

Implementasi *Enterprise Risk Management* pada Proyek-Proyek Strategis Daerah oleh Inspektorat Daerah Kota Blitar

Ratih Dewi Indarti· Arisyahidin

Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Kadiri.

Email: ratihdewiin@gmail.com

Abstract

The government's internal oversight apparatus has a strategic role in supporting and strengthening the effectiveness of the internal control system in order to ensure effective, efficient, and accountable governance. Blitar District Inspectorate, in its role as Quality Assurance, is able to bring the Government of Blitar to the Warrant Opinion Without Exclusion (WTP) for 13 consecutive times from BPK RI on inspection of the Financial Report of the Regional Government (LKPD). However, in the implementation of the duties and maintenance of the government, there are still findings and recommendations of the results of inspection from BPC RI as well as BPKP and other APIPs that are included in the Examination Results Report. This descriptive qualitative research was conducted aimed at studying the implementation of enterprise risk management in the Blitar District Inspectorate and conducting an analysis of the factors that are inhibiting the supervision of the inspectorate as an APIP in order to strengthen the control of the risk of fraud on strategic projects in Blitar City. The results of the research showed that the Inspectorates of Blitar Region Inspection have implemented Enterprise Risk Management (ERM) in the supervision of the strategic project of the City of Blitar in five (5) aspects of the ERM. Nevertheless, based on the observation data, interviews, and documentation, there are still challenges faced by the Blitar District Inspection in its task of supervising and managing the risk of the strategic projects of the city of Blitar.

Keywords: *Enterprise risk management, human resources development, fraud's control.*

A. Latar Belakang Teoritis

Salah satu tantangan reformasi birokrasi yang disebutkan dalam “*Grand Blueprint Reformasi Birokrasi*” adalah menata dan memperkuat organisasi, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pola pikir, dan budaya. Hasil yang diharapkan dari reformasi birokrasi di bidang pengawasan adalah peningkatan tata kelola pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi (Masdan, *et al.*, 2017). Pemberantasan korupsi di Indonesia dari tahun ke tahun belum menunjukkan kemajuan yang berarti bagi kebaikan bangsa.

Komitmen dari pemerintah diperlukan untuk memberantas korupsi di Indonesia. Hal ini tercermin dari hasil riset *Transparency International Indonesia* (TI-Indonesia) tahun 2022, menyatakan bahwa Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia pada tahun 2022 mengalami penurunan terburuk sepanjang sejarah reformasi yang berarti bahwa Indonesia terus mengalami tantangan serius dalam melawan korupsi. IPK Indonesia tahun 2022 berada di skor 34/100 dan berada di peringkat 110 dari 180 negara yang disurvei. Skor ini turun 4 poin dari tahun 2021, atau merupakan penurunan paling drastis sejak 1995. Dengan hasil ini,

Indonesia hanya mampu menaikkan skor IPK sebanyak 2 poin dari skor 32 selama satu dekade terakhir sejak tahun 2012. Situasi Indonesia pada IPK 2022 juga semakin tenggelam di posisi 1/3 negara terkorup di dunia dan jauh di bawah rata-rata skor IPK di negara Asia-Pasifik yaitu 45.

Praktik-praktik korupsi sangat rawan terjadi pada Kementerian /Lembaga /Perangkat Daerah terutama yang bersentuhan langsung dengan masyarakat ketika melayani public. Untuk itu integritas di level Individu, organisasi dan nasional pada K/L/PD menjadi pertahanan terbaik untuk pencegahan korupsi. Berdasarkan kebutuhan tersebut maka mulai tahun 2016 KPK menyelenggarakan Survei Penilaian Integritas (SPI) yang dilakukan terhadap 640 K/L/PD. SPI bertujuan untuk memetakan risiko dan upaya pencegahan korupsi yang dilakukan K/L/PD. Pemetaan dapat dijadikan risiko untuk menyusun rekomendasi peningkatan upaya pencegahan korupsi melalui rencana aksi sesuai karakteristik masing-masing K/L/PD. Kota Blitar, pada tahun 2021 nilai SPI 82.28 peringkat 3 se-Jawa Timur dan Tahun 2022 nilai SPI 81.8 menduduki peringkat ke 2 se-Jawa Timur. Dengan capaian SPI yang relative baik masih banyak hal yang perlu dilakukan oleh K/L/PD

dalam membuat rencana aksi pencegahan korupsi sekaligus mengimplementasikannya dalam wujud pelayanan kepada masyarakat.

Sejalan dengan SPI, KPK juga mengembangkan system penilaian berbasis aplikasi dashboard yang bertujuan untuk memonitor capaian kinerja program dan supervisi pencegahan korupsi yang dilaksanakan oleh seluruh pemerintahan daerah di Indonesia meliputi area intervensi di daerah yang disebut dengan MCP KPK, *Monitoring Centre for Prevention*. Pengawasan (pengendalian) merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan negara. Pengawasan (pengendalian) merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam penyelenggaraan negara. Tujuan utama pengawasan adalah agar penyelenggaraan negara dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara ekonomis, efektif dan efisien, sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Masdan, *et al.*, 2017). Kota Blitar pada tahun 2022 berada di peringkat 14 dengan capaian 94.71. Area intervensi dari MCP meliputi area PBJ, Manajemen ASN, Perijinan, Pengawasan/APIP, Perencanaan dan penganggaran, Pajak Daerah dan BMD. Pada area Pengadaan Barang dan Jasa mengamanatkan bahwa Pemerintah Daerah wajib menetapkan 10 (sepuluh) proyek strategis.

