

Implementasi Manajemen Risiko pada Institusi Pendidikan Kedinasan: Persepektif Auditor Internal

Ita Masita¹, Frita Ayu Sistyana Putri²

^{1,2}Politeknik Pelayaran Surabaya

masita.ita85@gmail.com¹, frita.ayu.sp@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to explore the implementation of risk management in higher education from the perspective of internal auditors. It describes how risk management is applied, particularly in government-affiliated higher education institutions. This research uses an interpretive case study approach conducted at a state-managed educational institution in Indonesia. The researchers explored the implementation of risk management through data collection methods such as interviews, participant observation, and document analysis. Risk management implementation has not been effective, as indicated by the risk maturity level being at level 2 (risk aware). This is due to risk management not yet being an organizational priority. Several challenges hinder effective risk management, including the absence of a dedicated risk management structure or unit, low understanding and awareness of the importance of risk management, limited human resources, and the lack of comprehensive risk management practices based on established standards such as ISO 31000:2018. As a result, not all organizational risks—such as fraud, tax miscalculation, asset risks, and others—are adequately addressed. This study requires a broader scope by involving multiple research objects and is limited by the availability of source documents, which require approval or special access. The research is valuable for leaders and managers in higher education in understanding the importance of risk management, helping them formulate policies to support effective risk management. It is also beneficial for enhancing the role of internal audit by identifying potential causes of deficiencies in risk management.

Keywords : Risk management, higher education, internal audit.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan manajemen risiko pendidikan tinggi ditinjau dari sudut pandang auditor internal. Penelitian ini menjelaskan bagaimana penerapan manajemen risiko khususnya pada institusi pendidikan tinggi kedinasan. Penelitian ini menggunakan studi kasus interpretif pada institusi pendidikan kedinasan di Indonesia. Para peneliti mengeksplorasi penerapan manajemen risiko dengan menggunakan metode pengumpulan data adalah wawancara, observasi partisipan dan analisis dokumenter. Penerapan manajemen risiko belum berjalan dengan efektif hal ini dapat dilihat dari tingkat kematangan risiko yang berada pada level 2 atau *risk aware* dikarenakan manajemen risiko belum menjadi prioritas organisasi. Kendala yang menyebabkan manajemen risiko belum efektif antara lain belum adanya struktur manajemen risiko atau belum adanya unit manajemen risiko tersendiri, rendahnya pemahaman atau pengetahuan serta kesadaran (*self awareness*) tentang pentingnya manajemen risiko, terbatasnya sumber daya manusia dan belum menggunakan konsep manajemen risiko menyeluruh sesuai standar yang berlaku ISO 31000:2018 atau standar lain sehingga belum seluruhnya mencakup semua risiko organisasi seperti risiko fraud, kesalahan perhitungan perpajakan, risiko asset, dan risiko lainnya. Penelitian ini membutuhkan lingkup yang lebih luas dengan melakukan penelitian pada beberapa objek penelitian yang berbeda. serta terbatasnya dokumen sumber yang membutuhkan persetujuan atau akses khusus penelitian ini sangat berguna bagi pimpinan dan manajemen pendidikan tinggi tentang persepsi pentingnya manajemen risiko sehingga dapat membantu mereka dalam membuat kebijakan mendukung peningkatan manajemen risiko yang efektif serta

berguna bagi peningkatan fungsi audit internal dengan mengidentifikasi penyebab potensial dari defisiensi audit dalam manajemen risiko.

Kata kunci : Manajemen risiko, pendidikan tinggi, audit internal.

PENDAHULUAN

Berbagai institusi pendidikan tinggi saat ini dihadapkan pada banyaknya ketidakpastian (Wati et al., 2021) Perguruan tinggi mengalami tekanan risiko yang sama besar dengan lingkungan bisnis.(Pradesa et al., 2021). Tantangan perguruan tinggi dihadapkan pada terbatasnya dana, persaingan, *vandalisme*, *e-learning* dan globalisasi, karena kompleksnya dan perubahan lanskap operasional, budaya organisasi dan kurangnya kepemimpinan yang efektif (Sityata et al., 2021). Kondisi ini menciptakan risiko yang semakin tinggi pada institusi pendidikan sehingga perubahan yang cepat saat ini yang menuntut transparansi dan sistem akuntabilitas yang lebih besar seperti kompleksitas lingkungan sekitar organisasi, kemajuan teknologi, globalisasi, keterlibatan pemangku kepentingan, memerlukan pengendalian internal yang andal untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen yang efektif (COSO, 2017).

Ancaman terkait bencana, keuangan, teknologi informasi, pemeliharaan, dan penelitian dapat secara langsung mempengaruhi reputasi dan pengembangan berkelanjutan pendidikan tinggi, yang berdampak mengakibatkan krisis kelangsungan hidup bagi institusi menyebabkan penerapan manajemen risiko di perguruan tinggi tidak bisa dihindari (Wang et al., 2018). Implementasi manajemen risiko pada perguruan tinggi merupakan hal yang penting dan perlu mendapat perhatian serius karena manajemen risiko yang efektif dapat mendukung perguruan tinggi mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Syamsia et al., 2022) Pentingnya manajemen risiko di perguruan tinggi muncul dari upaya terus menerus untuk mengurangi pemborosan sumber daya, mengurangi efek dari keadaan ketidakpastian dan potensi kerugian (Al Mawadieh et al., 2020). Selain itu manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan nilai berkelanjutan maksimum organisasi. (A. Susanto & Meiryani, 2018)

