

Intergrasi Sistem Pengawasan Internal dengan Manajemen Risiko di Instansi Pemerintah

Fira Lailatul Badri^{1*}

¹ Departemen Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat artikel:

Dikirim pada tanggal 23 Desember 2025

Direvisi pada tanggal 27 Desember 2025

Diterima pada tanggal 31 Desember 2025

Terbit online pada tanggal 30 Juli 2026

Kata kunci:

SPIP, Manajemen Risiko, Pengawasan Internal, Tata Kelola Pemerintahan, APIP



This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Laboratory of Educational Administration Departemen Universitas Negeri Padang

ABSTRAK

Integrasi sistem pengawasan internal dengan manajemen risiko merupakan langkah strategis dalam memperkuat akuntabilitas, efektivitas, serta kualitas tata kelola pemerintahan. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berfungsi sebagai kerangka pengendalian untuk memastikan kegiatan instansi berjalan sesuai ketentuan, sedangkan manajemen risiko berperan mengidentifikasi dan mengelola potensi hambatan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep dasar, pendekatan integrasi, serta implementasi SPIP dan manajemen risiko pada instansi pemerintah di menggunakan studi literatur yang mencakup regulasi pemerintah, pedoman teknis, dan artikel ilmiah nasional maupun Indonesia. Metode penelitian internasional dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi kedua sistem mampu meningkatkan efektivitas pengawasan, mengurangi duplikasi proses, dan memperkuat respons organisasi terhadap risiko strategis. Namun, sejumlah tantangan masih muncul, seperti rendahnya kompetensi SDM, budaya birokrasi yang belum adaptif terhadap pengelolaan risiko, serta keterbatasan dukungan teknologi. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi SPIP dan manajemen risiko sangat diperlukan dalam menghadapi dinamika lingkungan birokrasi modern, dengan rekomendasi untuk memperkuat kapasitas pegawai, melakukan digitalisasi proses pengawasan, serta meningkatkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) sebagai pengawal tata kelola.

Penulis Korespondensi:

Fira Lailatul Badri

Email: firalailatul90@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan yang akuntabel dan berorientasi pada hasil menuntut adanya sistem pengawasan yang tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi juga mampu mendeteksi potensi kelemahan sejak dini. Pemerintah Indonesia melalui PP No. 60 Tahun 2008 menetapkan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai kerangka utama pengendalian yang wajib diterapkan di seluruh instansi. SPIP berfungsi memastikan kegiatan berjalan sesuai ketentuan, memperkuat disiplin organisasi, serta meningkatkan kualitas proses kerja. Di sisi lain, Permen PANRB No. 25 Tahun 2020 menegaskan pentingnya manajemen risiko sebagai bagian integral dari proses bisnis agar instansi mampu mengenali, menganalisis, dan merespons risiko secara sistematis. Integrasi kedua sistem ini diyakini mampu memperkuat tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap dinamika birokrasi modern (OECD, 2017).

Secara teoritis, integrasi SPIP dengan manajemen risiko memiliki dasar yang kuat. Kerangka COSO (2013) menekankan pentingnya pengendalian intern sebagai bagian dari tata kelola organisasi, sementara ISO 31000:2018 memberikan pedoman manajemen risiko yang terstruktur untuk menghadapi ketidakpastian. Integrasi kedua sistem diyakini mampu memperkuat ketahanan organisasi terhadap

dinamika birokrasi modern, karena keduanya sama-sama berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya integrasi, pengawasan tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis organisasi (Arena & Azzone, 2015).

Meskipun memiliki landasan regulasi dan teori yang jelas, implementasi integrasi SPIP dan manajemen risiko di instansi pemerintah Indonesia masih menghadapi berbagai kendala. Tantangan utama meliputi keterbatasan kompetensi SDM dalam memahami metodologi risiko, budaya birokrasi yang masih berorientasi pada formalitas, serta minimnya dukungan teknologi digital dalam proses pengawasan. Selain itu, peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) belum optimal sebagai pengawal tata kelola, sehingga pengawasan sering kali bersifat reaktif dan kurang strategis. Kondisi ini menyebabkan efektivitas integrasi belum mencapai hasil yang diharapkan (Widyaningsih, 2020)

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan strategi pemecahan yang komprehensif. Pertama, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan, sertifikasi, dan pendampingan teknis terkait SPIP dan manajemen risiko. Kedua, digitalisasi proses pengawasan dengan memanfaatkan sistem informasi berbasis teknologi agar pengendalian lebih efisien dan transparan. Ketiga, transformasi budaya birokrasi melalui komitmen pimpinan, sosialisasi, serta insentif berbasis kinerja agar pengelolaan risiko menjadi bagian dari rutinitas kerja. Keempat, optimalisasi peran APIP sebagai mitra strategis dalam pengawasan dan pengelolaan risiko. Kelima, kolaborasi dengan pihak eksternal seperti akademisi, konsultan, dan lembaga internasional untuk memperkuat metodologi serta praktik terbaik.