Inspektorat Daerah selaku Aparat Pengawas Intern Pemerintah memiliki peran strategis dalam menunjang dan memperkuat efektivitas sistem pengendalian intern guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. APIP dituntut untuk mampu melakukan penjaminan kualitas (*quality assurance*), dimana ia turut berperan secara aktif dan menjadi bagian dari penyelesaian masalah. Di samping menjalankan fungsi *assurance* dan *consulting*, APIP diharapkan dapat berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang membantu pimpinan dan jajaran manajemen dalam menyelesaikan berbagai masalah penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan APIP saat ini juga didorong untuk dapat menjadi *Trusted Advisor* bagi organisasi dalam menghadapi beragam permasalahan serta mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin terjadi terutama risiko kecurangan.

The Fraud

Ramamoorti (2008) mendeskripsikan penipuan terdiri dari perilaku yang disengaja yang dilakukan oleh orang-orang melalui penipuan, kepintaran, dan penipuan, dan secara luas dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis misrepresentasi: *suggestio falsi* (sugesti tentang kebohongan) dan *suppresio veri* (penindasan terhadap kebohongan kebenaran). Menurut *Association of Certified Fraud Examiners*, ada pendekatan lain untuk mengkategorikan penipuan (ACFE, 2018), yaitu eksploitasi pekerjaan seseorang untuk keuntungan pribadi dengan sengaja menyalahgunakan atau menyalahgunakan modal dan sumber daya organisasi tempatnya bekerja (atau penipuan kerja). Menurut ACFE, karakteristik utama dari penipuan kerja adalah (1) terselubung, (2) melanggar tanggung jawab fidusia karyawan terhadap organisasi, (3) dilakukan dengan maksud memberikan keuntungan finansial yang besar kepada karyawan, dan (4) melibatkan aset, pendapatan, atau cadangan organisasi tempatnya bekerja. ACFE mengklasifikasikan penipuan menjadi tiga kategori: korupsi, pencurian aset, dan penipuan laporan keuangan. Korupsi merupakan kerugian terbesar dalam penelitian ini. Selain itu, seseorang bernama Donald Cressey menciptakan hipotesis yang dikenal dengan sebutan *Fraud Triangle*. Segitiga penipuan merupakan hipotesis yang menjelaskan mengapa individu melakukan penipuan. Orang melakukan penipuan karena tiga alasan: tekanan, peluang, dan alasan (Tarjo, *et al.* 2022).

Enterprise Risk Management (ERM)

Manajemen risiko merupakan aktivitas penting bagi organisasi yang berupaya memberikan nilai bagi pemangku kepentingannya dalam menghadapi ketidakpastian dunia nyata. Manajemen resiko yang efisien berpotensi menghadirkan peluang penciptaan nilai yang mungkin tidak teridentifikasi sebaliknya. Meningkatnya kesadaran akan risiko operasional dan strategis dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan semakin kompleksnya pengelolaan risiko. Risiko-risiko ini berpotensi memberikan nilai tambah yang luar biasa bagi organisasi jika dikelola dengan tepat, sedangkan kegagalan dalam mengelolanya dengan baik dapat sangat

merugikan atau bahkan menyebabkan matinya organisasi (Mishra, *et al.*, 2019).

Menurut penelitian, belum ada kesepakatan umum tentang apa yang termasuk dalam kerangka manajemen risiko perusahaan (Lundqvist, 2014). Berdasarkan penelitian tersebut, organisasi biasanya menggunakan lebih dari satu kerangka kerja untuk menerapkan Manajemen Risiko Perusahaan. Ada dua cara untuk menemukan dan mengukur implementasi Manajemen Risiko Perusahaan dalam suatu perusahaan. Pertama, untuk mengukur manajemen risiko perusahaan, Anda dapat menggunakan proksi sederhana seperti komite risiko atau *chief risk officer* (Abdullah & Said, 2019; Beasley *et al.*, 2008; Hoyt & Liebenberg, 2011; Iswajuni *et al.*, 2018; Liebenberg & Hoyt, 2003; Pagach & Warr, 2011). Kedua, survei digunakan sebagai dasar penelitian ini untuk mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dalam suatu organisasi dilakukan (Alazzabi *et al.*, 2020; Bento *et al.*, 2018; Yudianto *et al.*, 2021). Bento *et al.* (2018) meneliti fungsi akuntan manajemen dalam dua komponen manajemen risiko perusahaan: penilaian risiko dan efisiensi pengendalian internal. Dalam penelitian mereka, pengendalian internal mencakup pencegahan risiko, pemantauan risiko, penanganan risiko internal, dan penanganan risiko eksternal. Fungsi audit internal menunjukkan bahwa komponen pemantauan dapat membantu menemukan pelanggaran aturan atau pelanggaran moral di perusahaan.

Manajemen Risiko Perusahaan bertujuan untuk membantu organisasi dalam melindungi dan meningkatkan nilai tambah para pemangku kepentingan (COSO, 2004). Namun kecurangan dapat menurunkan nilai perusahaan dan dikategorikan sebagai salah satu risiko suatu organisasi (Pike, *et al.*, 2015:315). Oleh karena itu, mencegah dan mendeteksi kecurangan merupakan tanggung jawab pemangku kepentingan dan prioritas manajemen puncak. Menurut teori pemangku kepentingan, manajemen puncak menyelaraskan semua kepentingan dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan (Freeman, 1984). Oleh karena itu, berdasarkan teori pemangku kepentingan, manajemen puncak diharapkan meningkatkan efektivitas pengendalian internal organisasi dengan menggunakan

Manajemen Risiko Perusahaan (Bento *et al.*, 2018; Cohen *et al.*, 2016; Song & Kemp, 2013).

