

**IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN
PEMERINTAH BERBASIS MANAJEMEN RESIKO
DALAM UPAYA PENCEGAHAN *FRAUD* DI
PEMERINTAHAN KOTA MALANG**
(STUDI PADA KANTOR INSPEKTORAT KOTA MALANG)

SKRIPSI



OLEH:

SEVILLA DEVA AURA APRILIA

NPM 22201091039

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
MALANG**

2026

IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH BERBASIS MANAJEMEN RESIKO DALAM UPAYA PENCEGAHAN *FRAUD* DI PEMERINTAHAN KOTA MALANG

(STUDI PADA KANTOR INSPEKTORAT KOTA MALANG)

SKRIPSI

Dibuat sebagai salah syarat untuk menyelesaikan studi S1

pada Program Studi Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Islam Malang

Oleh:

SEVILLA DEVA AURA APRILIA

NPM 22201091039

Pembimbing Utama

Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si

Pembimbing Pendamping

Langgeng Rachmatullah Putra S.AP., M.AP

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS ISLAM MALANG

MALANG

2026

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi saya yang berjudul, **“IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH BERBASIS MANAJEMEN RESIKO DALAM UPAYA PENCEGAHAN FRAUD DI PEMERINTAHAN KOTA MALANG”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan serta daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya dapatkan (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 20 Juni 2026

Yang membuat pernyataan



SEVILLA DEVA AURA A

NPM. 22201091039

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi berjudul

**IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH BERBASIS
MANAJEMEN RESIKO DALAM UPAYA PENCEGAHAN *FRAUD* DI
PEMERINTAHAN KOTA MALANG
(STUDI PADA KANTOR INSPEKTORAT KOTA MALANG)**

Oleh:

SEVILA DEVA AURA APRILIA

22201091039

Telah disetujui untuk diujikan di hadapan Majelis Penguji

Malang, 23 Juni 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



(Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si)

NPP. 189.02.00004



(Langgeng Rachmatullah Putra
S.AP., M.AP)

NPP. 191605199232105

Mengetahui,

Ketua Program Studi Administrasi Publik/Bisnis



(Langgeng Rachmatullah Putra S.AP., M.AP)

NPP. 191605199232105

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul

**IMPLEMENTASI SISTEM PENGENDALIAN INTERN PEMERINTAH
BERBASIS MANAJEMEN RESIKO DALAM UPAYA PENCEGAHAN
FRAUD DI PEMERINTAHAN KOTA MALANG**

(STUDI PADA KANTOR INSPEKTORAT KOTA MALANG)

Oleh:

SEVILLA DEVA AURA APRILIAA

22201091039

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi dan telah dinyatakan

LULUS

Malang, 01 Juli 2026

Majelis Penguji

Ketua Penguji

Anggota Penguji 1

(Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si)
NPP. 189.02.00004

(Langgeng Rachmatullah Putra S.AP., M.AP)
NPP. 191605199232105

Anggota Penguji 2

(Drs. Agus Zainal Abidin, M.Si)
NPP. 194.02.00017



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi

(Dr. Afifuddin, S.Ag., M.Si)
NPP. 21515061976321004

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur ke hadirat Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan sebagai wujud ikhtiar, doa, dan pembelajaran panjang dalam perjalanan akademik saya. Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT, yang senantiasa memberikan rahmat, kesehatan, kekuatan, dan kemudahan sehingga saya mampu menyelesaikan skripsi ini dengan segala keterbatasan yang saya miliki.
2. Kedua orang tua tercinta, atas doa yang tidak pernah putus, kasih sayang yang tulus, kesabaran, serta dukungan moral dan materi yang menjadi fondasi utama dalam setiap langkah hidup dan pendidikan saya.
3. Keluarga saya, yang selalu memberikan semangat, perhatian, dan kepercayaan sehingga saya mampu bertahan dan terus berproses hingga tahap ini.
4. Dosen pembimbing dan seluruh dosen, yang telah memberikan bimbingan, ilmu pengetahuan, arahan, serta kritik yang membangun selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
5. Teman-teman seperjuangan, yang telah menemani proses belajar, berbagi cerita, semangat, serta menjadi bagian dari perjalanan akademik yang penuh dinamika.
6. Diri saya sendiri, yang telah berusaha bertahan, bangkit, dan tidak menyerah meskipun melalui berbagai ujian, keraguan dan kelelahan dalam proses penyusunan skripsi ini.

