

# Strategi Penerapan Manajemen Resiko dalam Rangka Peningkatan Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Bekasi

Widodo Indrijantoro <sup>1</sup>, Iwan Irwansyah <sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Institut STIAM I, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup> [irwanstiami@email.com](mailto:irwanstiami@email.com)

\* corresponding author

## ARTICLE INFO

### Article history

Received : 19-06-2023

Revised : 30-06-2023

Accepted : 30-06-2023

### Keywords

Implementation Strategy;

Risk Management;

Institutional Performance

Improvement;

## ABSTRACT

*The Municipal Government of Bekasi has known risk management through elements of risk assessment since 2011, but until now in its implementation it has not yet had an ideal strategy so that the hope of creating good governance has not been fully achieved. As one of the strategic needs in improving organizational performance, risk management is needed in optimizing the use of resources owned by the organization through rearranging the governance system by applying the principles of transparency and accountability. This study aims to determine the factors that have caused the implementation of risk management in the Bekasi City Government to not run effectively and efficiently so that a risk management strategy design is needed that is in accordance with the characteristics of local wisdom in improving the performance of agencies in the Bekasi City Government. The method used in this study is a qualitative case study method with purposive and snowball sampling techniques. As for data collection techniques through in-depth interviews with data processing using triangulation (combined) and is inductive. The final results of this study indicate that risk management must be managed based on the regulation of the Deputy for Supervision of Regional Financial Management No. 04 of 2019 concerning guidelines for risk management in local governments. Performance accountability is the obligation of government agencies to be accountable for their performance achievements, which are set forth in a report through SAKIP. to improve government performance accountability, risks from programs and activities must be managed through good and correct risk management. The implementation of Risk Management is influenced by external factors, namely the OPD within the Bekasi City Government and internally, in this case the Regional Inspectorate Institution; in terms of human resources, budget and other facilities and infrastructure.*

## PENDAHULUAN

Pengawasan merupakan salah satu dari fungsi manajemen agar tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan, baik itu organisasi publik atau privat. Dalam pelaksanaannya pengawasan dilakukan oleh suatu organ tersendiri mulai dari tingkat pusat sampai daerah, yang dikenal lembaga pengawasan eksternal adalah BPK, dan lembaga pengawasan Internal adalah BPKP, Inspektorat Kementrian, Lembaga dan Daerah.

Peranan pengawasan Internal yang selanjutnya disebut Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sesuai dengan perkembangan jaman berubah dari watchdog menjadi consulting dan assurance, dan ini sesuai dengan amanat dari PP 60 tahun 2008, tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, dimana didalamnya terdapat lima unsur pokok, yaitu Lingkungan pengendalian, penilaian Resiko, Kegiatan Pengendalian, Informasi dan komunikasi serta pemantauan pengendalian, dari kelima unsure tersebut penilaian resiko merupakan sesuatu yang sangat urgen, hal ini dikarenakan resiko adalah sesuatu kemungkinan kejadian yang akan menghambat atau mengagalkan tujuan organisasi tidak tercapai. Setiap Kepala Daerah mempunyai Visi dan Misi yang merupakan tujuan



strategis yang harus dicapai dalam masa kepemimpinan, yang dijabarkan dalam sasaran program dan sasaran strategis, sebagai indikator kinerja utamanya.

Indikator Kinerja Utama, yang telah ditetapkan dalam RPJMD dijabarkan dalam Renstra dan Renja OPD dalam bentuk program dan kegiatan dengan target target output, outcome dan benefit. Program dan kegiatan tersebut setiap tahun harus dipertanggungjawabkan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dan ini dinilai dalam satu kesatuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dimana setiap daerah setiap tahunnya dinilai oleh Kemenpan RB, dengan hasil kategori AA,A,BB,B dan C.

Nilai nilai tersebut menunjukkan sampai sejauh mana akuntabilitas Kinerja Pemerintah itu efektif, efektif dan ekonomis. Semakin baik efektif, efisien dan ekonomi menunjukkan program dan kegiatan tersebut terdapat keselarasan satu sama lainnya baik mulai dari RPJMD, RENSTRA dan RENJA serta keselarasan antar OPD untuk tercapainya tujuan dan sasaran strategis Kepala Daerah.