Organisasi bertanggung jawab terhadap kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan (Freeman & Reed, 1983). Sebagaimana kita ketahui bersama, lembaga pemerintah mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat. Masyarakat merupakan salah satu pemangku kepentingan dalam pertanggungjawaban dana yang digunakan oleh pemerintah daerah. Oleh karena itu, pemerintah daerah harus menerapkan pengendalian internal yang baik untuk memperoleh kepastian yang memadai mengenai pengelolaan keuangan di pemerintah daerah. Bento, *et al.* (2018) menjelaskan bagian manajemen dari *Enterprises Risk Management* berkontribusi signifikan terhadap pengelolaan risiko keuangan atau kepatuhan dan berfokus pada bahaya yang mungkin timbul. Menurut temuan mereka, Manajemen Risiko Perusahaan memainkan peran penting dalam mencegah dan mengendalikan risiko internal dalam hal pengendalian internal. dari pemasangan sistem pengendalian internal dalam Manajemen Risiko

Perusahaan berkewajiban untuk mengidentifikasi penipuan apa pun yang dapat merusak tujuan organisasi. Eksekutif, auditor, dan manajer risiko harus berkolaborasi agar berhasil mengendalikan risiko penipuan dalam pembelian produk dan layanan organisasi (Venter, 2007). Selain itu, penelitian tersebut juga menyatakan bahwa pemisahan antara komite risiko dan komite audit dapat memperkuat pengendalian, pencegahan, dan deteksi terkait penipuan perusahaan (Abdullah & Said, 2019). Pemisahan kedua komite ini merupakan salah satu cara efektif dalam mekanisme tata kelola perusahaan untuk mencegah terjadinya kecurangan di perusahaan. Sementara itu, Manajemen Risiko Perusahaan digunakan di sektor perbankan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian internal dan mengurangi bahaya pelaporan keuangan yang salah (Rahman & Al-Dhaimesh, 2018).

Dengan menetapkan program ERM yang kuat, organisasi dapat lebih memahami selera risiko mereka dan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, memprioritaskan inisiatif dan rencana

mitigasi yang mendukung tujuan perusahaan. Selain itu, banyak persyaratan peraturan dan bahkan organisasi lain mewajibkan semacam penilaian risiko atau proses manajemen risiko yang disertakan dalam program ERM. Proses ERM mendorong komunikasi yang efektif dan berbagi pengetahuan tentang potensi risiko, memfasilitasi pelaporan yang lebih baik dan tepat waktu – dan idealnya respons risiko yang lebih efisien dan efektif.

B. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif deskriptif ini dilakukan dengan metode pengambilan data primer melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data sekunder yaitu dengan melakukan kajian pada data-data yang diperoleh dari laporan, publikasi, jurnal ilmiah, buku, peraturan pemerintah serta dokumen instansi yang diizinkan untuk diakses publik dikumpulkan untuk disajikan sebagai pelengkap pembahasan dalam penulisan artikel ilmiah ini. Proses pengambilan data hingga disajikannya dalam bentuk publikasi ilmiah berlangsung pada bulan April hingga Mei 2024, dimana pengambilan data dilakukan di Kantor Inspektorat Daerah Kota Blitar dengan sumber daya manusia dalam jajaran struktur organisasi lembaga tersebut sebagai informan.

C. Hasil dan Pembahasan

Peran efektif Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) diharapkan dapat menjamin terselenggaranya penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah secara tertib, efisien dan efektif sesuai dengan rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kita juga dapat mencapai promosi pemerintahan yang baik dan bersih. Kekuasaan bebas dari penyimpangan dan penyalahgunaan kekuasaan, praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Oleh karena itu, konsep *good governance* dan *clean government* saling bersinergi dengan terwujudnya cita-cita otonomi daerah mampu mempercepat terwujudnya kebaikan bersama.

Inspektorat Daerah Kota Blitar adalah lembaga pemerintah yang memiliki peran sebagai pengawas dalam pelaksanaan pemerintahan daerah. Dipimpin oleh seorang Inspektur yang melaksanakan tugasnya dengan garis tanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.

Inspektorat daerah Kota Blitar memiliki haknya untuk melaksanakan fungsi pengawasan tanpa menunggu penugasan dari Walikota apabila menemukan potensi penyalahgunaan wewenang dan atau kerugian negara/daerah dan Inspektur wajib melaporkannya secara langsung kepada Gubernur sebagai wakil dari Pemerintah Pusat.

Peraturan Walikota Blitar Nomor 22 Tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi inspektorat daerah Kota Blitar dalam melaksanakan tugasnya sebagai pembantu tugas walikota dalam membina dan mengawasi pelaksanaan pemerintahan di kewenangan daerah serta kewajiban pembantuan oleh perangkat daerah adalah:

- a. Merumuskan kebijaksanaan teknis bidang pengawasan dan fasilitasi pengawasan.
- b. Melaksanakan pengawasan internal terhadap kinerja dan keuangan melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lainnya.
- c. Melaksanakan pengawasan dengan tujuan tertentu atas penugasan walikota dan atau Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat.
- d. Menyusun laporan hasil pengawasan.
- e. Melaksanakan koordinasi pencegahan tindak pidana korupsi.
- f. Mengawasi pelaksanaan program reformasi birokrasi.
- g. Melakukan pendampingan dan asistensi.
- h. Melaksanakan administrasi inspektorat daerah.
- i. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Perencanaan strategis adalah salah satu dari banyak konsep perencanaan yang berkembang. Perencanaan atau *planning* adalah salah satu fungsi manajemen, dan setiap ahli manajemen selalu menyebutnya sebagai salah satu fungsinya, dan selalu diletakkan di urutan pertama (Permatasari, 2017). Rencana Strategis Perangkat Daerah Pemerintah Kota Blitar disusun dalam rangka menjabarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Blitar tahun 2021-2026 sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing perangkat daerah. Sejalan dengan hasil pemilihan Kepala Daerah pada bulan Desember 2020, dan

dilanjutkan dengan dilantikannya Wali Kota dan Wakil Wali Kota baru pada Februari 2020, Visi, Misi dan Program Wali Kota Blitar periode 2021 – 2026 telah disusun dengan beberapa misi utama dan fokus program dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih berbasis teknologi informasi.

Pada Tahun 2023 Pemerintah Kota Blitar telah menetapkan 10 (sepuluh) proyek strategis dimaksud yaitu:

1. Pembangunan Gedung UPTD SMP 6.
2. Pembagian Beras Sejahtera Daerah (Rastrada)
3. Pembangunan pasar templek tahap 2
4. Rehab Gedung UPTD Puskesmas Sukorejo.
5. Pembangunan Gedung Kantor Kelurahan Tlumpu
6. Pembangunan Gedung Kantor Kelurahan Sananwetan
7. Pembangunan Gedung Kelurahan Kepanjen Lor
8. Pembangunan Pasar Dimoro
9. Mall Pelayanan Publik
10. Pembangunan Aloon-aloon Tahap 1.

Terdapat lima (5) misi dalam RPJMD Kota Blitar 2021-2026 yang salah satu misinya adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih berbasis teknologi informasi dengan tujuan meningkatkan kualitas penerapan reformasi birokrasi berbasis teknologi informasi melalui sasaran strategis untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintahan daerah dan meningkatkan akuntabilitas tata kelola keuangan dan aset daerah daerah. Inspektorat berperan selaku aparat pengawasan dalam mengemban misi tersebut.

Inspektorat Daerah selaku Aparat Pengawas Intern Pemerintah juga memiliki peran strategis dalam menunjang dan memperkuat efektivitas sistem pengendalian intern guna mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. APIP dituntut untuk mampu melakukan penjaminan kualitas (*quality assurance*) yang berperan secara aktif dan menjadi bagian dari penyelesaian masalah serta menjalankan fungsi *assurance* dan *consulting*. Lebih tinggi lagi APIP diharapkan dapat berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang membantu pimpinan dan jajaran manajemen dalam menyelesaikan berbagai masalah

penyelenggaraan pemerintahan. Bahkan APIP saat ini juga didorong untuk dapat menjadi *Trusted Advisor* bagi organisasi dalam menghadapi beragam permasalahan serta mengantisipasi berbagai risiko yang mungkin terjadi terutama risiko kecurangan.

Enterprise Risk Management pada pengawasan proyek strategis oleh Inspektorat Daerah Kota Blitar.

Di Indonesia, penelitian mengenai ERM masih sedikit diterapkan pada perusahaan publik di Indonesia meski penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara ERM terhadap kinerja perusahaan (Muslih, 2019). Merujuk pada konsep dasar manajemen resiko perusahaan atau *enterprise risk management*, terdapat 5 komponen penting pada penerapannya. Berikut temuan yang penulis dapatkan dari hasil wawancara mendalam dengan *stakeholder* sebagai *key informan*:

1. Budaya, Tata Kelola dan Nilai Perusahaan

Budaya perusahaan, struktur tata kelola, dan nilai-nilai organisasi memainkan peran utama dalam membangun dan mempertahankan program manajemen risiko perusahaan yang sukses. Lingkungan internal yang ditentukan oleh kebijakan, prosedur, kode etik, norma tim, dan norma operasional memengaruhi cara karyawan dan unit bisnis memandang risiko, dan seberapa terlibatnya mereka dengan strategi risiko secara keseluruhan. Sebuah organisasi dengan budaya dan nilai-nilai sadar risiko akan lebih mudah menerapkan dan menjalankan proses ERM. Komponen ERM ini juga berkaitan dengan kinerja organisasi, keseluruhan struktur operasi, dan retensi. Seperti yang kita ketahui sekarang, sikap, nilai, dan tindakan pimpinan dan manajemen senior perusahaan mempunyai dampak yang besar terhadap seluruh organisasi, dan kepemimpinan yang tidak etis bahkan dapat menimbulkan risiko kelangsungan usaha (Mishra, *et al.*, 2019).

Struktur operasi yang tidak didefinisikan atau dibangun dengan baik membawa potensi risiko terkait dengan pemenuhan harapan pelanggan dan pemeliharaan kualitas produk. Terlepas dari tekanan dan politik yang terkait dengan manajemen senior, budaya perusahaan, dan tata kelola, para profesional dan tim risiko

tidak boleh menutup mata terhadap lingkungan internal organisasi mereka, dan harus terus mengidentifikasi dan mendokumentasikan kemungkinan paparan risiko dalam praktik manajemen. Menunjuk atau mempekerjakan *Chief Risk Officer* (CRO) untuk mengawasi proses manajemen risiko bisnis, berkomunikasi dengan pimpinan, dan bertanggung jawab atas program ini merupakan langkah yang baik menuju penguatan ERM.

Elly Tartati Ratni, seorang PPUPD Madya di Inspektorat Daerah Kota Blitar juga mengatakan bahwa komponen pengelolaan resiko dalam hal budaya, tata kelola dan nilai perusahaan telah dilakukan.

