**Strategi** **Manajemen Risiko dalam Perspektif *Good Governance* pada Pemerintah Kota Bekasi**

Bambang Heru Purwanto1\*, Eddy Jusuf Sp2, & Siti Nurul Fitria3

Universitas Pasundan, Indonesia

\*e-mail: [muthia.zahwah@gmail.co.id](mailto:muthia.zahwah@gmail.co.id)

**Article Information**

Received: Month 00, 0000 y Revised: Month 00, 0000 y Online: Month 00, 0000 y

**ABSTRAK**

Pemerintah Kota Bekasi telah mengenal manajemen risiko melalui unsur penilaian risiko sejak mulai tahun 2011, namun sampai sekarang dalam implementasinya belum memiliki strategi yang ideal sehingga harapan terciptanya *good governance* belum sepenuhnya dapat dicapai. Sebagai salah satu kebutuhan yang strategis dalam perbaikan kinerja organisasi, maka manajemen risiko sangat diperlukan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi melalui penataan ulang sistem penyelenggaraan pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penelitian disertasi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan pelaksanaan manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi belum berjalan efektif dan efesien sehingga diperlukan suatu rancangan strategi manajemen risiko yang sesuai dengan karakteristik kearifan lokal dalam mewujudkan *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif studi kasus dengan teknik sampling *purposive* dan *snowball*. Adapun teknik pengumpulan data melalui *indepth interview* dengan pengolahan data menggunakan trianggulasi (gabungan) serta bersifat induktif. Hasil akhir penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum manajemen risiko dalam perspektif *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi sudah dilaksanakan namun belum berjalan efektif. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan belum efektifnya implementasi manajemen risiko adalah *Governance and Culture, Strategy and Objective-Setting, Performance, Review and Revision,* dan *Information, Communication, and Reporting*. Kebaharuan dalam penelitian ini adalah selain sangat jarang penelitian tentang manajemen risiko dalam birokrasi publik, adalah ditemukannya faktor baru dalam manajemen risiko yakni *external factor* (keterlibatan stake holder).

**Keywords:** *Risk Management, Good Governance,* Pemerintah Kota Bekasi

**PENDAHULUAN**

Salah satu upaya konkrit yang dilakukan pemerintah sebagai wujud dari semangat reformasi birokrasi untuk mewujudkan *good governance* adalah melalui penataan ulang sistem penyelenggaraan pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas. Implementasi konsep transparansi dan akuntabilitas diwujudkan melalui pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang dilakukan melalui pelaksanaan dan pengawasan keuangan oleh unit-unit pengawasan internal dan eksternal yang ada atau tindakan pengendalian oleh masing-masing instansi pemerintah. Namun dalam implementasinya upaya tersebut belum sepenuhnya dilakukan secara maksimal. Indikasi ini dapat dilihat dari berbagai hasil penelitian dan hasil kajian sepanjang kurun waktu 2009-2020 menunjukan masih banyaknya bentuk perilaku, kegiatan, dan modus usaha yang tidak sehat yang bermuara pada perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme (ICW, 2020 dan BPK RI, 2019). Berdasarkan fenomena tersebut, maka dibutuhkan sebuah sistem yang mampu mencegah terjadinya segala bentuk penyimpangan, penyalahgunaan, ketidakpatuhan dan kecurangan yang dapat merugikan keuangan negara. Salah satu bentuk upaya mencegah terjadinya segala bentuk penyimpangan, penyalahgunaan, ketidakpatuhan dan kecurangan yang dapat merugikan keuangan negara adalah melalui manajemen risiko. Hal ini karena manajemen risiko menjadi kebutuhan yang strategis dalam perbaikan kinerja dari organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki oleh organisasi (Suwanda dkk; 2019).

Namun demikian implementasi manajemen risiko di Indonesia sendiri, masih belum berjalan optimal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kasus dalam penerapan manajemen risiko dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan kementerian, lembaga, pemerintah daerah baik provinsi, kota maupun kabupaten. Nilai manajemen risiko dalam maturitas SPIP meskipun telah mencapai Level 3 yang menunjukkan bahwa manajemen risiko telah dilaksanakan guna mendukung pencapaian *good governance,* tetapikontras dengan praktek dilapangan, dimana pencapaian level 3 maturitas SPIP belum dapat menjamin terwujudnya *good governance* (BPK, 2019). Bahkan laporan dari BPKP (2019) menunjukkan hasil Penilaian Maturitas SPIP tahun 2019, dari 630 jumlah keseluruhan kementrian/lembaga, provinsi, dan kabupaten/kota masih terdapat 251 yang belum mencapai level 3, hal tersebut menunjukkan infrastruktur dan implementasinya belum terbangun secara optimal.

Kompartementalisasi juga dialami oleh Pemerintah Kota Bekasi meskipun telah menerbitkan Peraturan Walikota Nomor 30 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Berdasarkan laporan pelaksanaan kegiatan SPIP yang diterbitkan oleh Inspektorat, diketahui bahwa implementasi manajemen risiko telah dimulai sejak implementasi SPIP dimulai pada Tahun 2011 melalui unsur SPIP yang kedua, yaitu penilaian risiko. Dalam unsur tersebut, telah terdapat tahapan identifikasi dan analisis risiko yang mana merupakan proses dalam manajemen risiko. Namun implementasi manajemen risiko berjalan cukup lambat mengingat minimnya petunjuk teknis yang tersedia dalam pelaksanaan penilaian risiko pada awal pelaksanaan SPIP. Selanjutnya berdasarkan laporan kegiatan manajemen risiko di Inspektorat Daerah Kota Bekasi paada Tahun 2019, diketahui bahwa Pemerintah Kota Bekasi melalui Inspektorat Daerah Kota Bekasi kembali melakukan pendampingan terkait implementasi Manajemen Risiko di seluruh Perangkat Daerah sebanyak 47 Instansi yang ada di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi yang selanjutnya dilakukan penginputan *risk register* ke dalam *Integrated Risk Management & Risk Based Audit System*. Dari hasil penginputan ke dalam sistem, hanya 49% atau 23 Perangkat Daerah yang memberikan *risk register* sesuai dengan hasil pendampingan.

