

# ANALISIS MANAJEMEN RISIKO BIDANG EVALUASI DAN PEMBINAAN PADA BADAN PENGELOLA PENDAPATAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

<sup>1</sup>Agung Ayatullah\*, <sup>2</sup>Dhifan Rizky Fadhila

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung

\*Corresponding Author:

[30402300159@unissula.ac.id](mailto:30402300159@unissula.ac.id)

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda) Provinsi Jawa Tengah dengan mengacu pada ISO 31000:2018. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan adanya risiko utama seperti risiko kepatuhan, operasional, dan strategis yang dapat memengaruhi efektivitas pengawasan pajak dan retribusi daerah. Untuk mengatasinya, diterapkan strategi mitigasi berupa penguatan sistem pengendalian internal, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi. Penerapan manajemen risiko yang sistematis diharapkan dapat mendukung proses evaluasi dan pembinaan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Temuan ini dapat menjadi rekomendasi dalam penyusunan kebijakan pengelolaan risiko yang lebih adaptif di sektor publik.*

**Kata Kunci :** Manajemen Risiko, ISO 31000, Pengawasan Pajak, Badan Pengelola Pendapatan Daerah, Evaluasi dan Pembinaan.

## Abstract

*This study aims to analyze the implementation of risk management in the Evaluation and Guidance Division of the Regional Revenue Management Agency (Bapenda) of Central Java Province, based on the ISO 31000:2018 framework. A qualitative descriptive approach was used through interviews, observations, and document analysis. The results identify key risks, including compliance, operational, and strategic risks, which may affect the effectiveness of tax and retribution supervision. To address these risks, mitigation strategies such as strengthening internal control systems, enhancing human resource capacity, and optimizing the use of information technology were applied. The systematic implementation of risk management is expected to support a more efficient, transparent, and accountable evaluation and guidance process. These findings serve as recommendations for formulating more adaptive public sector risk management policies.*

**Keywords :** Risk Management, ISO 31000, Tax Supervision, Regional Revenue Management Agency, Evaluation and Development

## 1. PENDAHULUAN

Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kemandirian fiskal melalui optimalisasi pendapatan asli daerah (PAD). Salah satu instrumen penting dalam hal ini adalah pemungutan pajak dan retribusi daerah, yang memerlukan sistem pengawasan dan pengendalian yang efektif guna menjamin transparansi dan akuntabilitas. Pengelolaan pendapatan daerah dilakukan oleh Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda), yang memiliki beberapa bidang teknis, salah satunya adalah Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Bidang ini bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengawasan dan pembinaan internal, khususnya dalam pemungutan pajak daerah.

Tantangan utama dalam pengawasan pajak daerah terletak pada kompleksitas regulasi, dinamika kebijakan fiskal, dan beragamnya potensi penyimpangan prosedur. Laporan-laporan sejak tahun 2023 menunjukkan adanya ketidaksesuaian prosedur, baik akibat kelemahan sistem maupun faktor sumber daya manusia.

Pengawasan yang tidak berbasis risiko menyebabkan kegiatan monitoring menjadi kurang efektif. Oleh karena itu, pendekatan manajemen risiko yang terstruktur sangat dibutuhkan untuk membantu Bapenda dalam menetapkan prioritas pengawasan dan memperbaiki sistem pengendalian internal yang ada.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah merespons kebutuhan ini dengan menerbitkan Peraturan Gubernur Nomor 9 Tahun 2022 yang mengatur pengelolaan risiko di lingkungan pemerintah daerah. Peraturan ini mengadopsi kerangka kerja manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018.

ISO 31000:2018 menyediakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini menekankan pada integrasi risiko dalam seluruh proses manajerial dan pengambilan keputusan. Pada Bapenda, penerapan ISO 31000 memungkinkan Bidang Evaluasi dan Pembinaan untuk mengelola risiko secara proaktif, bukan reaktif. Hal ini menjadi sangat penting mengingat peningkatan jumlah sektor pajak yang diawasi dan potensi risiko yang lebih kompleks.

Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan Fishbone Diagram sebagai alat bantu untuk mengidentifikasi akar penyebab risiko berdasarkan kategori Man, Method, Machine, Material, Measurement, dan Environment. Alat ini membantu dalam merumuskan strategi mitigasi yang lebih tepat sasaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana efektivitas penerapan manajemen risiko di lingkungan Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Fokus utama mencakup identifikasi jenis risiko, analisis dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta evaluasi sistem pengendalian internal yang diterapkan.

Penelitian sebelumnya yang menelaah penerapan manajemen risiko dalam pengawasan pajak daerah masih terbatas, terutama pada aspek integrasi antara kebijakan risiko dan praktik pengawasan teknis di daerah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi sektor publik. Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengawasan yang adaptif dan berbasis risiko, sehingga mendukung terwujudnya pengelolaan pendapatan daerah yang lebih efisien dan bebas dari penyimpangan.

Dengan demikian, artikel ini menyajikan analisis mendalam mengenai implementasi manajemen risiko dalam pengawasan pajak daerah di Provinsi Jawa Tengah, dengan fokus pada peran strategis Bidang Evaluasi dan Pembinaan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Bapenda secara menyeluruh.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Badan Pengelola Pendapatan Daerah**

Badan Pengelola Pendapatan Daerah (Bapenda) merupakan institusi pemerintah daerah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan, pengawasan, dan optimalisasi pendapatan daerah, terutama yang bersumber dari pajak dan retribusi. Dalam konteks otonomi daerah, Bapenda memiliki peran penting dalam mendukung kemandirian fiskal daerah, melalui kebijakan strategis dalam pemungutan pajak dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Bapenda Provinsi Jawa Tengah, misalnya, mengelola berbagai jenis pajak seperti Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), dan Pajak Rokok. Keberhasilan institusi ini sangat dipengaruhi oleh efektivitas sistem pengawasan dan evaluasi internal terhadap pelaksanaan kegiatan perpajakan.

