THE TANA TORAJA REGIONAL GOVERNMENT BUDGET**

Amanda Evania Pasoloran

Ratna Ayu Damayanti

Darwis Said

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui interpretasi atau pemahaman para aktor yang terlibat dalam proses penganggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja terkait manajemen risiko. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara pada Pemerintah Daerah Tana Toraja yang meliputi Sekretaris Daerah Kabupaten Tana Toraja, Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Tana Toraja, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Kabupaten Tana Toraja, serta Inspektorat Kabupaten Tana Toraja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja belum memiliki peraturan daerah tentang penerapan risiko sebagai payung hukum dalam pelaksanaan manajemen risiko. Walaupun belum ada peraturan terkait penerapan risiko, namun sudah ada kesadaran tentang pentingnya manajemen risiko sebagai salah satu elemen kunci tata kelola pemerintahan yang baik, terutama untuk memastikan adanya ketercapaian kesinambungan, pelayanan masyarakat, serta pengembangan tujuan organisasi yang konsisten dengan visi misi Kabupaten Tana Toraja.

**Kata kunci** : Risiko, Manajemen Risiko, Penganggaran Daerah

## **ABSTRACT**

### **RISK MANAGEMENT INTERPRETATION OF THE TANA TORAJA REGIONAL GOVERNMENT BUDGET**

Amanda Evania Pasoloran

Ratna Ayu Damayanti

Darwis Said

This research aims to determine the interpretation or understanding of the actors involved in the budgeting process at the Tana Toraja Regional Government regarding risk management. The research method used is qualitative research. The data source in this research is primary data obtained through interviews with the Tana Toraja Regional Government which includes the Regional Secretary of Tana Toraja Regency, the Regional Financial and Revenue Management Agency of Tana Toraja Regency, the Development Planning, Research and Development Agency of Tana Toraja Regency, and the Regency Inspectorate Tana Toraja. The research results show that the Tana Toraja Regional Government does not yet have regional regulations regarding the application of risk as a legal umbrella for implementing risk management. Even though there are no regulations regarding the implementation of risk, there is already awareness of the importance of risk management as a key element of good governance, especially to ensure the achievement of sustainability, community service, and the development of organizational goals that are consistent with the vision and mission of Tana Toraja Regency.

**Keywords** : Risk, Risk Management, Regional Budgeting

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG.....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori .....	11
2.1.1 Manajemen Risiko.....	11
2.1.2 Manajemen Risiko Pada Sektor Publik .....	15
2.1.3 Manajemen Risiko Pada Pemerintah Daerah .....	23
2.1.4 Anggaran Pemerintah .....	27
2.2 Tinjauan Empiris.....	32
2.3 Kerangka Pemikiran.....	38

BAB III METODE PENELITIAN .....	40
3.1 Rancangan Penelitian .....	40
3.2 Kehadiran Peneliti .....	41
3.3 Lokasi Penelitian .....	41
3.4 Sumber Data .....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.6 Teknik Analisis Data .....	44
3.7 Pengecekan Validitas Data .....	46
3.8 Tahap-Tahap Penelitian.....	49
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	 52
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Tana Toraja .....	52
4.1.1 Letak Geografis Kabupaten Tana Toraja .....	52
4.1.2 Jumlah Penduduk Kabupaten Tana Toraja.....	54
4.2 Potret Anggaran .....	56
4.2.1 Pendapatan Daerah.....	56
4.2.2 Belanja Daerah .....	58
4.3 Manajemen Risiko pada Pemerintah Kabupaten Tana Toraja .....	61
4.4 Risiko Penganggaran Daerah Kabupaten Tana Toraja .....	64
4.4.1 Risiko Perencanaan Penganggaran.....	64
4.4.2 Risiko Pelaksanaan Anggaran.....	76
4.4.3 Risiko Pelaporan dan Pengawasan Anggaran.....	82
4.5 Kategori Risiko Penganggaran Daerah Kabupaten Tana Toraja ..	92
 BAB V PENUTUP .....	 96
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA .....	101

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Skala Dampak Risiko .....	20
2.2 Skala Kemungkinan Terjadi Risiko .....	21
2.3 Tinjauan Empiris .....	32
4.1 Jumlah Penduduk Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022 .....	54
4.2 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022 (dalam jutaan rupiah) .....	71
4.3 Anggaran dan Realisasi Belanja Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022 (dalam jutaan rupiah) .....	77
4.4 Kategori Risiko Penganggaran Daerah Kabupaten Tana Toraja .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran .....	38

## DAFTAR GRAFIK

Grafik	Halaman
4.1 Jumlah Penduduk Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022.....	55
4.2 Anggaran Pendapatan Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022.....	56
4.3 Realisasi Pendapatan Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022 .....	57
4.4 Anggaran Belanja Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022.....	59
4.5 Realisasi Belanja Daerah Kabupaten Tana Toraja Tahun 2020-2022.....	60

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini, organisasi di sektor swasta dan sektor publik sedang menghadapi tantangan yang timbul akibat perubahan sosial, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, perubahan iklim, kekuatan politik, dan faktor lainnya. Tantangan-tantangan ini menciptakan ketidakpastian dalam pengelolaan organisasi dan mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Perubahan ini mengharuskan organisasi menghadapi berbagai tantangan, kendala, atau hambatan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran mereka. Tantangan-tantangan ini juga dapat menjadi ancaman atau peluang bagi organisasi. Setiap organisasi memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai untuk mewujudkan visi dan misi mereka. Menurut Dowdy et al (2017) pada dasarnya, lembaga sektor publik birokrasi kurang kecepatan dan kegesitan dalam mengimbangi dunia yang berubah dengan cepat. Tantangan yang dihadapi adalah meningkatnya tingkat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas yang sering disebut sebagai Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*).

Dalam pencapaian tujuan organisasi terdapat banyak kemungkinan adanya risiko tidak tercapainya visi, misi, dan tujuan yang diharapkan. Risiko muncul karena adanya ketidakpastian, karena itu risiko harus dikelola. Risiko merupakan salah satu hal yang tidak luput dalam perkembangan suatu organisasi. Menurut Keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 577/PMK.01/2019, risiko merujuk pada kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Risiko sendiri selalu

diartikan dalam konteks yang negatif sehingga organisasi selalu berusaha untuk meminimalisir timbulnya risiko. Menurut Damayanti dkk (2023), kesadaran risiko dari setiap tingkat manajer mulai dari tingkat atas, tingkat menengah, hingga tingkat bawah muncul dari kemampuan mereka. Dalam menghadapi situasi yang tidak pasti dan sulit diprediksi, penting bagi manajer untuk mengelola interaksi sosial. Dengan demikian, diperlukan upaya untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap risiko agar dapat mengambil tindakan yang tepat dalam mengelola risiko yang timbul di dalam organisasi. Hal ini didukung oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Braig et al. (2011), manajemen risiko lebih sulit untuk diterapkan di sektor publik dibandingkan sektor privat dimana terdapat tujuh tantangan yang sering dihadapi yaitu (1) mengesampingkan risiko demi mencapai tujuan misi tertentu, (2) perubahan kepemimpinan yang terlalu sering mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan tanggung jawab, (3) pemimpin kurang memiliki pengetahuan terkait manajemen risiko serta bisnis, (4) pembiayaan untuk biaya untuk risiko yang sudah terwujud dan manajemen risiko berasal dari anggaran yang berbeda sehingga menyebabkan insentif yang tidak selaras, (5) kurangnya matriks risiko yang jelas, (6) sulitnya membangun praktik manajemen risiko yang kuat dikarenakan procedural yang kompleks serta melibatkan banyak pemangku kepentingan, dan (7) kurangnya budaya dan pola pikir yang berorientasi terhadap risiko karena pemerintah lebih termotivasi oleh misi organisasi.

Menurut Ari (2020), penerapan manajemen risiko di sektor publik Indonesia sebagai bagian dari tata kelola memiliki tantangan yang tidak dapat diabaikan. Salah satu tantangannya adalah kurangnya budaya risiko yang tercermin dalam banyaknya kasus korupsi, terutama melibatkan para pimpinan.