Kewajiban penerapan manajemen risiko dalam perguruan tinggi negeri termasuk institusi pendidikan kedinasan sebagai bagian dari Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) tercantum dalam PP No. 60 Tahun 2018 Pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa Sistem Pengendalian Intern Pemerintah atau yang disingkat dengan SPIP merupakan sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. (Indonesia, 2008). Institusi pendidikan kedinasan merupakan satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan profesi di lingkungan kerja baik Kementerian, kementerian lain maupun lembaga pemerintah non kementerian. (Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia, 2010)

Terdapat beberapa faktor penyebab institusi pendidikan kedinasan yang telah bersatus Badan Layanan Umum perlu menerapkan manajemen risiko diantaranya adalah kewajiban penerapan manajemen risiko sesuai dengan ketentuan peraturan atau perundangan yang berlaku, perubahan status satuan kerja menjadi satuan kerja yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) yang

mempunyai fleksibilitas dalam menerapkan praktik bisnis yang sehat yang dalam pelaksanaan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas sehingga menyebabkan peluang dan risiko semakin besar yang perlu dikelola serta penerapan manajemen risiko dapat membantu institusi pendidikan kedinasan mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini mengeksplorasi penerapan manajemen risiko di institusi pendidikan kedinasan dengan melakukan studi kasus interpretatif dari sebuah perguruan tinggi kedinasan yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran pada sektor publik tentang manajemen risiko serta tantangan dalam penerapan manajemen risiko di perguruan tinggi dari perspektif auditor internal khususnya di institusi pendidikan kedinasan yang memiliki karakteristik tersendiri dalam memberikan layanan pendidikan tinggi kepada masyarakat. Oleh karena pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan manajemen risiko di perguruan tinggi khususnya institusi pendidikan kedinasan yang sudah berstatus Badan Layanan Umum sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku

Penelitian ini merupakan salah satu studi dalam subjek manajemen risiko di perguruan tinggi khususnya institusi pendidikan kedinasan sehingga dengan demikian dapat menambah literatur dan membuka wawasan baru untuk mendukung literatur teoritis secara umum dalam manajemen risiko. Hasil studi ini diharapkan berguna bagi pimpinan dan manajemen karena mencerminkan persepsi tentang pentingnya dan efektivitas manajemen risiko sehingga dapat membantu mereka dalam membuat kebijakan mendukung peningkatan manajemen risiko yang efektif dan berkontribusi bagi peningkatan fungsi audit internal dalam manajemen risiko

Susunan makalah ini pada bagian selanjutnya adalah menguraikan latar belakang teoritis atau literatur yang diperlukan, bagian ketiga berfokus pada metodologi penelitian, bagian keempat menyajikan temuan dan pembahasan. Bagian terakhir merumuskan kesimpulan, diikuti membahas implikasi dan keterbatasan penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan menggunakan paradigma interpretif untuk mempelajari secara mendalam persepsi auditor internal dalam implementasi manajemen risiko pada pendidikan tinggi yakni mencoba memperoleh pemahaman yang cukup atas fenomena yang terjadi serta mengakui dan menyelidiki pemahaman dan penafsiran yang kompleks, multidimensi dengan cara yang independen dari peneliti. Penelitian kualitatif dipilih karena dianggap lebih tepat untuk menjelaskan permasalahan yang diangkat dari sebuah fenomena sosial. Penelitian kualitatif adalah sebuah pendekatan untuk menyelidiki studi masalah penelitian yang dimulai dengan asumsi, lensa interpretif atau teoritis tentang masalah penelitian yang mengeksplorasi makna yang dianggap oleh individu atau kelompok berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2013, p. 43).

Penelitian ini dilakukan di Institusi Pendidikan Tinggi PPS yang merupakan salah satu instansi pendidikan tinggi kedinasan yang telah berstatus Badan Layanan Umum (BLU) dengan menggunakan teknik analisis data atau model yang dicetuskan oleh Miles &

Huberman dan sering disebut dengan metode analisis data interaktif yaitu analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan simultan sampai selesai diawali dengan *data collection, data reduction, data display dan conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2020, p. 134). Pengumpulan data menggunakan kombinasi wawancara, observasi partisipan dan analisis dokumenter. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan strategi *purposive sampling*, dimana strategi *purposive sampling* menghendaki informan yang dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti dengan tujuan tertentu menjadikan informan dengan merekalah yang paling mengetahui informasi yang akan di teliti (Sugiyono, 2020, p. 95). Kemudian reduksi data dilakukan dengan menelaah dari data yang diperoleh dari wawancara kemudian dikelompokkan dalam kategori tertentu kemudian difokuskan pada topik bahasan. Selanjutnya penyajian data dilakukan dengan narasi atau flowcart untuk menggambarkan implementasi manajemen risiko di pendidikan tinggi kedinasan. Terakhir melakukan penarikan kesimpulan atas penyajian data yang didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten.

Wawancara dilakukan secara terbuka kepada informan tentang implementasi manajemen risiko pada pendidikan tinggi kedinasan yang memungkinkan peserta menjawab sesuai dengan wawasan dan sudut pandang mereka, informan terkait yakni dengan Kepala Satuan Pengawasan Internal , Auditor Pertama, Auditor Muda . Kepala Satuan Penjamin Mutu, Manajemen. Triangulasi data dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan jelas serta menghindari salah penafsiran. Triangulasi dalam penelitian ini menggunakan dokumen dari media dosial, chat dan dokumen arsip, seperti struktur organisasi, uraian tugas dan jabatan, laporan audit internal, laporan pengungkapan risiko dan pengendalian internal dari laporan tahunan (jika ada), atau data lainnya yang relevan