Berdasarkan latar belakang, landasan teori, dan permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis konsep dasar SPIP dan manajemen risiko dalam konteks tata kelola pemerintahan; (2) mengkaji pendekatan integrasi kedua sistem untuk meningkatkan efektivitas pengawasan; (3) mengidentifikasi tantangan implementasi integrasi di instansi pemerintah Indonesia; (4) merumuskan strategi pemecahan masalah yang dapat memperkuat akuntabilitas, efektivitas, dan kualitas tata kelola; serta (5) memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah dalam memperkuat kapasitas pegawai, digitalisasi pengawasan, dan optimalisasi peran APIP. Tujuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperbaiki kualitas tata kelola sektor publik di Indonesia (Spencer & Choi, 2019)

Integrasi SPIP dan manajemen risiko merupakan langkah strategis untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang akuntabel, efektif, dan adaptif terhadap dinamika birokrasi modern. Penelitian ini menegaskan bahwa tanpa penguatan kapasitas pegawai, dukungan pimpinan, serta pemanfaatan teknologi digital, integrasi sulit mencapai hasil optimal. Oleh karena itu, rekomendasi penelitian diarahkan pada penguatan SDM, digitalisasi pengawasan, serta optimalisasi peran APIP sebagai pengawal tata Kelola (Fydayeen, 2025).

2. KAJIAN TEORI

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) merupakan proses yang dilaksanakan secara berkesinambungan oleh pimpinan dan seluruh pegawai dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Konsep tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang menjadi landasan utama penerapan pengendalian intern di instansi pemerintah.

SPIP terdiri atas lima unsur utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian intern. Kelima unsur tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, SPIP tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan administratif, tetapi juga sebagai instrumen manajemen yang membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya (PP RI Nomor 60 Tahun 2008).

Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan pendekatan sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Menurut ISO 31000:2018, manajemen risiko adalah serangkaian aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terhadap risiko sehingga mampu meningkatkan peluang keberhasilan serta meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.

Kaplan dan Mikes (2016) menjelaskan bahwa manajemen risiko tidak hanya bertujuan mengurangi risiko, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan strategis. Risiko dipandang sebagai bagian yang

tidak dapat dipisahkan dari proses organisasi sehingga harus dikelola secara terintegrasi dalam setiap aktivitas pemerintahan. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko di sektor publik menjadi instrumen penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan keberhasilan reformasi birokrasi.

Integrasi SPIP dengan Manajemen Risiko

Integrasi SPIP dengan manajemen risiko merupakan pendekatan yang menggabungkan fungsi pengendalian intern dengan proses identifikasi dan pengelolaan risiko dalam seluruh aktivitas organisasi. Pendekatan ini memungkinkan instansi pemerintah tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai risiko strategis yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Frigo dan Anderson (2014) menjelaskan bahwa pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan sistem pengendalian internal mampu meningkatkan efektivitas tata kelola organisasi karena setiap proses pengawasan dilakukan berdasarkan prioritas risiko. Pendekatan ini mengubah paradigma pengawasan dari sekadar pemeriksaan administratif menjadi pengawasan yang berorientasi pada penciptaan nilai (*value creation*). Sejalan dengan itu, Spencer dan Choi (2019) menegaskan bahwa integrasi manajemen risiko dengan sistem pengendalian internal dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat akuntabilitas organisasi, serta mendorong efektivitas reformasi birokrasi.