Selain itu, pemahaman filosofi tata kelola oleh para pelaku sektor publik masih belum seragam. Regulasi teknis untuk manajemen risiko juga masih kurang memadai. Tantangan dalam penerapan manajemen risiko di sektor publik Indonesia meliputi implementasi reward and punishment di tingkat organisasi untuk mencapai tingkat tata kelola yang diinginkan, serta kurangnya optimalisasi kompetensi sumber daya manusia.

Menurut Suryani (2020), terdapat beberapa isu terkait manajemen risiko pada pemerintah daerah yang perlu diperhatikan. Pertama, penilaian risiko yang dilakukan masih sebatas formalitas, dilakukan secara tidak teratur, dan hanya berfokus pada kegiatan operasional, tidak mencakup hal-hal yang terkait dengan tujuan strategis, dan tidak mempertimbangkan risiko terjadinya penipuan (*fraud*). Kedua, penilaian risiko dilakukan secara terpisah oleh setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dengan fokus tetap terbatas pada tujuan masing-masing OPD dan tidak mencakup tujuan di lingkungan pemerintah daerah. Ketiga, perencanaan dan pemantauan saat ini lebih fokus pada kepatuhan (*compliance*) dibandingkan berbasis risiko. Keempat, belum adanya budaya terkait kesadaran dan kepedulian akan risiko dalam organisasi, dan belum merasuk ke tingkat individu. Kelima, pejabat yang memiliki fungsi strategis belum terlibat penuh dalam proses penilaian risiko. Terakhir, Rencana Tindak Pengendalian (RTP) tidak diimplementasikan dan belum ada kegiatan pemantauan yang dilanjutkan dengan proses penilaian risiko. Berdasarkan tantangan-tantangan ini, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana manajemen risiko diinterpretasikan dalam konteks penganggaran pemerintah daerah.

Berdasarkan hasil penelitian Demidenko & McNutt (2010), dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dan mengawasi kinerja manajemen. Manajemen risiko mencakup identifikasi risiko, memperkirakan kemungkinan dan dampaknya terjadi risiko, menentukan tindakan yang tepat dan implementasi keputusan tersebut (Williams et al., 2006). Proses pengambilan keputusan dapat didukung oleh manajemen risiko dengan cara mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Dalam perspektif instansi pemerintah, KMK Nomor 577/KMK.01/2019 mendefinisikan manajemen risiko sebagai proses yang terstruktur dan sistematis, didukung oleh budaya yang sadar akan risiko. Tujuan dari manajemen risiko adalah untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima, sehingga memberikan dukungan yang memadai dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan peluang untuk mencapai visi, misi, dan tujuan, serta meningkatkan kinerja dan melindungi serta meningkatkan nilai tambah organisasi. Penerapan manajemen risiko telah dimulai sejak tahun 2008 dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 191/PMK.09/2008. Berdasarkan peraturan tersebut, proses manajemen risiko terdiri dari tujuh langkah, yaitu penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, monitoring dan evaluasi ulang, serta komunikasi dan konsultasi.

Menurut Ahmeti dan Vladi (2017), manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan di negara berkembang negara telah muncul sebagai salah satu yang

menarik topik penelitian. Besarnya peran sektor pengelolaan keuangan pemerintah daerah belum disertai dengan manajemen risiko yang memadai. Ketidakmemadaianya manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan sering kali mengakibatkan hilangnya kepercayaan publik dan berdampak pada kegagalan dalam menjalankan pemerintahan yang baik dan bersih (*good government governance*) dapat dijelaskan sebagai praktik-praktik yang mendorong tata kelola yang efektif, transparan, akuntabel, dan berintegritas dalam pemerintahan. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya publik secara efisien, pengambilan keputusan yang berkeadilan, partisipasi masyarakat yang aktif, serta penegakan hukum yang adil dan konsisten. Pemerintahan yang baik dan bersih bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, pengentasan kemiskinan, dan pemenuhan hak asasi manusia). Untuk meningkatkan pengelolaan keuangan pemerintah, diperlukan pengelolaan risiko yang efektif.

Hasil penelitian Ahmeti dan Vladi (2017) menunjukkan bahwa manajemen risiko bukanlah alat opsional atau sukarela dalam pengelolaan suatu organisasi. Manajemen risiko adalah suatu keharusan bagi setiap jenis organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan dan sasaran strategis. Risiko adalah ancaman atau peluang yang tidak dapat dihilangkan sama sekali dan membutuhkan manajemen yang efektif. Dengan demikian, sikap risiko dan persepsi risiko dapat Terpengaruh oleh berbagai faktor di luar kendali organisasi. Selain itu, mengelola risiko di sektor publik sangat penting karena tingkat regulasi yang tinggi, birokrasi, dan berbagai pemangku kepentingan yang terlibat, dapat menjadi proses yang lebih menantang daripada manajemen risiko pada organisasi sektor privat (Nilsen & Olsen, 2005). (Leung & Isaacs, 2008 dalam Ahmeti dan Vladi,

2017) juga mendukung gagasan bahwa manajemen risiko di sektor publik adalah sangat kompleks, terutama berasal dari berbagai kepentingan yang terlibat (sebagian besar karena konflik kepentingan), pengaruh politik, dan lain-lain.

Anggaran pemerintah merupakan dokumen resmi yang disepakati antara eksekutif dan legislatif untuk mengatur pengeluaran yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan pemerintahan, serta pendapatan yang akan digunakan untuk menutupi pengeluaran tersebut atau kebutuhan lainnya jika terjadi surplus atau defisit. Anggaran mempunyai peranan penting dalam mengoordinasikan aktivitas pengeluaran pemerintah dan merupakan dasar untuk memperoleh pendapatan dan pembiayaan oleh pemerintah selama suatu jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu tahunan, meskipun mungkin saja anggaran tersebut disiapkan untuk jangka waktu kurang atau lebih dari satu tahun. Anggaran memiliki pengaruh yang signifikan dalam akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah karena beberapa alasan: (1) sebagai pernyataan kebijakan publik, (2) sebagai target fiskal yang mencerminkan keseimbangan yang diinginkan antara pengeluaran, pendapatan, dan pembiayaan, (3) sebagai dasar pengendalian dengan konsekuensi hukum, (4) sebagai dasar penilaian kinerja pemerintah, dan (5) hasil pelaksanaan anggaran tercermin dalam laporan keuangan pemerintah yang merupakan pertanggungjawaban kepada publik.

Sektor publik menghadapi berbagai peristiwa yang kompleks dan menantang, dan diperlukan tindakan yang memadai untuk memastikan bahwa kepentingan publik dapat dipertahankan pada tingkat tertentu. Pada dasarnya tidak ada perbedaan manajemen risiko pada sektor publik maupun sektor privat, namun manajemen risiko di sektor publik memiliki risiko yang jauh lebih

kompleks dan cakupan dampaknya bersifat sosial. Institusi di sektor publik umumnya besar dan sangat birokratis, mempersulit insentif apa pun terhadap manajemen risiko (Dobrea & Ene, 2006). Tingkat dan keragaman risiko yang dihadapi institusi pemerintah sangat besar dan tanggung jawab utama otoritas ini adalah meyakinkan publik bahwa tidak ada risiko saat ini atau potensi yang akan mengancam kepentingan masyarakat (Braig, et.al, 2011). Menurut (Bozeman & Kingsley, 1998 dalam Ahmeti dan Vladi, 2017) menyatakan bahwa perbedaan sektor privat maupun publik dalam budaya berisiko adalah cara menanggapi risiko yang teridentifikasi.

Oleh karena itu, manajemen risiko penting untuk diterapkan terutama terkait penyusunan perencanaan anggaran. Dengan adanya manajemen risiko, pemerintah dapat menyusun kinerja atau program kerja disertai dengan antisipasi risiko yang mungkin terjadi sehingga meningkatkan kemungkinan berhasilnya program kerja. Selain itu pemerintah juga dapat menyiapkan *backup* program kerja apabila terdapat program kerja yang dinilai memiliki risiko untuk gagal dilaksanakan. Dengan demikian, pemerintah dapat menyusun anggaran yang lebih akurat.