Informan	Jabatan	Tema Wawancara
Bpk HS	Manajemen / Kepala Bagian Umum	manajemen risiko, struktur, standar, proses, hambatan,atau kendala, upaya peningkatan, peran audit internal dalam manajemen risiko
Ibu DP	Kepala Satuan Penjamin Mutu	manajemen risiko, struktur, standar, proses, hambatan,atau kendala, upaya peningkatan, peran audit internal dalam manajemen risiko
Bpk TP	Kepala Satuan Pengawasan Internal	manajemen risiko, struktur, standar, proses, hambatan,atau kendala, upaya peningkatan, peran audit internal dalam manajemen risiko
Ibu FA	Auditor Muda	manajemen risiko, struktur, standar, proses, hambatan,atau kendala, upaya peningkatan, peran audit internal dalam manajemen risiko

Ibu IM Auditor Pratama manajemen risiko, struktur, standar, proses, hambatan, atau kendala, upaya peningkatan, peran audit internal dalam manajemen risiko

Sumber : Diolah peneliti, (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen risiko di PPS diketahui bahwa satuan kerja PPS mulai menerapkan manajemen risiko sejak berstatus Badan Layanan Umum pada Tahun 2014. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). SPIP merupakan sistem pengendalian intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Komponen pengendalian intern yang terdapat dalam SPIP sejalan dengan kerangka konsep COSO yang terdiri dari lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Dalam perkembangannya sebagai institusi pendidikan tinggi PPS juga dituntut untuk memberikan jaminan kualitas mutu kepada pemangku kepentingan harus menerapkan standar manajemen mutu ISO 9001: 2015. Dalam konsep manajemen mutu ISO 9001: 2015 menggunakan pendekatan pemikiran berbasis risiko dengan menetapkan pendekatan sistematis terhadap risiko dan tidak memperlakukannya sebagai komponen tunggal dari sistem manajemen mutu, sehingga manajemen risiko dapat dilakukan dengan menerapkan standar manajemen mutu ISO 9001: 2015. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang menyebutkan bahwa:

“Pelaksanaan manajemen risiko kami berdasarkan SPIP yang termuat dalam PP No. 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang didalamnya ada manajemen risiko serta menggunakan standar ISO 9001 tahun 2015 tentang Manajemen Mutu yang digunakan dalam standar mutu pendidikan yang didalamnya terdapat pengelolaan risiko atau manajemen risiko”. (Bpk HS).

Sebagai satker yang telah menerapkan PK BLU penting untuk menerapkan standar manajemen risiko secara menyeluruh sesuai standar yang berlaku, hal ini dikarenakan karena pada penerapan ISO 9001: 2015 masih berorientasi pada pemangku kepentingan dan masih berfikir berdasarkan risiko (*Risk Based Thinking*) belum menggunakan konsep manajemen risiko yang dibentuk belum sesuai dengan pedoman standar dokumen risiko yang ditetapkan baik dalam standar manajemen risiko ISO 31000 : 2018 atau standar lain yang mengatur dalam manajemen risiko sehingga belum mencakup risiko organisasi menyeluruh, hal ini sejalan dengan pernyataan Kepala SPI yang menyatakan bahwa :

“Berdasarkan hasil temuan ADTT yang dilakukan oleh Inspektorat jenderal terkait manajemen risiko di PPS masih belum efektif dilaksanakan karena konsep manajemen risiko yang dibentuk belum sesuai dengan dokumen standar risiko yang ditetapkan dalam ISO 31000 Tahun 2018 atau standar lain yang mengatur dalam manajemen risiko sehingga belum mencakup semua risiko organisasi seperti risiko fraud, kesalahan perhitungan perpajakan, risiko asset, dan risiko lainnya”. (Bpk TP).

Tolak ukur bahwa pelaksanaan manajemen risiko telah berjalan dengan efektif dapat dilihat dengan kematangan risiko yang dicapainya Hasil kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko (*Risk Maturity Rating*). Hal ini berdasarkan hasil ADTT yang dilakukan oleh Inspektorat kematangan risiko PPS masih berada pada level *Risk Aware* yaitu kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki sistem pengendalian yang cukup namun belum seluruhnya dan tidak terkait dengan risiko, hal ini berdasarkan petikan wawancara sebagai berikut

“Hasil penilaian terhadap tingkat kematangan manajemen risiko yang menunjukkan kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko .kami masih berada pada level “Risk Aware” yaitu kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki sistem pengendalian yang cukup namun belum seluruhnya dapat dikaitkan dengan risiko-risiko yang mempengaruhi kegiatan organisasi sehingga kecil kemungkinan dilakukan pemantauan yang tepat atas keterkaitan risiko dengan sistem pengendalian yang ada dalam organisasi”. (Bpk TP)

Rendahnya tingkat kematangan risiko organisasi merupakan salah satu indikasi bahwa penerapan manajemen risiko belum berjalan efektif. Hal tersebut dikarenakan manajemen risiko belum menjadi prioritas organisasi sebagaimana hasil petikan wawancara sebagai berikut:

“Penerapan manajemen risiko belum efektif dikarenakan manajemen risiko yang digunakan untuk pengelolaan dan mengendalikan risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan belum menjadi prioritas organisasi, akibatnya manajemen risiko yang dibentuk memberikan nilai tambah bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran organisasi belum sepenuhnya tercapai”. (Ibu FA).

Kendala dan Upaya Peningkatan Penerapan Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil wawancara Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen risiko, sebagaimana hasil wawancara adalah sebagai berikut :

“Hambatan dalam penerapan manajemen risiko disebabkan karena rendahnya kesadaran dan pemahaman terhadap risiko (self awareness), belum terbentuknya unit manajemen risiko, terbatasnya sumber daya dan belum diberlakukannya metode manajemen risiko menyeluruh merupakan hambatan-hambatan dalam penerapan manajemen risiko”. (Bpk TP).