“Sudah dilakukan penunjukan koordinator untuk pendampingan proyek strategis, sudah dibentuk tim yang terdiri dari lintas perangkat daerah dan melibatkan pimpinan dan unsur eksternal organisasi (dalam hal ini Aparat Penegak Hukum), komunikasi dilakukan secara berjenjang dan menggunakan media komunikasi yang memadai, dan SOP dan tool yang digunakan sudah disusun serta disepakati oleh tim”

Siswahono, pejabat Inspektur Pembantu Wilayah II memaparkan hal-hal yang telah dilakukan di Inspektorat Daerah Kota Blitar berkaitan dalam budaya, tata kelola dan nilai perusahaan:

“Implementasi Budaya, Tata Kelola, dan Nilai Perusahaan dalam pengelolaan risiko pada proyek strategis di Inspektorat Daerah Kota Blitar yaitu; 1) Melaksanakan peningkatan kapasitas SDM Inspektorat melalui diklat, bimtek, sosialisasi, webinar mengenai manajemen risiko dan peraturan perundang undangan terkait pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah termasuk didalamnya peraturan tentang pelaksanaan proyek strategis. 2) Menyusun tim pengawasan dan pembinaan pelaksanaan proyek strategis berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. 3) Menyusun pedoman atau standar pelaksanaan pengawasan dan pembinaan pelaksanaan proyek strategis. 4) Melakukan pejaminan mutu pada proses pelaksanaan pengawasan dan pembinaan pelaksanaan proyek strategis melalui review berjenjang mulai dari Ketua Tim, Pengendali Teknis, Wakil Penanggungjawab dan Penanggungjawab. 5) Melakukan upaya preventif untuk mencegah terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan proyek strategis melalui layanan klinik pengawasan dan pendampingan pelaksanaan

proyek strategis. 6) Melaksanakan kolaborasi dengan Aparat Penegak Hukum untuk memastikan bahwa pelaksanaan proyek strategis telah sesuai dengan nilai-nilai yang dibangun oleh Pemerintah Kota Blitar yaitu berintegritas, sesuai peraturan perundang undangan dan berkelanjutan.”

2. Perencanaan Strategis, Sasaran dan Penetapan Sasaran.

Perencanaan strategis, sasaran, dan penetapan sasaran adalah komponen lain dari ERM. Karena prinsip dasar ERM mengambil pendekatan top-down, langkah penting dalam proses ini adalah berkolaborasi dengan pemangku kepentingan, manajemen senior, dan bahkan Dewan Direksi untuk menentukan tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah hal ini ditetapkan, proses mengidentifikasi, menilai, merespons, melaporkan, dan memantau risiko dapat dimulai. Sebagai bagian dari tahap ini, manajemen senior harus menentukan selera dan ambang batas risiko mereka, menarik garis antara risiko yang akan mereka terima, dan risiko yang tidak boleh diterima. Jika memungkinkan, risiko-risiko utama yang mempunyai dampak material atau signifikan terhadap bisnis juga harus diidentifikasi dan didiskusikan. Ini adalah saat yang tepat untuk memutuskan apakah perusahaan akan menggunakan kerangka kerja manajemen risiko perusahaan yang sudah ada, atau kerangka kerja yang dibuat khusus, dan untuk melakukan brainstorming metrik dan indikator risiko utama (KRI) yang dapat digunakan organisasi untuk mengukur kinerja manajemen risikonya (Mishra, *et al.*, 2019).

Ayu Dyah Wulandari, seorang Auditor lainnya di Inspektorat Daerah Kota Blitar memaparkan tentang implementasi perencanaan strategis, sasaran, dan penetapan sasaran dalam pengelolaan risiko pada proyek strategis di Inspektorat Daerah Kota Blitar,

“... dilakukan pembinaan/ pengawasan proyek strategis dapat dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan atau pemanfaatan hasil proyek strategis. Pembinaan/ pengawasan tersebut dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas langkah-langkah pengendalian risiko yang telah diimplementasikan dan Evaluasi efektivitas pengendalian risiko dilakukan untuk mengetahui kelemahan pengendalian intern sehingga dapat dipergunakan

untuk menentukan kebijakan, strategi dan sasaran pengawasan dan pembinaan pelaksanaan proyek strategis.”

3. Siklus manajemen risiko

Setelah manajemen senior menetapkan tujuan dan sasaran organisasi, serta menentukan selera risikonya, siklus identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi risiko, dan respons dapat dimulai. Jika proses ini terlihat familier, maka hal ini seharusnya terjadi ini adalah siklus manajemen risiko dasar yang muncul di sebagian besar metodologi manajemen risiko. Pada titik ini, jika Anda belum melakukannya, sebaiknya mulai memperbarui daftar risiko atau pustaka risiko saat Anda melanjutkan langkah-langkah analisis risiko.

Tonny Hermawanto, sekretaris Inspektorat Daerah Kota Blitar memaparkan implementasi siklus manajemen risiko di instansi ini:

“... Implementasi siklus manajemen risiko dalam pengelolaan risiko pada proyek strategis di Inspektorat Daerah Kota Blitar melibatkan serangkaian langkah yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengelola, dan memantau risiko-risiko yang terkait dengan proyek strategis, yaitu dengan melakukan pendampingan penyusunan identifikasi risiko proyek strategi, melakukan Evaluasi Risk Register yang telah disusun oleh Perangkat Daerah serta melakukan evaluasi atas efektivitas pengendalian risiko yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil evaluasi atas efektivitas pengendalian risiko yang telah ditetapkan, tim pembinaan dan pengawasan Inspektorat Daerah dapat memberikan saran tambahan untuk pengendalian risiko dan memastikan implementasi strategi pengelolaan risiko telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan mengikuti siklus manajemen risiko yang komprehensif ini, aparat pengawas internal dapat memastikan bahwa risiko-risiko yang terkait dengan pelaksanaan proyek strategis diidentifikasi, dievaluasi, dan dikelola dengan efektif, sehingga membantu meminimalkan kemungkinan terjadinya gangguan atau kegagalan proyek.”