Terjadinya pandemi Covid-19 yang terjadi secara global telah mengakibatkan perubahan signifikan di berbagai sektor. Penyebaran penyakit yang mudah menular ini telah menyebabkan krisis ekonomi yang sulit diprediksi sebelumnya. Organisasi di sektor publik juga mengalami kerugian besar yang berdampak pada pembatasan aktivitas masyarakat, termasuk aktivitas ekonomi, pendidikan, dan kegiatan sosial lainnya. Menurut Bastida et al (2021) bahwa pemerintah perlu belajar dan memahami lingkungan internal dan eksternal dan bagaimana menghadapi masa-masa yang bergejolak, yaitu dampak turbulensi

serta menanggapi rencana pemulihan dan peran pengelolaan anggaran. Manajer layanan publik harus mempelajari bagaimana Covid-19 dapat memengaruhi proses organisasi dan kepentingan kepada masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung dan melalui perubahan signifikan dalam kebijakan publik.

Penelitian ini akan difokuskan pada penganggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja, dengan sektor pariwisata sebagai salah satu sektor yang memiliki potensi pertumbuhan. Namun, hingga saat ini sektor pariwisata belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di daerah tersebut. Selain itu, sektor pariwisata juga mengalami dampak yang signifikan akibat pandemi Covid-19, yang menyebabkan penurunan drastis dalam jumlah wisatawan. Pada tahun 2020, terjadi penurunan sebesar 90,90% (BPS Tana Toraja, 2021).

Selain sektor pariwisata, Kabupaten Tana Toraja juga memiliki potensi ekonomi di sektor pertanian, terutama dalam produksi kopi arabika dan kopi robusta. Pemerintah daerah memiliki tujuan untuk mencapai visi pembangunan daerah tahun 2021-2026 yang dinyatakan sebagai "Tana Toraja bangkit, produktif, dan tangguh menyongsong tatanan hidup baru". Menurut Bupati Tana Toraja, Theofilus Allorerung (Zona Kata, 2021), APBD Tana Toraja tahun 2022 akan diberikan prioritas untuk melindungi dan meningkatkan mutu kehidupan masyarakat dengan memenuhi kebutuhan dasar seperti pendidikan, kesehatan, fasilitas sosial, dan fasilitas umum yang memadai. Selain itu, akan dilakukan pengembangan sistem jaminan sosial sebagai upaya untuk mengatasi dampak Covid-19.

Anggaran Pendapatan Belanja Daerah akan difokuskan pada pemulihan ekonomi yang disebabkan oleh dampak Covid-19, memberikan keleluasaan bagi

usaha mikro dan menengah serta menstimulasi masyarakat melalui program jaring pengaman sosial. Meskipun Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja telah berkomitmen untuk melakukan upaya pemulihan ekonomi dan menghadapi risiko dampak Covid-19 serta risiko lainnya dalam proses perencanaan dan penganggaran daerah, hingga saat ini belum ada pedoman pengelolaan risiko yang menjadi dasar dalam kebijakan pengembangan budaya sadar risiko, pembentukan struktur pengelolaan risiko, dan penyelenggaraan proses pengelolaan risiko di Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja. Meskipun demikian, mungkin saja perilaku atau sikap terkait manajemen risiko telah diterapkan di Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana manajemen risiko diinterpretasikan dalam konteks penganggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan konteks yang telah dijelaskan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pemahaman para aktor yang terlibat dalam proses penganggaran pada Pemerintah Daerah Kabupaten Tana Toraja terkait manajemen risiko, mulai dari perencanaan, pelaksanaan penganggaran, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, serta pengawasan.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman para aktor yang terlibat

dalam proses penganggaran di Kabupaten Tana Toraja terkait manajemen risiko. Penelitian ini akan meliputi pemahaman mereka mulai dari tahap perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan penganggaran, penatausahaan, pelaporan dan pertanggungjawaban, hingga tahap pengawasan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yang terlibat, seperti yang dijelaskan berikut ini:

1. Menjadi sumber informasi dan bahan kajian dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan metode terkait manajemen risiko penganggaran pemerintah daerah.
2. Menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya terkait objek kajian yang sama.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

Tinjauan teori merupakan komponen yang berisi dasar-dasar teori yang menjadi landasan bagi penelitian ini. Dalam penelitian ini, tinjauan teori dijelaskan sebagai berikut:

##### **2.1.1 Manajemen Risiko**

Menurut Arifuddin dkk (2020), Risiko dapat diberikan definisi yang bervariasi. Sebagai contoh, risiko dapat diartikan sebagai suatu peristiwa yang berpotensi menyebabkan kerugian, atau sebagai faktor yang harus dipertimbangkan oleh para analis investasi. Risiko juga dapat dianggap sebagai penyimpangan dari hasil yang diharapkan. Namun, pada dasarnya, risiko memiliki dua aspek yang penting, yaitu kemungkinan terjadinya suatu kejadian (probabilitas) dan dampak atau kerugian yang mungkin timbul akibatnya. Risiko sendiri selalu berkaitan dengan hal yang negatif, sehingga organisasi, lembaga maupun perusahaan harus selalu berhati-hati dan siap dalam menghadapi kemungkinan yang dapat menyebabkan kerugian serta dampak yang kurang baik akibat risiko. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan manajemen risiko yang dapat membantu dalam menghadapi situasi tersebut.

Menurut BPKP (2014), terdapat sebelas kategori risiko yang dapat dilihat dari berbagai perspektif. Pertama, risiko dapat dilihat dari sudut pandang penyebab, yang terbagi menjadi dua jenis, yaitu risiko keuangan dan risiko operasional. Kedua, risiko dapat dilihat dari sudut pandang akibat, yang juga

terbagi menjadi risiko murni (yang hanya berdampak merugikan) dan risiko spekulatif (yang dapat berdampak merugikan atau menguntungkan). Ketiga, risiko dapat dilihat dari sudut pandang aktivitas, seperti aktivitas pemberian kredit oleh bank atau pelayanan kepada masyarakat. Keempat, risiko dapat dilihat dari sudut pandang kejadian, seperti risiko kebakaran. Kelima, risiko dapat dilihat dari sudut pandang jenis risiko, seperti risiko teknologi, risiko ekonomi, risiko kesehatan, dan risiko hukum. Keenam, risiko dapat dilihat dari sudut pandang sumbernya, yang terbagi menjadi risiko eksternal (terkait politik, ekonomi, dan bencana alam) dan risiko internal mencakup berbagai aspek, seperti reputasi, keamanan, manajemen, dan informasi yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Ketujuh, ketika melihatnya dari sudut pandang penerima risiko, berbagai kategori risiko perlu dipertimbangkan, termasuk risiko yang berkaitan dengan perilaku manusia (*human risk*), risiko reputasi, hasil dari program atau inisiatif, kondisi bangunan dan aset, faktor lingkungan, serta tingkat pelayanan yang diberikan.

Kemudian yang kedelapan, risiko juga dapat dinilai berdasarkan tingkat kemungkinannya, apakah risiko tersebut rendah, sedang, atau tinggi dalam probabilitas terjadinya. Kesembilan, risiko dapat dilihat dari sudut pandang kemampuan mengendalikan, yang terdiri dari risiko yang dapat dikendalikan, risiko yang kurang terkontrol, dan risiko yang sulit atau tidak dapat dikendalikan. Kesepuluh, Risiko dapat dianalisis dari berbagai perspektif dalam konteks hierarki risiko, termasuk risiko strategis, risiko program, risiko proyek, dan risiko operasional. Selain itu, risiko juga dapat di evaluasi berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup risiko strategis (yang berkaitan dengan kesesuaian dengan toleransi risiko), risiko operasional (yang berkaitan dengan

efektivitas dan efisiensi operasi), risiko pelaporan (yang berfokus pada keandalan dalam pengambilan keputusan), dan risiko ketaatan (yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku).

Sedangkan menurut Manzoni & Cheshire (2017), Ada empat jenis risiko yang dapat dihadapi oleh suatu organisasi. Pertama, terdapat risiko internal yang dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri. Contohnya, risiko ini dapat dikelola melalui pengendalian internal dan, jika perlu, dapat diambil tindakan mitigasi tambahan. Ini sering kali melibatkan manajemen risiko tradisional, seperti daftar risiko, pengendalian, dan penjaminan. Contoh dari tipe risiko ini yaitu risiko terkait *fraud*, kesehatan dan keselamatan, kapasitas dan kapabilitas, keamanan data, dan mitra pengiriman.