Pemahaman organisasi terhadap manajemen risiko menjadi salah satu bagian penting dalam memahami organisasi melihat tantangan, peluang dan ancaman kedepannya Untuk itu pertanyaan diajukan untuk mengetahui sejauh mana organisasi memahami risiko di unit masing-masing dalam mendukung penerapan manajemen risiko sebaliknya rendahnya pemahaman terhadap manajemen risiko dapat menjadi faktor penghambat manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang menyebutkan bahwa :

“Sejauh ini manajemen risiko belum disadari dan dipahami sepenuhnya oleh sebagian besar unit pemilik risiko dan belum menjadi budaya dikarenakan kurangnya self awarness

terhadap risiko, kurangnya wawasan dan pengetahuan terhadap pentingnya manajemen risiko bagi organisasi". (Ibu FA)

Kurangnya *self awareness*, wawasan dan literasi pengetahuan terhadap risiko menyebabkan risiko atau bencana sudah terjadi tapi belum sempat termitigasi bahkan termitigasi. Selanjutnya permasalahan yang dihadapi adalah terkait dengan struktur manajemen risiko yakni belum adanya unit manajemen risiko sehingga yang menjalankan fungsi manajemen risiko adalah Satuan Penjamin Mutu. sesuai dengan pernyataan sebagai berikut :

"Manajemen risiko di era penuh dengan ketidakpastian saat ini menjadi penting sebagai alat untuk melindungi nilai organisasi, namun sampai saat ini kami belum memiliki unit manajemen risiko dikarenakan manajemen belum membentuk unit tersebut". (Bpk TP).

"...kami belum memiliki unit yang khusus melaksanakan manajemen risiko atau mengelola risiko, Terkait unit manajemen risiko belum terbentuk dan untuk saat ini yang melakukan manajemen risiko adalah unit Satuan Penjamin Mutu karena menurut kami dengan penerapan standar ISO 9001: 2015 manajemen mutu dan penyelenggaraan SPIP oleh Unit SPM telah mencakup didalamnya tentang pengelolaan risiko". (Bpk HS)

"kami Satuan Penjamin Mutu sebagai bagian penerapan standar ISO 9001 :2015 Manajemen Mutu telah menyusun dan mengelola risiko atau melakukan manajemen risiko dan menyelenggarakan proses manajemen risiko SPIP ". (Ibu DP)

Terkait upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala dalam upaya meningkatkan penerapan manajemen risiko berdasarkan pernyataan sebagai berikut:

"Kami sudah melakukan upaya dengan menyelenggarakan sosialisasi-sosialisasi tentang manajemen risiko, menggunakan tenaga ahli untuk melakukan pendampingan dalam proses manajemen risiko, berusaha menerapkan standar manajemen risiko secara professional sesuai dengan ketentuan".(Bpk HS).

"Peningkatan manajemen risiko dapat dilakukan dengan penambahan kapabilitas SDM dan perlu dilakukan evaluasi terhadap hasil dari manajemen risiko".(Ibu DP).

"Dalam meningkatkan manajemen risiko perlu menumbuhkan pemahaman konteks secara menyeluruh, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan pendidikan dan ketrampilan SDM terkait manajemen risiko". (Bpk TP)

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa upaya- upaya yang dilakukan bertujuan untuk mendukung penerapan manajemen risiko agar berjalan dengan efektif. Hal tersebut tidak lepas dari dukungan manajemen dalam pelaksanaan manajemen risiko. Dukungan dan komitmen manajemen dalam peningkatan kapasitas baik *soft control* maupun *hardcontrol* penting dilakukan selain meningkatkan efektivitas manajemen risiko yang berdampak pada tujuan organisasi juga dapat meningkatkan kepercayaan terhadap para pemangku kepentingan.

Pemahaman Tugas Dan Fungsi Auditor Internal Dalam Manajemen Risiko

Kegiatan manajemen risiko melibatkan organisasi secara keseluruhan sehingga menimbulkan tuntutan adanya pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi tumpang tindih dan inefisiensi kegiatan manajemen risiko. Fungsi manajemen risiko dan fungsi internal audit merupakan dua fungsi yang memiliki

keterkaitan dalam kegiatan manajemen risiko yang berperan pada efektifitas manajemen risiko. Namun perbedaannya terletak pada pendelegasian tanggung jawab. Fungsi manajemen risiko bertugas untuk menerapkan proses manajemen risiko organisasi, sedangkan fungsi audit internal bertugas untuk melakukan monitoring, pemantauan dan evaluasi untuk menilai efektifitas pengendalian internal dan manajemen risiko.

Pertanyaan tentang pemahaman tugas dan fungsi auditor internal dalam manajemen risiko untuk mengetahui sejauh mana organisasi mengetahui peran dan fungsi auditor internal dalam manajemen risiko untuk menyamakan persepsi bahwa pendelegasian tugas dan fungsi telah jelas sesuai dengan tanggungjawab yang bertujuan menghindari *misslink* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pandangan terkait fungsi audit internal dalam manajemen risiko yang terdapat dalam PMK.129/PMK.05/2020 pasal 253 bahwa tugas SPI adalah menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern dan sistem manajemen risiko. Namun sebaliknya pelaksanaan manajemen risiko. pada Pasal 250 disebutkan pelaksanaan manajemen risiko dilakukan dengan membentuk unit kerja tersendiri atau memberi penugasan kepada SPI untuk menjalankan fungsi manajemen risiko., Hal ini berdasarkan wawancara sebagai berikut :

Tugas auditor internal dalam manajemen risiko telah tertuang pada PMK.129/PMK.05/2020 pasal 253 bahwa tugas SPI adalah menguji dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian intern dan sistem manajemen risiko". (Bpk TP, Ibu FA, Ibu IM)

"Pemahaman kami berdasarkan PMK.129/PMK.05/2020 sudah jelas diatur bahwa dalam pelaksanaan manajemen risiko dilaksanakan oleh SPI. Pada Pasal 250 disebutkan pelaksanaan program manajemen risiko dilakukan dengan membentuk unit kerja tersendiri atau memberi penugasan kepada SPI untuk menjalankan fungsi manajemen risiko". (Ibu DP).