Fakta lainnya berdasarkan Laporan Hasil Pemeriksaan BPK-RI atas LKPD Pemerintah Kota Bekasi Tahun 2019 BPK-RI diketahui bahwa masih diketemukannya oleh BPK-RI temuan ketaatan serta temuan Sistem Pengendalian Intern saat dilakukannya pemeriksaan keuangan atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Pemerintah Kota Bekasi Tahun Anggaran 2019. Berdasarkan reviu dokumen *risk register,* diketahui bahwa pengelolaan manajemen risikonya belum dilakukan secara komprehensif dalam bentuk sebuah portofolio risiko merujuk pada tujuan strategis instansi pemerintah tersebut. Artinya, jika pengelolaan risiko masih dilaksanakan seperti itu, dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah Kota Bekasi telah menerapkan manajemen risiko, namun masih sebatas *silo risk management,* dimana setiap bagian dalam satu organisasi melaksanakan pengelolaan risiko secara terpisah tanpa adanya koordinasi antara satu bagian dengan bagian lainnya. Padahal, satu risiko dalam satu bagian bisa jadi terkait dengan risiko lain yang ada di bagian lain yang jika tidak dimitigasi akan mengekspos organisasi terhadap risiko baru. Meskipun manajemen risiko masih menjadi konsumsi masing-masing unit, namun belum ada koordinasi antar unit/bagian.

Ketidakmampuan pendekatan berbasis *silo* dalam mengelola risiko tersebut melahirkan pendekatan baru terhadap manajemen risiko yaitu *Enterprise Risk Managemen*t (ERM), yang sering juga disebut S*trategic Risk Management*. ERM adalah konsep strategis yang lebih kuat dalam menangkap risiko organisasi yang signifikan dari perspektif pencapaian tujuan strategis organisasi, dengan memperhatikan spektrum komprehensif risiko dan konsekuensinya sebagai portofolio risiko yang saling terkait. Artinya, risk register dari masing-masing bagian tidak hanya merupakan tanggungjawab setiap bagian melainkan terkompilasi ke level yang lebih tinggi lagi, dan terbentuk sebuah *portofolio risiko* dari organisasi yang menyeluruh, memastikan bahwa risiko-risiko telah dianalisis, dikelola, dipantau, dan ditinjau kembali guna mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, bukan lagi hanya pencapaian tujuan dari masing-masing bagian saja.

Berdasarkan hal-hal yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diketahui bahwa pelaksanaan manajemen risiko pada instansi pemerintah daerah, khususnya Pemerintah Daerah Kota Bekasi, belum memiliki strategi yang ideal mengingat masih minimnya peraturan terkait penerapan manajemen risiko pada instansi pemerintah sehingga tujuan untuk mewujudkan *good governance* belum sepenuhnya dapat dicapai.

Fokus dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam fokus empirik berkenaan dengan strategi Manajemen Risiko sesuai dengan Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Berbasis Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi dan Keputusan Walikota Bekasi Nomor 700/Kep. 381-ITKO/VIII/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi yang dilaksanakan pada tahun yang sama sejak diberlakukan terkait perspektif *good governance* demi tercapainya tujuan pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien dengan sub fokus bahasan pada 5 komponen risiko dalam *Enterprise Risk Management* (ERM) oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), meliputi: *Governance and Culture*; *Strategy and Objective-Setting*; *Performance*; *Review and Revision*; dan *Information, Communication, and Reporting*. Namun dalam dalam *framework* ERM tersebut, tidak terdapat konteks eksternal, sehingga terkesan risiko yang muncul tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal, padahal dalam lingkungan organisasi publik (khususnya pemerintah daerah) konteks eksternal menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi efektif tidaknya implementasi manajemen risiko sebagaimana yang terdapat dalam manajemen risiko berdasarkan ISO 31000. Oleh karena itu keterbaharuan dalam penelitian ini adalan mencoba memasukkan faktor eksternal dalam teori ERM tersebut.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pelaksanaan manajemen risiko yang dijalankan Pemerintah Kota Bekasi dalam mewujudkan *good governance*, mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan pelaksanaan manajemen risiko danmenemukan strategi manajemen risiko yang sesuai dengan karakteristik kearifan lokal dalam mewujudkan *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi.

**METODE PENELITIAN**

Disain penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendelatan studi kasus dan peneliti dalam hal ini juga bertindak sebagai instrumen kunci. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Teknik sampling berbentuk *purposive* dan *snowball* dengan jumlah key person yang digunakan sebanyak 5 orang yang berasal dari unsur top manajemen di Pemerintah Kota Bekasi. Teknik pengumpulan data berupa *indepth interview,* observasi, dokumentasi dan FGD (*Focus Group Discussion*). Instrumen penelitian yang digunakan berasal dari komponen dan prinsip teori dalam *Enterprise Risk Management* (ERM) dari COSO (2017). Teknik pengolahan datanya melalui trianggulasi (gabungan) dengan jenis model interaktif, dimana lebih menekankan makna dari pada generalisasi, melalui tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data dan pembuatan kesimpulan. Agar data yang diperoleh memiliki tingkat keauratan yang memadai dailakukan verifikasi, serta dan refleksi. Selain itu untuk memperkuat hasil penelitian juga didukung dengan Analisa SWOT.

**HASIL PENELITAN**

Kewenangan kepada daerah dalam otonomi daerah pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan dilaksanakan melalui tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, akuntabel, partisipatif dan berkeadilan. Pemerintah Kota Bekasi telah merumuskan kebijakan dan prioritas pembangunan daerah yang jelas, terukur dan berkesinambungan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Keberhasilan setiap program pembangunan yang telah dilaksanakan setiap tahun telah diukur melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai parameter ukuran kinerja Pemerintah daerah yang telah ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Daerah maupun Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah. IKU yang ditetapkan tersebut diukur capaiannya dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) setiap tahunnya. Dari pengukuran kinerja tersebut nantinya akan terlihat keberhasilan pemerintah daerah dalam menggunakan serta mengelola sumber daya dan potensi daerah untuk mencapai target-target IKU yang sudah ditetapkan. Salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian target kinerja dan pembangunan daerah adalah melakukan kegiatan dan program pembangunan secara efektif dan efisien. Dalam rangka mengendalikan risiko organisasi dalam pelaksanaan kegiatan dan program pembangunan agar dapat berjalan optimal maka dibutuhkanlah manajemen risiko.