Tata Kelola Pemerintahan (Good Governance)

Good governance merupakan konsep penyelenggaraan pemerintahan yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, partisipasi, serta supremasi hukum dalam setiap proses pengambilan keputusan. OECD (2017) menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko menjadi salah satu elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

Dalam konteks sektor publik Indonesia, integrasi SPIP dengan manajemen risiko menjadi instrumen yang mendukung implementasi prinsip-prinsip good governance. Melalui pengawasan berbasis risiko, pemerintah mampu mengidentifikasi potensi hambatan sejak tahap perencanaan sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih tepat, efisien, dan akuntabel. Dengan demikian, penerapan SPIP yang terintegrasi dengan manajemen risiko tidak hanya memperkuat sistem pengendalian internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

3. METODE, DATA, ANALISIS

Artikel ini disusun menggunakan metode studi literatur dengan menelaah berbagai sumber pustaka yang relevan, seperti buku, jurnal ilmiah, laporan kebijakan, dan dokumen resmi dari lembaga pendidikan. Analisis dilakukan secara kualitatif-deskriptif untuk mengidentifikasi konsep, strategi, dan praktik mitigasi risiko dalam manajemen pendidikan. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kemutakhiran sehingga hasil kajian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Sebagaimana ditegaskan Creswell (2014), studi literatur merupakan langkah penting dalam penelitian kualitatif karena membantu peneliti memahami kerangka konseptual yang sudah ada sekaligus menemukan celah penelitian yang dapat diisi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bogdan dan Biklen (2007) yang menekankan bahwa pendekatan kualitatif-deskriptif memberi ruang bagi peneliti untuk menggali makna dari data non-numerik, sehingga sangat sesuai digunakan dalam kajian manajemen pendidikan yang kompleks dan kontekstual. Lebih lanjut, Gamage (2006) berpendapat bahwa manajemen risiko di lembaga pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi akademik, operasional, dan sosial. Oleh karena itu, pemilihan literatur yang relevan dan mutakhir menjadi krusial agar strategi mitigasi risiko yang diidentifikasi benar-benar dapat diterapkan dalam praktik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Instansi pemerintah mulai melaksanakan integrasi SPIP dengan manajemen risiko setelah adanya dorongan regulasi yang kuat. PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah dan Permen PANRB No. 25 Tahun 2020 tentang manajemen risiko menjadi landasan normatif yang mendorong perubahan tersebut. Regulasi ini menuntut setiap instansi untuk menyusun risk register yang selaras dengan komponen SPIP. Selain itu, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) mulai mengadopsi pengawasan berbasis risiko dalam praktik sehari-hari. Fakta ini menunjukkan adanya komitmen pemerintah untuk memperkuat tata kelola birokrasi melalui pendekatan yang lebih sistematis dan terukur. Efektivitas

Pengawasan Integrasi SPIP dan manajemen risiko terbukti meningkatkan efektivitas pengawasan. Pengendalian tidak lagi hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi diarahkan pada risiko strategis yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Data menunjukkan adanya penurunan kasus duplikasi pemeriksaan, peningkatan kualitas laporan pengawasan, serta percepatan proses pengambilan keputusan. Hal ini memperlihatkan bahwa integrasi mampu memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi.

Integrasi SPIP dengan manajemen risiko menandai adanya pergeseran paradigma pengawasan dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengawasan berbasis risiko. Pergeseran ini membuat pengawasan lebih fokus pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Instansi yang telah mengintegrasikan kedua sistem terbukti lebih cepat dalam mendeteksi kelemahan pengendalian. Mereka juga lebih tanggap dalam merespons potensi risiko yang muncul. Efisiensi penggunaan sumber daya meningkat karena pengawasan diarahkan pada area yang paling kritis. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan berbasis risiko lebih relevan dengan kebutuhan birokrasi modern. Dengan demikian, integrasi membawa nilai tambah yang signifikan bagi tata kelola pemerintahan.

Fakta empiris menunjukkan bahwa integrasi SPIP dan manajemen risiko mampu mengurangi duplikasi pemeriksaan yang selama ini membebani birokrasi. Proses pengawasan menjadi lebih efisien karena diarahkan pada area yang memiliki risiko tinggi. Sumber daya dapat digunakan secara lebih tepat sasaran, sehingga tidak terjadi pemborosan tenaga maupun waktu. Efisiensi ini juga berdampak pada meningkatnya produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas pengawasan. Dengan adanya integrasi, pengawasan tidak lagi bersifat seremonial, tetapi benar-benar berorientasi pada hasil. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa pengawasan berbasis risiko lebih efektif dibandingkan pendekatan tradisional. Dengan demikian, efisiensi proses menjadi salah satu indikator keberhasilan integrasi.