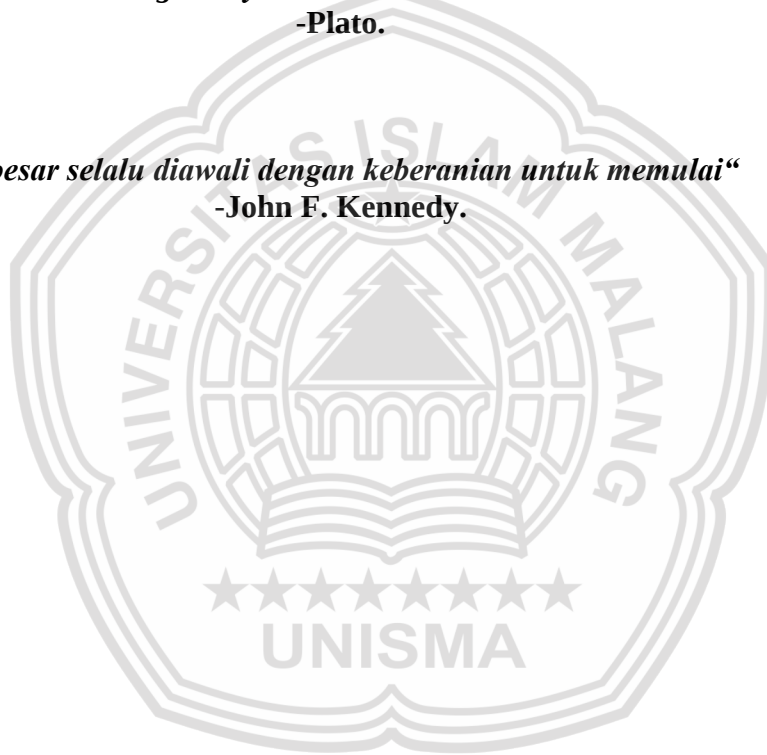
Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, menambah wawasan, serta menjadi langkah awal untuk perjalanan akademik dan pengabdian selanjutnya.

MOTTO

***“Mereka yang tidak bisa mengubah pikirannya
tidak akan bisa mengubah apapun”
-George Bernard Shaw.***

***“Ketika orang lain menganggap sesuatu mustahil,
itulah saatnya bagi kita untuk membuktikan bagi kita untuk membuktikan sebaliknya
dengan keyakinan dan ketekunan”
-Plato.***

***“Kesuksesan besar selalu diawali dengan keberanian untuk memulai”
-John F. Kennedy.***



KATA PENGANTAR

Assalamu Alaikum Waramatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil Alamin, Dengan mengucap syukur kehadiran Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, penulis panjatkan rasa terima kasih yang tak terhingga atas segala limpahan rahmat, hidayah dan kekuatan yang telah diberikan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dengan judul “Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Berbasis Manajemen Resiko Dalam Upaya Pencegahan *Fraud* di Pemerintahan Kota Malang”. Skripsi tidak hanya merupakan bentuk tanggung jawab akademik, tetapi juga perjalanan panjang penuh pelajaran, ketekunan, dan makna. Skripsi ini merupakan syarat kelulusan untuk menyandang gelar sarjana bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Malang. Selain itu skripsi ini merupakan persembahan sebagai bukti semangat usaha penulis dalam memperjuangkan sebuah gelar sarjana.