Kedua yaitu risiko eksternal merupakan risiko yang berfokus pada peristiwa/bahaya eksternal dimana kemudian organisasi mempertimbangkan bagaimana kendali terhadap peristiwa semacam itu, karena organisasi bisa saja kesulitan dalam menilai kemungkinan. Pendekatan yang dapat dicoba dan diuji untuk mengelola risiko eksternal adalah dengan mempertimbangkan dampak peristiwa eksternal tersebut terhadap infrastruktur, keuangan, sumber daya, operasi, dan reputasi. Contoh dari tipe risiko ini yaitu risiko terkait penurunan ekonomi, serangan teroris, cuaca ekstrim, dan serangan siber (*cyber attacks*).

Ketiga yaitu risiko strategis merupakan risiko yang berkaitan dengan pencapaian organisasi dan tujuan utama seperti tujuan jangka panjang organisasi, serta mengidentifikasi risiko utama untuk pencapaiannya dalam jangka waktu yang ditentukan. Risiko di bidang ini akan disertai dengan pemantauan dan penyesuaian intervensi secara teratur, jika diperlukan. Tipe risiko ini dapat berupa risiko dampak langsung terhadap kemampuan organisasi

untuk terus beroperasi (misalnya hilangnya data pelanggan) atau *slow-burning risk* yang tumbuh dan pada akhirnya mencegah pencapaian tujuan (misalnya pergantian staf atau kemampuan kepemimpinan).

Dan yang keempat yaitu risiko yang berasal dari proyek besar dimana proyek-proyek besar merupakan bagian penting dari rencana sebagian besar badan pemerintah. Pengalaman menunjukkan bahwa satu atau dua proyek penting untuk organisasi tersebut harus dipertimbangkan di tingkat dewan dengan sendirinya. Kuncinya adalah hanya melaporkan ke tingkat dewan untuk dua atau tiga hal yang benar-benar penting. Ini harus melalui alat, teknik, dan pelaporan yang sesuai untuk masing-masing risiko. Risiko ini akan spesifik untuk proyek besar yang bersangkutan, dan dapat melibatkan: persyaratan yang berubah, *slippage* dalam kerangka waktu pengiriman, serta kegagalan pengiriman.

Seiring dengan pertumbuhan dan kompleksitas aktivitas perusahaan yang meningkat, risiko yang dihadapi oleh perusahaan juga meningkat. Karena itu, manajemen risiko menjadi salah satu aspek krusial dalam menjalankan bisnis dan memastikan kelangsungan perusahaan. Terdapat beberapa definisi manajemen risiko yang berasal dari berbagai sumber.

Menurut *ISO 31000:2009 - Risk Management Principles and Guidelines*, manajemen risiko adalah koordinasi kegiatan dengan tujuan untuk mengarahkan dan mengelola risiko dalam organisasi. Sementara itu, menurut *COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework (2004)*, manajemen risiko adalah proses yang melibatkan jajaran direksi, manajemen, dan anggota tim lainnya, yang diimplementasikan dalam penerapan strategi di seluruh perusahaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi potensi kejadian yang dapat mempengaruhi

pengelolaan risiko sesuai dengan tingkat risiko yang dapat diterima, dan memberikan kepastian terhadap pencapaian tujuan entitas.

Dalam konteks peraturan pemerintah, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008, manajemen risiko didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Selain itu, menurut KMK Nomor 577/KMK.01/2019, manajemen risiko merupakan proses yang sistematis dan terstruktur yang didukung oleh budaya yang sadar akan risiko untuk mengelola risiko organisasi pada tingkat yang dapat diterima, dengan tujuan untuk memberikan keyakinan terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Dari definisi-definisi tersebut, kesimpulan yang dapat diambil yaitu bahwa manajemen risiko merupakan rangkaian proses yang dilakukan untuk mengelola risiko yang berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Waluyo (2022), tujuan dari manajemen risiko meliputi upaya mitigasi atau pengendalian terhadap sumber-sumber risiko yang berpotensi mengancam pencapaian tujuan organisasi, penyediaan informasi mengenai sumber-sumber potensial risiko bagi organisasi, pengurangan kerugian yang disebabkan oleh risiko, memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada para pemangku kepentingan seperti investor, kreditor, karyawan, masyarakat, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan organisasi, serta menjaga stabilitas dan pertumbuhan organisasi.

### **2.1.2 Manajemen Risiko Pada Sektor Publik**

Dalam menghadapi perkembangan zaman yang terus berlangsung, sektor publik dihadapkan pada kebutuhan untuk meningkatkan akuntabilitas di

berbagai tingkatan, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, unit kerja pemerintah, departemen, dan lembaga negara. Sebagai respons terhadap tuntutan ini, sektor publik mulai melakukan reformasi dengan mengadopsi pendekatan *New Public Management* (NPM). Pendekatan ini lebih berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja dengan menerapkan teknik pengelolaan yang umumnya digunakan dalam sektor swasta ke dalam sektor publik. Salah satu aspek dari pendekatan ini adalah implementasi manajemen risiko.

Menurut BPKP (2014), konsep manajemen risiko dapat mendukung pemerintah dalam mengatasi ketidakpastian yang terkait dengan risiko dan peluang dengan lebih efisien, dan juga dapat meningkatkan kemampuan pemerintah untuk memberikan kontribusi yang lebih berharga. Beberapa kerangka kerja telah dikembangkan oleh berbagai pihak, seperti AS/NZS, COSO, CAS, dan ISO. Pada tahun 1995, diperkenalkan standar *The Australian and New Zealand Standard for Risk Management*, yang dikenal sebagai AS/NZS 4360:1995. Standar ini kemudian mengalami penyempurnaan pada tahun 1999 menjadi AS/NZS 4360:1999, dan terakhir diperbarui pada tahun 2004 menjadi AS/NZS 4360:2004. Berdasarkan standar ini, proses manajemen risiko terdiri dari tujuh tahap yang harus dilalui.

Tahap awal dalam proses manajemen risiko adalah komunikasi dan konsultasi, yang merupakan komponen penting di setiap tahapnya. Tahap ini melibatkan dialog aktif dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam dua arah yang menekankan pada konsultasi dibandingkan hanya memberikan informasi satu arah dari pembuat keputusan kepada stakeholders. Dalam tahap ini, rancangan rencana komunikasi yang melibatkan stakeholders

baik yang berada di internal maupun eksternal organisasi sangat penting untuk dilakukan. Tujuannya adalah memastikan bahwa orang yang bertanggung jawab atas implementasi manajemen risiko memahami landasan keputusan yang diambil serta alasan di balik tindakan-tindakan tertentu yang harus dilakukan. Mengingat *stakeholders* memiliki sudut pandang dan pendapat yang beragam, penting untuk memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan memberikan informasi yang relevan. Selain itu, melibatkan tim konsultan dalam proses konsultasi dapat membantu dalam menetapkan konteks dengan tepat, memastikan identifikasi risiko yang efektif, serta memberikan kontribusi dalam proses analisis dan evaluasi risiko dari berbagai perspektif keahlian.

Tahap kedua dalam proses manajemen risiko adalah penetapan konteks, di mana parameter internal dan eksternal, lingkungan kerja, dan kriteria risiko ditetapkan. Menentukan konteks ini menjadi landasan bagi langkah-langkah manajemen risiko yang akan datang. Proses menentukan konteks melibatkan tiga tahap utama, yaitu menetapkan konteks eksternal dan internal. Dalam menetapkan konteks eksternal, dilakukan evaluasi terhadap hubungan antara organisasi dan lingkungannya yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, teknologi, alam, dan faktor lainnya. Selain itu, juga diperhatikan pandangan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pemangku kepentingan eksternal. Di sisi lain, konteks internal ditetapkan supaya manajemen risiko sejalan dengan struktur, proses, dan budaya organisasi. Ini mencakup penilaian terhadap kemampuan organisasi, struktur organisasi, tujuan, kebijakan, strategi, sistem informasi dan komunikasi, pandangan, nilai-nilai, dan budaya organisasi, serta pemangku kepentingan internal.