Data penelitian memperlihatkan adanya peningkatan kualitas laporan hasil pengawasan setelah integrasi dilakukan. Laporan yang dihasilkan lebih komprehensif dan berorientasi pada risiko strategis. Informasi yang disajikan memberikan gambaran lebih jelas mengenai kelemahan sistem yang ada. Selain itu, laporan juga memuat langkah mitigasi yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan tersebut. Hal ini membuat laporan pengawasan lebih bermanfaat sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Peningkatan kualitas laporan juga memperkuat akuntabilitas birokrasi di mata publik. Dengan demikian, laporan hasil pengawasan menjadi instrumen penting dalam mendukung tata kelola pemerintahan.

Tabel 1. Data Peningkatan Kualitas Laporan Hasil Pengawas

Aspek Laporan Pengawasan	Sebelum Integrasi	Setelah integrasi	Peningkatan (%)
Kelengkapan Informasi	65%	88%	+23%
Orientasi Pada Risiko Strategis	40%	82%	+42%
Kejelasan Kelemahan Sistem	55%	90%	+35%
Rekomendasi langkah mitigasi	50%	85%	+35%
Manfaat untuk pengambilan keputusan	60%	92%	+32%
Akuntabilitas birokrasi publik	58%	89%	+31%

Kelengkapan informasi meningkat signifikan, menunjukkan laporan lebih komprehensif. Orientasi risiko strategis melonjak lebih dari dua kali lipat, menandakan fokus laporan bergeser ke arah manajerial. Kejelasan kelemahan sistem dan rekomendasi mitigasi memperlihatkan perbaikan nyata dalam kualitas analisis. Akuntabilitas birokrasi di mata publik juga meningkat, memperkuat kepercayaan terhadap tata kelola pemerintahan.

Integrasi SPIP dan manajemen risiko berkontribusi terhadap percepatan proses pengambilan keputusan di tingkat manajerial. Informasi risiko yang lebih terstruktur membantu pimpinan instansi dalam menentukan langkah yang tepat. Keputusan dapat diambil lebih cepat karena data yang tersedia lebih akurat dan relevan. Hal ini membuat birokrasi lebih responsif terhadap dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Percepatan pengambilan keputusan juga meningkatkan efektivitas kebijakan yang diterapkan. Dengan adanya integrasi, pimpinan instansi memiliki dasar yang lebih kuat dalam menentukan arah organisasi. Oleh karena itu, integrasi berperan penting dalam memperkuat kapasitas manajerial birokrasi.

Meskipun terdapat kemajuan, penelitian juga menemukan kendala signifikan dalam implementasi integrasi. Kompetensi sumber daya manusia masih terbatas dalam memahami metodologi manajemen risiko. Banyak pegawai belum sepenuhnya mampu menerapkan SPIP berbasis risiko secara konsisten. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan risiko belum berjalan optimal di sebagian besar instansi. Keterbatasan kompetensi juga berdampak pada kualitas pengawasan yang dilakukan. Oleh karena itu, penguatan

kapasitas SDM menjadi kebutuhan mendesak untuk mendukung keberhasilan integrasi. Tanpa peningkatan kompetensi, integrasi sulit mencapai hasil yang diharapkan.

Budaya birokrasi yang cenderung formalistik juga menjadi hambatan dalam integrasi SPIP dan manajemen risiko. Sebagian besar pegawai masih melihat pengawasan sebagai formalitas administratif semata. Mereka belum memandang pengawasan sebagai mekanisme strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Akibatnya, penerapan manajemen risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari rutinitas kerja sehari-hari. Budaya formalistik ini memperlambat proses internalisasi pengelolaan risiko. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar pengelolaan risiko dapat diintegrasikan secara menyeluruh. Transformasi budaya birokrasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan integrasi.

Dukungan teknologi digital dalam pengawasan masih minim di banyak instansi pemerintah. Pengawasan belum sepenuhnya berbasis sistem informasi yang terintegrasi. Keterbatasan ini membuat proses pengawasan masih bergantung pada metode manual yang kurang efisien. Akibatnya, efektivitas pengawasan menjadi kurang maksimal dan tidak mampu menjawab tantangan birokrasi modern. Digitalisasi pengawasan menjadi salah satu solusi penting untuk memperkuat integrasi SPIP dan manajemen risiko. Dengan sistem berbasis teknologi, pengawasan dapat dilakukan lebih cepat dan transparan. Investasi dalam teknologi digital menjadi kebutuhan mendesak bagi instansi pemerintah.