Dalam setiap lembar tertulis, tersimpan upaya, harapan, serta dukungan dari banyak pihak yang telah menjadi cahaya di tengah keraguan, dan pelita di kala kelelahan datang menghampiri. Penulis menyadari bahwa tanpa kehadiran mereka yang tulus membantu dan mendoakan, karya sederhana ini takkan pernah terwujud. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis dengan rendah hati menyadari bahwa penyusunan skripsi ini dapat disusun dengan baik karena adanya bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, oleh sebab itu pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Junaidi, M.Pd, Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Malang.

2. Bapak Dr. Afifuddin, S.Ag., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang, disampaikan banyak terimakasih. Semoga Allah memberikan balasan atas kebaikan beliau.
3. Bapak Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah berkenan memberikan bimbingan dan motivasi hingga skripsi ini terselesaikan, disampaikan banyak terimakasih. Semoga Allah memberikan balasan atas kebaikan beliau.
4. Bapak Langgeng Racmatullah Putra, S.AP., M.AP. selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang, sekaligus dosen pembimbing II yang dengan keikhlasannya meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya dalam membantu penulis menyempurnakan skripsi ini. Disampaikan banyak terimakasih. Semoga Allah memberikan balasan atas kebaikan beliau.
5. Bapak Dr. Didik Supriyanto, S.SOS., ST.,M selaku Dosen Wali Penulis. Disampaikan terimakasih telah memberikan ilmu dan pengetahuan untuk penulis mulai dari semester 1 sampai sekarang.
6. Bapak/Ibu Dosen Staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat selama penulis mengikuti perkuliahan.
7. Kedua orang tua tercinta, bapak A.Jefri Pandu Kusuma Tresna. dan ibu Dwi Sandy Ariestina, atas segala doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta kesabaran yang tiada henti diberikan kepada penulis selama menempuh pendidikan hingga terselesaikannya skripsi ini. Doa dan pengorbanan beliau menjadi kekuatan utama bagi penulis dalam menghadapi setiap proses dan tantangan. Panjang umur dan sehat selalu ayah dan mama.
8. Seluruh saudara dan keluarga, yang senantiasa memberikan doa, perhatian, dukungan, serta semangat kepada penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung, selama proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran saudara dan keluarga menjadi penguat di

saat penulis merasa lelah, ragu, dan hampir menyerah, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh keteguhan.

9. Seluruh informan penelitian yang telah berkenan dan berbaik hati memberikan pandangan dan jawaban atas setiap pertanyaan penelitian. Semoga kebaikan bapak dan ibu mendapatkan balasan terbaik dari Allah SWT.
10. Penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman seperjuangan, yang telah menemani proses panjang penyusunan skripsi ini dengan kebersamaan, dukungan, semangat, serta saling menguatkan dalam berbagai kondisi. Diskusi, canda, keluh kesah, dan perjuangan yang dilalui bersama menjadi bagian berharga yang membantu penulis tetap bertahan hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
11. Diri sendiri, yang telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah dalam menghadapi setiap proses, keterbatasan, serta tantangan selama penyusunan skripsi ini. Atas segala lelah, ragu, dan jatuh bangun yang berhasil dilewati, penulis patut menghargai setiap usaha yang telah dilakukan hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab.

Semoga Allah membalas segala kebaikan orang-orang yang telah disebut namanya diatas. Semoga skripsi ini yidak hanya menjadi dokumen akademik, tetapi juga sumbangsih kecil yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan mereka yang membacanya. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tentunya masih banyak kekurangannya, dikarenakna oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu saran dari berbagai pihak sangat penulis harapkan yang bersifat membangun dan berguna untuk pembenahan dan penyempurnaan serta memotivasi saya selaku penulis.