Didalam RPJMN 2020- 2024, terdapat 7 (tujuh) agenda pembangunan nasional, dimana untuk mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik salah satu indikatornya adalah penerapan Manajemen Resiko dalam pengelolaan kinerja instansi. Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah sebagai bentuk aktualisasi dari penilaian kinerja, tahun 2020 mendapatkan nilai dengan klasifikasi B, menjadi B, disatu sisi dalam tata kelola keuangan sudah mendapatkan predikat WTP dan maturity SPIP pada level 3 kapabilitas APIP level 3, kondisi ini belum berjalan seimbang, dilain pihak berdasarkan penilaian penyusunan baseline Manajemen Risiko Indeks 1,94. Menjadi pertanyaan mengapa kondisi itu dapat terjadi ? inilah yang menjadi titik berat penulisan makalah, dimana terdapat dua variable Manajemen Resiko dan Akuntabilitas Kinerja Instansi, yang saling terkait dan belum maksimal penerapan di Pemerintah Kota Bekasi. Memperhatikan uraian diatas, kami mencoba membahas dalam menemukan penyebab dan alternatif pemecahan masalah dan rencana aksi. Hasil Indeks Manajemen Risiko masih tahapan ad hoc dengan nilai 1,94, dikarenakan oleh beberapa penyebab, yaitu :

- a. Belum adanya ketetapan kelembagaan Manajemen Risiko di Kota Bekasi yang secara permanen baik untuk tingkat Pemerintah Kota maupun Instansi/Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sehingga tertumpu beban kerja pada Inspektorat Daerah Kota Bekasi
- b. Peraturan Walikota no. 12 tahun 2017 tentang kebijakan Manajemen Risiko belum diterapkan secara maksimal, dan belum ada aturan turunannya yang bersifat teknis
- c. Kepala Organisasi Perangkat Daerah belum merasakan pengelolaan risiko sangat penting dalam operasional untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan baik output, outcome dan penganggarannya
- d. Penganggaran sangat terbatas dalam artian di setiap Organisasi Perangkat Daerah tidak tersedia anggaran yang memadai untuk melakukan identifikasi, penilaian dan upaya upaya tindak lanjutnya melalui kelembagaan yang ada

## KAJIAN PUSTAKA

Manajemen adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek (Muhamad : 2013). Manajemen risiko merupakan serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul.

Berdasarkan LHE Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dari Kemenpan tanggal 31 Maret 2021 No./295/AA.05/2021 Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bekasi masih pada tingkatan B dengan nilai 67,07 yang dikarenakan :

1. Sasaran Strategi pada RPJMD belum sepenuhnya didukung oleh OPD, sehingga belum sepenuhnya memiliki dampak dan manfaat langsung bagi masyarakat
2. Cascade kinerja belum sepenuhnya menggambarkan proses bisnis dalam mencapai kinerja.

3. Indikator kinerja perangkat daerah belum semuanya menunjang untuk pencapaian kinerja pemerintah daerah
4. Evaluasi internal atas Implementasi SAKIP oleh Inspektorat, belum secara efektif memacu perbaikan akuntabilitas kinerja secara signifikan
5. Laporan Kinerja tahunan sudah dibuat, namun data kerjanya belum semuanya dimanfaatkan untuk penilaian kinerja.
6. Belum optimalnya kualitas implementasi SAKIP sehingga belum mendukung pencapaian kinerja

Hasil rewiu Penyusunan Base line Manajemen Risiko Indeks, kota Bekasi masih pada tahapan ad hoc nilai 1,94 berdasarkan hasil LHR tanggal 4 Desember 2020 dari BPKP, hal ini dikarenakan :

1. Belum ditetapkan struktur kelembagaan MANAJEMEN Risiko
2. Belum diimplementasikan kebijakan MR berdasarkan Perwal 12 tahun 2017 karena aturan teknisnya belum ada
3. OPD masih belum merasakan manajemen risiko itu adalah penting dalam tata kelola pemerintahan
4. Penganggaran terbatas

Manajemen Risiko penerapannya ada beberapa standard, baik ISO 31000, COSO Enterprise Risk Management, Integrated Framework dan AS/ANZ, dari ketiga standard tersebut dapat dikatakan manajemen risiko pada dasarnya dapat dipahami sebagai suatu kombinasi antara budaya, sistem dan proses yang dilakukan oleh suatu instansi pemerintah atau organisasi untuk mengkoordinasikan, mengidentifikasi dan mengelola risiko.