Hasil penelitian strategi manjemen risiko yang dilaksanakan Pemerintah Kota Bekasi adalah sebagai berikut :

1. **Pelaksanaan Manajemen Risiko pada Pemerintah Kota Bekasi dalam Mewujudkan Good Governance**

Salah satu upaya konkrit yang dilakukan Pemerintah Kota Bekasi sebagai wujud dari semangat reformasi birokrasi adalah melakukan penataan ulang terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas yang merupakan pondasi dasar untuk mewujudkan *Good Governance* melalui Peraturan Walikota Nomor 30 Tahun 2010 tentang Penyelenggaraan SPIP di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Dalam hal ini SPIP merupakan model penerapan manajemen risiko di Pemerintah Kota Bekasi.

Sebagai implementasikan SPIP, manajemen risiko merupakan alat bantu dalam penyelenggaraan pemerintahan guna menciptakan tata pemerintahan yang efisien dan efektif di Pemerintah Kota Bekasi, diterbitkanlah Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 12 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Turunan dari peraturan Wali Kota Bekasi tersebut, disusunlah Keputusan Wali Kota Nomor 700/Kep.381-ITKO/VIII/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko.

Manajemen risiko yang telah ada sejak diperkenalkannya SPIP mulai Tahun 2011 melalui unsur penilaian risiko, belum secara komprehensif dilaksanakan oleh seluruh Perangkat Daerah dikarenakan dalam peraturan yang diterbitkan belum menyentuh sasaran strategis Perangkat Daerah maupun Pemerintah Kota Bekasi. Namun hal tersebut cukup wajar mengingat manajemen risiko merupakan hal yang baru dilaksanakan pada pemerintahan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Thomas Cooper (2010) di pemerintahan Provinsi Newfoundland dan Labarador yang menunjukkan bahwa manajemen risiko merupakan aktivitas yang relatif baru dan belum diimplementasikan secara baik di organisasi swasta maupun di pemerintahan.

Meskipun dengan kondisi implementasi manajemen risiko yang belum komprehensif, Pemerintah Kota Bekasi telah berhasil mencapai tingkat level maturitas SPIP pada tingkat 3 (Terdefinisi) dengan nilai 3,26. Nilai tingkat 3 ini menunjukkan kematangan dalam implementasi manajemen risiko. Tetapi faktanya pencapaian tingkat 3 tersebut tidak selaras dengan peningkatan nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang juga menggunakan hasil penilaian risiko sebagai salah satu parameter yang harus dipenuhi untuk membantu penyusunan rencana aksi.

Sejak tahun 2016, nilai SAKIP Pemerintah Kota Bekasi masuk ke dalam kategori B hingga Tahun 2019. Hal tersebut menunjukkan tidak terdapat perubahan signifikan setelah diimplementasikannya manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi. Hal tersebut disebabkan implementasi manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi baru dilaksanakan oleh sebagian Perangkat Daerah melalui penyusunan register risiko untuk beberapa kegiatan saja dan hanya berfokus pada pemenuhan regulasi (*conformance*).

Meskipun demikian, Pemerintah Kota Bekasi tetap mendorong implementasi manajemen risiko melalui Inspektorat Kota Bekasi dengan mulai menggunakan Manajemen Informasi Sistem melalui software yang berjudul *Integrated Risk Management & Risk Based Audit System* pada tahun 2019.

**2. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Pelaksanaan Manajemen Risiko pada Pemerintah Kota Bekasi belum Berjalan Efektif dalam Mewujudkan *Good Governance***

Penerapan manajemen risiko pada sektor publik untuk saat ini terbilang belum banyak dilakukan sehingga banyak diketemukan kendala dalam implementasinya (Thomas Cooper, 2010). Hal ini juga dialami oleh Pemerintah Kota Bekasi, dimana manajemen risiko yang telah dikenal sejak tahun 2011 dan baru dilakukan sejak tahun 2017 pada Pemerintah Kota Bekasi ternyata juga belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh Perangkat Daerah, baik dari sisi konsep maupun teknis manajemen risiko.

Belum efektifnya manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi dipengaruhi oleh beberapa fakor. Berdasarkan teori ERM dari COSO (2017), terdapat lima komponen prinsip dalam kerangka kerja *COSO Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance*, yaitu *Governance & Culture, Strategy and Objective-Setting, Performance, Review and Revision,* dan *Information, Communication, and Reporting*.

1. ***Governance & Culture***

Pengawasan yang dilakukan pada Pemerintah Kota Bekasi belum sepenuhnya melibatkan semua tingkat pimpinan dari tingkat atas sampai tingkat bawah, dan kelompok-kelompok kerja dikarenakan struktur organisasi manajemen risiko yang ditentukan oleh Pemerintah Kota Bekasi belum sesuai dengan struktur pengelolaan risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah BPKP Nomor 4 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah. Selain itu belum tersediaanya sistem informasi manajemen yang berfungsi secara optimal untuk mendukung pengawasan yang efektif serta belum diterapkannya budaya sadar risiko. Hal ini sejalan dengan pendapat Suwanda, dkk (2019) tentang pelibatan budaya dalam manajemen risiko.

Wali Kota Bekasi telah berkomitmen untuk mendukung penerapan manajemen risiko dalam bentuk kebijakan public namun dalam implementasinya belum sepenuhnya berjalan, dikarenakan belum tersedianya sumber daya, seperti anggaran yang cukup, infrastruktur dan sumber daya manusia, sebagaimana dinyatakan oleh Suwanda, dkk (2019) ketersediaan sumber dalam penerapan manajemen risiko. Keterbatasan sumber daya manusia di Pemerintah Kota Bekasi lebih disebabkan oleh frekuensi rotasi/mutasi pegawai yang cukup sering, sehingga pergantian pejabat publik yang sering terjadi akan membuat pemahaman tentang implemantasi manajemen risiko mengalami hambatan.