***Wallahul Muwaffieq Ilaa Aqwamith Tharieq
Wassalamu' Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

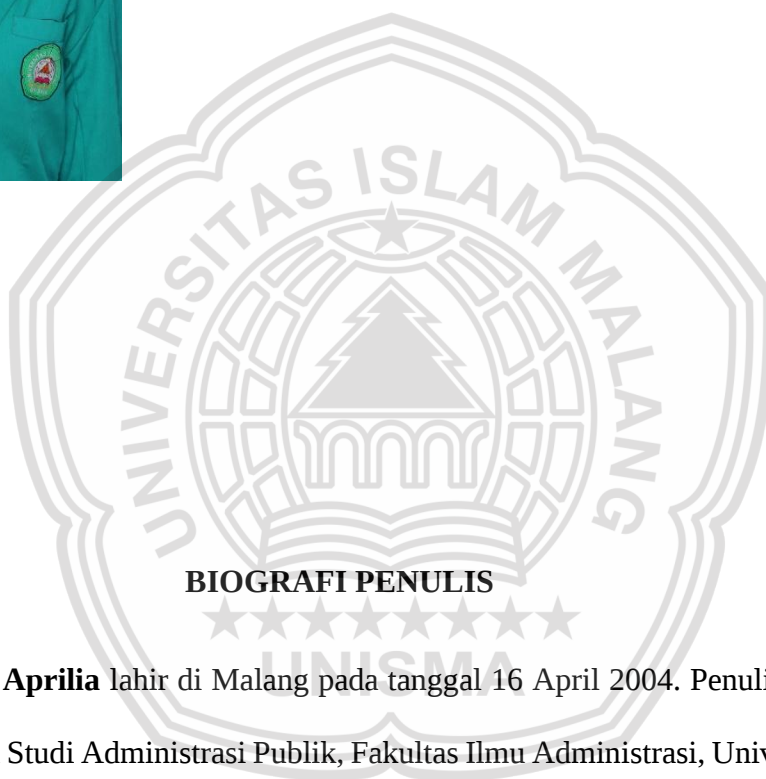
Malang,



Deva Aura.A

Sevilla

22201091039

**BIOGRAFI PENULIS**

Sevilla Deva Aura Aprilia lahir di Malang pada tanggal 16 April 2004. Penulis merupakan mahasiswa Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam Malang. Sejak menempuh pendidikan dasar hingga perguruan tinggi, penulis memiliki ketertarikan yang besar terhadap berbagai isu sosial, pemerintahan, kebijakan publik, dan pembangunan daerah. Ketertarikan tersebut mendorong penulis untuk memilih bidang Administrasi Publik sebagai fokus studi, dengan harapan dapat memahami berbagai dinamika penyelenggaraan pemerintahan serta memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan di Indonesia.

Riwayat pendidikan formal penulis diawali di SDN Purwantoro 1 Malang Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 11 Malang. Pendidikan menengah atas ditempuh di

SMA Swasta Islam Malang. Setelah menyelesaikan pendidikan menengah, penulis melanjutkan studi pada Program Studi Administrasi Publik di Universitas Islam Malang. Selama menjalani masa perkuliahan, penulis memperoleh berbagai pengetahuan dan pengalaman yang berkaitan dengan administrasi publik, kebijakan publik, manajemen publik, tata kelola pemerintahan, pelayanan publik, perencanaan pembangunan, pengelolaan keuangan daerah, serta reformasi birokrasi.

Dalam perjalanan akademiknya, penulis aktif mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung pengembangan kompetensi baik di dalam maupun di luar perkuliahan. Penulis terlibat dalam berbagai diskusi ilmiah, seminar, pelatihan, dan kegiatan akademik lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai isu-isu pemerintahan dan kebijakan publik. Berbagai pengalaman tersebut memberikan wawasan yang lebih luas kepada penulis mengenai tantangan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik, khususnya dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Minat akademik penulis berfokus pada bidang kebijakan publik, tata kelola pemerintahan (*governance*), reformasi birokrasi, manajemen risiko sektor publik, sistem pengendalian internal pemerintah, pelayanan publik, transformasi digital pemerintahan, serta pembangunan berkelanjutan. Penulis memiliki keyakinan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kebijakan yang dibuat, tetapi juga oleh kemampuan organisasi pemerintah dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut secara efektif dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, berbagai tema penelitian yang dilakukan penulis senantiasa diarahkan pada upaya peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Selama menempuh pendidikan tinggi, penulis telah melakukan berbagai penelitian yang berkaitan dengan isu-isu administrasi publik. Beberapa kajian yang pernah dilakukan antara lain mengenai implementasi kebijakan publik, literasi digital dalam pelayanan publik,