"SPI mempunyai tugas melakukan pengawasan dan pengendalian intern, terakit manajemen risiko SPI dapat melakukan evaluasi, pendampingan, jaminan assurance reviu maupun audit manajemen risiko". (Ibu FA, Ibu IM)

Pernyataan dari beberapa informan tentang pelaksana fungsi manajemen risiko terkait belum terbentuknya unit manajemen risiko tersendiri pada institusi pendidikan PPS berpotensi dapat menimbulkan ketidakjelasan peran masing-masing fungsi dalam kegiatan manajemen risiko sehingga apabila fungsi auditor internal menjalankan fungsi manajemen risiko maka dapat mengakibatkan menurunkan efektifitas kinerja auditor internal. Hal ini bertentangan dengan pernyataan yang dikemukakan dalam (IIA, 2017) peran audit internal dalam manajemen risiko menyebutkan bahwa aktivitas audit internal harus mengevaluasi efektifitas dan memberikan kontribusi pada peningkatan proses manajemen risiko.

Penting bahwa auditor internal mempertahankan tingkat independensi dan objektivitas untuk memastikan mereka berada dalam posisi untuk menilai secara kritis efektifitas proses manajemen risiko dan kecukupan lingkungan pengendalian internal. Oleh karena itu, jika manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas audit internal, ada potensi area inefisiensi, dan aktivitas penipuan untuk lolos dari pengawasan audit internal (Drogalas & Siopi, 2017) Terkait independensi organisasi terkait peran – peran audit internal di luar audit internal seksi 1112, menyebutkan apabila kepala audit internal diminta menjalankan peran-peran dan tanggung jawab diluar tugas dan fungsinya seperti dalam kegiatan kepatuhan atau manajemen risiko maka akan dapat melemahkan

independensi organisasi dari kegiatan audit internal atau objektivitas individual auditor internal.

Peran Auditor Internal Dalam Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peran auditor internal dalam penerapan manajemen risiko di PPS menunjukkan bahwa audit internal belum melakukan perannya sebagai peringatan dini dan mendukung peningkatan efektivitas manajemen risiko dalam memberikan jaminan pada proses manajemen risiko bahwa risiko telah dinilai dengan benar dan mengevaluasi manajemen risiko.

“Terkait peran dalam memberikan jaminan terhadap manajemen risiko SPI belum melaksanakan jaminan atau assurance pada manajemen risiko, hal ini karena kami tidak mendapat dukungan dari manajemen puncak”. (Bpk TP)

Peran auditor internal dalam ERM dalam konsep COSO disebutkan bahwa terdapat tiga jenis peran auditor internal dalam manajemen risiko yakni terkait dengan peran inti, peran yang diperbolehkan dan peran yang dilarang dalam penerapan manajemen risiko. Berdasarkan hasil wawancara terkait hal tersebut diatas menyatakan bahwa :

“Dalam melakukan evaluasi risiko SPI belum mendapat dukungan puncak hingga saat ini SPI belum melaksanakan evaluasi risiko”. (Ibu FA).

Belum optimalnya peran auditor internal dalam menjalankan peran intinya pada penerapan manajemen risiko menunjukkan belum berfungsinya auditor internal sebagai *three lines defense* atau garis pertahanan pada lini ketiga pada fungsi audit internal. Terkait peran auditor internal yang diperbolehkan dalam manajemen risiko yakni memberikan layanan konsultasi atau *consulting* juga belum dilaksanakan,

“Kami belum melakukan pemberian konsultasi atau consulting pada manajemen risiko”. (Bpk TP)

Terkait peran yang tidak diperbolehkan auditor internal dalam manajemen risiko sebagaimana hasil petikan wawancara sebagai berikut:

“Dalam menetapkan selera risiko, memberikan jaminan manajemen atas risiko, menerapkan respon risiko atas nama manajemen SPI tidak terlibat dalam kegiatan tersebut”. (Bpk TP)

Namun dalam proses manajemen risiko masih menunjukkan keterlibatannya dalam kegiatan menyusun identifikasi risiko. Hal ini berdasarkan pernyataan sebagai berikut:

“Dalam kegiatan manajemen mutu ISO 9001 : 2015 dan SPIP yang diadakan tiap tahunnya kami terlibat dalam kegiatan menyusun identifikasi risiko” (Bpk TP).