### **Pajak Daerah**

Pajak daerah adalah kontribusi wajib dari masyarakat kepada pemerintah daerah yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, yang tidak mendapatkan imbalan secara langsung. Dasar hukum utama pajak daerah di Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah (UU HKPD). Pajak daerah terbagi menjadi pajak provinsi dan pajak kabupaten/kota, di mana pemerintah provinsi, melalui Bapenda, berwenang memungut jenis-jenis pajak tertentu. Pajak daerah tidak hanya berfungsi sebagai sumber PAD, tetapi juga sebagai instrumen fiskal untuk redistribusi ekonomi dan pengendalian sosial.

### **Bidang Evaluasi dan Pembinaan**

Bidang Evaluasi dan Pembinaan adalah unit kerja dalam struktur organisasi Bapenda yang memiliki fungsi utama dalam pengawasan dan pengendalian internal terhadap pelaksanaan kebijakan perpajakan. Bidang ini bertugas melakukan evaluasi, memberikan pembinaan kepada unit pelaksana teknis, serta merumuskan rekomendasi kebijakan berbasis hasil pengawasan. Fungsi ini penting untuk memastikan tercapainya efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pajak daerah. Peran Bidang Evaluasi dan Pembinaan menjadi sangat strategis dalam merespons dinamika regulasi dan tantangan teknis di lapangan.

### **Pengawasan Pajak Daerah**

Pengawasan pajak daerah merupakan proses untuk menjamin bahwa semua kegiatan pemungutan dan pengelolaan pajak daerah dilaksanakan sesuai ketentuan hukum yang berlaku. Fungsi pengawasan ini mencakup pemeriksaan administratif, kepatuhan, serta pengendalian terhadap potensi risiko penyimpangan. Di lingkungan Bapenda, pengawasan dilakukan baik terhadap wajib pajak maupun terhadap proses internal

---

instansi, guna menjaga integritas dan kualitas data serta mencegah fraud. Instrumen pengawasan ini mencakup audit, evaluasi, tindak lanjut rekomendasi, dan pelaporan kinerja.

### **Proses Bisnis Pengawasan**

Proses bisnis pengawasan di lingkungan Bapenda mencakup serangkaian tahapan sistematis mulai dari perencanaan pengawasan, pelaksanaan, evaluasi, hingga tindak lanjut. Setiap tahapan tersebut disusun dalam Program Kerja Pengawasan (PKP) tahunan yang berbasis risiko. Proses ini memastikan bahwa pengawasan dilakukan secara terstruktur, efisien, dan mampu menjangkau seluruh objek pajak. Selain itu, Bapenda juga menerapkan pendekatan konsultatif dalam pengawasan guna membina unit pelaksana dan wajib pajak agar lebih patuh terhadap regulasi yang berlaku.

### **Manajemen Risiko Pemerintah Daerah**

Manajemen risiko dalam pemerintah daerah adalah proses terintegrasi yang dirancang untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan mengendalikan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi publik. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022, pengelolaan risiko di lingkungan pemerintah provinsi dilakukan melalui tahapan identifikasi risiko, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko. Risiko diklasifikasikan dalam berbagai kategori seperti risiko kebijakan, operasional, hukum, kepatuhan, dan fraud. Penerapan manajemen risiko yang efektif dapat meningkatkan efisiensi birokrasi dan kualitas layanan publik.

### **Manajemen Risiko ISO 31000:2018**

ISO 31000:2018 merupakan standar internasional yang memberikan prinsip dan pedoman generik untuk manajemen risiko. Standar ini menekankan bahwa risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari semua aktivitas organisasi, dan perlu dikelola secara sistematis, terstruktur, dan tepat waktu. Salah satu teori yang mendasari ISO 31000 adalah Enterprise Risk Management (ERM), yang menyatakan bahwa risiko tidak hanya bersifat ancaman, tetapi juga mencakup peluang yang dapat dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan strategis organisasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dituntut untuk mengintegrasikan manajemen risiko dalam semua lini proses bisnis, termasuk dalam pengambilan keputusan, perencanaan strategis, dan evaluasi kinerja.

Selain ERM, prinsip Risk-Based Thinking menjadi teori penting yang memperkuat ISO 31000. Konsep ini menekankan bahwa setiap proses harus dirancang dan dijalankan dengan mempertimbangkan kemungkinan ketidakpastian yang bisa mengganggu pencapaian hasil. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan toleransi risiko (risk appetite), mengevaluasi dampak dan probabilitas risiko, serta menyusun strategi mitigasi yang selaras dengan tingkat risiko yang diterima. Dengan mengadopsi kerangka kerja ISO 31000, organisasi publik seperti Bapenda dapat membangun sistem manajemen risiko yang proaktif, adaptif, dan berkelanjutan.

---

### ***Fishbone Diagram Analysis***

Fishbone Diagram atau Diagram Sebab-Akibat didasarkan pada teori Total Quality Management (TQM), yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming. TQM memandang bahwa setiap permasalahan dalam organisasi memiliki akar penyebab yang sistematis dan dapat ditelusuri melalui pendekatan analitis. Fishbone Diagram membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menganalisis faktor-faktor penyebab suatu risiko atau permasalahan berdasarkan kategori seperti Man (SDM), Method (metode kerja), Machine (alat/teknologi), Material (data/sumber daya), Measurement (pengukuran), dan Environment (lingkungan). Pendekatan ini memudahkan tim dalam memahami interelasi antar penyebab dan menyusun solusi perbaikan secara menyeluruh.