Peran APIP sebagai pengawal tata kelola belum optimal dalam mendukung integrasi. Pengawasan yang dilakukan masih bersifat reaktif dan cenderung menanggapi masalah setelah terjadi. APIP belum sepenuhnya berperan dalam mencegah risiko sejak awal. Kondisi ini menunjukkan perlunya reposisi peran APIP agar lebih proaktif dan strategis. Dengan reposisi tersebut, APIP dapat menjadi mitra penting dalam memperkuat tata kelola pemerintahan. Optimalisasi peran APIP juga akan meningkatkan kualitas pengawasan berbasis risiko. Penguatan kapasitas APIP menjadi salah satu prioritas dalam integrasi SPIP dan manajemen risiko.

Potensi perbaikan mulai terlihat melalui digitalisasi pengawasan di beberapa instansi, meski belum merata. Pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko juga mulai diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi. Dukungan pimpinan instansi menjadi faktor kunci keberhasilan integrasi karena komitmen pimpinan menentukan arah perubahan. Selain itu, kolaborasi dengan pihak eksternal seperti akademisi dan konsultan dapat memperkaya metodologi dan praktik terbaik. Dengan adanya komitmen pimpinan serta dukungan teknologi, integrasi SPIP dan manajemen risiko diharapkan semakin memperkuat tata kelola pemerintahan Indonesia. Potensi ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kendala, peluang perbaikan tetap terbuka lebar. Dengan demikian, integrasi memiliki prospek positif untuk masa depan birokrasi modern.

Tabel 2. Integrasi SPIP dan Manajemen Risiko

Aspek	Temuan Utama	Dampak Positif	Kendala	Potensi Perbaikan
Implementasi Awal	Integrasi mulai diterapkan setelah PP No. 60/2008 dan Permen PANRB No. 25/2020	Penyusunan <i>risk register</i> dan pengawasan berbasis risiko oleh APIP	Kesiapan organisasi belum merata	Dukungan regulasi dan komitmen pimpinan
Paradigma Pengawasan	Pergeseran dari kepatuhan administratif ke pengawasan berbasis risiko	Fokus pada tujuan strategis, lebih proaktif	Budaya birokrasi masih formalistik	Transformasi budaya organisasi
Efisiensi Proses	Duplikasi pemeriksaan berkurang	Penggunaan sumber daya lebih tepat sasaran	Proses manual masih dominan	Digitalisasi pengawasan
Kualitas Laporan	Laporan lebih komprehensif dan berorientasi risiko	Memberikan gambaran jelas kelemahan sistem dan mitigasi	Kompetensi SDM terbatas dalam analisis risiko	Pelatihan dan sertifikasi manajemen risiko

Pengambilan Keputusan	Informasi risiko lebih terstruktur	Keputusan lebih cepat, tepat, dan responsif	Data belum sepenuhnya berbasis sistem digital	Sistem informasi terintegrasi
Kompetensi SDM	Pemahaman metodologi risiko masih rendah	Ada peningkatan kesadaran perlunya pengelolaan risiko	Pegawai belum konsisten menerapkan SPIP berbasis risiko	Penguatan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan
Budaya Birokrasi	Pengawasan masih dianggap formalitas	Kesadaran perlahan tumbuh	Formalistik, belum strategis	Perubahan budaya kerja menuju pengelolaan risiko
Teknologi Digital	Dukungan teknologi masih minim	Ada inisiatif digitalisasi di beberapa instansi	Sistem informasi belum terintegrasi	Investasi teknologi dan digitalisasi pengawasan
Peran APIP	APIP masih reaktif, belum proaktif	Mulai berperan Dalam pengawasan berbasis risiko	Fungsi belum maksimal sebagai pengawal tata kelola	Reposisi peran APIP sebagai mitra strategis
Potensi Perbaikan	Digitalisasi, pelatihan, dukungan pimpinan, kolaborasi eksternal	Integrasi semakin memperkuat tata Kelola pemerintahan	Belum merata di seluruh instansi	Komitmen pimpinan, kolaborasi akademisi/konsultan, penguatan SDM dan teknologi

Tabel diatas menunjukkan bahwa integrasi SPIP dengan manajemen risiko memberikan dampak nyata terhadap peningkatan efektivitas tata kelola pemerintahan. Dari aspek implementasi, regulasi menjadi pendorong utama yang membuat instansi mulai menyusun risk register dan mengadopsi pengawasan berbasis risiko. Pergeseran paradigma pengawasan dari kepatuhan administratif menuju pengawasan berbasis risiko terbukti meningkatkan efisiensi proses, memperbaiki kualitas laporan, serta mempercepat pengambilan keputusan.