Temuan selanjutnya terkait tingkat kematangan risiko berada pada Level 2 yaitu *Risk aware (Repeatable)* artinya terdapat pengendalian tetapi tidak terkait dengan risiko . *penilaian terhadap tingkat kematangan manajemen risiko yang menunjukkan kematangan organisasi dalam menjalankan proses manajemen risiko . Polteknik Pelayaran Surabaya masih berada pada level Risk Aware yaitu kondisi yang menunjukkan bahwa organisasi sudah memiliki sistem pengendalian yang cukup namun belum seluruhnya dapat dikaitkan dengan risiko-risiko yang mempengaruhi kegiatan organisasi sehingga kecil kemungkinan dilakukan pemantauan yang tepat atas keterkaitan risiko dengan sistem pengendalian yang ada dalam organisasi”. (Ibu IM)*

Dalam hal ini auditor internal tidak dapat meyakini sepenuhnya *risk register* yang sudah disusun organisasi, sehingga auditor internal dapat menjalankan peran konsultatifnya yang bertindak sebagai konsultan dalam pemahaman dan penerapan manajemen risiko bagi organisasi mencapai level 3 *Defined*. Audit pada tingkat kematangan risiko *risk aware* tidak dapat melakukan Audit Berbasis Risiko namun dapat melakukan audit dengan faktor risiko. (Kepala Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Republik Indonesia, 2018)

Berdasarkan hal tersebut di atas kematangan risiko organisasi atau *risk maturity rating* tingkat kematangan struktur manajemen risiko akan mempengaruhi peran audit internal sebaliknya, maturitas risiko yang lebih rendah mungkin akan menghasilkan kebutuhan untuk konsultasi, sementara tingkat maturitas risiko yang lebih tinggi akan menghasilkan aktivitas *assurance*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penerapan fungsi manajemen risiko di Institusi pendidikan tinggi PPS belum berjalan dengan efektif hal ini dapat dilihat dari tingkat kematangan risiko yang berada pada level 2 atau *risk aware* dikarenakan manajemen risiko belum menjadi prioritas organisasi. Kendala yang menyebabkan manajemen risiko belum efektif antara lain belum adanya struktur manajemen risiko atau belum adanya unit manajemen risiko tersendiri, rendahnya pemahaman atau pengetahuan serta kesadaran (*self awareness*) tentang pentingnya manajemen risiko, terbatasnya sumber daya manusia dan belum menggunakan konsep manajemen risiko menyeluruh sesuai standar yang berlaku ISO 31000:2018 atau standar lain sehingga belum seluruhnya mencakup semua risiko organisasi seperti risiko fraud, kesalahan perhitungan perpajakan, risiko asset, dan risiko lainnya.

Sementara auditor internal pemerintah dalam manajemen risiko belum mencapai tingkat yang optimal. Hal ini dikarenakan belum berfungsinya penerapan *three lines defense* pada lini pertahanan ketiga yakni fungsi audit internal dalam manajemen risiko Artinya Satuan Pengawasan Internal belum menjalankan peran inti atau fungsi *assurance* atas manajemen risiko selain belum mendapatkan dukungan dari manajemen puncak juga dikarenakan tingkat *maturity level* risiko masih dalam level *risk aware* atau *repeatable* sehingga belum melaksanakan audit berbasis risiko seperti yang dipersyaratkan oleh standar auditor internal. Pada level ini peran audit internal menggunakan pendekatan konsultasi audit pada tingkat kematangan risiko *risk aware* adalah audit dengan faktor risiko

Terkait pemahaman tugas dan fungsi auditor internal dalam manajemen risiko serta terkait peran yang tidak boleh dilakukan oleh auditor internal dalam manajemen risiko ditemukan bahwa peran yang dilakukan auditor internal tidak sepenuhnya sesuai dengan peraturan atau standar saat ini yang mendukung penelitian. Hal ini dapat dilihat adanya perbedaan pandangan fungsi manajemen risiko yang dapat menyebabkan kurang efektifnya peran audit internal dalam manajemen risiko serta adanya keterlibatan auditor internal dalam proses manajemen risiko yakni menyusun identifikasi risiko. Hal ini muncul karena dalam situasi multi harapan, disebabkan karena perbedaan peraturan dengan standar audit yang berlaku tentang unit yang menjalankan fungsi manajemen risiko sehingga pembagian pengirim peran yang heterogen menjadi dua area yang berbeda

menunjukkan adanya inkonsistensi antara standar yang sebenarnya yang auditor internal harapkan dengan apa yang sebenarnya dilakukan dalam praktik yang auditor internal laksanakan.

Peningkatkan pengawasan dan pengendalian internal untuk mendukung fungsi manajemen risiko penting dilakukan dengan dukungan dan komitmen manajemen dengan memperkuat struktur manajemen risiko dengan membentuk unit manajemen risiko tersendiri sehingga dapat secara jelas pembagian tugas dan tanggung jawab antara fungsi manajemen risiko dan fungsi audit internal, menyelenggarakan sosialisasi-sosialisasi tentang manajemen risiko untuk meningkatkan pengetahuan dan kesadaran tentang manajemen risiko, menggunakan tenaga ahli untuk melakukan pendampingan dalam proses manajemen risiko, menerapkan standar manajemen risiko secara professional sesuai dengan ketentuan yakni ISO 31000:2018, penambahan kapabilitas SDM dan memberikan pelatihan pendidikan dan ketrampilan SDM terkait manajemen risiko.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Mawadieh, R. S. M., Al-Badawi, M., & Al-Sarairah, K. (2020). The reality of risk management in private Jordanian Universities from the viewpoint of faculty members. *International Journal of Higher Education*, 9(5), 274–282. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p274>
- Alazzabi, W. Y. E., Mustafa, H., & Karage, A. I. (2020). Risk Management, Top Management Support, Internal Audit Activities and Fraud Mitigation. *Journal of Financial Crime*, July. <https://doi.org/10.1108/jfc-11-2019-0147>
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Risk management in the public sector: Challenges in its adoption by Brazilian federal universities. *Revista Contabilidade e Finanças*, 32(86), 241–254. <https://doi.org/10.1590/1808-057X202112300>
- Bozek, S., & Emerling, I. (2015). *Protecting the organization against risk and the role of financial audit Institute of Economic Research Working Papers*. 34, 0–15.
- Cahyadi, H. (2015). Evaluasi Implementasi Kebijakan Manajemen Risiko Dalam Rangka Manajemen Kinerja Di Kementerian Keuangan. *Info Artha*, 1, 39-51., 1, 39-51.
- CMRS Indonesia. (2017). *Survey Nasional Manajemen Risiko* (pp. 3–21). www.crmsindonesia.org.
- Coetzee, P. P. (2016). Contribution Of internal Auditing To Risk Management: Perceptions Of Public Sector Senior Management. *International Journal of Public Sector Management*, 29(4), 1–5.
- COSO. (2017). COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. *COSO Enterprise Risk Management*, June. <https://doi.org/10.1002/9781118269145>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches Third Edition*. Sage Publication.Inc.
- Daromes, F. E., & Kawilarang, M. F. (2020). Peran Pengungkapan Lingkungan Dalam Memediasi Pengaruh Kinerja Lingkungan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Akuntansi*, 14(1), 77–101. <http://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/JARA/article/view/1263>