Teori Root Cause Analysis (RCA) juga menjadi dasar utama dalam penggunaan Fishbone Diagram. RCA berfokus pada pencarian penyebab mendasar dari suatu masalah, bukan hanya gejala yang tampak di permukaan. Dengan menggali akar penyebab, organisasi dapat mencegah terulangnya permasalahan serupa di masa depan. Dalam konteks pengawasan pajak daerah, penerapan Fishbone Diagram memungkinkan Bapenda untuk mengidentifikasi akar penyebab risiko kegagalan pengawasan, seperti kurangnya kompetensi petugas, sistem informasi yang belum optimal, atau lemahnya SOP. Hasil analisis ini dapat digunakan untuk menyusun strategi mitigasi risiko yang lebih fokus dan terukur.

### ***Value Chain Analysis***

Value Chain Analysis didasarkan pada teori Competitive Advantage yang dikembangkan oleh Michael E. Porter (1985), yang menyatakan bahwa setiap aktivitas dalam organisasi dapat menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif jika dikelola secara efisien. Rantai nilai (value chain) terdiri dari aktivitas utama (seperti operasi, layanan, distribusi) dan aktivitas pendukung (seperti manajemen SDM, pengadaan, teknologi). Dalam organisasi publik, pendekatan ini digunakan untuk menganalisis efektivitas setiap unit kerja dalam menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan, baik berupa layanan publik yang lebih baik maupun peningkatan penerimaan daerah.

Selain itu, teori Process-Based Management mendukung gagasan bahwa organisasi seharusnya dikelola berdasarkan proses, bukan sekadar struktur fungsional. Value Chain Analysis mendorong instansi seperti Bapenda untuk mengevaluasi proses pengawasan pajak dari hulu ke hilir: dari perencanaan, pelaksanaan evaluasi, hingga tindak lanjut hasil pengawasan.

Dengan menilai setiap mata rantai aktivitas, organisasi dapat mengidentifikasi hambatan, inefisiensi, atau potensi kehilangan nilai yang berdampak pada pencapaian tujuan. Hasilnya akan menjadi dasar perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kinerja kelembagaan secara keseluruhan.

Penelitian mengenai manajemen risiko di sektor publik telah banyak dilakukan, terutama dalam konteks pengelolaan keuangan dan peningkatan tata kelola pemerintahan. Beberapa studi menyoroti pentingnya penerapan standar internasional seperti ISO 31000 dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko operasional maupun strategis di lingkungan organisasi pemerintah. Hasil penelitian dari Prakoso (2021) menunjukkan bahwa

penerapan ISO 31000 secara konsisten dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan memperkuat sistem pengendalian internal di instansi pemerintahan. Selain itu, studi dari Sari dan Nugroho (2020) menekankan bahwa keberhasilan manajemen risiko sangat ditentukan oleh integrasi antarunit kerja, kompetensi SDM, dan penggunaan teknologi informasi dalam proses pengawasan.

Penelitian terdahulu yang spesifik membahas risiko pada pengawasan pajak daerah masih terbatas. Namun, beberapa kajian seperti oleh Utami (2019) dan Kurniawan (2022) menyatakan bahwa risiko utama dalam pengawasan pajak di daerah meliputi rendahnya kepatuhan internal, kurangnya koordinasi antarunit, serta lemahnya tindak lanjut atas temuan evaluasi. Penelitian-penelitian tersebut umumnya merekomendasikan penerapan pendekatan berbasis risiko (*risk-based approach*) dalam merancang strategi pengawasan yang lebih adaptif. Rangkuman ini menunjukkan adanya celah penelitian yang masih dapat dieksplorasi, terutama pada bagaimana satuan kerja seperti Bidang Evaluasi dan Pembinaan dapat mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam siklus pengawasan secara sistematis dan terstandar

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam proses manajemen risiko dalam pengawasan pajak daerah oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Fokus utama penelitian adalah mengkaji bagaimana risiko diidentifikasi, dianalisis, dan dimitigasi berdasarkan kerangka ISO 31000:2018 dalam konteks birokrasi sektor publik.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di kantor Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada unit kerja Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Waktu penelitian berlangsung dari bulan September 2023 hingga Maret 2024

### **Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pejabat dan staf di Bidang Evaluasi dan Pembinaan dan data sekunder berasal dari dokumen resmi, peraturan perundang-undangan, laporan hasil evaluasi, serta kebijakan internal terkait pengawasan dan manajemen risiko.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait pelaksanaan pengawasan dan pengelolaan risiko. Observasi langsung terhadap proses kerja dan alur pengawasan. Studi dokumentasi terhadap kebijakan, peraturan, serta dokumen pengawasan dan pelaporan.

## Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tahapan analisis interaktif menurut Miles dan Huberman, yaitu:

1. Reduksi Data: Penyaringan dan penyederhanaan data penting dari hasil wawancara dan dokumen.
2. Penyajian Data: Penyusunan data dalam bentuk matriks, tabel, dan diagram untuk memudahkan pemahaman.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: Proses sintesis data untuk menghasilkan temuan, dengan triangulasi untuk memastikan validitas.

Selain itu, digunakan juga pendekatan ISO 31000:2018 sebagai kerangka dalam menganalisis risiko, yang meliputi tahap penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko. Untuk mendukung identifikasi akar masalah, digunakan alat bantu Fishbone Diagram. Sementara itu, Value Chain Analysis digunakan untuk menilai aktivitas utama dan pendukung yang terlibat dalam proses pengawasan pajak daerah.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penetapan Konteks Risiko

Bidang Evaluasi dan Pembinaan di Bapenda Provinsi Jawa Tengah telah menetapkan konteks risiko dengan mempertimbangkan tujuan strategis organisasi, regulasi yang berlaku, dan proses bisnis pengawasan pajak daerah. Tujuan utama pengawasan adalah menjamin akuntabilitas pemungutan pajak, mencegah penyimpangan, serta meningkatkan efektivitas evaluasi. Konteks ini menjadi dasar dalam proses identifikasi risiko yang terfokus pada aktivitas pengawasan yang memiliki potensi ketidaksesuaian prosedur atau hasil.