Demikian pula Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, dalam rangka pelaksanaannya harus memperhatikan risiko yang harus dikelola, serta Akuntabilitas sebagai salah azas umum dalam penyelenggaraan negara yang berprinsip good and clean government, dimana nilai akuntabilitas kinerja mengidentifikasi kemampuan instansi pemerintah, OPD untuk :

- a. Merencanakan kinerja dan target kinerja
  - b. Menyelaraskan apa yang dianggarkan dengan apa yang direncanakan
  - c. Menyesuaikan output dan outcome yang dilaksanakan dengan yang dianggarkan
- Serta telah melaporkan capaian kinerja selaras atau tidak selaras

## 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 sampling Snowball, kepada 5 lima orang pejabat OPD, untuk mengetahui penerapan manajemen risiko 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 triangulasi (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 dilakukan verifikasi, serta dan refleksi. Selain itu untuk memperkuat hasil penelitian juga didukung dengan Analisa SWOT.

## PEMBAHASAN

Peraturan Pemerintah No 60 tahun 2018, disebutkan Sistem Pengendalian Intern, merupakan suatu proses yang integral pada tindakan dan kegiatan, dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan, dan pada pasal 13 disebutkan bahwa :

1. Pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko
2. Penilaian Risiko sebagaimana dimaksud , terdiri atas identifikasi risiko dan analisa risiko
3. Dalam rangka penilaian risiko pimpinan instansi pemerintah menetapkan tujuan pemerintah dan tujuan pada tingkat kegiatan

Manajemen Risiko adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi ,menilai, mengelola dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensi untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan oragnisasi, dimana risiko itu sendiri adalah suatu peristiwa yang akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Tata kelola pemerintahan yang akuntabel, efektif dan efisien sebagaimana dalam RPJMN 2020 – 2024 dikatakan dalam mendukung peningkatan kinerja seluruh dimensi pembangunan, indikatornya antara lain :

1. Persentase instansi pemerintah yang menghitung kebutuhan ASN jangka menengah, penegmbangan kompetensi dan karier
2. Persentase instansi pemerintah yang telah membangun proses bisnis
3. Persentase instansi pemerintah yang telah menyusun arsitektur SPBE
4. Persentase instansi pemerintah yang menerapkan arsip terintegrasi
5. Penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan kinerja pemerintah
6. Penerapan Zona Integritas untuk birokrasi yang bersih dan akuntabel
7. Persertanse unit pengadaan barang jasa dengan maturitas level 3
8. Jumlah pelayanan public yang telah menerapkan styandard pelayanan public
9. Persentase penyelesaian pengaduan masyarakat

Risiko tersebut harus dikelola berdasarkan peraturan Deputy Bidang Pengawasan penyelengraan keungan daerah no 04 tahun 2019 tentang pedoman pengelolaan risiko pada pemerintah daerah. Akuntabilitas kinerja merupakan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan capaian kerjanya, yang dituangkan dalam suatu laporan melalui SAKIP. Saat ini sedang dilakukan pembahasan KUA PPAS (kebijaksanaan Umum Anggaran Pendapatan dan Belanja dan Prioritas dan plafon anggaran sementara untuk tahun 2022 bersama dengan DPRD merupakan momen yang penting untuk memasukan risiko dalam penyusunan detail program dan kegiatan yang nantinya tertuang dalam DPA (Daftar Pelaksanaan Anggaran). Dalam proses ini, APIP akan mereviu RKA untuk memastikan adanya risiko dalam program dan kegiatan tersebut sehingga risiko tersebut dapat dikelola secara benar dan tepat sasaran, melalui proses mnajemen risiko.

Diatas disebutkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, salah satu indikatornya penerapan risiko dalam pengelolaan kinerja, sehingga kondisi yang diinginkan dengan Kapabilitas APIP level 3 maka peran APIP harus melakukan pendampingan, consulting, dan memberikan jaminan pencapaian tujuan organisasi, dengan model Government Risk Control, sehingga pemetaan dan pengelolaan resiko dapat efektif dan efisien yang pada akhirnya tujuan OPD dapat tercapai dan muaranya tingkat akuntabilitas kinerja meningkat menjadi BB.