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drogalas, G., Eleftheriadis, I., Pazarskis, M., & Anagnostopoulou, E. (2017). Perceptions About Effective Risk Management. The Crucial Role Of Internal Audit And Management. Evidence From Greece. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 1–11. [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(4\).2017.01](https://doi.org/10.21511/imfi.14(4).2017.01)
- Drogalas, G., & Siopi, S. (2017). Risk Management And Internal Audit: Evidence From Greece. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 7(3), 104–110. <https://doi.org/10.22495/rgcv7i3p10>
- Erasmus, L., & Coetzee, P. (2018). Drivers Of Stakeholders' View of Internal Audit Effectiveness: Management Versus Audit Committee. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 90–114. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2017-1558>
- Eulerich, M., Henseler, J., & Köhler, A. G. (2017). The Internal Audit Dilemma – The Impact Of Executive Directors Versus Audit Committees On Internal Auditing Work. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 854–878. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2016-1435>
- Furtuna, C., & Ciucioi, A. (2019). Internal Audit in the Era of Continuous Transformation. Survey of Internal Auditors in Romania. *Audit Financiar*, 17(155), 452–472. <https://doi.org/10.20869/auditf/2019/155/016>
- Harwida, G. A., Djasuli, M., & Wibowo, S. (2018). Menyingkap Lakon Auditor Internal Pemerintah dalam Melakukan Deteksi dan Pencegahan Fraud di Perguruan Tinggi. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 187–202. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.894>
- Hommel, U., Li, W., & Pastwa, A. M. (2016). The state of risk management in business schools. *Journal of Management Development*, 35(5), 606–622. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0088>
- IIA. (2017). Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal. *The Institute of Internal Auditors*, 1–45.
- IIA. (2018). Internal Audit Standards For Government Departments and Offices. *Department of Public Expenditure and Reform, December*.
- Indonesia, P. R. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. <http://www.ainfo.inia.uy/digital/bitstream/item/7130/1/LUZARDO-BUIATRIA-2017.pdf>
- ISO. (2018). *ISO 31000 :2018 Standar Internasional Manajemen Risiko Panduan. Edisi Kedu, IAO 31000 :2018*.
- Istiqomah, N. (2018). Analisis Implementasi Government Finance Statistics di Indonesia: Pendekatan Teori Institusional. *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(2), 69–90. <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i2.66>
- Jauhari, R., Sukmadilaga, C., & Mulyani, S. (2021). Implementasi dan critical success factor manajemen risiko di instansi Pemerintah. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(2), 285–298. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i2.11911>

- Kementerian Keuangan RI. (2016). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 171/PMK.01/2016 Tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Keuangan. In *Jakarta*.
- Kepala Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Republik Indonesia No.6 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pengawasan Intern Berbasis Risiko*. 1796(2), 01–85.
- Khristian, E., Karamoy, H., & Swandari, N. H. (2021). Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura I (Persero)) Edwin Khristian 1 , Herman Karamoy 2 , Novi Swandari Budiarmo 3. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing*, 2(2), 112–128.
- Koutoupis, A., Pazarskis, M., & Drogalas, G. (2018). Auditing Corporate Governance Statements in Greece – The Role of Internal Auditors. *Corporate Governance (Bingley)*, 18(5), 1007–1020. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2018-0095>
- Krause, T. A., & Tse, Y. (2016). Risk management and firm value: Recent theory and evidence. *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), 56–81. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2015-0027>
- Lundquist, A. E. (2015). Enterprise Risk Management (ERM) At U.S. Colleges And Universities: Administration Processes Regarding The Adoption, Implementation, And Integration Of ERM. *Western Michigan University, December*, 204.
- Maryani, T. (2017). Institusionalisasi Internal Audit Capability Model Pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi Kasus di Kementerian Luar Negeri). *Ekonomi Bisnis*, 22(2), 87–102.
- Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia. (2010). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 Tentang Pendidikan Kedinasan* (Issue 2005, pp. 1–12).
- Meyer, J. W., & Schofer, E. (2006). *The University in Europe and the World: Twentieth Century Expansion*. <https://doi.org/10.14361/9783839404683-001>
- Moloi, T. (2015). Risk Management Practices In The Top 20 South Africa’s Listed Companies: An Annual/ Integrated Report Disclosure Analysis. *International Conference “Corporate and Institutional Innovations in Finance and Governance”, Paris, France, May 21, 2015*, 928.
- Monang N.H Tampubolon. (2019). Manajemen Risiko, Internal Kontrol, Tata Kelola Perusahaan dan Kinerja Keuangan BUMN dengan Maturity Level Departemen Audit Internal sebagai Pemoderasi. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 6(02), 69–80. <https://doi.org/10.35838/jrap.v6i02.1247>
- Mourad, M. (2017). Quality Assurance As a Driver Of Information Management Strategy. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(5), 779–794. <https://doi.org/10.1108/jeim-06-2016-0104>
- Mukhlis, M., & Supriyadi, S. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 158–167. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.875>
- Nadila, Z., Ahyaruddin, M., & Agustiawan, A. (2021). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Perspektif Teori Institusional: Sebuah Pendekatan Penelitian Campuran. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2).

