



## Pengendalian risiko pada lembaga publik: analisis terhadap sistem pengendalian manajemen Berbasis risiko

Rischa Herlina Nadapdap<sup>1</sup>, Sayyida Nabila<sup>2</sup>, Bebi Delpriman Gulo<sup>3</sup>, Fiqri Haikal<sup>4</sup>,  
Fitri Yani Panggabean<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Akuntansi, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi  
e-mail; rischaherlina2003@gmail.com<sup>1</sup>, sayyidanabila002@gmail.com<sup>2</sup> delprimangulo02@gmail.com<sup>3</sup>,  
fikrihaikal120403@gmail.com,<sup>4</sup> fitriyani@dosen.pancabudi.ac.id<sup>5</sup>

### Article history

Submitted: 2024/12/01; Revised: 2024/12/11; Accepted: 2025/02/15

### Abstract

This study focuses on analyzing the effectiveness of risk-based management control systems in public institutions, designed to address internal and external dynamics affecting operations. The aim of this research is to evaluate how these systems assist in identifying and mitigating strategic, operational, financial, and compliance risks. The method employed involves a descriptive analysis approach by observing the implementation of these systems in several public institutions. The findings reveal that implementing such systems supports increased work efficiency, accountability, and public trust. Key success factors include leadership commitment, the development of human resource competencies, and the optimization of information technology. However, several challenges hinder implementation, such as limited resources, inadequate information technology, and regulatory complexities. This study concludes that continuous evaluation and improvement are crucial to strengthening risk control systems, making them more adaptive to support organizational goals and enhance public trust.

### Keywords

Risk Management, Public Institutions, Management Control, Operational Efficiency, Public Trust



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

## PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik di seluruh dunia menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola dinamika lingkungan internal dan eksternal yang terus berubah (Lokobal, 2019). Faktor internal seperti adopsi teknologi baru dapat dikelola secara langsung oleh organisasi, tetapi tantangan eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah atau kondisi ekonomi global sering kali berada di luar kendali mereka (Khairudin & Erlanda, 2016). Situasi ini menimbulkan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik yang optimal (Pane et al., 2021).

Risiko dalam konteks organisasi publik didefinisikan sebagai potensi ancaman yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis, operasional, keuangan, atau kepatuhan (Wiharti & Novita, 2020). Pengelolaan risiko yang tidak efektif dapat mengakibatkan kerugian signifikan, seperti masalah keuangan, kerusakan reputasi, hingga berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap layanan public (Panggabean, 2019). Oleh karena itu, sistem manajemen risiko yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memitigasi risiko menjadi komponen esensial dalam memastikan keberlanjutan operasional serta menjaga akuntabilitas dan transparansi.

Dalam konteks Indonesia, penerapan sistem pengendalian risiko telah diatur melalui berbagai regulasi, seperti yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan (Lokobal, 2019). Contohnya, Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Nusa Tenggara Barat telah mengintegrasikan manajemen risiko sebagai bagian integral dari proses operasionalnya. Implementasi sistem ini tidak hanya membantu meminimalkan dampak risiko tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja dan akuntabilitas organisasi (Abdurrahman et al., 2019).

Namun, implementasi sistem pengendalian risiko di lembaga publik tidak tanpa tantangan. Keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, dukungan teknologi informasi, dan komitmen organisasi sering kali menjadi hambatan utama. Ketergantungan pada faktor-faktor ini dapat memengaruhi keberhasilan sistem, mengancam kinerja organisasi, dan menghambat kepatuhan terhadap regulasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem pengendalian manajemen berbasis risiko di lembaga publik. Fokusnya adalah untuk mengevaluasi bagaimana sistem ini dapat diterapkan secara strategis guna mendukung pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat kepercayaan publik. Hasil penelitian diharapkan memberikan wawasan yang relevan bagi organisasi publik untuk mengembangkan strategi pengendalian risiko yang adaptif dan berkelanjutan.

Dengan memahami dan mengimplementasikan pengendalian risiko secara efektif, lembaga publik dapat menjadikan sistem ini sebagai investasi strategis dalam menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini akan menciptakan sinergi antara pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang transparan dan akuntabel.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif

untuk menganalisis sistem pengendalian manajemen berbasis risiko pada lembaga publik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam melalui eksplorasi data empiris yang bersifat kontekstual, sedangkan metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual, proses implementasi, dan efektivitas sistem pengendalian risiko. Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi bagaimana sistem pengendalian risiko diterapkan, dengan fokus pada identifikasi tahapan manajemen risiko, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta dampaknya terhadap efisiensi operasional dan akuntabilitas publik. Lokasi penelitian dilakukan pada lembaga publik strategis seperti Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan di Nusa Tenggara Barat, yang telah mengimplementasikan sistem pengendalian berbasis risiko. Data penelitian meliputi data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pemangku kepentingan utama, observasi langsung terhadap proses operasional, dan data sekunder yang berasal dari dokumen resmi seperti laporan manajemen risiko, regulasi pemerintah, dan laporan audit. Teknik pengumpulan data mencakup wawancara mendalam untuk menggali informasi implementasi dan tantangan, observasi partisipatif untuk memahami dinamika penerapan, serta analisis dokumentasi terkait kebijakan, pedoman, dan laporan audit.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem pengendalian manajemen berbasis risiko pada lembaga publik, khususnya dalam konteks pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik yang optimal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada lembaga publik yang menjadi objek studi, diperoleh beberapa temuan penting terkait implementasi manajemen risiko.

#### 1. Identifikasi Risiko dalam Lembaga Publik

Lembaga publik yang menjadi objek penelitian telah mengadopsi sistem pengendalian risiko sebagai bagian dari pengelolaan operasional mereka. Risiko yang dihadapi oleh lembaga ini dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis, yaitu:

- a. Risiko Strategis: Termasuk perubahan kebijakan pemerintah, regulasi yang kompleks, dan perubahan lingkungan politik.
- b. Risiko Operasional: Berhubungan dengan prosedur kerja yang tidak efisien, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, serta kesalahan dalam proses administrasi.

- c. Risiko Keuangan: Meliputi risiko anggaran yang tidak mencukupi, penyimpangan dalam penggunaan dana, serta potensi pemborosan anggaran.
- d. Risiko Kepatuhan: Termasuk risiko ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam proses identifikasi, lembaga publik menggunakan metode kualitatif yang melibatkan analisis terhadap laporan audit, observasi langsung, serta wawancara dengan pejabat yang terkait. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan lembaga telah teridentifikasi dengan baik.

## **2. Analisis Risiko yang Diidentifikasi**

Setelah risiko diidentifikasi, lembaga publik melakukan analisis kualitatif dan kuantitatif untuk menilai dampak serta kemungkinan terjadinya risiko tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat beberapa risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap operasional lembaga, antara lain:

- a. Risiko Anggaran: Ketidakcukupan anggaran yang dialokasikan untuk menjalankan program kerja dapat menghambat pencapaian target lembaga.
- b. Risiko Sumber Daya Manusia: Kurangnya kompetensi pegawai serta tingginya tingkat rotasi staf dapat memengaruhi efisiensi kerja dan kualitas pelayanan publik.
- c. Risiko Kepatuhan: Potensi pelanggaran terhadap regulasi dapat menimbulkan sanksi hukum serta menurunkan kepercayaan publik terhadap lembaga tersebut.

Untuk mengatasi risiko-risiko ini, lembaga publik telah menyusun rencana mitigasi yang mencakup langkah-langkah strategis untuk meminimalkan dampak negatif. Langkah-langkah tersebut antara lain pengadaan pelatihan bagi pegawai, pengawasan yang lebih ketat terhadap penggunaan anggaran, serta penerapan sistem pemantauan kepatuhan yang lebih efektif.

## **3. Implementasi Sistem Pengendalian Risiko**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian risiko di lembaga publik memerlukan dukungan dari berbagai elemen, seperti sumber daya manusia, teknologi informasi, serta komitmen dari pimpinan lembaga. Dalam praktiknya, proses implementasi melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

- a. Perencanaan Manajemen Risiko: Menentukan kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko yang akan diterapkan.

- b. Identifikasi dan Analisis Risiko: Melakukan penilaian terhadap potensi risiko serta dampaknya terhadap tujuan lembaga.
- c. Respon Risiko: Merancang langkah-langkah mitigasi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau meminimalkan dampaknya.
- d. Monitoring dan Evaluasi: Melakukan pemantauan secara rutin terhadap risiko yang telah diidentifikasi serta mengevaluasi efektivitas langkah mitigasi yang telah diambil.

Implementasi sistem pengendalian risiko juga ditunjang oleh penggunaan teknologi informasi yang mempermudah proses identifikasi, analisis, serta pemantauan risiko. Sistem ini memungkinkan lembaga publik untuk mendapatkan data yang akurat dan terkini terkait potensi risiko yang dihadapi.

#### **4. Dampak Pengendalian Risiko terhadap Efisiensi Operasional dan Kepercayaan Publik**

Penerapan sistem pengendalian risiko yang efektif memiliki dampak positif terhadap efisiensi operasional lembaga publik. Beberapa manfaat yang dirasakan setelah sistem ini diimplementasikan adalah:

- a. Meningkatkan Efisiensi Kerja: Proses kerja menjadi lebih terstruktur dan efisien, dengan pengurangan kesalahan administrasi serta pemborosan anggaran.
- b. Meningkatkan Akuntabilitas: Dengan adanya sistem pengendalian yang baik, lembaga publik dapat memberikan laporan yang lebih transparan kepada masyarakat serta pemangku kepentingan.
- c. Meningkatkan Kepercayaan Publik: Penerapan sistem pengendalian risiko yang transparan dan akuntabel dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga publik, terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan penyediaan layanan publik.