1. ***Strategy and Objective-Setting***

Pemerintah Kota Bekasi telah mengidentifikasi proses bisnis Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota bekasi namun belum terdapat analisis konteks bisnis atau lingkungan usaha di mana organisasi beroperasi serta mengidentifikasi dampak potensial dari lingkungan usahanya (risiko bisnis) pada profil risikonya. Sejalan dengan pendapat Suwanda, dkk (2019) tentang penetapan tujuan harus ditetapkan lebih awal sebelum manajemen organisasi memutuskan mengidentifikasi risiko.

Pemerintah Kota Bekasi juga telah mengindetifikasi dan mengevaluasi strategi-strategi guna mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan sambil memperhitungkan dampak potensial yang dapat dijumpai dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Kota Bekasi serta Rencana Strategis (Renstra) Perangkat Daerah namun belum memiliki perumusan tujuan atau sasaran organisasi yang telah mempertimbangkan risiko yang menyertainya.

1. ***Performance***

Pemerintah Kota Bekasi telah melakukan proses penilaian risiko sebagaimana yang dinyatakan oleh Andre Wongso (2010) dimana Langkah awal dalam mengelola risiko dengan baik adalah melakukan penilaian risiko sehingga menghasilkan daftar pemetaan dan kuantitas risiko serta daftar respon risiko, namun proses tersebut masih dikisaran level kegiatan pada Perangkat Daerah, dan penilaian risiko tersebut pun dilakukan tidak secara berkala dan menyeluruh serta belum menyusun risiko strategis organisasi sebagaimana yang dinyatakan dalam COSO (2017).

1. ***Review and Revision***

Pemantauan dan peninjauan adalah bagian dari proses manajemen risiko yang memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko berjalan dengan baik (Susilo dan Kaho, 2018). Pemerintah Kota Bekasi belum melakukan pengamatan dan pengukuran dinamika perubahan yang substansial serta belum melakukan penelahaan atau pengkajian kinerja beserta risiko-risikonya sebagai langkah melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan juga belum melakukan perbaikan atau penyempurnaan terkait implementasi manajemen risiko pada Pemerintah Daerah Kota Bekasi.

1. ***Information, Communication, and Reporting***

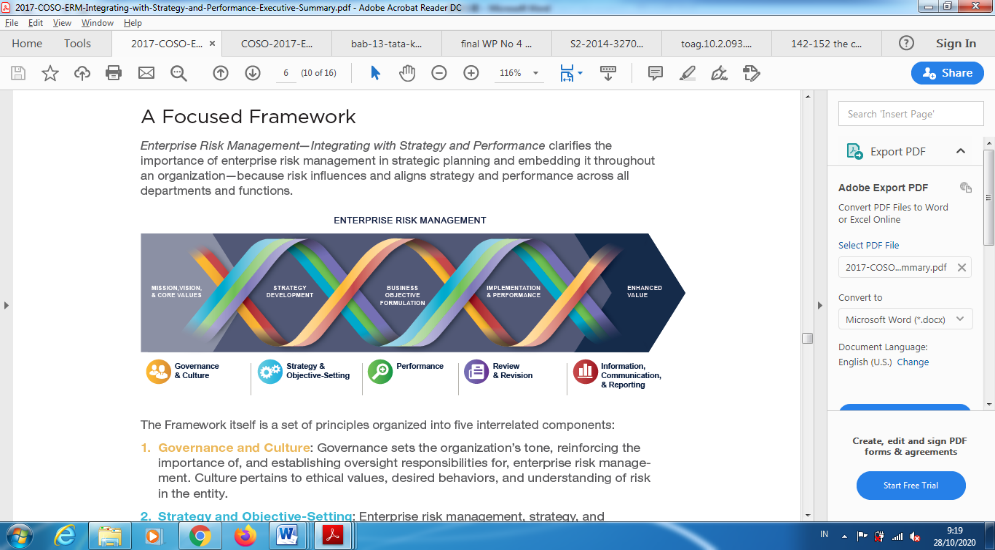
Pemerintah Kota Bekasi telah memanfaatkan dan mengembangkan teknologi dan sistem informasi yang memadai untuk mendukung ERM serta menggunakan saluran-saluran komunikasi organisasi untuk mendukung ERM melalui Sistem Informasi Manajemen atau *Management Information System* (MIS). MIS tersebut bertujuan untuk menyampaikan informasi yang relevan kepada pihak terkait melalui media komunikasi yang sesuai sebagaimana yang dijelaskan oleh COSO (2017) bahwa informasi sangat penting bagi setiap entitas untuk melaksanakan tanggungjawabnya guna mendukung pencapaian tujuan.

Pemerintah Kota Bekasi mulai membangun sistem informasi berupa software manajemen risiko berjudul *Integrated Risk Management & Risk Based Audit System* sejak akhir tahun 2019. Namun demikian sistem tersebut belum sepenunya berjalan dikarenakan adanya kendala dari segi penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan dan pemeliharaan sistem, sumber dana pendukungnya serta sumber daya manusia yang mengoperasikannya sehingga pelaporan atau informasi belum sepenuhnya efektif tersebar di seluruh jenjang organisasi mengenai kinerja, risiko, dan budaya.

Selain 5 komponen di atas, Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan analisis terhadap lima komponen manajemen risiko dalam ERM ternyata ditemukan ada satu faktor lain yang diduga kuat memengaruhi belum efektifnya implementasi manajemen risiko dalam perspektif *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi, yaitu terkait faktor eksternal yang melibatkan *stakeholder* baik dari sudut pandang Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi maupun Pemerintah Kota Bekasi itu sendiri.

Faktor koordinasi yang merupakan faktor eksternal dari sudut pandang Perangkat Daerah tersebut juga belum optimal yang menyebabkan implementasi Manajemen Risiko belum sepenuhnya efektif dikarenakan mitigasi risiko yang dilakukan terkadang melibatkan perangkat daerah lain dan adanya kecenderungan pemikiran pada beberapa Perangkat Daerah bahwa manajemen risiko bagaikan mengungkapkan kelemahan-kelemahan dari manajemen di perangkat daerah itu sendiri. Manajemen risiko merupakan suatu sistem yang melibatkan berbagai komponen yang saling terkait sehingga tidak bisa melibatkan hanya satu perangkat daerah saja melainkan bisa melibatkan seluruh perangkat daerah.