<https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2559>

- National Association of College and University Business Officers and the Association of Governing Boards of Universities and Colleges. (2007). Meeting the Challenges of Enterprise Risk Management in Higher Education. In *Printed in the United States of America* (p. 16).
- Pradesa, H. A., Purba, C. O., & Priatna, R. (2021). Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 146–158. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/40104/16383>
- Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., & Sari, D. L. (2019). Starting the Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 598(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012107>
- Purnomo, B. H. (2017). The Role Of Internal Audit In Governnce, Risk Management, And Control For Fraud Prevention At PPATK. *Asia Pacific Fraud Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.21532/apfj.001.17.02.01.02>
- Qisthi, F., & Fitri, M. (2020). Pengungkapan Laporan Keberlanjutan Berdasarkan Global Reporting Initiative (GRI) G4. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 5(4), 469–484.
- Ramirez, F. O., & Christensen, T. (2013). The formalization of the university: Rules, roots, and routes. *Higher Education*, 65(6), 695–708. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9571-y>
- Sastra, C. D., Yuhertiana, I., & Budiwitjaksono, G. S. (2018). The Use of Risk Based Audit Techniques in Government Entities: Indonesia Case. *Account and Financial Management Journal*, 03(06). <https://doi.org/10.31142/afmj/v3i6.04>
- Scott, W. R., Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2005). Institutional theory: contributing to a theoretical research program chapter prepared for great minds in management : the process of theory. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, February, 460–485.
- Shin, I., & Park, S. (2017). Integration Of Enterprise Risk Management And Management Control System: Based On A Case Study. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(1), 19–26. [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(1\).2017.02](https://doi.org/10.21511/imfi.14(1).2017.02)
- Singal, Y. I. M., Saerang, D. P. E., & Karamoy, H. (2016). Analisis Expectation Gap Antara Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Dan Pemangku Kepentingan Mengenai Peran Dan Independensi Apip Dalam Pengawasan Penyusunan Anggaran Belanja Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 7(2), 160–173. <https://doi.org/10.35800/jjs.v7i2.13559>
- Sityata, I., Botha, L., & Dubihlela, J. (2021). Risk Management Practices by South African Universities: An Annual Report Disclosure Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(5), 195. <https://doi.org/10.3390/jrfm14050195>
- Sugiyono, D. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk Penelitian Yang Bersifat: Exploratif, Interpretif, Interaktif dan Konstruktif)* (Issue Alfabeta, Bandung).
- Susanti, I., Sumiyati, S., & Tritjahjono, R. I. (2020). Tinjauan Pemetaan Risiko Pada

- Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja Berdasarkan Pp No 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Studi Kasus Di Politeknik Negeri Bandung). *Sebatik*, 24(2), 327–334. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v24i2.1138>
- Susanto, A., & Meiryani. (2018). The Importance of Risk Management In an Organizations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(11), 103–107.
- Susanto, S. (2020). Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Dalam Optimalisasi Implementasi Manajemen Risiko. *Jurnal Pengawasan*, 1.
- Syamsia, J. D., Maramis, D. P. E. S. J. B., & Soepeno, L. O. H. D. D. (2022). *Kajian Konseptual Analisis Risiko Operasional Di Perguruan Tinggi*. 10(2), 1171–1178.
- Tamimi, O. Y. (2021). The role of internal audit in risk management from the perspective of risk managers in the banking sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(2), 114–129. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v15i2.8>
- Taufik, N. I., Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2022). Persepsi Risiko Pada Pemerintahan Desa: Sebuah Tinjauan Dari Perspektif Perangkat Desa Di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 16(1), 120–135. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v16i1.353>
- Triyuwono, E., Ng, S., & Daromes, F. E. (2020). Tata Kelola Perusahaan Sebagai Mekanisme Pengelolaan Risiko Untuk Meningkatkan Nilai Perusahaan. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 20(2), 205–220. <https://doi.org/10.25105/mraai.v20i2.5597>
- Wahyuni, N. E., & Adam, H. (2016). Analisis Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Dalam Perspektif Teori Institusional: Studi Kasus Pada Pemerintah Kota Malang. *Foreign Affairs*, 91(5), 1689–1699.
- Wang, H., Jinpeng, W., Chunwen, R., & Shiyu, Z. (2018). *Research on Risk Prevention and Control of Sino-foreign Cooperative Universities — Based on ERM Comprehensive Risk Management Framework*. 71(Eml), 301–306. <https://doi.org/10.2991/emle-18.2018.55>
- Wati, L. N., Ramdany, & Soma, A. M. (2021). *Desain Enterprise Risk Management Pada Jakarta*. 10(2), 289–309.
- Yudianti, F. N. (2015). Internal Control and Risk Management in Ensuring Good University Governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6–12. <https://doi.org/10.22610/jevr.v6i2.183>
- Yuhertiana, I., Patrioty, C. N., & Mohamed, N. (2019). The moderating effect of organizational changes on the influence of ethical decision making on public sector internal auditor performance. *Contemporary Economics*, 13(4), 480–493. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.327>
- Yuhertiana, I., SB, G., & Patrioty, C. N. (2018). *The Internal Auditor Psychological Factors Facing Organizational Changes*. 2017(2017), 98–110. <https://doi.org/10.11594/nstp.2018.0116>