Namun, penelitian juga menemukan beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi sistem pengendalian risiko, antara lain:

- a. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang Kompeten: Beberapa lembaga masih kekurangan pegawai yang memiliki keahlian khusus dalam manajemen risiko.
- b. Keterbatasan Teknologi Informasi: Tidak semua lembaga publik memiliki akses ke teknologi informasi yang memadai untuk mendukung proses pengendalian risiko.
- c. Kendala Regulasi: Beberapa regulasi yang berlaku dianggap terlalu kompleks dan sulit diimplementasikan oleh lembaga publik.

## **b. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis risiko memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga publik. Sistem ini membantu lembaga publik dalam mengidentifikasi potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan, serta merancang langkah-langkah mitigasi yang efektif.

Dalam pembahasan ini, terdapat beberapa poin penting yang dapat dijadikan acuan bagi lembaga publik dalam mengembangkan sistem pengendalian risiko yang lebih baik:

1. Pentingnya Dukungan dari Pimpinan Lembaga: Keberhasilan implementasi sistem pengendalian risiko sangat bergantung pada komitmen dari pimpinan lembaga. Pimpinan harus memberikan arahan serta dukungan yang jelas dalam setiap tahapan pengendalian risiko.
2. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia: Lembaga publik perlu mengadakan pelatihan khusus bagi pegawai yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko. Kompetensi yang baik akan meningkatkan efektivitas pengendalian risiko yang dilakukan.
3. Penggunaan Teknologi Informasi: Teknologi informasi memegang peranan penting dalam proses identifikasi, analisis, serta pemantauan risiko. Lembaga publik perlu mengadopsi teknologi yang sesuai untuk mendukung implementasi sistem pengendalian risiko.
4. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan: Sistem pengendalian risiko harus dievaluasi secara rutin untuk memastikan bahwa langkah-langkah mitigasi yang diambil tetap relevan dengan kondisi yang ada. Perbaikan berkelanjutan juga diperlukan untuk menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah.

Secara keseluruhan, implementasi sistem pengendalian risiko yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja lembaga publik. Dengan pengendalian yang efektif, lembaga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yang merugikan serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen berbasis risiko di lembaga publik sangat penting dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Sistem ini tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko, tetapi juga meningkatkan efisiensi

operasional, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan yang diberikan. Keberhasilan implementasi pengendalian risiko sangat bergantung pada dukungan pimpinan, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi informasi yang memadai. Dengan demikian, lembaga publik harus terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem pengendalian risiko agar dapat menghadapi tantangan di masa depan dengan lebih baik.

## REFERENCES

- Abdurrahman, A., Maniza, L. H., & Lestari, M. (2019). Analisis Implementasi Manajemen Pengendalian Risiko Dalam Upaya Tercapainya Tujuan Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 6(1), 30. <https://doi.org/10.31764/jiap.v6i1.663>
- Khairudin, & Erlanda, R. (2016). *PENGARUH TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS LAPORAN KEUANGAN PEMERINTAH DAERAH (LKPD) TERHADAP TINGKAT KORUPSI PEMERINTAH DAERAH (STUDI PADA PEMERINTAH KOTA SE-SUMATERA)*. 4(June), 2016.
- Lokobal, A. (2019). Manajemen Risiko Pada Perusahaan Jasa Pelaksana Konstruksi Di Propinsi Papua (Study Kasus di Kabupaten Sarmi). *Repository Ain Purwokerto*, 4(2), 109–118.
- Pane, Y., Simarmata, A. M., Rezeki, S., Rinaldi, M., & Panggabean, F. Y. (2021). Analisis Pendapatan Asli Daerah Dan Dana Perimbangan Terhadap Belanja Modal Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Di Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 5(2), 31–44. <https://doi.org/10.38043/jids.v5i2.3182>
- Panggabean, F. Y. (2019). Kinerja Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Dan Kota Di Sumatera Utara Berdasarkan Opini Audit. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS : Jurnal Program Studi Akuntansi*, 5(2), 151. <https://doi.org/10.31289/jab.v5i2.2692>
- Wiharti, R. R., & Novita, N. (2020). Dampak Penerapan Akuntansi Forensik dan Audit Investigasi dalam Mendeteksi Fraud Pengadaan Barang/Jasa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 10(2), 115. <https://doi.org/10.23887/jiah.v10i2.24698>