aksesibilitas layanan publik berbasis digital, penguatan tata kelola pemerintahan, pembangunan daerah, serta implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Melalui penelitian-penelitian tersebut, penulis berusaha untuk memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan ilmu administrasi publik sekaligus menghasilkan rekomendasi yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas kinerja organisasinya.

Salah satu fokus kajian yang menjadi perhatian utama penulis adalah implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen risiko. Ketertarikan terhadap tema ini muncul dari masih banyaknya permasalahan yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan, seperti penyalahgunaan wewenang, ketidakefisienan pengelolaan anggaran, rendahnya kualitas pengendalian internal, hingga berbagai bentuk kecurangan (*fraud*) yang berpotensi merugikan negara dan masyarakat. Penulis memandang bahwa penerapan SPIP berbasis manajemen risiko merupakan salah satu instrumen penting yang dapat digunakan untuk memperkuat sistem pengendalian internal sekaligus mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Skripsi yang disusun oleh penulis mengangkat tema mengenai implementasi SPIP berbasis manajemen risiko sebagai upaya pencegahan *fraud* di lingkungan Pemerintah Kota Malang. Pemilihan tema tersebut didasarkan pada pentingnya penguatan sistem pengendalian internal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi pemerintah secara efektif dan akuntabel. Melalui penelitian tersebut, penulis berupaya menganalisis proses implementasi kebijakan, faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan SPIP, serta kontribusi penerapan manajemen risiko dalam meminimalkan potensi terjadinya *fraud* pada organisasi sektor publik.

Selain memiliki minat yang kuat pada bidang tata kelola pemerintahan dan pengendalian internal, penulis juga tertarik pada perkembangan teknologi digital dalam sektor publik. Penulis meyakini bahwa transformasi digital merupakan salah satu instrumen strategis yang

dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperluas akses masyarakat terhadap layanan pemerintah, serta meningkatkan efisiensi dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, berbagai kajian mengenai digitalisasi pelayanan publik dan literasi digital juga menjadi bagian dari perhatian akademik penulis selama menjalani pendidikan tinggi.

Di masa mendatang, penulis berharap dapat terus mengembangkan kompetensi akademik maupun profesional di bidang administrasi publik. Penulis memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam pengembangan kebijakan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), serta mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, bersih, dan berintegritas. Penulis juga berharap dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi guna memperdalam pengetahuan dan memperluas kontribusi dalam bidang penelitian maupun praktik administrasi publik.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa proses penyusunan karya ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, motivasi, serta bimbingan selama masa studi. Oleh karena itu, penulis berharap karya ilmiah yang telah disusun dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang administrasi publik, serta menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, dan pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik di Kota Malang.