### Analisis dan identifikasi proses bisnis

Tabel 1  
 Proses Bisnis Bidang Evaluasi dan Pembinaan

SUPPORT ACTIVITIES	<b>FIRM INFRASTRUCTURE</b>	Struktur organisasi mendukung pelaksanaan tugas pengawasan secara terorganisir dan disusun berdasarkan jenis pendapatan yang dikelola Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah.				
	<b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>	Penerapan dan Penanaman nilai utama yaitu integritas melalui pembinaan berkelanjutan dan melekat pada setiap pelaksanaan pengawasan				
	<b>TECHNOLOGY DEVELOPMENT</b>	Penggunaan teknologi informasi mendukung pengelolaan data pajak dan retribusi secara efisien pada aplikasi yang sedang dalam tahap pengembangan yaitu eValbin				
	<b>PROCUREMENT</b>	Pengadaan alat kerja dan perangkat lunak analisis data				
	<b>INBOUND</b>	<b>OPERATION</b>	<b>OUTBOND</b>	<b>CONSULTING</b>	<b>SERVICES</b>	MARGIN
	Pengumpulan data yang akan dilakukan pengawasan bersumber dari data pengawasan periode sebelumnya, data dari bidang teknis, data dari subjek pengawasan, dan data yang bersumber dari aduan Masyarakat.  Pembentukan tim pengawasan untuk melakukan deteksi dini potensi ketidakpatuhan subjek evaluasi terhadap ketentuan perundang undangan	Pelaksanaan Pengawasan dilaksanakan secara regular dan/atau tujuan tertentu  Proses pengawasan melibatkan kegiatan analisis data, identifikasi permasalahan, konsultasi meletak, pemenuhan data dan pengumpulan ikhtisar kegiatan subjek evaluasi	Hasil evaluasi berupa Laporan Hasil Evaluasi (LHE) dan rekomendasi koreksi internal disampaikan kepada unit kerja terkait dan pimpinan Bapenda untuk ditindaklanjuti oleh subjek pengawasan	Memberikan konsultansi kepada unit kerja terkait untuk meningkatkan pemahaman subjek pengawasan terhadap rekomendasi koreksi internal hasil evaluasi. Selain itu, sosialisasi kebijakan teknis dilakukan untuk memastikan seluruh pihak memahami ketentuan perundang-undangan yang berlaku	Pemantauan implementasi tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi, pembinaan teknis kepada unit kerja, serta dukungan untuk menyelesaikan kendala operasional yang dihadapi oleh unit kerja terkait. Memastikan bahwa rekomendasi atau instruksi perbaikan internal dari Kepala Badan telah dilaksanakan. Pemantauan ini mencakup tindakan koreksi internal yang berkaitan dengan kebijakan, administrasi, dan aspek teknis yang diterapkan di Unit Kerja	
	PRIMARY ACTIVITIES					

Sumber: Hasil Analisis Data, 2025

Berdasarkan tabel 1, value chain ini terdiri dari aktivitas utama (primary activities) yang meliputi inbound (pengumpulan data pengawasan), operation (pelaksanaan pengawasan), outbound (penyusunan laporan hasil evaluasi), consulting (konsultasi dan sosialisasi hasil evaluasi), serta services (pemantauan dan tindak lanjut rekomendasi evaluasi). Masing-masing aktivitas utama didukung oleh support activities yaitu firm infrastructure, human resource management, technology development, dan procurement, yang berperan penting dalam mendukung efisiensi dan efektivitas proses pengawasan. Tujuan akhir dari keseluruhan rantai nilai ini adalah menghasilkan margin berupa peningkatan kualitas pengawasan yang berdampak pada akuntabilitas pengelolaan pajak dan retribusi daerah secara menyeluruh.

**Risk Assessment**

Melalui pendekatan ISO 31000 dan analisis Fishbone Diagram, penelitian mengidentifikasi enam kategori utama risiko: (1) risiko SDM (man) seperti kurangnya kompetensi auditor internal; (2) risiko metode (method) terkait belum adanya standar pengawasan berbasis risiko; (3) risiko teknologi (machine) berupa keterbatasan sistem informasi pengawasan; (4) risiko data (material) seperti ketidaktepatan data pajak dari UPT; (5) risiko pengukuran (measurement) dalam menentukan indikator kinerja pengawasan; dan (6) risiko lingkungan (environment) yang meliputi perubahan regulasi dan tantangan koordinasi lintas sektor.

**Gambar 1**

**Fishbone Diagram Identifikasi Risiko**

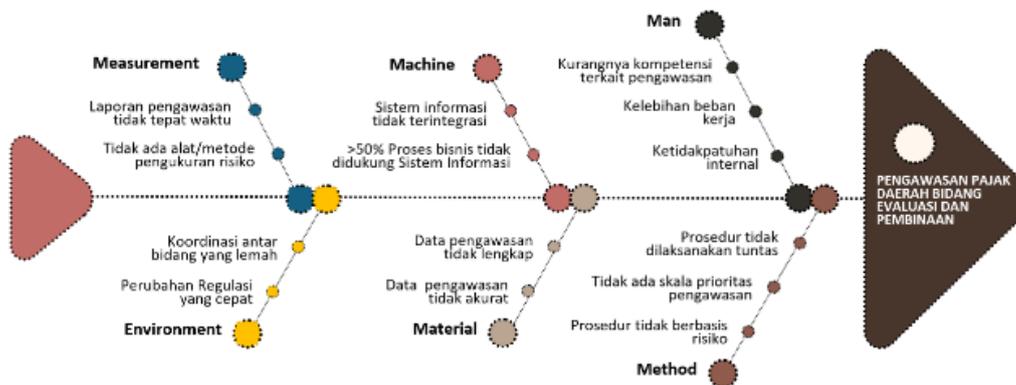


Diagram Fishbone (Cause-and-Effect/Ishikawa) yang digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab berbagai permasalahan dalam pelaksanaan pengawasan pajak daerah oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Diagram ini mengelompokkan penyebab masalah ke dalam enam kategori utama: **Measurement, Machine, Man, Method, Material, dan Environment**. Di kategori *Measurement*, ditemukan permasalahan seperti keterlambatan laporan pengawasan dan ketiadaan alat/metode pengukuran risiko. Di sisi *Machine*, hambatan utama adalah sistem informasi yang belum terintegrasi dan kurangnya dukungan sistem terhadap lebih dari 50% proses bisnis pengawasan.