4. Pemantauan dan perbaikan berkelanjutan

Memantau dan terus meningkatkan program Anda merupakan komponen kunci lain dari fungsi ERM yang efektif. Organisasi

harus memantau kinerja program manajemen risiko mereka secara berkala, menetapkan tolok ukur untuk menilai hasilnya dari tahun ke tahun. Melalui pemantauan aktivitas ERM, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan skala besar di organisasi yang dapat mempengaruhi strategi risiko secara keseluruhan. Setiap perubahan substansial pada proses ERM harus tercermin dalam dokumentasi, seperti kebijakan dan prosedur.

Perbaikan berkelanjutan merupakan langkah alami dalam pemantauan. Profil risiko organisasi, strategi ERM, dan pemangku kepentingan akan berubah seiring waktu, sehingga program ERM perlu diperbarui secara berkala. Dengan menangkap observasi dan kesenjangan melalui proses pemantauan, tim risiko dapat mengulangi dan meningkatkan manajemen risiko perusahaan. Elly Tartari selaku PPUPD Madya di Inspektorat Daerah Kota Blitar menjelaskan bentuk pemantauan dan perbaikan yang dilakukan antara lain:

- a. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan implementasi strategis pada setiap tahapan (perencanaan, pelaksanaan, pelaporan atau pemanfaatan hasil proyek strategis).
 - b. Melakukan pemantauan tindak lanjut saran/rekomendasi hasil monitoring dan evaluasi.
 - c. Melakukan evaluasi efektivitas dan efisiensi terhadap:
 - 1) Pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi.
 - 2) Pelaksanaan tindak lanjut hasil *monitoring* dan evaluasi
 - d. Mengidentifikasi *feedback* yang dapat digunakan untuk perbaikan proses pengawasan proyek strategis
 - e. Menginput *feedback* pada point untuk memperbaiki proses pengawasan proyek strategis selanjutnya.
5. Transparansi, komunikasi dan pelaporan

Komponen terakhir yang kami identifikasi sebagai bagian dari manajemen risiko perusahaan adalah transparansi, komunikasi, dan pelaporan. Untuk menciptakan umpan balik yang berharga, hasil dan status inisiatif ERM harus dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan terkait dan dilaporkan kembali kepada pimpinan. Umpan balik mereka harus diminta dan dipertimbangkan untuk mengoptimalkan program ERM. Laporan

manajemen risiko perusahaan mencakup informasi tentang program, laporan formal mengenai risiko, mitigasi, budaya, dan kinerja program. Implementasi siklus manajemen risiko dalam pengelolaan risiko pada proyek strategis di Inspektorat Daerah Kota Blitar merupakan aktivitas yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengelola, dan memantau serta mengendalikan risiko yang terkait dengan proyek strategis. Heru Catur, inspektur pembantu wilayah I menjelaskan beberapa hal yang telah dilakukan di Inspektorat Daerah Kota Blitar:

“... Melakukan evaluasi dan efektivitas Risk Register dengan pemangku kepentingan/stakeholder serta mengkomunikasikan hasilnya kepada pimpinan daerah, meningkatkan sinergi komunikasi dan transparansi dalam pelaksanaan proyek strategis baik dengan direksi pekerjaan proyek strategis, aparat penegak hukum selaku tim pendamping serta pimpinan daerah, melakukan konfirmasi/klarifikasi atas permasalahan pelaksanaan proyek strategis dan kelemahan pengendalian intern serta mengkomunikasikan rencana saran perbaikan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada, melakukan pemantauan tindak lanjut atas saran perbaikan. Hal ini bertujuan untuk memastikan saran perbaikan telah ditindaklanjuti dan tidak terjadi permasalahan yang berulang.”

Pemerintah Kota Blitar telah menetapkan tujuan, sasaran dan target pembangunan sebagaimana tertuang dalam RPJMD Th 2021-2026. Pada pelaksanaannya banyak perhatian yang diberikan kepada pemerintah baik oleh Pengawas Internal dan Eksternal (BPK, APH, LSM dan masyarakat) serta pihak-pihak lain yang berkepentingan secara langsung maupun tidak langsung. Atensi ini terutama diberikan kepada program-program yang bersifat strategis yang menyentuh hajat hidup orang banyak. Oleh karena itu APIP perlu mengawal dengan baik pelaksanaan program-program dimaksud. Indikator keberhasilan dari suatu penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah adalah ketika semua program tercapai sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditetapkan serta tidak ada permasalahan yang timbul mengiringi proses tersebut.