Dalam *framework* ERM perlu memasukkan faktor eksternal, karena dalam penerapannya haruslah disesuaikan secara khas dan spesifik bagi setiap organisasi ataupun penggunanya sehingga dalam mencapai tujuan penerapan majemen risiko harus memperhatikan kepentingan eksternal dan situasi eksternal organisasi, kemudian mempertimbangkan struktur tata kelola internal organisasi, kapabilitas organisasi (teknologi, kompetensi, keuangan, manusia, dan lain-lain) sebelum menerapkan dengan baik. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Demidenko dan McNutt (2010) bahwa manajemen risiko memonitor pencapaian tujuan utama dengan cara yang etis untuk memaksimalkan nilai dari pemegang saham dan menyeimbangkan kepentingan *stakeholders*. Penemuan tersebut sebagaimana tertuang dalam gambar berikut:



Faktor Eksternal

Faktor Internal

**Gambar 1.1 - Faktor Eksternal yang mempengaruhi Manajemen Risiko pada Pemerintah Kota Bekasi**

Fenomena silo dalam manajemen risiko yang dialami oleh Pemerintah Kota Bekasi, merupakan gejala yang wajar ketika organisasi mengimplementasikan manajemen risiko. Hal ini sesuai dengan perkembangan manajemen risiko di dunia. Kedua dokumen yang diperbaharui tersebut merefleksikan evolusi yang terjadi pada manajemen risiko dalam kurun waktu satu dekade terakhir, dimana manajemen risiko yang awalnya dijalankan secara *silo* atau terpisah-pisah dan pemahaman *compliance*-*based* bergeser ke pengelolaan manajemen risiko yang terintegrasi dan holistik. Tentu fakta ini semakin menguatkan keyakinan banyak pihak bahwa koordinasi dalam rangka integrasi merupakan sebuah solusi yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengimplementasikan manajemen risikonya, dengan budaya risiko sebagai salah satu pondasi utamanya.

Mengintegrasikan manajemen risiko seharusnya berarti manajemen risiko dapat memengaruhi proses-proses manajerial yang sudah ada, untuk meningkatkannya tetapi tidak harus berarti mengganti atau menambahkan proses yang sudah ada tersebut. Untuk itu, yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah dengan memahami keputusan dibuat dan diimplementasikan, serta kemudian menentukan sejauh mana manajemen risiko harus diintegrasikan di dalamnya. Kaitannya dengan pencapaian tujuan, pengelolaan risiko dan pengendalian merupakan upaya untuk mempersempit tingkat ketidakpastian atas kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Artinya melalui siklus manajemen risiko dan pengendalian yang diimplementasikan dengan prinsip *continuous improvement*, organisasi semakin dapat mengurangi tingkat ketidakpastian yang ada dan semakin dekat untuk mencapai tujuan spesifiknya.

Penelitian ini pun membuktikan bahwa pengelolaan risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari kepemimpinan dan tata kelola organisasi. Dimana hal ini menjadi landasan pengelolaan aktivitas organisasi di seluruh tingkatan, termasuk interaksi dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan organiasi pada masing-masing tingkat sebagaimana yang dinyatakan oleh Susilo dan Kaho (2018) bahwa manajemen risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi dan tata kelola organisasi (*corporate governance*) dan bukan merupakan kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri.

**PEMBAHASAN**

Menurut Robert W. Duncan (2007), menganalisis internal dan eksternal merupakan hal penting dalam proses perencanaan strategi. Faktor-faktor internal di dalam organisasi biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (S) atau *Weakness* (W), dan lingkungan eksternal dapat diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (O) atau *Threat* (T) yang dimasukkan ke dalam matrik. Dari hasil penelitian diketahui data SWOT sebagai berikut:

**Tabel 1.1 - *Strenghthness* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Tantangan) dari Strategi Implementasi Kebijakan**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Strengthness*** | ***Weaknesses*** |
| 1. Peraturan Pemerintah No 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah serta Peraturan Walikota Bekasi Nomor 12 Tahun 2017 Tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi beserta Keputusan Wali Kota Nomor 700/Kep.381-ITKO/VIII/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko. 2. Level maturitas SPIP pada tingkat 3 (Terdefinisi) dengan dengan nilai 3,26. 3. Level 3 dalam Kapabilitas APIP. 4. Komitmen Kepala Daerah. 5. Dukungan APBD | 1. Minimnya pengetahuan aparatur Pemerintah Kota Bekasi terkait manajemen risiko. 2. Belum terciptanya Budaya Organisasi (budaya sadar risiko) yang terinternalisasi ke seluruh organisasi dan aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. 3. Kurangnya koordinasi antar bidang/bagian dalam Perangkat Daerah maupun antar Perangkat Daerah. 4. Perpindahan (rotasi/promosi) pegawai yang disebabkan adanya kekosongan jabatan. 5. Rendahnya inisiatif internal. |
| ***Opportunity*** | ***Threat*** |
| 1. Komitmen Pimpinan. 2. Road Map Reformasi Birokrasi. 3. Dukungan dari masyarakat. 4. Perbaikan Sistem Pemerintahan Daerah 5. Perkembangan Pedoman Penilaian Maturitas Pemerintahan. | 1. Konflik/benturan kepentingan (*conflict of interest*). 2. Mentalitas Silo. 3. Perbedaan selera risiko (*risk appetite*). |

Sumber: Hasil Penelitian, 2020

Dari data tersebut, kemudian dilakukan perumusan isu-isu strategis yang menggunakan matriks SWOT. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Susilo dan Kaho (2018) bahwa penerapan manajemen risiko harus disesuaikan dengan konteks penerapannya, yaitu konteks eksternal dan internal organisasi sehingga setiap organisasi mempunyai keunikan tersendiri dalam penerapannya dan disesuaikan dengan kebutuhannya.