Sementara itu, dalam kategori *Man*, ditemukan kendala seperti kurangnya kompetensi SDM, beban kerja yang berlebih, serta ketidakpatuhan internal. Pada *Method*, pelaksanaan prosedur pengawasan tidak konsisten, tidak berbasis risiko, dan tidak memiliki skala prioritas yang jelas. Kategori *Material* mencakup ketidaklengkapan dan ketidakakuratan data pengawasan. Adapun dari sisi *Environment*, tantangan datang dari lemahnya koordinasi antarbidang serta cepatnya perubahan regulasi. Semua faktor ini berkontribusi secara signifikan terhadap kurang optimalnya pelaksanaan pengawasan pajak daerah, dan dengan memetakan akar permasalahan ini secara sistematis, organisasi dapat merancang strategi mitigasi risiko yang lebih terfokus dan efisien.

### Analisis dan Penilaian Risiko

Penilaian risiko dilakukan dengan menentukan tingkat risiko berdasarkan kombinasi antara tingkat dampak (*severity*) dan probabilitas kejadian (*occurrence*) yang berpotensi menyebabkan kegagalan dalam proses evaluasi dan pembinaan. Pendekatan yang digunakan menggabungkan *expert judgment* dari pejabat dan praktisi berpengalaman serta *self judgment* berdasarkan observasi dan analisis proses bisnis aktual, guna memperoleh penilaian yang lebih komprehensif dan objektif. Hasil penilaian ini kemudian diklasifikasikan ke dalam matriks risiko untuk menentukan level risiko dari setiap potensi risiko yang teridentifikasi.

Risiko yang berhasil diidentifikasi kemudian dilakukan penilaian dengan skala 1 s.d. 10 untuk komponen *Severity* dan *Occurenceny* sehingga mendapatkan *Risiko Score* dan *Risk Level* sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Pemetaan Level Risiko**

Kode risiko	Kategori	Risiko	<i>Average risk score</i>	<i>Risk Level</i>
R1	Man	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	16,5	<i>Moderate Risk</i>
R2	Man	Kelebihan beban kerja	10	<i>Low Risk</i>
R3	Man	Ketidakpatuhan internal	24	<i>High risk</i>
R4	Method	Prosedur tidak berbasis risiko	18	<i>Moderate risk</i>
R5	Method	Tidak ada skala prioritas pengawasan	27,5	<i>High risk</i>
R6	Method	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	9	<i>Low risk</i>
R7	Machine	Sistem Informasi tidak terintegrasi	27	<i>High risk</i>
R8	Machine	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	17	<i>Moderate risk</i>

Kode risiko	Kategori	Risiko	Average risk score	Risk Level
R9	Material	Data pengawasan tidak lengkap	17,5	Moderate risk
R10	Material	Data pengawasan tidak akurat	18	Moderate risk
R11	Measurement	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	8	Low risk
R12	Measurement	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	30	High risk
R13	Environment	Koordinasi antar bidang yang lemah	15,5	Moderate risk
R14	Environment	Perubahan regulasi yang cepat	13	Low risk

### Risk Treatment

Risk treatment merupakan tahap krusial dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk menentukan strategi penanganan risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis sebelumnya. Dalam konteks Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, penanganan risiko dilakukan melalui empat strategi utama: risk avoidance (penghindaran risiko) dengan menghentikan atau tidak melakukan aktivitas yang berpotensi menimbulkan risiko tinggi, risk mitigation (mitigasi risiko) melalui pengurangan probabilitas dan dampak risiko dengan memperbaiki prosedur dan sistem pengawasan, risk transfer (transfer risiko) dengan mengalihkan sebagian tanggung jawab risiko kepada pihak lain yang lebih kompeten, serta risk acceptance (penerimaan risiko) untuk risiko-risiko yang memiliki dampak minimal dan masih dapat ditoleransi oleh organisasi. Pemilihan strategi penanganan risiko ini didasarkan pada tingkat risiko yang telah dinilai sebelumnya serta mempertimbangkan efektivitas biaya dan sumber daya yang tersedia.

Setelah seluruh risiko berhasil dipetakan, langkah berikutnya adalah menentukan penanganan risiko. Tahap ini melibatkan pemilihan dan persetujuan satu atau lebih opsi penanganan, seperti menghindari risiko (avoid), mengurangi dampaknya (mitigation), mengalihkan risiko kepada pihak lain (transfer), atau menerima risiko tersebut (accept).

**Tabel 3**  
**Penanganan Risiko**

Kode Risiko	Risk	Risk Level	Jenis Penanganan Risiko	Penanganan Risiko
R1	Kurangnya kompetensi terkait pengawasan	Moderate Risk	Mitigation	Program pelatihan berkala dan knowledge transfer