Langkah selanjutnya melibatkan pengaturan konteks manajemen risiko, yang bertujuan untuk mengidentifikasi tujuan, sasaran, strategi, serta kebijakan manajemen risiko, menetapkan ruang lingkup manajemen risiko, menentukan sumber daya, menetapkan jadwal waktu penyelesaian, dan mengidentifikasi catatan dokumen yang harus dibuat. Setelah itu, kita melanjutkan dengan menetapkan kriteria risiko, di mana kita mempertimbangkan berbagai kriteria yang relevan terkait risiko, seperti kriteria operasional, teknis, keuangan, hukum, sosial, lingkungan, budaya, dan kriteria lainnya, yang sesuai dengan kebijakan internal, tujuan, dan sasaran organisasi.

Dalam konteks pengukuran risiko, terdapat beberapa kriteria yang dapat dipertimbangkan. Pertama, adalah tingkat konsekuensi risiko, yang melibatkan penilaian terhadap dampak yang mungkin timbul akibat risiko, seperti risiko finansial, hukum, politik, citra, dan sebagainya. Kedua, adalah tingkat munculnya risiko, yang mengukur probabilitas atau frekuensi terjadinya risiko berdasarkan analisis atau penilaian dari para ahli. Ketiga, adalah tingkat risiko, yang menentukan tingkat risiko yang relevan untuk pengambilan keputusan terkait tindakan penanganan risiko atau pengabaian risiko.

Tahap ketiga dalam manajemen risiko melibatkan identifikasi risiko, yang bertujuan untuk menguraikan elemen-elemen yang dapat menimbulkan ancaman terhadap prestasi tujuan suatu organisasi, berpotensi mengakibatkan kerugian, atau merusak citra entitas tersebut. Pada tahap ini, pendekatan "4W+H" diterapkan, yaitu mengidentifikasi apa (*what*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*) suatu kejadian dapat terjadi dan berdampak negatif pada pencapaian tujuan. Dalam proses identifikasi risiko yang komprehensif, akan dibuat daftar risiko (*risk register*). Risiko-risiko tersebut

selanjutnya disusun ke dalam berbagai kategori, seperti risiko keuangan, risiko operasional, risiko strategis, risiko reputasi, risiko sumber daya manusia, dan sebagainya.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi risiko, termasuk wawancara (*interview*), survei internet, tinjauan dokumen, evaluasi terhadap target kinerja, workshop, analisis diagram pohon, sesi brainstorming, diskusi kelompok fokus (*focus group discussion*), pembelajaran dari pengalaman masa lalu, praktik lapangan, pengetahuan terbaru, atau investigasi kasus.

Tahap keempat dalam manajemen risiko melibatkan analisis risiko. Dalam melakukan analisis risiko, terdapat sumber-sumber yang memadai yang dapat digunakan, seperti dokumen-dokumen sebelumnya, pengalaman yang relevan, praktik-praktik terdahulu, literatur yang relevan, survei keputusan publik, eksperimen dan prototipe, pertimbangan pakar, serta sesi brainstorming. Pada tahap ini, kemungkinan dan dampak risiko diukur untuk mengidentifikasi nilai risiko. Setelah nilai risiko ditentukan, tingkat dan status risiko dapat diketahui, sehingga memberikan informasi yang berguna dalam merancang pengendalian risiko. Terdapat rumus untuk menghitung tingkat risiko, yaitu:  $\text{Level Risiko} = \text{Kemungkinan} \times \text{Dampak}$ .

Pengukuran risiko dapat dianalisis dari dua sudut pandang, yaitu kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan dampaknya terhadap entitas (*impact*). Penilaian risiko dilakukan dengan merujuk pada tabel kriteria kemungkinan dan dampak. Seiring dengan berkembangnya aktivitas entitas dan perubahan risk appetite, kriteria tersebut juga semakin berkembang dan berubah. Hasil penilaian risiko selanjutnya direpresentasikan dalam bentuk Peta

Risiko (*Risk Map*). Ini menggambarkan tingkat risiko masing-masing dengan menggunakan warna yang mencerminkan tingkat risiko tersebut. Risiko yang memiliki tingkat kecemasan yang tinggi dicirikan dengan pemberian label warna merah dan termasuk dalam klasifikasi yang memerlukan perhatian dari pihak manajemen. Risiko tinggi dan menengah ditandai dengan warna oranye dan kuning, yang juga memerlukan pertimbangan dari audit internal terkait penentuan fokus dan rencana kerja audit internal. Risiko rendah dan sangat rendah ditandai dengan warna biru dan hijau, di mana risiko-risiko tersebut dikelola dengan melakukan tindakan pemantauan agar risiko tetap berada dalam posisi tersebut.

Pada analisis dampak dan probabilitas risiko, biasanya terdapat tiga skala yang digunakan, yaitu skala 3, skala 4, dan skala 5. Pemilihan skala yang digunakan dapat ditentukan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan unit organisasi. Apabila skala risiko yang digunakan semakin tinggi, maka semakin banyak pilihan pengendalian yang akan diterapkan. Dalam praktik yang umum dilakukan di beberapa Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, skala 4 sering digunakan dan dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.1 Skala Dampak Risiko

No.	Dampak	Uraian
1	Sangat Rendah	Pengaruh terhadap capaian tujuan sangat rendah
2	Rendah	Pengaruh terhadap capaian tujuan rendah
3	Besar	Pengaruh terhadap capaian tujuan besar
4	Sangat Besar	Pengaruh terhadap capaian tujuan sangat besar

Tabel 2.2 Skala Kemungkinan Terjadi Risiko

No.	Kemungkinan	Uraian
1	Sangat Jarang	Hampir tidak pernah terjadi
2	Jarang	Mungkin terjadi tetapi tidak sering
3	Sering	Mungkin terjadi dan kejadiannya cukup banyak
4	Sangat Sering	Dapat terjadi dan kejadiannya sangat banyak

Setiap unit organisasi memiliki kebebasan untuk menentukan tingkat dampak dan kemungkinan terjadinya risiko sesuai dengan kebijakan yang berlaku di masing-masing unit tersebut. Hal ini disebabkan karena besarnya dampak atau kemungkinan terjadinya risiko dapat bervariasi antara unit-unit organisasi yang berbeda. Sebagai contoh, risiko yang terjadi dua kali dalam sebulan mungkin dianggap sebagai risiko yang jarang terjadi dalam satu unit organisasi, namun di unit organisasi lain, risiko tersebut mungkin dianggap sebagai risiko yang sering terjadi.

Tahap kelima dalam proses ini melibatkan evaluasi risiko dengan tujuan untuk menentukan tingkat prioritas risiko dari yang paling tinggi hingga yang paling rendah. Evaluasi ini juga membantu dalam mengidentifikasi risiko yang memerlukan tindakan penanganan serta risiko yang perlu dipantau. Pada tahap ini, setiap tingkat risiko dinilai dan diurutkan berdasarkan prioritas, yang menjadi dasar untuk melaksanakan kegiatan mitigasi risiko. Evaluasi risiko harus mempertimbangkan selera risiko yang telah ditetapkan oleh organisasi pada tahap penetapan konteks. Prioritas risiko ditentukan berdasarkan dampak penanganan secara luas, peluang terjadinya peristiwa, dampak kumulatif dari

berbagai peristiwa, serta tingkat ketidakpastian risiko pada tingkat keyakinan tertentu.

Tahap keenam dalam proses ini adalah penanganan risiko, yang bertujuan untuk menetapkan jenis penanganan risiko yang efektif dan efisien. Ketika menghadapi suatu risiko, organisasi dapat memilih metode untuk mengatasi risiko dan mempersiapkan serta merencanakan penerapannya. Proses penanganan risiko terdiri dari enam tahap. Pertama, tahap identifikasi opsi penanganan meliputi: (1) menghindari atau tidak melaksanakan kegiatan yang dapat meningkatkan risiko, (2) menerima risiko tanpa melakukan mitigasi, (3) mengurangi konsekuensi risiko dengan mengurangi potensi kerugian dari risiko yang terjadi, (4) mengurangi frekuensi risiko dengan langkah-langkah preventif, dan (5) membagi risiko dengan cara mengalihkan risiko ke pihak lain dalam hubungan yang saling menguntungkan. Kedua, tahap evaluasi opsi penanganan yaitu: (1) kesesuaian opsi dengan tujuan organisasi dan kriteria evaluasi risiko, (2) praktisitas dan kelangsungan opsi, serta (3) biaya dan kemungkinan penerapan langkah penanganan risiko. Ketiga, tahap pemilihan opsi penanganan didasarkan pada manfaat penanganan risiko, ketidakpastian kondisi di masa depan, biaya yang dikeluarkan, harapan sosial, periode pelaksanaan dan penerimaan penanganan risiko oleh personel atau organisasi. Keempat, tahap persiapan rencana penanganan melibatkan identifikasi tanggung jawab, jadwal, hasil yang diharapkan, anggaran, pengukuran kinerja, dan proses review yang harus dilakukan; sistem untuk mengevaluasi serta memantau efektivitas tindakan penanganan risiko; serta dokumentasi implementasi opsi yang dipilih. Kelima, tahap implementasi penanganan meliputi memastikan kepatuhan terhadap tanggung jawab, jadwal, hasil yang diharapkan, anggaran,

pengukuran kinerja, dan proses review yang direncanakan; melibatkan sistem yang mengevaluasi dan memantau efektivitas tahap-tahap penanganan risiko; serta mendokumentasikan hasil, hambatan, dan solusi dalam penerapan penanganan risiko. Terakhir, tahap penilaian risiko residual melibatkan risiko yang tersisa setelah opsi penanganan risiko dan implementasi rencana penanganan risiko. Risiko ini harus didokumentasikan, dipantau, dan direview.