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan adalah sebagai berikut :

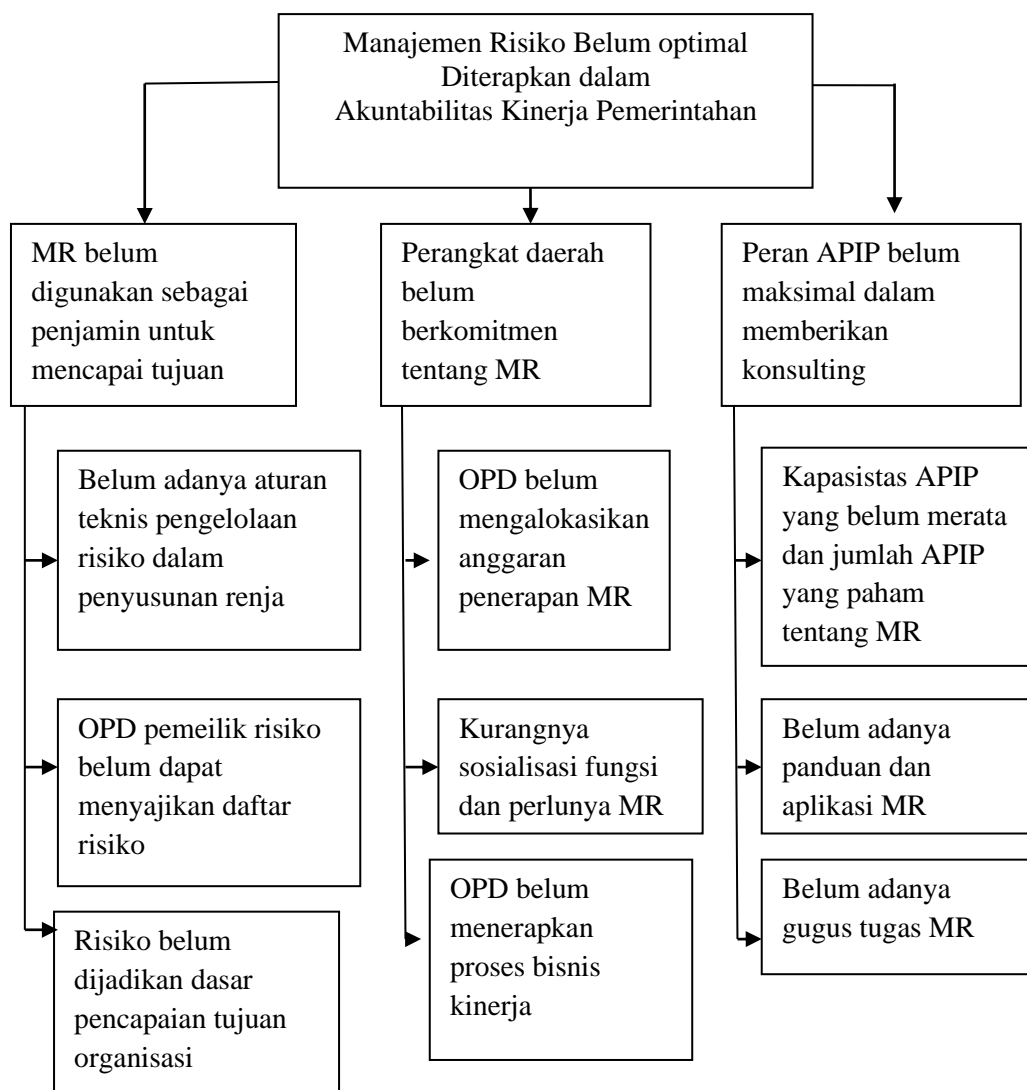
**Tabel 1.** Kondisi Saat Ini dan Kondisi Yang Diharapkan