Kode Risiko	<i>Risk</i>	<i>Risk Level</i>	Jenis Penanganan Risiko	Penanganan Risiko
R2	Kelebihan beban kerja	<i>Low Risk</i>	<i>Mitigation</i>	Analisis tata kelola organisasi dan redistribusi tugas
R3	Ketidakpatuhan internal	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Penguatan sistem pengendalian internal
R4	Prosedur tidak berbasis risiko	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Implementasi manajemen risiko dalam penyusunan prosedur
R5	Tidak ada skala prioritas pengawasan	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Penyusunan matriks prioritas pengawasan berbasis risiko
R6	Prosedur tidak dilaksanakan secara tuntas	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan prosedur secara berkala
R7	Sistem Informasi tidak terintegrasi	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pengembangan sistem informasi terintegrasi
R8	Lebih dari 50% dari proses bisnis pengawasan tidak didukung oleh sistem informasi	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pemetaan proses bisnis dan pengembangan sistem informasi pendukung
R9	Data pengawasan tidak lengkap	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Standarisasi format pengumpulan data dan verifikasi kelengkapan
R10	Data pengawasan tidak akurat	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Implementasi sistem validasi data otomatis dan cross-check manual
R11	Laporan pengawasan tidak tepat waktu	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Sistem reminder otomatis dan monitoring progress pelaporan
R12	Tidak ada alat/metode pengukuran risiko	<i>High risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pengembangan dan implementasi metodologi pengukuran risiko
R13	Koordinasi antar bidang yang lemah	<i>Moderate risk</i>	<i>Mitigation</i>	Pembentukan tim lintas bidang dan rapat koordinasi rutin
R14	Perubahan regulasi yang cepat	<i>Low risk</i>	<i>Mitigation</i>	Sistem pemantauan regulasi dan mekanisme update prosedur cepat

---

## Analisis Risk Register

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis, terdapat beberapa risiko utama yang berlevel tinggi hingga ekstrem yang perlu menjadi prioritas penanganan oleh Bidang Evaluasi dan Pembinaan Bapenda Provinsi Jawa Tengah. Risiko seperti kurangnya kompetensi pengawasan (R1), kelebihan beban kerja (R2), dan prosedur tidak berbasis risiko (R4) dinilai berdampak besar terhadap efektivitas pengawasan karena berpengaruh langsung terhadap kualitas evaluasi dan alokasi sumber daya. Risiko ini timbul akibat belum optimalnya pengembangan kapasitas SDM, tidak meratanya distribusi beban kerja, dan ketiadaan pendekatan manajemen risiko dalam prosedur pengawasan. Strategi mitigasi seperti pelatihan terstruktur, perencanaan kebutuhan SDM, serta penyusunan SOP berbasis risiko menjadi langkah penting untuk mengatasinya.

Selain itu, ditemukan risiko lain seperti ketidakpatuhan internal (R3), tidak adanya skala prioritas pengawasan (R5), serta prosedur yang tidak dilaksanakan tuntas (R6) yang berlevel moderat hingga tinggi. Ketiga risiko ini disebabkan oleh kelemahan dalam penerapan SOP, kurangnya sistem reward and punishment, dan tidak adanya mekanisme prioritas berdasarkan risiko. Penanganannya diarahkan pada penguatan monitoring dan evaluasi internal, serta implementasi sistem penilaian risiko (*risk scoring system*) untuk mendukung pelaksanaan pengawasan yang terfokus dan efektif.

Dari sisi teknologi dan informasi, risiko yang bersifat ekstrem muncul akibat sistem informasi yang tidak terintegrasi (R7), lebih dari 50% proses belum terdigitalisasi (R8), serta data pengawasan yang tidak lengkap (R9). Permasalahan ini menimbulkan inefisiensi dan keterlambatan dalam proses analisis dan pelaporan. Untuk itu, dibutuhkan strategi mitigasi berupa pengembangan sistem informasi terpadu, integrasi basis data antar unit, serta standarisasi dokumentasi untuk mendukung kelancaran proses evaluasi dan pengawasan secara digital.

Risiko lain yang tidak kalah penting adalah lemahnya koordinasi antar bidang (R10), keterlambatan laporan pengawasan (R11), tidak adanya alat/metode pengukuran risiko (R12), serta perubahan regulasi yang cepat (R13 dan R14). Keempat risiko ini berkaitan dengan aspek organisasi, pelaporan, metodologi, dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan. Penanganannya melibatkan pengembangan mekanisme koordinasi formal, implementasi sistem pelaporan dini (*early warning system*), penyusunan standar pengukuran risiko, serta penguatan kapasitas adaptif terhadap perubahan regulasi melalui *regulatory tracking system*. Secara keseluruhan, strategi mitigasi yang komprehensif dan terarah sangat diperlukan untuk menjamin efektivitas fungsi pengawasan pajak daerah.

## 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen risiko di Bidang Evaluasi dan Pembinaan pada Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis, kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

### 1. Alokasi Risiko Utama

Berdasarkan identifikasi risiko, terdapat lima kategori utama yang memengaruhi efektivitas pengawasan pajak daerah, yaitu manusia, teknologi, kebijakan, proses, dan

lingkungan. Pada kategori manusia, risiko meliputi kurangnya kompetensi pegawai dan rendahnya kepatuhan terhadap prosedur operasional. Risiko teknologi mencakup keterbatasan sistem informasi yang terintegrasi dan keamanan data. Risiko kebijakan mencakup ketidaksesuaian regulasi dengan implementasi lapangan. Risiko proses meliputi kurangnya koordinasi antar unit kerja dan pelaksanaan pengawasan yang belum berbasis risiko. Sementara itu, risiko lingkungan mencakup perubahan regulasi mendadak dan kurangnya dukungan eksternal.

## 2. Tingkat Risiko

Penilaian risiko menunjukkan adanya tingkat risiko yang bervariasi dari rendah hingga tinggi. Risiko tingkat tinggi memerlukan tindakan mitigasi segera karena dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Risiko tingkat sedang memerlukan perhatian, khususnya yang berkaitan dengan penguatan SDM dan teknologi, sementara risiko tingkat rendah lebih berfokus pada pengembangan kebijakan jangka panjang.

## 3. Strategi Mitigasi Risiko

Proses risk treatment menghasilkan strategi mitigasi berupa pelatihan intensif bagi pegawai, pengembangan sistem teknologi informasi yang terintegrasi, dan penyesuaian kebijakan pengawasan. Strategi ini disusun dalam risk register untuk memprioritaskan langkah mitigasi sesuai pedoman ISO 31000:2018.