**Penerapan Strategi SWOT**

Menurut Rangkuti (2017) Sebelum membuat matrik faktor strategi, kita perlu mengetahui terlebih dahulu EFAS (*External Factors Analysis*) serta IFAS (*Internal Factors Analysis*). Berdasarkan analisis SWOT terkait manajemen risiko dalam perspektif *good governance* di atas, maka peneliti memberikan gambaran penerapan strategi SWOT (*Strenght, weakness, opportunity, threat*) dengan mempertimbangkan potensi kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan ke depan supaya Implementasi Manajemen Risiko dapat mendorong terwujudnya *Good Governance* pada Pemerintah Kota Bekasi melalui penentuan EFAS dan IFAS seperti yang tergambar dibawah ini.

**Tabel 1.2 - Penerapan Strategi SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Internal***  ***Eksternal*** | ***Strengths***  **(Kekuatan)** | ***Weakness***  **(Kelemahan)** |
| ***Opportunities* (peluang)** | **Strategi SO**  Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil peluang (O) yang ada | **Strategi WO**  Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang(O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada |
| ***Treaths* (ancaman)** | **Strategi ST**  Mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T) | **Strategi WT**  Mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T) |

Sumber: Hasil analisis 2017.

Berdasarkan uraian penerapan strategi diatas, dibuatlah hasil pembobotan untuk manajemen risiko dilengkapi dengan titik strategi atas SWOT yang menghasilkan titik strategi (1,5; -1) dan (1,45;-1,35) yaitu di titik (0,05;0,35) di kuadran 1, letak titik strategi dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2020

**Gambar 1.2 - Titik Strategi dalam Analisis SWOT**

Berdasarkan hasil pembobotan tersebut diatas, maka disusunlah tabel penerapan strategi manajemen risiko dalam perspektif *good governance* sebagaimana terurai dalam tabel berikut:

**Tabel 1.3 - Penerapan Strategi Manajemen Risiko dalam Perspektif Good Governance pada Pemerintah Kota Bekasi**

| ***Internal***  ***Eksternal*** | ***Strengths***  **(Kekuatan)** | ***Weakness***  **(Kelemahan)** |
| --- | --- | --- |
| ***Opportunities* (peluang)** | **Strategi SO**   * Penyempurnaan kebijakan manajemen risiko mengikuti kebutuhan dan perkembangan keilmuan yang ada | **Strategi WO**   * Menyediakan unit khusus SPI yang memantau secara rutin implementasi SPIP dan MR di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi |
| * Pengembangan serta penggunaan sistem informasi manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi * Menjadikan register risiko menjadi salah satu syarat dalam mengajukan kegiatan | * Menyiapkan mekanisme *transfer of knowledge* serta regenerasi satgas SPIP pada Perangkat Daerah * Membangun budaya sadar risiko (menggunakan banner, website, kegiatan sosialisasi, briefing) |
| ***Treaths***  **(tantangan)** | **Strategi ST**   * Melaksanakan dialog interaktif manajemen risiko antara Kepala Daerah dengan Kepala Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi secara berkala * Pemberian penghargaan bagi Kepala Perangkat Daerah yang memiliki level maturitas risiko sesuai dengan yang ditargetkan. | **Strategi WT**   * Melakukan sosialisasi secara komprehensif kepada seluruh aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi * Evaluasi struktur organisasi manajemen risiko pada perangkat daerah |

Sumber: Hasil penelitian, 2020.

Berdasarkan hasil analisis SWOT di atas, diketahui bahwa Pemerintah Kota Bekasi memiliki peluang dan kekuatan yang cukup dominan, sehingga kekuatan tersebut dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah strategi pertumbuhan yang agresif (***Growth Oriented Strategi***). Strategi ini dilaksanakan dengan mempertimbangan faktor-faktor sumber daya manusia, anggaran, metode dan waktu untuk membangun dan mengarahkan budaya seluruh stakeholders pembangunan dalam hal ini adalah Pemerintah Kota Bekasi terkait kebiasaan untuk sadar risiko, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan IPTEK dan lingkungan serta sosialisasi visi, misi dan tujuan bersama dalam rangka membangun komitmen pembangunan yang ditujukan untuk kepentingan bersama dengan sebelumnya menyesuaikan peraturan yang telah ada di Pemerintah Kota Bekasi dengan perubahan kondisi serta perkembangan keilmuan yang ada.

Susilo dan Kaho (2018) menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor perilaku manusia dan budaya setempat. Persepsi tentang risiko dan kompetensi menangani risiko akan sangat menentukan keberhasilan penerapan manajemen risiko. Hal tersebut dikarenakan penerapan manajemen risiko tidak dilakukan di ruang hampa dan dapat diotomatiskan, tetapi masih sangat membutuhkan interaksi dengan manusia diberbagai tingkatan organisasi. Dalam situasi semacam ini, pemahaman perilaku manusia, kompetensi, serta persepsi mereka terhadap risiko dan juga penerimaan budaya setempat mengenai risiko akan sangat berpengaruh dalam proses perlakuan risiko. Oleh karena itu, pembinaan budaya sadar risiko haruslah dilaksanakan sejalan dengan penerapan manajemen risiko.

Peneliti menawarkan strategi pertumbuhan agresif yang sesuai dengan kearifan lokal pada Pemerintah Kota Bekasi berupa **Strategi Investasi Manajemen Risiko** dengan mempertimbangkan berbagai faktor-faktor yang mendukung efektivitas atas implementasi manajemen risiko serta kekuatan (sumber daya) yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Bekasi yang menjadi modal dalam melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan mengoptimalkan faktor-faktor tersebut serta menempatkan sumber daya yang dimiliki maka Pemerintah Kota Bekasi melakukan investasi ke dalam manajemen risiko sehingga dapat mengoptimalkan pelaksanaan manajemen risiko di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi guna mewujudkan *good governance* sebagaimana yang tertuang dalam gambar berikut.