RINGKASAN

Sevilla Deva Aura Aprilia, 2026, 22201091039. Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang. Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Berbasis Manajemen Resiko dalam Upaya Pencegahan *Fraud* Di Pemerintahan Kota Malang. Dosen Pembimbing I: Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si., Dosen Pembimbing II: Langgeng Rachmatullah Putra S.AP., M.AP.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih tingginya risiko terjadinya *fraud* di sektor pemerintahan yang ditandai dengan kasus penyalahgunaan anggaran, manipulasi laporan keuangan, dan lemahnya pengendalian internal. Kondisi tersebut menjadi urgensi penting karena *fraud* dapat menghambat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan berintegritas. Pemerintah Kota Malang juga menghadapi tantangan dalam memperkuat sistem pengendalian untuk meminimalkan potensi kecurangan, sehingga penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen risiko diperlukan sebagai upaya mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang berpotensi menimbulkan *fraud*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi SPIP berbasis manajemen risiko dalam pencegahan *fraud* di Pemerintah Kota Malang serta mengidentifikasi faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang dilaksanakan di Inspektorat Kota Malang. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPIP berbasis manajemen risiko di Pemerintah Kota Malang telah dilakukan melalui sosialisasi, identifikasi risiko, penyusunan peta risiko, penguatan pengawasan internal, serta monitoring dan evaluasi secara berkala. Berdasarkan teori Edward III, aspek komunikasi telah berjalan melalui koordinasi dan sosialisasi kepada perangkat daerah; aspek sumber daya didukung oleh fasilitas dan sistem informasi meskipun kompetensi SDM masih perlu ditingkatkan; aspek disposisi tercermin dari komitmen pimpinan dan aparatur; sedangkan aspek struktur birokrasi diwujudkan melalui pembagian tugas, kewenangan, dan prosedur kerja yang jelas. Faktor pendukung implementasi meliputi komitmen pimpinan, dukungan regulasi, peran aktif Inspektorat, dan pemanfaatan teknologi informasi. Adapun faktor penghambatnya meliputi rendahnya pemahaman aparatur mengenai SPIP dan manajemen risiko, budaya sadar risiko yang belum optimal, keterbatasan SDM, serta koordinasi antar perangkat daerah yang masih perlu diperkuat. Secara keseluruhan, implementasi SPIP berbasis manajemen risiko di Pemerintah Kota Malang telah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan kapasitas aparatur dan budaya pengendalian agar pencegahan *fraud* dapat dilakukan secara lebih efektif.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Manajemen Risiko, Pencegahan Fraud, Implementasi Kebijakan, Pemerintah Kota Malang.

SUMMARY

Sevilla Deva Aura Aprilia, 2026, 22201091039. Public Administration Study Program, Faculty of Administrative Sciences, Slam University of Malang. *Implementation of Risk Management Based Government Internal Control System in Fraud Prevention Efforts in Malang City Government*. Supervisor I: Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si., Supervisor II: Langgeng Rachmatullah Putra S.AP., M.AP.

This study is motivated by the persistently high risk of fraud in the public sector, as evidenced by cases of budget misuse, financial statement manipulation, and weaknesses in internal control systems. This condition represents a significant concern because fraud can hinder the realization of accountable, transparent, and integrity-based governance. The Government of Malang City also faces challenges in strengthening its control system to minimize the potential for fraudulent practices. Therefore, the implementation of a Risk-Based Government Internal Control System (Sistem Pengendalian Intern Pemerintah/SPIP) is essential as a mechanism for identifying, analyzing, and controlling risks that may lead to fraud. Accordingly, this study aims to analyze the implementation of a risk-based SPIP in fraud prevention within the Government of Malang City and to identify the supporting and inhibiting factors affecting its implementation.

This study employed a qualitative approach with a descriptive research design and was conducted at the Malang City Inspectorate. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and were analyzed using data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing and verification techniques. Data validity was ensured through source triangulation and method triangulation.

The results indicate that the implementation of risk-based SPIP in the Government of Malang City has been carried out through socialization activities, risk identification, risk mapping, strengthening internal supervision, and periodic monitoring and evaluation. Based on Edward III's implementation theory, the communication aspect has been implemented through coordination and dissemination to local government agencies; the resources aspect is supported by adequate facilities and information systems, although human resource competencies still require improvement; the disposition aspect is reflected in the commitment of leaders and government officials to support SPIP implementation; while the bureaucratic structure aspect is demonstrated through clear task distribution, authority, and work procedures. Supporting factors include leadership commitment, regulatory support, the active role of the Inspectorate, and the utilization of information technology. Meanwhile, inhibiting factors include limited understanding of SPIP and risk management among government officials, an underdeveloped risk-awareness culture, limitations in human resources, and coordination among local government agencies that still needs strengthening. Overall, the implementation of risk-based SPIP in the Government of Malang City has been relatively effective; however, further efforts are needed to enhance the capacity of government personnel and strengthen the culture of internal control in order to prevent fraud more effectively.