Penelitian yang dilakukan telah melakukan identifikasi untuk menggali hal-hal yang menjadi penghambat sumber daya manusia dalam menjalankan peran organisasi sebagai APIP. Umi Maspupah selaku kepala bagian umum, keuangan dan kepegawaian di Inspektorat Daerah Kota Blitar menyampaikan bahwa proyek strategis Kota Blitar periode ini didominasi oleh pekerjaan fisik konstruksi. Hal ini menjadi sebuah tantangan tersendiri mengingat kurangnya kualifikasi pendidikan serta kompetensi personil sebagai pengampu pengawasan proyek strategis yang didominasi oleh pekerjaan fisik tersebut sebagaimana dipaparkan oleh Heru Catur Widyanto (Inspektur Pembantu Wilayah I Kota Blitar) padahal masih banyak temuan berulang atas kekurangan volume fisik pekerjaan baik oleh BPK RI maupun Inspektorat Daerah.

Priyo Rahmadhani selaku auditor mempertegas permasalahan dalam hal keterbatasan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia di Inspektorat Daerah Kota Blitar sehingga menjadi salah satu penghambat kinerja optimal organisasi:

“...proyek-proyek strategis Kota Blitar berkembang semakin kompleks dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan resiko yang perlu diawasi dan dikelola. Keterbatasan SDM dan anggaran juga menghambat efektivitas pengawasan dan pengelolaan resiko, kurangnya personil untuk melakukan audit, investigasi dan penilaian resiko.”

Priyo juga menjelaskan bahwa dokumen pelaksanaan proyek strategis Kota Blitar, pada kenyataannya sulit diakses dan didapatkan oleh pengawas proyek strategis Inspektorat Daerah Kota Blitar, hal ini juga didukung oleh pernyataan Tonny Hermawanto selaku sekretaris. Kompleksitas proyek cukup menyulitkan Inspektorat dalam memahami dan mengidentifikasi semua resiko yang mungkin terjadi.

Perencanaan dan penganggaran proyek strategis juga belum didasarkan pada *risk register* sehingga mengakibatkan kesulitan dalam merencanakan kegiatan pembinaan/pengawasan yang tepat atas proyek tersebut (Siswahono, Inspektur Pembantu Wilayah II). Kurangnya koordinasi dan integrasi antara Inspektorat Daerah Kota Blitar dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait serta sulitnya sinkronasi waktu

semua pihak menjadi penghambat efektivitas pengawasan dan pengelolaan resiko.

Elly Tartati selaku PPUPD Madya menguatkan pendapat ini dengan pernyataannya:

“...adanya pengaduan masyarakat kepada APH terkait pelaksanaan proyek strategis ini sulit direpson dengan dengan cepat karena perangkat daerah pengelola proyek tersebut kurang kooperatif dalam menyerahkan dokumen pelaksanaan proyek strategis dan kurang lengkapnya dokumen-dokumen tersebut.”

Sementara itu, berdasarkan pada *note* yang ditulis oleh Inspektur Daerah Kota Blitar, disebutkan beberapa kendala yang dihadapi Inspektorat Daerah Kota Blitar dalam perannya sebagai APIP adalah:

1. Proses Tender terlambat dilaksanakan, sehingga mempengaruhi waktu pelaksanaan pekerjaan. Hal ini secara tidak langsung akan mempengaruhi Jadwal pengawasan dan pengawalan yang dilakukan pada pekerjaan dimaksud.

Kondisi ini dimungkinkan terjadi dikarenakan beberapa hal, yaitu:

- a. karena OPD belum optimal dalam menyiapkan kelengkapan dokumen tender, sehingga memerlukan waktu yg lebih lama
- b. tidak ada penyedia yang menawar
- c. PPK tidak menyetujui calon pemenang dari hasil tender
- d. Adanya re tender

2. Kurangnya SDM APIP.

Komposisi jumlah auditor dan P2UPD belum sebanding dengan kebutuhan, sebagaimana table berikut:

Tabel Data JFT Auditor dan PPUPD

No	Uraian	Bezetting	Kebutuhan	Kekurangan
1	Auditor	14	50	36
2	PPUPD	13	34	21
Jumlah		27	84	57

Sumber Data: Anjab Inspektorat Daerah Kota Blitar 2023

Jumlah personil yang relatif sedikit jika dibandingkan dengan objek pengawasan, jangkauan pengawasan serta *mandatory* maka akan sangat mempengaruhi penjadwalan penugasan Auditor/PPUPD terutama pada pengawalan dan pengamanan proyek-proyek strategis.

3. Minimnya SDM APIP dengan kualifikasi Teknik Sipil.

Proyek-proyek strategis didominasi oleh Pekerjaan Fisik Kontruksi jadi diperlukan SDM yang memiliki kualifikasi Pendidikan formal tehnik sedangkan di Inspektorat Daerah Kota Blitar hanya terdapat 3 (tiga) orang yang memiliki kualifikasi pendidikan dari Jurusan Tehnik.

4. Kurangnya pemahaman OPD tentang perlunya penerapan Manajemen Risiko pada pelaksanaan kegiatan/pekerjaan. OPD dalam membuat Risk Register belum didasarkan pada kondisi riil di lapangan serta belum melakukan pemantauan secara intensif terhadap tindak lanjut atas risk register yang telah dibuat. Kondisi ini mengakibatkan rawan terjadi penyimpangan saat pelaksanaan kegiatan sehingga APIP harus lebih cermat dalam melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan dimaksud.

5. APIP kurang optimal dalam melakukan Evaluasi *Risk Management* pada OPD. Kondisi ini disebabkan karena SDM APIP belum sepenuhnya memahami Risk Management.