No	Kondisi Saat Ini	Kondisi Yang Diharapkan
1	Tingkat Akuntabilitas Kinerja Pemkot Bekasi B	Tingkat Akuntabilitas Kinerja Pemkot Bekasi BB
2	Level kelompok indeks manajemen risiko adhoc (1,94)	Level kelompok indeks MR menjadi defined

3	Peran APIP dalam consulting kepada OPD belum maksimal dalam penerapan manajemen risiko	Peran APIP sebagai consulting dapat berjalan dengan baik dalam penerapan manajemen risiko, serta menempatkan APIP sebagai three line Of Defense
4	Manajemen Risiko belum Sepenuhnya Diimplemntasikan oleh OPD	Manajemen Risiko dapat diterapkan oleh OPD dalam rangka mencapai tujuan

Untuk menjawab permasalahan pokok diatas dan untuk mencapai kondisi yang diharapkan, dapat kami sampaikan analisi pohon masalah sebagai berikut :

A. Analisis Penyebab



B. Analisis Pemecahan Masalah

Dari pohon masalah tersebut ada tiga penyebab utama dengan setiap penyebab utama ada tiga penyebab lagi yang saling bergantian, dan dengan metode USG sederhana dapat dilihat pada table dibawah ini :

**Tabel 2.** Analisis Usg

NO	MASALAH	URGENCY	SERIOUSNESS	GROWTH	JUMLAH	PRIORITAS
1	Manajemen Risiko belum digunakan untuk jaminan dalam pencapaian tujuan organisasi	3	3	3	27	2
2	Belum adanya komitmen dari kepala OPD mengenai penerapan Manajemen Risiko	3	2	3	18	3
3	Peran APIP belum maksimal sebagai consulting	3	3	4	36	1

Keterangan menggunakan skala likert 1 s/d 5 dan untuk jumlah merupakan hasil perkalian. Dari analisis sederhana diatas dan dengan pertimbangan dari pengalaman penulis, bahwa peranan APIP sebagai consulting dalam Analisis dapat digambarkan sbagai berikut:

1. Kemampuan APIP yang belum merata mengenai manajemen risiko baru pada tahap mengetahui belum pada tahap pemahaman yang integral
2. Kwantitas APIP yang menguasai Mananajemen Risiko, korang lebih baru 10 % dari jumlah APIP yang ada
3. Belum adanya aplikasi dan pedoman teknis Manajemen Risiko
4. Belum adanya gugus tugas khusus yang menangani manajemen Risiko di Inspektorat Daerah
5. OPD belum menjadikan manajemen risiko sebagai kebutuhan atau penjamin dalam mencapai tujuan

Untuk memecahkan masalah tertentu perlu adanya strategi yang dilakukan, analisis lingkungan eksternal dan internal :

**A. Analisis LInggungan Internal :**

1. Strenghts/kekuatan (S)
  - a). Komitmen Kepala Daerah untuk kepatuhan dalam tata kelola pemerintahan
  - b). Adanya peraturan (Perwal Walikota No. 12 tahun 2017 tentang Penerapan Manjemen Risiko di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi)
2. Weaknesses/Kelemahan (W)
  - a) Kemampuan APIP tentang Manajemen Risiko pada tahapan mengetahui, belum pada tahap pemahaman yang integral
  - b) Belum adanya aplikasi dan pedoman teknis mengenai manajemen Risiko

**B. Analisis Lingkungan Eksternal :**

1. Opportunities/peluang (O)
  - a. Penguatan organisasi Inspektorat Daerah berdasarkan PP No 72 tahun 2019 tentang perubahan perangkat daerah

- b. Manajemen Risiko dijadikan indicator dalam pengelolaan kinerja pemerintahan, untuk mendukung 7 agenda pembangunan di RPJMN 2020 -2024
2. Thearts/ancaman (T)
  - a. Perangkat Daerah Daerah yang belum menjadikan manajemen risiko sebagai kebutuhan dalam tata kelola pemerintahan
  - b. Sumber Daya yang terbatas dalam penganggaran dan SDM

Dari ALI dan ALE dapat diperoleh beberapa strategi yaitu :