## 4. Dampak Implementasi Manajemen Risiko

Implementasi manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 terbukti membantu Bidang Evaluasi dan Pembinaan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara sistematis. Proses ini meningkatkan efektivitas pengawasan, meminimalkan penyimpangan, dan mendorong tata kelola yang lebih akuntabel.

## 5. Kontribusi terhadap Pengelolaan Pendapatan Daerah

Dengan pendekatan berbasis risiko, Bidang Evaluasi dan Pembinaan mampu mendukung pengelolaan pendapatan daerah yang lebih transparan, efisien, dan berorientasi pada hasil. Langkah-langkah mitigasi risiko yang diterapkan memberikan dasar yang kuat untuk meningkatkan efektivitas pengawasan pajak dan retribusi daerah

## Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis yang didapat dalam penelitian ini, maka implikasi manajerial yang diharapkan dapat diimplementasikan pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan adalah sebagai berikut :

### 1. Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi

Implementasi manajemen risiko yang terintegrasi membantu memastikan bahwa seluruh aspek operasional dalam bidang evaluasi dan pembinaan memiliki pendekatan yang sistematis terhadap risiko. Dengan adanya kerangka kerja yang sesuai dengan standar ISO 31000:2018, organisasi dapat mengidentifikasi, menilai, dan mengelola

---

risiko secara efektif. Penyusunan risk register dan risk matrix yang terstandar memungkinkan identifikasi risiko yang lebih akurat, sementara penggunaan risk assessment tools secara berkala membantu dalam mitigasi risiko yang lebih cepat dan berbasis data.

## 2. Pengembangan Sistem Informasi Berbasis Risiko

Sistem informasi berbasis risiko dapat meningkatkan efisiensi dalam pengawasan dan mitigasi risiko melalui pendekatan berbasis data. Dengan membangun sistem informasi yang terintegrasi antar unit kerja, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh informasi risiko dapat dikumpulkan, dipantau, dan dianalisis secara real-time. Dashboard monitoring risiko memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap potensi ancaman, sementara sistem early warning dapat mengurangi kemungkinan kejadian risiko yang merugikan dengan memberikan peringatan dini sebelum eskalasi masalah terjadi.

## 3. Peningkatan Kompetensi SDM dalam Manajemen Risiko

Sumber daya manusia yang kompeten dalam manajemen risiko merupakan faktor kunci dalam keberhasilan mitigasi risiko. Dengan menyusun standar kompetensi dan mengembangkan program pelatihan yang terstruktur, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait identifikasi dan penanganan risiko dalam bidang evaluasi dan pembinaan. Selain itu, knowledge sharing antar pegawai memastikan bahwa pengalaman dan strategi mitigasi risiko dapat diadopsi secara lebih luas, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan risiko yang dinamis.

## 4. Penguatan Koordinasi Berbasis Risiko

Koordinasi yang baik antar unit dan bidang dalam organisasi dapat meningkatkan efektivitas penanganan risiko. Pembentukan tim koordinasi lintas bidang memungkinkan komunikasi yang lebih baik dalam menangani risiko yang bersifat kompleks dan lintas sektor. Selain itu, rapat koordinasi berkala untuk evaluasi risiko memastikan bahwa setiap permasalahan dapat dibahas dan diselesaikan dengan cepat. Mekanisme komunikasi risiko yang efektif juga mendukung kelancaran penyampaian informasi dan pengambilan keputusan yang berbasis data.

## 5. Standardisasi Prosedur Berbasis Risiko

Standardisasi prosedur dalam manajemen risiko sangat penting untuk memastikan konsistensi dalam penanganan risiko di seluruh unit kerja. Dengan menyusun SOP yang terstandar, organisasi dapat menetapkan langkah-langkah yang jelas dalam menangani berbagai skenario risiko. Sistem dokumentasi risiko yang terstruktur membantu dalam pencatatan dan analisis historis terhadap kejadian risiko, sementara format pelaporan yang seragam memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat dengan mudah diinterpretasikan oleh berbagai pihak terkait.

## 6. Penguatan Monitoring dan Evaluasi Risiko

Monitoring dan evaluasi yang kuat dalam pengelolaan risiko memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas langkah-langkah mitigasi yang telah diterapkan. Sistem monitoring yang dikembangkan dapat memberikan data terkait tindak lanjut mitigasi risiko secara real-time, sementara evaluasi berkala memastikan adanya perbaikan dan penyesuaian strategi sesuai dengan perkembangan situasi. Dengan adanya sistem pelaporan risiko yang terintegrasi, manajemen dapat lebih mudah mengakses data risiko dan membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat dalam proses evaluasi dan pembinaan

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan untuk memastikan fokus penelitian yang jelas dan terarah, yaitu sebagai berikut :

a. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan di Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah, khususnya pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan. Aspek yang dikaji terbatas pada implementasi manajemen risiko dan pengendalian internal yang diterapkan di bidang tersebut dalam konteks pengawasan pajak daerah, Hal-hal di luar konteks ini, seperti kebijakan perpajakan nasional atau evaluasi bidang lain dalam organisasi, tidak termasuk dalam cakupan penelitian.

b. Analisis Risiko

Analisis risiko pada penelitian ini terbatas sampai pada tahap risk treatment

c. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada data primer, seperti wawancara dan observasi, serta data sekunder, seperti dokumen resmi, laporan, dan peraturan terkait. Informasi yang diperoleh dari sumber tidak resmi atau yang tidak dapat diverifikasi tidak dimasukkan dalam analisis

d. Periode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu, yaitu dari tahun 2023 hingga semester 1 tahun 2024, yang mencakup implementasi kebijakan dan proses pengelolaan risiko pada rentang waktu tersebut. Data atau peristiwa di luar periode tersebut tidak dianalisis dalam penelitian ini

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Diharapkan bagi penelitian mendatang yang akan melakukan kajian terkait topik ini untuk memperluas cakupan penelitian, tidak hanya terbatas pada Bidang Evaluasi dan Pembinaan, tetapi juga mencakup unit-unit lain di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan Daerah maupun di tingkat kabupaten/kota guna memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai penerapan manajemen risiko dalam pengawasan pajak daerah. Selain itu, pendekatan kuantitatif atau mixed methods dapat digunakan untuk memberikan pengukuran yang lebih objektif terhadap efektivitas strategi mitigasi risiko yang diterapkan.

Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memanfaatkan teknologi informasi secara lebih mendalam, seperti analisis data berbasis sistem informasi manajemen risiko atau pemanfaatan dashboard analytics, guna mengevaluasi kinerja pengawasan secara real-time. Selain itu, integrasi antara aspek regulasi, perilaku organisasi, dan adaptasi terhadap digitalisasi pengawasan juga dapat menjadi fokus penting dalam mengembangkan model manajemen risiko yang lebih responsif, adaptif, dan berkelanjutan di sektor publik.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Tiada kata yang layak kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi, dorongan, saran dan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini, kecuali ungkapan rasa terima kasih yang tulus setinggi-tingginya. Melalui kesempatan ini kami menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang, LPPM Unissula yang telah menyelenggarakan dan memfasilitasi kegiatan pengabdian masyarakat di lingkungan Unissula, Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Bapak Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM. selaku dosen pembimbing, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F. M., & Rosmiati, M. (2019). Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat. 10th Industrial Research Workshop And National Seminar (Irwins). Politeknik Negeri Bandung.
- Achmad Y.D.P, 2018. Manajemen Risiko Bidang Akademik Pada Departemen Manajemen Bisnis Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember:Surabaya
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dicko W. "Value Chain Analysis". sis.binus.ac.id. 20 April 2017. Diakses tanggal 10 Januari 2025 <https://sis.binus.ac.id/2017/04/20/value-chain-analysis/>
- Edi S. (2023). Manajemen Risiko Dalam Mengawal Pembangunan Daerah. Melalui <[https://inspektorat.kotabogor.go.id/dokumen/Manajemen\\_Risiko\\_-\\_Kota\\_Bogor\\_BPKP\\_Pusat\\_2023\\_compressed.pdf](https://inspektorat.kotabogor.go.id/dokumen/Manajemen_Risiko_-_Kota_Bogor_BPKP_Pusat_2023_compressed.pdf)>
- Fadun, O. S. (2013). Risk management and risk management failure: Lessons for business enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 225–239.

- Hardiyanto, Y. (2021). Implementasi manajemen risiko pada instansi pemerintah menuju birokrasi yang lebih prudent. DJPb Kementerian Keuangan. Diakses dari [https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/lubuksikaping/id/data-publikasi/artikel/2964-  
implementasi-manajemen-resiko-pada-instansi-pemerintah-menuju-birokrasi-  
yang-lebih-prudence.html](https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/lubuksikaping/id/data-publikasi/artikel/2964-implementasi-manajemen-resiko-pada-instansi-pemerintah-menuju-birokrasi-yang-lebih-prudence.html)
- Irianto G. & Amirya Mirna. 2024. Kendala dan Strategi Implementasi Manajemen Risiko di Pemerintah Daerah Indonesia. *Ekuitas : Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 12(2), pp. 302-312
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Aspek manajemen risiko instansi pemerintah. Melalui <<https://atim.ac.id/aspek-manajemen-resiko-instansi-pemerintah/>> [20/02/25]
- Muhammad G.A.G, 2017. Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Teknologi Industri Universitas Katolik Parahyangan:Bandung
- Praja A.P., dkk. Kumpulan Studi Kasus Manajemen Risiko Di Indonesia. Bandung. PT. Cipta Raya Mekar Sahitya
- Provinsi Jawa Tengah. 2022. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Semarang
- Provinsi Jawa Tengah. 2021. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 65 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Semarang
- Randito A.P, 2019. Perencanaan Manajemen Risiko TI Menggunakan ISO 31000 Pada PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Skripsi. Tidak Diterbitkan. Fakultas Teknologi Dan Informatika Institut Bisnis Dan Informatika Stikom:Surabaya
- Renata, R., & Kusuma, H. (2018). Implementation of Risk Management in Local Government: Challenges and Solutions. *Journal of Public Administration*, 12(2), 120-135.
- Republik Indonesia. Undang-undang (UU) Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Riskconnect. "The Basics of ISO 31000." riskconnect.com. 5 Januari 2025<<https://riskconnect.com/business-continuity-resilience/the-basics-of-iso-31000-risk-management/>>

- Santoso, D., & Kartika, R. (2018). Regulatory Framework for Risk Management in Local Governments: Issues and Solutions. *Public Administration Review*, 15(4), 123-140.
- Siti H.S., Nurafni E., & Aang A. (2022). Root Cause Analysis Using Fishbone Diagram: Company Management Decision Making. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 1(6), 566-576.  
<https://equatorscience.com/index.php/jabter/article/view/103/80>
- Siregar, A., & Nurhadi, M. (2020). Leadership and Risk Management: The Role of Leadership in Local Government Risk Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 112-130.
- Susilo, Leo J., & Kaho, Victor Riwu Kaho. (2018). *Manajemen Risiko Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: Grasindo.
- Suwanda, D., Junjuran, B. A., A, A., & R, E. *Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprises Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.
- The International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management — Guidelines*
- The Institute of Risk Management (IRM). (2012). *Risk Culture - Resources for Practitioners*.
- Widjaja, A., & Putri, S. (2020). Regulatory Alignment in Risk Management for Local Governments. *Indonesian Journal of Governance*, 18(1), 98-112
- Widodo I. dan Iwan I. 2023. "Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi : Strategi Penerapan Manajemen Risiko Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah Di Kota Bekasi." Vol. 6 , No. 1, Juni 2023, pp. 86-94
- Yuliana, M., & Ramadhan, F. (2019). The Impact of Leadership Commitment on Risk Management Practices in Local Governments. *Indonesian Journal of Public Administration*, 10(1), 50-65.