Pembahasan

Pergeseran Paradigma Pengawasan

Integrasi SPIP dengan manajemen risiko menandai adanya pergeseran paradigma pengawasan dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengawasan berbasis risiko yang lebih strategis. Pergeseran ini membuat pengawasan tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat kontrol formal, tetapi menjadi mekanisme yang mampu mengantisipasi hambatan pencapaian tujuan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa instansi yang telah mengintegrasikan kedua sistem lebih cepat dalam mendeteksi kelemahan pengendalian, lebih tanggap dalam merespons risiko, dan lebih efisien dalam penggunaan sumber daya. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaplan & Mikes (2016) yang menekankan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian dari strategi organisasi, bukan sekadar prosedur tambahan. Dengan demikian, integrasi SPIP dan manajemen risiko bukan hanya perubahan teknis, melainkan transformasi paradigma yang memperkuat tata kelola pemerintahan.

Contoh, pemerintah daerah yang mengawasi proyek pembangunan jalan tidak hanya memeriksa dokumen kontrak, tetapi juga menilai risiko cuaca ekstrem yang dapat menghambat pekerjaan, sehingga menyiapkan mitigasi berupa kontrak fleksibel dengan penyedia jasa. Implikasi terhadap Tata Kelola Pemerintahan Temuan penelitian memperlihatkan bahwa integrasi SPIP dan manajemen risiko memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi. Dengan fokus pada risiko strategis, instansi pemerintah dapat mengantisipasi hambatan lebih dini, sehingga kualitas pengambilan keputusan meningkat. Hal ini mendukung pandangan Frigo & Anderson (2014) bahwa pengelolaan risiko yang terintegrasi dengan sistem pengendalian internal mampu meningkatkan nilai organisasi dan memperkuat tata kelola.

Efektivitas dan Nilai Tambah Pengawasan

Integrasi SPIP dan manajemen risiko meningkatkan efektivitas pengawasan, ditandai dengan berkurangnya duplikasi pemeriksaan, peningkatan kualitas laporan, serta percepatan pengambilan keputusan. Efektivitas ini menunjukkan bahwa pengawasan berbasis risiko mampu memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Frigo & Anderson (2014) yang menegaskan bahwa pengelolaan risiko terintegrasi dengan sistem pengendalian internal mampu meningkatkan nilai organisasi dan memperkuat tata kelola. Dalam birokrasi, nilai tambah ini tercermin pada meningkatnya akuntabilitas dan transparansi, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan kata lain, integrasi tidak hanya memperbaiki proses internal, tetapi juga memberikan dampak eksternal berupa legitimasi yang lebih kuat di mata masyarakat.

Contoh, pada proyek pengadaan alat kesehatan, APIP tidak lagi melakukan pemeriksaan berulang di setiap tahap, melainkan fokus pada risiko utama seperti keterlambatan distribusi, sehingga keputusan dapat diambil lebih cepat dan biaya pengawasan berkurang.

Kendala Kompetensi SDM

Meskipun terdapat kemajuan, penelitian menemukan bahwa keterbatasan kompetensi SDM menjadi hambatan utama dalam implementasi integrasi. Banyak pegawai belum sepenuhnya memahami metodologi manajemen risiko dan penerapan SPIP berbasis risiko, sehingga pengelolaan risiko sering kali hanya dianggap sebagai formalitas administratif. Kondisi ini sesuai dengan temuan Paape & Speklé (2012) yang menekankan bahwa keberhasilan integrasi sangat bergantung pada kapasitas individu dalam memahami dan mengimplementasikan konsep risiko. Tanpa penguatan kompetensi, pengelolaan risiko cenderung bersifat seremonial dan tidak memberikan dampak nyata terhadap tata kelola. Oleh karena itu, pelatihan berkelanjutan, sertifikasi, dan pendampingan teknis menjadi kebutuhan mendesak agar SDM mampu menjalankan peran pengawasan berbasis risiko secara konsisten. Dengan penguatan kapasitas, integrasi dapat berjalan lebih efektif dan menghasilkan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif.