**Enterprise Risk Management (COSO)**

**Faktor Keberhasilan Tata Kelola (KPK)**

**Kekuatan &**

**Peluang**

**Stakeholders**

**Gambar 1.3 - Strategi Investasi Manajemen Risiko**

Strategi Invetasi Manajemen Risiko dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan kebijakan manajemen risiko mengikuti kebutuhan dan perkembangan keilmuan yang ada.
2. Evaluasi struktur organisasi manajemen risiko pada perangkat daerah serta pada tingkat Pemerintah Kota Bekasi.
3. Melaksanakan dialog interaktif manajemen risiko antara Kepala Daerah dengan Kepala Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi secara berkala.
4. Membangun budaya sadar risiko (menggunakan banner, website, kegiatan sosialisasi, briefing).
5. Melakukan sosialisasi secara komprehensif kepada seluruh aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
6. Pengembangan serta penggunaan sistem informasi manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi.
7. Menjadikan register risiko menjadi salah satu syarat dalam mengajukan kegiatan.
8. Menyediakan unit khusus kepatuhan (SPI) yang memantau secara rutin implementasi SPIP dan MR di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
9. Menyiapkan mekanisme transfer of knowledge serta regenerasi satgas SPIP pada Perangkat Daerah maupun SPIP Tingkat Kota.
10. Pemberian penghargaan bagi Kepala Perangkat Daerah yang memiliki level maturitas risiko sesuai dengan yang ditargetkan.

Pada bagian *framework* *theory* di awal sudah dijelaskan bahwa merujuk pada pendapat para pakar, dalam perkembangan administrasi publik, terdapat *New Public Management* yang salah satu aplikasinya adalah *reinventing government* yang merupakan pikiran membarukan administrasi publik dengan memadukan prinsip-prinsip bisnis dalam birokrasi pemerintah. Osborne dan Gaebler (1992), mengemukakan 10 prinsip dalam mengelola pemerintahan dengan paradigma baru, dimana prinsip reinventing government ke delapan adalah Anticipatory Governance: prevent than cure yang merupakan bagian dari manajemen risiko yang diterapkan pada perusahaan bisnis. Administrasi publik juga sangat berkeinginan mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui tatanan pemerintahan yang demokratis dan diselenggarakan secara baik, bersih, transparan dan berwibawa.

Penelitian tentang manajemenrisiko dalam perspektif *good governance* merupakan derivasi dari teori manajemen publik, manajemen publik merupakan derivasi teori administrasi publik. Perbedaannya dengan penelitian terdahulu adalah peneliti aktif terlibat dalam membangun manajemen risiko pada Pemerintah Daerah Kota Bekasi serta menggunakan teori ERM terbaru dari COSO Tahun 2017 yang menghubungkan manajemen risiko dengan *good governance* menggunakan prinsip-prinsip manajemen risiko yang termutakhir. Penelitian tentang manajemen risiko pada pemerintahan belum banyak dilakukan, sehingga penelitian ini berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konsep manajemen risikoyang sudah berjalan hingga terbentuk beberapa strategi yang dapat mendorong efektivitas dari implementasi manajemen risiko pada pemerintah daerah dalam rangka terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

**SIMPULAN**

Secara umum manajemen risiko dalam perspektif *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi sudah dilaksanakan namun belum berjalan efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen risiko dalam perspektif *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi mengadopsi teori *Enterprise Risk Management* (COSO*:*2017)*,* yakni *Governance and Culture*, *Strategy and Objective-Setting, Performance, Review and Revision,* *Information, Communication, and Reporting*. Penelitian ini menemukan adanya satu faktor lain yang turut memengaruhi implementasi manajemen risiko dalam perspektif *good governance* pada Pemerintah Kota Bekasi, yaitu faktor eksternal yang berhubungan dengan *stakeholder*. Penelitian ini menghasilkan Strategi Investasi Manajemen Risiko yang menekankan pentingnya membangun budaya sadar risiko dengan terlebih dahulu menyempurnakan aturanyang telah melalui perbaikan dan penyesuaian mengacu perubahan kondisi serta perkembangan keilmuan yang ada. Guna meningkatkan efektivitas implementasi manajemen risiko pada Pemerintah Kota Bekasi, maka hasil penelitian ini mengajukan penerapan *culture strategy* dan penyesuaian *core strategy.* Selain itu mengingat keterbatasan dalam penelitian ini maka pendekatan dalam manajemen risiko dalam perspektif *good governance* ini lebih sesuai diterapkan pada pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik serta kearifan lokal yang relative sama dengan karakteristik Pemerintah Kota Bekasi.

**PENGHARGAAN**

Suatu kehormatan bagi saya bahwa penelitian saya telah diterima sebagai bagian dari jurnal yang disajikan dalam kesempatan besar ini. Ini adalah salah satu kesempatan yang juga menjadi syarat dalam proses pengambilan gelar Doktor saya. Saya sangat berterima kasih kepada Pemerintah Kota Bekasi yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menempuh jenjang doktoral, kepada Promotor dan Co Promotor yang senantiasa membimbing saya, serta semua orang yang menjadi bagian dan turut membantu saya untuk menyelesaikan pendidikan ini. Saya berharap bahwa Allah memberkati dan merahmati Anda semua, Aamiin.

**DAFTAR PUSTAKA**

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprises Risk Management Integrating with Strategy and Performance.*

The Institute of Risk Management (IRM). (2012). *Risk Culture - Resources for Practitioners.*

The International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines.*

Hardy, Karen. (2009). *Managing Risk in Government : An Introduction to Enterprise Risk Management.* https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovernment.pdf

Bevir, Mark. (2011). *The Sage Handbook of Governance.* London : SAGE Publications Ltd.

Cooper, Thomas. (2010). *Strategic Risk Management in The Munnicipal and Public Sector, An Exploration of Critical Success Factor and Barrier to Strategic Risk Management within The Province of Newfoundland and Lablador*. The Harris Centre Memorial University.

Mardiasmo. (2009). *Akuntabilitas Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta

Moeller, R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management : Understanding The New Integrated Erm Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Rahardjo, Mudjia. (2017). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Silalahi, Ulber. (2016). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama

Rangkuti, Freddy. (2017). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: Kompas Gramedia

Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.

Ghony, M. Djunaidi & Almansur, Fauzan. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media.

Osborne, David dan Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, diterjemahkan oleh Abdul Rosyid. 1996. Mewirausahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik. Jakarta: Pustaka Binaman Pressido.