Tahap terakhir dalam proses ini adalah pemantauan dan peninjauan, di mana pemantauan melibatkan pengawasan terus-menerus terhadap kinerja aktual, sementara peninjauan melibatkan evaluasi berkala terhadap kondisi terkini dengan fokus pada aspek tertentu. Tahap ini memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen risiko karena bertujuan untuk memastikan bahwa langkah-langkah penanganan risiko dilaksanakan selaras dengan rencana, membantu memperkirakan perubahan risiko secara tiba-tiba yang dapat mempengaruhi profil risiko, mengetahui status akhir dari profil risiko pada suatu unit kerja, mendeteksi penyimpangan atau ketidaksesuaian antara harapan dan realitas dalam proses manajemen risiko, dan menetapkan langkah-langkah selanjutnya terkait dengan proses manajemen risiko.

### **2.1.3 Manajemen Risiko Pada Pemerintah Daerah**

Menurut Suryani (2020), penerapan manajemen risiko di sektor publik, termasuk di tingkat Pemerintah Daerah (Pemda), menjadi suatu keharusan untuk mengatasi tantangan dalam menerapkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hal ini sejalan dengan tantangan yang dihadapi dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) IV tahun 2020-2024, di mana terdapat enam fokus utama yang ditetapkan sebagai pendekatan inovatif yang

akan mendorong pembangunan nasional. Salah satu fokus utama yang ditetapkan adalah tata kelola pemerintahan yang akuntabel, efektif, dan efisien dalam mendukung peningkatan kinerja di semua aspek pembangunan. Dalam fokus utama ini, terdapat sembilan indikator, dan salah satu indikatornya membahas penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan kinerja instansi.

Namun, implementasi manajemen risiko menjadi suatu kebutuhan bagi Pemerintah Daerah (Pemda) dalam mencapai tujuan, bukan hanya karena mandatori dalam RPJMN 2020-2024. Dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, Pemda memiliki peran strategis dalam mendukung misi pemerintah pusat. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dan Inspektorat Daerah, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), juga memiliki peran penting dalam secara berkelanjutan mengawal pengembangan proses manajemen risiko. BPKP adalah instansi pemerintah pusat yang bertanggung jawab atas pembinaan manajemen risiko di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/D), sementara Inspektorat adalah unit di tingkat Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah (K/L/D) yang diharapkan dapat mendorong implementasi manajemen risiko dan bertindak sebagai penilai mandiri (assessor) dalam mengevaluasi implementasi manajemen risiko di Pemda/KL.

Pelaksanaan manajemen risiko di Pemerintah Daerah (Pemda) terdiri dari dua tingkat, yaitu tingkat perangkat daerah dan tingkat kegiatan. Pada tingkat perangkat daerah, pelaksanaan manajemen risiko dilakukan oleh Tim Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang ada di setiap Perangkat Daerah. Di sisi lain, pada tingkat kegiatan, pelaksanaan manajemen risiko dilakukan oleh Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK).

Pemerintah daerah menerapkan beberapa strategi terkait pengelolaan risiko, yang meliputi: (1) mengevaluasi dan mengendalikan risiko yang memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap pencapaian tujuan dan fasilitas, (2) menyediakan sumber daya manusia, infrastruktur, dan standar operasional yang sesuai, (3) menggabungkan manajemen risiko ke dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban program, dan kegiatan, serta (4) melakukan pemantauan berkelanjutan guna melakukan perbaikan dalam pelaksanaan, pertanggungjawaban, atau masukan untuk perencanaan berikutnya.

Untuk menerapkan manajemen risiko dengan efektif dan efisien, Pemerintah Daerah (Pemda) melaksanakan proses manajemen risiko secara berkelanjutan, sistematis, logis, dan terukur, terutama dalam program dan kegiatan. Secara ringkas, proses manajemen risiko terdiri dari enam tahap.

Pertama, tahap penetapan tujuan dilakukan untuk merinci tujuan Perangkat Daerah dan sasaran kegiatan. Proses ini melibatkan evaluasi terhadap faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, tugas dan fungsi Perangkat Daerah, serta pihak-pihak yang memiliki kepentingan terkait.

Kedua, tahap identifikasi risiko dilakukan pada Perangkat Daerah dan risiko yang terkait dengan kegiatan tersebut. Langkah ini melibatkan pengidentifikasian aktivitas, pemicu, dan proses terjadinya risiko yang dapat menghambat, pencapaian tujuan Perangkat Daerah dan target kegiatan. Identifikasi risiko selanjutnya didokumentasikan dalam sebuah daftar risiko.

Ketiga, tahap analisis risiko melibatkan serangkaian kegiatan, termasuk menentukan jenis analisis risiko yang akan dilakukan, melakukan analisis terhadap sumber risiko, mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian yang ada, menganalisis kemungkinan terjadinya risiko

dan dampak yang mungkin timbul, menilai tingkat risiko yang terkait, menyusun profil risiko atau peta risiko, serta melakukan analisis terhadap tingkat risiko yang terkait untuk setiap kategori risiko.

Keempat, tahap evaluasi risiko memiliki tujuan untuk membantu pengambilan keputusan terkait kebutuhan penanganan risiko lebih lanjut dan menetapkan prioritas penanganan tersebut. Evaluasi risiko dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang relevan dan dilakukan secara teratur.

Kelima, Tahap penanganan risiko melibatkan pengidentifikasian berbagai alternatif tindakan yang bisa diambil untuk mengatasi risiko, dan selanjutnya memilih alternatif yang paling tepat berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan sebelumnya.

Terakhir, tahap pemantauan dan peninjauan bertujuan untuk memastikan bahwa manajemen risiko telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahap ini melibatkan pengendalian rutin dalam pelaksanaan penanganan risiko dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan, memonitor efektivitas langkah-langkah penanganan risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap sebelumnya, dan melakukan pemantauan dan peninjauan secara berkala. Setelah proses manajemen risiko selesai, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwajibkan untuk menyusun laporan penerapan manajemen risiko yang terdiri dari laporan identifikasi risiko dan analisis risiko, serta laporan rencana penanganan dan rencana pemantauan penanganan risiko.

#### **2.1.4 Anggaran Pemerintah**

Anggaran memiliki peran penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Dengan adanya anggaran, organisasi dapat merencanakan dan memproyeksikan pengeluaran dan penerimaan di masa mendatang. Konsep yang sama berlaku dalam sektor publik, di mana anggaran sangat diperlukan sebagai panduan dalam perumusan kebijakan dan untuk memastikan pelaksanaan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Di Indonesia, istilah anggaran terkait dengan APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah). APBN merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah di tingkat pusat, sementara APBD adalah rencana keuangan tahunan pemerintah di tingkat daerah. Persetujuan APBN dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), sedangkan APBD disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Definisi anggaran menurut The National Committee on Governmental Accounting (dalam Sadat, 2020) adalah suatu rencana operasional keuangan yang memuat perkiraan pengeluaran untuk jangka waktu tertentu dan juga memuat rekomendasi mengenai cara untuk membiayai pengeluaran tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arif et al. pada tahun 2002 (dalam Sadat, 2020), anggaran terdiri dari beberapa komponen, yaitu: (1) rencana keuangan masa depan yang mencakup pendapatan dan belanja, (2) strategi pemerintah mengenai alokasi sumber daya untuk pembangunan, (3) alat pemantauan, (4) alat kebijakan, dan (5) dipersiapkan untuk jangka waktu tertentu. Selain itu, menurut SAP (2021), anggaran juga merupakan dokumen resmi yang merupakan hasil kesepakatan antara lembaga eksekutif dan legislatif mengenai belanja yang ditetapkan untuk melaksanakan kegiatan pemerintah, serta

pendapatan yang diharapkan untuk menutupi kebutuhan belanja atau pembiayaan yang diperlukan jika terdapat perkiraan defisit atau surplus.