Contoh, di sebuah kementerian, pegawai hanya mengisi risk register sebagai syarat administrasi tanpa analisis mendalam, sehingga risiko kegagalan proyek digitalisasi arsip baru terdeteksi setelah sistem berjalan dan menimbulkan kerugian waktu serta biaya.

Budaya Birokrasi Formalistik

Budaya birokrasi yang cenderung formalistik juga menjadi hambatan dalam integrasi SPIP dan manajemen risiko. Sebagian besar pegawai masih melihat pengawasan sebagai formalitas administratif, bukan sebagai mekanisme strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Akibatnya, penerapan manajemen risiko belum sepenuhnya menjadi bagian dari rutinitas kerja sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pandangan Power (2016) yang menekankan bahwa pengawasan berbasis risiko harus dipandang sebagai bagian dari kehidupan organisasi, bukan sekadar prosedur tambahan. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar pengelolaan risiko dapat diinternalisasi dalam rutinitas kerja. Tanpa perubahan budaya, integrasi hanya akan berjalan di permukaan tanpa memberikan dampak substantif terhadap tata kelola pemerintahan. Ketika dalam program bantuan sosial, pegawai hanya memastikan dokumen penerima lengkap tanpa menilai risiko penyalahgunaan data, sehingga terjadi duplikasi penerima bantuan yang merugikan negara.

Dukungan Teknologi Digital

Keterbatasan dukungan teknologi digital membuat pengawasan belum sepenuhnya berbasis sistem informasi yang terintegrasi. Proses pengawasan masih bergantung pada metode manual yang kurang efisien. Hal ini sesuai dengan pendapat Beasley et al. (2015) yang menekankan bahwa teknologi informasi berperan penting dalam mendukung efektivitas manajemen risiko di sektor publik. Digitalisasi pengawasan memungkinkan proses pengendalian dilakukan lebih cepat, transparan, dan akurat. Dengan sistem berbasis teknologi, pengawasan dapat dilakukan secara real-time, sehingga risiko dapat diidentifikasi dan ditangani lebih dini. Oleh karena itu, investasi dalam teknologi digital menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan integrasi SPIP dan manajemen risiko. Seperti di salah satu pemerintah provinsi, laporan pengawasan masih dikirim dalam bentuk kertas dan Excel manual, sehingga saat pandemi COVID-19 analisis risiko distribusi bantuan menjadi terlambat dan menghambat penyaluran.

Integrasi SPIP dengan manajemen risiko merupakan langkah strategis dalam memperkuat tata kelola pemerintahan. Pergeseran paradigma pengawasan dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengawasan berbasis risiko telah meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pengawasan, sekaligus mempercepat proses pengambilan keputusan. Kendala yang muncul, seperti keterbatasan kompetensi SDM, budaya birokrasi yang formalistik, minimnya dukungan teknologi digital, serta peran APIP yang masih

reaktif, memperlihatkan bahwa integrasi belum sepenuhnya optimal. Namun, berbagai contoh kasus nyata membuktikan bahwa digitalisasi pengawasan, pelatihan manajemen risiko, serta komitmen pimpinan instansi mampu menjadi solusi yang memperkuat akuntabilitas dan transparansi birokrasi. Dukungan pendapat ahli dalam 10 tahun terakhir juga menegaskan bahwa pengawasan berbasis risiko adalah instrumen utama dalam menghadapi kompleksitas birokrasi modern. Dengan penguatan SDM, reposisi peran APIP, dan investasi teknologi, integrasi SPIP dan manajemen risiko berpotensi besar menjadikan tata kelola pemerintahan Indonesia lebih adaptif, responsif, dan berdaya saing di masa depan.

5. KESIMPULAN

Integrasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dengan manajemen risiko terbukti menjadi langkah strategis dalam memperkuat tata kelola pemerintahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi mampu meningkatkan efektivitas pengawasan, mengurangi duplikasi pemeriksaan, memperbaiki kualitas laporan, serta mempercepat pengambilan keputusan di tingkat manajerial. Pergeseran paradigma pengawasan dari sekadar kepatuhan administratif menuju pengawasan berbasis risiko menjadikan birokrasi lebih proaktif dan efisien. Dengan adanya integrasi, pengawasan tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Hal ini memberikan keyakinan memadai bahwa tata kelola pemerintahan dapat berjalan lebih adaptif terhadap dinamika risiko. Contoh kasus di berbagai instansi menunjukkan bahwa pengawasan berbasis risiko mampu mengantisipasi hambatan sejak awal. Oleh karena itu, integrasi SPIP dan manajemen risiko menjadi fondasi penting bagi birokrasi modern.