D. Kesimpulan

Inspektorat Daerah Kota Blitar telah menerapkan *enterprise risk management* pada pengawasan proyek-proyek strategis Kota Blitar dalam lima (5) aspek pada *Enterprise Risk Management*. Meski demikian, berdasarkan hasil penelitian dapat dipahami bahwa masih terdapat tantangan yang dihadapi Inspektorat Daerah Kota Blitar dalam tugasnya mengawasi dan mengelola resiko pada proyek-proyek strategis Kota Blitar seperti kurangnya kualifikasi pendidikan serta kompetensi personil sebagai pengampu pengawasan proyek strategis yang didominasi oleh pekerjaan fisik, proyek-proyek strategis Kota Blitar berkembang semakin kompleks dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, sehingga meningkatkan resiko yang perlu diawasi dan dikelola.

Keterbatasan SDM dan anggaran juga menghambat efektivitas pengawasan dan pengelolaan resiko, kurangnya personil untuk melakukan audit, investigasi dan penilaian resiko. Kompleksitas proyek cukup menyulitkan Inspektorat dalam memahami dan mengidentifikasi semua resiko yang mungkin terjadi. Perencanaan dan penganggaran proyek strategis oleh OPD

juga belum didasarkan pada *risk register* sehingga mengakibatkan kesulitan dalam merencanakan kegiatan pembinaan/pengawasan yang tepat atas proyek tersebut. Kurangnya koordinasi dan integrasi antara Inspektorat Daerah Kota Blitar dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menjadi penghambat efektivitas pengawasan dan pengelolaan resiko.

Tantangan-tantangan tersebut di atas disebabkan oleh keterbatasan SDM Inspektorat yang menguasai manajemen resiko, keterbatasan SDM Inspektorat yang memiliki kualifikasi Pendidikan Teknik mengingat banyaknya proyek strategis dalam bidang konstruksi, perangkat daerah (OPD) belum memiliki pemahaman penuh atas peran dan fungsi Inspektorat (APIP) sebagai *early warning system* dan *assurance*, kurangnya kesadaran perangkat daerah bahwa identifikasi dan mitigasi risiko termasuk di dalamnya transparansi merupakan faktor yang sangat penting untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan proyek strategis, dan kurangnya kesadaran perangkat daerah bahwa pengawasan proyek strategis dilaksanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan proyek strategis sudah sesuai ketentuan sehingga perangkat daerah terlindungi.

E. Referensi

- Abdullah, W. N., & Said, R. (2019). Audit and risk committee in financial crime prevention. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 223–234
- Alazzabi, W. Y. E., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2020). Risk management, top management support, internal audit activities and fraud mitigation support. *Journal of Financial Crime*.
- Bakri, *et al.* (2019). Kapabilitas Aparat Pengawas Intern Pemerintah di Inspektorat Daerah Kabupaten Takalar. *JPM: Journal of Public Policy and Management*, Vol. 1, No. 2.
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. (2018). Risk management and internal control: A study of management accounting practice. *Advances in Management Accounting*, 30, 1-25.
- Coso, I. I. (2004). Enterprise risk management-integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2.
- Kamal, M. (2021). *Audit intern 2021 Sertifikasi Kompetensi Teknis Pimpinan APIP (CGCAE)* (2nd ed.). Pusdiklatwas BPKP.
- McLeod, R. H., & Harun, H. (2014). Public sector accounting reform at local government level in Indonesia. *Financial Accountability & Management*, 30(May), 238–258.
- Marzuki, Mariana Madah., *et al.* (2020). Fraud Risk Management Model: A Content Analysis Approach. *Journal of Asian Finance, Economic and Business*, Vol. 7, No. 10, 717-728.
- Masdan, SR., *et al.* (2017). Analisis kendala peningkatan kapabilitas aparat pengawasan intern pemerintah (APIP) pada inspektorat kabupaten Gorontalo. *Jurnal Riset Akuntansi*, Vol. 8, No. 2.
- Maulana, M.R., *et al.* (2021). Pengendalian Internal Melalui Risk Assessment Pengadaan Barang Dan Jasa Pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "GOODWILL"*, 12 (2), 482-491.
- Mishra, Birendra K. *et al.* (2019). A framework for enterprise risk identification and management: the resource-based view. *Managerial Auditing Journal*, <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2017-1751>
- Muslih, Mochamad. (2019). The Benefit of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Performance. *Indonesia Management and Accounting Research*, Vol. 17, No. 02, 10.25105.
- Nurharjanti, N., N. (2017). Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Fraud Pengadaan Barang/Jasa di Lembaga Publik. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 18 No. 2, 209-22.
- Permatasari, Arini. (2017). Analisa Konsep Perencanaan Strategis. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMLA)*, No. 2 Tahun XI Juni.
- Rahman, A. A. A. A., & Al-Dhaimesh, O. H. A. (2018). The effect of applying COSO-ERM model on reducing fraudulent financial reporting of commercial banks in Jordan. *Banks and Bank Systems*, 13(1), 107–115.

- Ramamoorti, S. (2008). The psychology and sociology of fraud: Integrating the behavioral sciences component into fraud and forensic accounting curricula. *Issues in Accounting Education*, 23(4), 521–533.
- Tarjo, *et al.* (2020). The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government. *Cogent Economic & Finance*, 10:1, 2101222.
- Tim Penulis Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator. (2019). *Manajemen Resiko*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Tri Wibowo. (2021). *Tata Kelola Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern 2021 Sertifikasi Kompetensi Teknis Pimpinan APIP (CGCAE)*. Pusdiklatwas BPKP.
- Yudianto, I., Mulyani, S., Fahmi, M., & Srihadi, W. (2021). The influence of enterprise risk management implementation and internal audit quality on universities' performance in Indonesia. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(2), 149–164.
- Venter, A. (2007). A procurement fraud risk management model. *Meditari Accountancy Research*, 15(2), 77.