Menurut Bastian (2006), anggaran memiliki beberapa fungsi yang meliputi hal-hal berikut: (1) anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan kerja, (2) anggaran berperan sebagai pedoman kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, (3) anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi internal, menghubungkan satuan kerja yang berbeda dan menciptakan kondisi mekanisme kerja yang menguntungkan antara atasan dan bawahan, (4) anggaran digunakan sebagai alat pengendalian satuan kerja, (5) anggaran berperan sebagai alat yang memotivasi dan meyakinkan untuk mencapai tindakan yang efektif dan efisien menuju pencapaian visi organisasi, dan (6) anggaran memiliki peran sebagai alat pengelolaan kebijakan dan kebijakan fiskal.

Selain itu, anggaran memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan non keuangan, (2) anggaran biasanya mencakup periode waktu tertentu, seperti satu atau lebih, (3) anggaran mengandung komitmen atau kemampuan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, (4) usulan anggaran dievaluasi dan disetujui oleh pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi dari penyusun anggaran, dan (5) setelah disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 84 Tahun 2022, kebijakan dalam penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dapat dibagi menjadi tiga bagian. Pertama, kebijakan dalam penyusunan pendapatan daerah yang mencakup semua penerimaan uang yang masuk ke rekening kas umum daerah dan tidak perlu dikembalikan oleh daerah,

serta penerimaan lainnya. Kedua, kebijakan dalam penyusunan anggaran belanja daerah yang disusun berdasarkan prioritas dan kebutuhan daerah, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan urusan pemerintah terkait pelayanan publik dan pencapaian sasaran pembangunan. Ketiga, kebijakan dalam penyusunan anggaran pembiayaan daerah yang mencakup semua penerimaan yang perlu dikembalikan dan/atau pengeluaran yang akan diterima kembali baik pada tahun anggaran yang bersangkutan maupun tahun-tahun anggaran berikutnya.

Menurut Bastian (2006), terdapat empat jenis sistem anggaran yang dapat digunakan dalam menyusun anggaran. Pertama, terdapat *line-item budgeting* yang merupakan penyusunan anggaran berdasarkan asal dana (pos-pos penerimaan) dan penggunaan dana (pos-pos pengeluaran). Sistem ini juga dikenal sebagai *traditional budgeting* dan berfokus pada kemampuan penyerapan anggaran. Namun, kekurangan dari sistem ini adalah kurang mempertimbangkan apakah output yang dihasilkan telah mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Kedua, terdapat *incremental budgeting* yang merupakan sistem anggaran yang memungkinkan revisi selama tahun anggaran berlangsung dan dapat menjadi dasar usulan anggaran di masa depan. Sistem ini berfokus pada perubahan dari periode anggaran sebelumnya. Seperti *line-item budgeting*, *incremental budgeting* juga memiliki kelemahan karena terlalu berfokus pada input daripada output.

Ketiga, *planning programming budgeting system* (PPBS) adalah sistem anggaran yang memiliki fokus pada output dan tujuan yang ingin dicapai. Sistem ini melibatkan proses perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran

yang terperinci. Dengan demikian, anggaran yang dihasilkan menjadi lebih akurat sesuai dengan pencapaian tujuan dan alokasi sumber daya yang lebih efektif dan efisien. Namun, PPBS memiliki tantangan dalam pelaksanaannya karena kompleksitas prosesnya dan biaya yang besar.

Keempat, *zero-based budgeting* (ZBB) adalah sistem anggaran yang berfokus pada perencanaan kegiatan tanpa mengacu pada rencana kegiatan dari periode sebelumnya. Dalam sistem ini, setiap anggaran dimulai dari nol dan setiap kegiatan dikembangkan sesuai dengan visi periode tersebut. ZBB lebih cocok digunakan untuk perencanaan jangka pendek dan rentan terhadap perubahan.

Kelima, *performance budgeting* adalah sistem anggaran yang berfokus pada manajemen anggaran terkait dengan pengendalian dan efisiensi pelaksanaan setiap kegiatan. Penyusunan anggaran dalam sistem ini didasarkan pada evaluasi produktivitas setiap unit kerja atau divisi dalam organisasi. Semakin baik kinerja unit kerja dan kontribusinya, semakin besar alokasi anggaran yang diberikan.

Anggaran merupakan alat fiskal utama yang mempunyai peran penting dalam menunjang pertumbuhan perekonomian yang tergambar pada APBN serta APBD. Namun, dalam proses penganggaran, pemerintah tentunya dihadapkan oleh berbagai ketidakpastian yang akan mempengaruhi ketepatan pencapaian target anggaran. Menurut Sujarwo (2014), terdapat beberapa risiko yang dihadapi pemerintah terkait perencanaan hingga pertanggungjawaban anggaran. Pertama, pada tahap perencanaan, risiko-risiko yang diidentifikasi antara lain (1) proses penganggaran tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, (2) proses penganggaran tidak melibatkan seluruh pemakai anggaran, (3)

penganggaran tidak disusun berdasarkan program, (4) penganggaran tidak berdasarkan pada proses pencapaian visi dan misi organisasi, (5) tidak ada personil atau tim yang menguji alignment perencanaan, serta (6) pihak-pihak yang seharusnya terlibat dalam penyusunan anggaran belum benar-benar terlibat. Kedua, pada tahap pelaksanaan, risiko-risiko yang diidentifikasi diantaranya (1) keterlambatan pelaksanaan kegiatan, (2) keraguan aparat dalam memulai kegiatan akibat perencanaan yang tidak matang, (3) banyaknya revisi atau pergeseran anggaran, (4) penjadwalan kegiatan yang tidak tepat, (5) proses pengadaan barang dan jasa belum sesuai ketentuan, serta (6) belum adanya rencana mitigasi kegagalan pengadaan. Ketiga, pada tahap pengawasan dan pemeriksaan, risiko-risiko yang diidentifikasi antara lain (1) tidak adanya SDM yang bertugas mengawasi pemanfaatan aset, (2) kurangnya SDM yang paham terkait cara melakukan revidi laporan keuangan serta pemeriksaan dengan tujuan tertentu, dan (3) inspektorat lebih berfokus pada audit reguler daripada audit dengan tujuan tertentu. Terakhir, pada tahap pertanggungjawaban, risiko-risiko yang diidentifikasi yaitu (1) penyusun laporan keuangan yang tidak kompeten, (2) penyusunan laporan keuangan belum sesuai standar, (3) sistem laporan belum terkomputerisasi, (4) verifikasi data input tidak tepat, dan (5) proses penyusunan laporan tidak melalui proses revidi bertahap.