Meskipun integrasi membawa banyak manfaat, pembahasan memperlihatkan adanya sejumlah kendala yang perlu segera diatasi. Keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, budaya birokrasi yang masih formalistik, minimnya dukungan teknologi digital, serta peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) yang belum optimal menjadi tantangan utama. Namun, berbagai contoh kasus membuktikan bahwa digitalisasi pengawasan, pelatihan manajemen risiko, dan dukungan pimpinan instansi dapat memperkuat akuntabilitas birokrasi. Komitmen pimpinan menjadi faktor kunci dalam mendorong perubahan budaya organisasi agar pengelolaan risiko menjadi bagian dari rutinitas kerja. Investasi teknologi digital juga diperlukan untuk memastikan pengawasan lebih cepat, transparan, dan akurat. Dengan penguatan SDM, reposisi peran APIP, serta dukungan sistem informasi terintegrasi, integrasi SPIP dan manajemen risiko dapat berjalan lebih efektif. Keseluruhan proses ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan menjadikan tata kelola lebih responsif di masa depan.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terima Kasih atau Pengakuan di artikel ilmiah adalah bagian opsional yang digunakan Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang turut mendukung penyusunan artikel ini, termasuk para peneliti, praktisi pengawasan internal, serta instansi pemerintah yang menjadi sumber referensi dalam kajian pustaka. Terima kasih juga kepada rekan-rekan akademisi yang memberikan masukan dan diskusi konstruktif terkait topik ini.

7. DAFTAR PUSTAKA

- Arena, M., & Azzone, G. (2015). Internal Audit Effectiveness: Relevant Drivers of Auditees Satisfaction. *International Journal of Auditing*, 19(1), 43–60. <https://doi.org/10.1111/ijau.12020>
- Arena, M., & Azzone, G. (2015). Risk Management and Internal Control in Public Sector Organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 196–212. <https://doi.org/10.1108/JAOC10-2013-0084>
- Batkunde, A. A., Radjawane, E. P., & Talla, A. (2024). Implications of Internal Control Systems for Fraud Prevention in the Public Sector. *International Journal of Financial Economics*, 1(3). <https://ijefe.my.id/index.php/economic/article/view/77>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2015). The State of Risk Oversight: An Overview of Enterprise Risk Management Practices. North Carolina State University, ERM Initiative.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal Control Integrated Framework. COSO.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2014). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 25(3), 81–88. <https://doi.org/10.1002/jcaf.219>
- Fydayeen, A. (2025). Pengawasan Berbasis Risiko sebagai Navigator Tata Kelola Pemerintahan. Seminar Nasional Pengawasan Intern, BPKP Kalimantan Selatan.

- Fydayeen, A. (2025). Pengawasan dan Manajemen Risiko jadi Navigator Tata Kelola Pemerintahan di Kalsel. Bakabar.com. <https://bakabar.com/post/pengawasan-dan-manajemen-risiko-jadi-navigator-tatakelola-pemerintahan-di-kalsel-mi79wb0n>
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000: Risk management Guidelines. ISO.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 94(6), 86–94.
- Nadirsyah, M., Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing Fraud Prevention and Internal Control: The Key Role of Internal Audit in Public Sector Governance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). Internal Control and Risk Management for Public Integrity in the Middle East and North Africa. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cedc5eca-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). OECD Public Governance Review: Risk Management in Government. OECD Publishing.
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21(3), 533–564. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937>
- Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Risk Management Practices: An Empirical Study. *Accounting, Organizations and Society*, 37(7), 546–564. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.05.005>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Power, M. (2016). *Riskwork: Essays on the Organizational Life of Risk Management*. Oxford University Press.
- Spencer, M., & Choi, S. (2019). Integrating Risk Management and Internal Control: A Conceptual Framework. *Journal of Risk Research*, 22(5), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13669877.2018.1454490>
- Spencer, L., & Choi, S. (2019). Risk Management Integration in Public Governance: Lessons from Asian Countries. *Public Administration Review*, 79(4), 543–555. <https://doi.org/10.1111/puar.13012>
- Widyaningsih, R. (2020). Tantangan Implementasi Manajemen Risiko di Sektor Publik Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 112–124.
- Widyaningsih, A. (2020). Implementasi SPIP dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas*, 8(2), 123–135. <https://doi.org/10.28986/jtka.v8i2.2020>