Osborne, David dan Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid dan Ramelan. 2001. Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Jakarta: Penerbit PPM.

Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit PT Indeks.

Robert W. Bradford, Peter Duncan, dan Brian Tarcy. (2007). *Simplified Strategic Planning: A Nonsense Guide for Busy People Who Want Result Fast.* New York: McGraw Hill.

Susilo, Leo J., & Kaho, Victor Riwu Kaho. (2018). *Manajemen Risiko Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners.* Jakarta: Grasindo.

Suwanda, D., Junjunan, B. A., A, A., & R, E. *Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik.* Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Blanchard, Danielle & Dionne, Georges. (2003). *Risk Management & Corporate Governance. HEC.* Montreal Risk Management Chair Working Paper No. 03-04. <https://papers.ssrn.com/sol3>

Cahyadi Hendra. (2015). *Evaluasi Implementasi Kebijakan Manajemen Risiko dalam Rangka manajemen Kinerja di Kementrian Keuangan*. Jakarta: Inspektorat Jenderal Kementrian Keuangan. <http://jurnal.pknstan.ac.id/index.php/JIA/article/view/110>

Demidenko, E., & McNutt, P. (2010). *The Ethics of Enterprise Risk Management as a Key Component of Corporate Governance*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-ethics-of-enterprise-risk-management-as-a-key-Demidenko-McNutt/58e9f2c763ccebe1c1f469de0822932b2f6c1630>

Denhardt, Robert. & Denhardt, Janet. (2000). *The New Public Service: Serving Rather Than Steering.* Public Administration Review 60(6). <https://www.researchgate.net/publication/227630021_The_New_Public_Service_Serving_Rather_Than_Steering>

Grindle, Merilee S., & Hilderbrand, Mary E. (1995). *Building sustainable capacity in the public sector: What can be done?*. Public Administration and Development Volume 15, Issue 5. <https://www.researchgate.net/publication/227630021_The_New_Public_Service_Serving_Rather_Than_Steering>

Ionescu, George Horia and Vilag, Ruxandra Dana. (2015). *Risk Management, Corporate Governance And Sustainable Development*. ECOFORUM: Volume 4, Special Issue 1. <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/166>

Kamal, Mohd Khirul Azwan Mohd, et all. 2015. *Good Governance and Organization Performance in Public Sector: A Proposed Framework*. International Journal of Administration and Governance, 1(4) Special 2015, Pages: 63-68 (ISSN 2077-4486). <https://core.ac.uk/download/pdf/42981419.pdf>

Nawawi, Juanda. 2012. *Membangun Kepercayaan Dalam Mewujudkan Good Governance*. Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan Vol. 1 No. 3 Juni 2012. <https://journal.unhas.ac.id/index.php/government/article/view/1130>

Pradana, Farid. (2015). *Good Corporate Governance Dalam Perspektif Manajemen Strategik Badan Usaha Milik Daerah (Studi Deskriptif Tentang Good Corporate Governance Dalam Perspektif Manajemen Strategik Pasar Induk Puspa Agro).* Kebijakan dan Manajemen Publik ISSN 2303 - 341X. <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp1631d01b3dfull.pdf>

Sassen, Remmer. (2014). *Comparison Of Risk Management Regulation From A Corporate Governance Perspective Within The German And United States Legal Areas.* Journal of Governance and Regulation / Volume 3, Issue 4, 2014, Continued – 1. <https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/10-22495_jgr_v3_i4_c1_p6.pdf>

Berg, Heinz Peter. (2010). *Risk Management: Procedures, Methods and Experiences.* International Journal Risk Management. Vol. 1. <https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1427362>

Sari, Diana. (2015). *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan, Penyelesaian Temuan Audit terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dan Implikasinya terhadap Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Kelola Pemerintahan yang Baik.* Indonesian Journal of Economics and Business. <http://jurnal.unpad.ac.id/ijeb/article/view/2703>

Stoneburner, G., Goguen, A. & Feringa, A. (2002)*. Risk Management Guide for Information Technology Systems*. National Institute of Standards and Technology Special Publication 800-30. <https://csrc.nist.gov/publications/detail/sp/800-30/archive/2002-07-01>

Tjahjadi, Bambang. (2011). *Hubungan Sistem Manajemen Risiko Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Strategi Serta Dampak Terhadap Kinerja Organisasi*. Majalah Ekonomi, XXI. <https://e-journal.unair.ac.id/JEBA/article/view/4295>

Viscelli, Therese R., Beasley, Mark S., and H, D. R.. (2016). *Research Insights About Risk Governance: Implications From a Review of ERM Research.* SAGE Open : October-December 2016: 1– 17. <https://sgo.sagepub.com/>

Rosmiati, Mia., & Maizi, Fahrizal. (2019). *Analisis Penerapan Manajemen Resiko dalam Mewujudkan Visi Strategis di Kabupaten Bandung Barat.* Dipresentasikan pada konferensi nasional ilmu administrasi.

Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional). (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Tahun 2020-2024.*

BPK (Badan Pemeriksa Keuangan). (2019). *Laporan Hasil Pemeriksaan BPK-RI atas LKPD Pemerintah Kota Bekasi Tahun 2019.*

BPKP (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan). (2019). *Laporan Kinerja BPKP Tahun 2019.*

KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi). (2019). *Laporan Tahunan KPK.*

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. <https://www.bpk.go.id/>

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia. <http://www.bpkp.go.id/>

Indonesia Corruption Watch. <https://www.antikorupsi.org/id>

Komisi Pemberantasan Korupsi. <https://www.kpk.go.id/id/>

​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​​The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <https://www.coso.org/>

The International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/> dan <https://isoindonesiacenter.com>

The Institute of Risk Management (IRM). <https://irmapa.org/>

The Transparency International The Global Coalition Againts Corruption. <https://www.transparency.org/en/countries/indonesia>

**Dokumen Lain:**

Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.

Peraturan Presiden Nomor. 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional Tahun 2020-2024

Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah BPKP Nomor 4 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko pada Pemerintah Daerah.

Peraturan Walikota Bekasi Nomor 12 Tahun 2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

Keputusan Walikota Bekasi Nomor 700/Kep. 381-ITKO/VIII/2017 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.