## **2.2 Tinjauan Empiris**

Dalam penelitian sebelumnya, telah dilakukan kajian empiris yang relevan dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Berikut adalah beberapa studi empiris yang terkait dengan manajemen risiko di sektor publik:

Tabel 2.3 Tinjauan Empiris

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Spikin (2013)	<i>Risk Management Theory: The Integrated Perspective and Its Application In The Public Sector</i>	Kualitatif	Terdapat bukti yang signifikan terkait dengan pentingnya laporan, sistem informasi, tata kelola perusahaan, dan komunikasi dalam proses penerapan program manajemen risiko. Lebih jauh lagi, praktik manajemen risiko harus ada dan disebarluaskan ke seluruh organisasi. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan bahaya dan peluang saat menerapkan program manajemen risiko.
2.	Kapuscinska & Matejun (2014)	<i>Risk Management In Public Sector Organizations: A Case Study</i>	Kualitatif (studi kasus)	Berdasarkan studi monografi yang dilakukan, penelitian dirumuskan mengenai tugas-tugas manajemen puncak dan dampak manajemen risiko terhadap berjalannya organisasi dan pentingnya membangun kesadaran akan proses ini pada setiap tingkat organisasi. Karena

				<p>tingginya minat terhadap hal ini, isu-isu tersebut akan menjadi bahan penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh penulis. Rencananya yaitu pertama-tama melakukan studi ahli yang akan mengarah pada perumusan landasan teori tertentu. Kemudian studi survei kuantitatif akan dilakukan di universitas-universitas di Polandia. Diharapkan bahwa penelitian akan dikonfirmasi, yang akan memungkinkan perumusan sejumlah kesimpulan kognitif dan aplikasi serta memungkinkan pengembangan pengetahuan baru dalam ilmu manajemen.</p>
3.	Ahmety et al (2017)	<i>Risk Management in Public Sector: A Literature Review</i>	Kualitatif	<p>Terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kesadaran mengenai manajemen risiko pada sektor publik di seluruh dunia, terutama untuk negara-negara berkembang. Dengan</p>

				<p>mengacu pada standar ISO 31000 dan panduan serta laporan lainnya, negara-negara berkembang tersebut dapat menetapkan model risiko untuk otoritas publik dan lembaga tertentu di negara mereka. Namun sayangnya, sebagian besar negara saat ini masih gagal dalam menetapkan rencana dan strategi manajemen risiko nasional, atau bahkan jika mereka memilikinya, mereka tidak dapat menerapkannya dengan cara yang efektif.</p>
4.	Adeswatoto & Putra (2018)	Manajemen Risiko Pada Proyek Konstruksi di Pemerintah Kabupaten Kampar	Diskriptif Kualitatif	<p>Terdapat 71 risiko yang teridentifikasi dalam proyek konstruksi berdasarkan sumbernya. Dari jumlah tersebut, 48 risiko memiliki dampak signifikan pada proyek konstruksi. Risiko tersebut terbagi menjadi 5 risiko dengan kategori tidak dapat diterima (unacceptable) dan 43 risiko dengan kategori</p>

				tidak diharapkan (undesirable).
5.	Ahmad (2019)	Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat	Kualitatif	Penerapan Manajemen Risiko di Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat masih belum efektif, terutama dalam hal penerapan audit berbasis risiko yang juga belum efektif. Untuk membuat audit berbasis risiko menjadi efektif, langkah yang perlu diambil adalah menerapkan proses Manajemen Risiko di setiap Perangkat Daerah.
6.	Suwanda (2020)	<i>Risk Management Solutions in Local Government Financial Management</i>	Kualitatif (studi kasus)	Dalam penelitian ini, dilakukan analisis penerapan manajemen risiko yang berfokus pada pengelolaan keuangan Pemda Garut. Hasil survei menunjukkan bahwa risiko yang teridentifikasi adalah 26 risiko dengan risk-sharing pada level I sebanyak 57,69% dan level II sebanyak 38,46% dari keseluruhan risiko, medium risk (level III) sebanyak 3,84%. Hasil

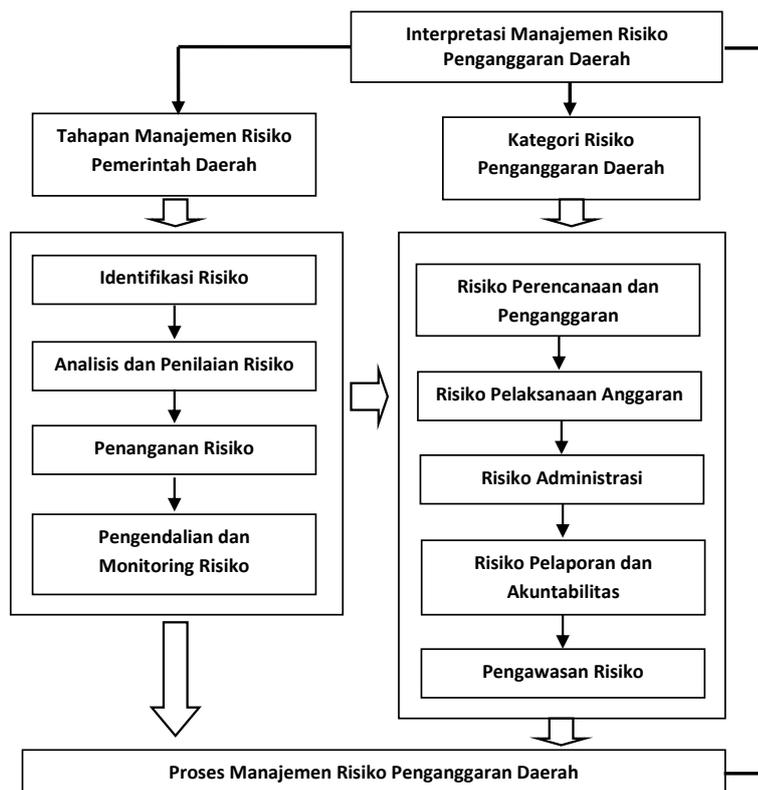
				identifikasi menunjukkan bahwa pengelolaan risiko Pemerintah Kabupaten Garut terhadap Risiko berpotensi akan mengalami banyak masalah dan hambatan yang akan timbul jika pelaksanaan reaksi risiko tidak dilakukan sesuai dengan rekomendasi dalam penelitian ini.
7.	Aprianto et al (2021)	Analisis Manajemen Risiko SPBE Menggunakan COBIT 5 For Risk dan ISO 31000:2018 di Kabupaten Magetan	Kualitatif	Manajemen risiko SPBE merupakan hasil gabungan dari tahapan yang terdapat dalam COBIT 5 for risk dan ISO 31000:2018. Namun, masih ada kekurangan dalam penetapan penanggung jawab risiko, terutama untuk organisasi menengah dan besar. Dalam SPBE, hanya terdiri dari 3 unsur dan kurang memberikan deskripsi yang memadai mengenai tanggung jawab. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian dengan peran yang lebih rinci dalam COBIT 5 for risk.

				<p>Dalam proses identifikasi risiko, berhasil diidentifikasi sebanyak 21 risiko yang berhubungan dengan pencapaian sasaran organisasi. Dari hasil tersebut, diperoleh 15 rekomendasi sistem pengendalian risiko yang telah diidentifikasi dalam SPBE. Saat ini, organisasi XY memiliki 7 sistem pengendalian.</p>
8.	Nugraha & Novianty (2022)	<p>Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung</p>	Kuantitatif	<p>Penerapan Manajemen Risiko di tiap OPD yang berada pada level 1 Manajemen Risiko berdasarkan total persentase nilai jawaban responden terkait variabel Manajemen Risiko adalah sebesar 84 % dan berada pada rentang 68,1% - 84% yang termasuk pada klasifikasi Sudah diterapkan. Kinerja Keuangan pada tiap OPD yang berada pada level 1 untuk mengukur sejauh mana dalam pengaruh yang diterima</p>

				berdasarkan total persentase nilai jawaban responden terkait Kinerja Keuangan adalah sebesar 82 % dan berada pada rentang 68,1% - 84% yang termasuk pada klasifikasi Sudah diterapkan.
--	--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Berpikir

Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka kerangka pikir penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



### Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Tahap identifikasi risiko merupakan tahapan pertama dalam proses manajemen risiko pada organisasi publik, dimana tahapan tersebut merupakan kegiatan untuk mencari atau mengetahui sumber-sumber risiko yang mungkin timbul dalam kegiatan yang dilakukan dengan mengklasifikasikan sumber-sumber risiko tersebut. Kemudian pada tahap analisis dan penilaian risiko, dilakukan perhitungan estimasi risiko dan dampak yang akan timbul. Tahap selanjutnya adalah fase penanganan risiko, dimana fase ini menentukan cara atau metode yang tepat untuk mencegah risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis dan dinilai sebelumnya, tahap terakhir adalah fase pemantauan dan pengendalian risiko, dimana bagian-bagian risiko lebih tinggi, lebih diprioritaskan untuk dipantau dan dikendalikan. Tahapan-tahapan risiko kemudian diamati melalui wawancara dengan informan pada setiap kategori risiko dalam penganggaran daerah untuk mengetahui potensi risiko.