- a. Strategi SO
  1. Dengan adanya komitmen kepala daerah harus dilaksanakan perubahan struktur organisasi Inspektorat Daerah
  2. Membuat juknis Perwal tentang Manajemen Risiko
- b. Strategi WO
  1. Meningkatkan kapabilitas APIP mengenai Manajemen Risiko yang didukung dengan Perubahan Organisasi dengan adanya satu bidang yang mengurus Manajemen Risiko
  2. Membuat aplikasi Manajemen Risiko untuk diterapkan di OPD
- c. Strategi ST
  1. Melakukan sosialisasi dan penerapanl Manajemen Risiko di PD
  2. Meningkatkan penganggaran untuk manajemen risiko di setiap OPD
- d. Strategi WT
  1. Meningkatkan kapabilitas dan jumlah APIP yang menguasai Manajemen Risiko untuk memberikan consulting kepada OPD
  2. Peningkatan SDM di OPD tentang Manajemen risiko

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari uraian tersebut diatas, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah, risiko dari program dan kegiatan harus dikelola melalui Manajemen Risiko yang baik dan benar. Penerapan Manajemen Risiko dipengaruhi oleh factor eksternal adalah OPD di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi dan internal dalam hal ini Lembaga Inspektorat Daerah; dari sisi SDM, anggaran serta sarana dan prasarana lainnya. Khusus dipenelitian ini penulis melihat dari sisi internal dahulu, dimana peranan APIP sebagai consulting belum maksimal dalam rangka penerapan manajemen risiko dan ini diakibatkan oleh beberapa hal :

1. Belum adanya panduan secara teknis tentang penerapan manajemen risiko
2. Kapabilitas APIP belum semuanya menguasai tentang Manajemen Risiko
3. Belum adanya Gugus tugas yang melaksanakan Penerapan manajemen Risiko Adapun dari sisi eksternal
4. Belum optimalnya komitmen pimpinan OPD
5. MR belum dijadikan penjamin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi

### Saran

Dari permasalahan tersebut berdasarkan analisi SWOT , perlu dilakukan beberapa strategi, yaitu:

1. Melakukan perubahan tupoksi dan struktur organisasi Inspektorat Daerah, untuk adanya bidang yang khusus mengelola Manajemen Risiko
2. Meningkatkan kapabilitas APIP tentang Manajemen Risiko baik kuantitas dan kuantitas dengan menerapkan Governarce Risk Control melalui system Informasi, Comunication dan Teknologi
3. Menyusun SOP dan aturan teknis serta membuat Aplikasi Manajemen Risiko
4. Melakukan sosialisasi dan implementasi secara berkesinambungan kepada OPD

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afrizal, Andika. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Risiko Likuiditas Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia, Universitas Sumatera Utara. Sumatera Utara: Skripsi tidak diterbitkan.
- [2] Basyaib, Fachmi. 2007. Manajemen Risiko. Jakarta: Grasindo.
- [3] Bevir, Mark. (2011). *The Sage Handbook of Governance*. London : SAGE Publications Ltd.
- [4] 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.
- [5] Ghony, M. Djunaidi & Almansur, Fauzan. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jogjakarta: Ar-ruzz Media.
- [6] Hardy, Karen. (2009). *Managing Risk in Government : An Introduction to Enterprise Risk Management*. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/RiskinGovernment.pdf>
- [7] Mardiasmo. (2009). *Akuntabilitas Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta
- [8] Moeller, R. (2007). COSO Enterprise Risk Management : Understanding The New Integrated Erm Framework. New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- [9] Muhammad (2020), *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta.
- [10] 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.
- [11] 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.
- [12] Rahardjo, Mudjia. (2017). *Studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya*. Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- [13] Rangkuti, Freddy. (2017). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. Jakarta: Kompas Gramedia
- [14] Robbins, S dan Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- [15] 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.
- [16] Sedarmayanti. (2009). Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik). Bandung: PT Refika Aditama.
- [17] Silalahi, Ulber. (2016). *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: PT Refika Aditama
- [18] Susilo, Leo J., & Kaho, Victor Riwu Kaho. (2018). *Manajemen Risiko Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: Grasindo.
- [19] Suwanda, D., Junjnan, B. A., A, A., & R, E. Manajemen Risiko Pengelolaan Keuangan Daerah sebagai Upaya Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [20] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprises Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.
- [21] The Institute of Risk Management (IRM). (2012). *Risk Culture - Resources for Practitioners*.



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