Keywords: Government Internal Control System, Risk Management, Fraud Prevention, Policy Implementation, Malang City Government.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor publik dituntut untuk menjalankan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan bebas dari praktik kecurangan. Di Indonesia, kasus *fraud* di lingkungan pemerintahan masih sering ditemukan, mulai dari penyalahgunaan anggaran, manipulasi laporan, hingga pengadaan barang dan jasa yang tidak sesuai ketentuan. Namun, hingga kini fenomena *fraud* di instansi pemerintahan masih menjadi tantangan yang sulit dihilangkan. Hal ini disebabkan karena lemahnya implementasi SPIP secara menyeluruh meskipun telah diatur dalam PP No. 60 Tahun 2008. Fenomena ini menunjukkan pentingnya sistem pengendalian internal yang kuat untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang merugikan negara (Arens, Elder, & Beasley, 2018).

Pemerintah Indonesia mengembangkan **Sistem** Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sebagai instrumen memastikan bahwa seluruh aktivitas birokrasi berjalan sesuai asas efektivitas, efisiensi, keandalan pelaporan, serta kepatuhan terhadap regulasi (Halim & Abdullah, 2019). *Data Survei Persepsi Korupsi Nasional* yang dirilis KPK pada tahun 2023 menunjukkan bahwa tingkat persepsi korupsi di sektor pemerintahan masih berada pada kategori *cukup tinggi* dengan skor 2,78 dari skala 0-4, yang menandakan bahwa masyarakat masih memandang aparatur pemerintah sebagai sektor yang rawan *fraud* (KPK, 2023).

Berbagai bentuk kecurangan yang sering ditemukan antara lain penyalahgunaan anggaran, manipulasi laporan keuangan, *mark up* pengadaan barang/jasa, hingga penyimpangan dalam perencanaan program. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Arens, Elder, & Beasley (2018) yang menyatakan bahwa *fraud* di sektor publik biasanya terjadi karena lemahnya pengendalian internal dan kurangnya manajemen risiko yang efektif (Arens et al., 2018).

Pada tingkat nasional, berbagai studi mengungkapkan bahwa tata kelola keuangan daerah masih menghadapi tantangan, terutama terkait kelemahan pengendalian intern, kurang optimalnya penilaian risiko, dan lemahnya pengawasan berjenjang (Basuki & Sari, 2022). Kondisi tersebut berpotensi membuka celah terjadinya *fraud* baik pada proses perencanaan, pelaksanaan maupun pelaporan keuangan. Kelemahan dalam sistem pengendalian intern juga sering menjadi salah satu temuan utama BPK terhadap pemerintah daerah setiap tahun (Lestari, 2022).

Fraud di pemerintah daerah juga terlihat dari data *Monitoring Center for Prevention* (MCP) milik KPK. Pada tahun 2023, nilai MCP nasional berada di angka 72%, sedangkan rata-rata pemerintah kabupaten/kota masih di bawah 70%. Delapan area MCP salah satunya pengendalian internal dan pengadaan barang/jasa secara konsisten menjadi area dengan risiko *fraud* tertinggi. MCP memberikan penilaian terhadap efektivitas upaya pencegahan korupsi daerah, sehingga skor rendah mencerminkan lemahnya sistem pengendalian internal dan manajemen risiko (KPK, 2023).

Kelemahan implementasi SPIP berkaitan erat dengan rendahnya efektivitas manajemen risiko di banyak instansi. Pada prinsipnya, Sistem

Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) mengharuskan setiap organisasi pemerintah untuk mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Manajemen risiko menjadi pilar penting dalam SPIP karena melalui proses pemetaan risiko inilah instansi dapat mengantisipasi peluang terjadinya *fraud*, seperti risiko moral hazard, risiko penyalahgunaan kewenangan, maupun risiko kegagalan kepatuhan terhadap regulasi. Ketika manajemen risiko tidak berjalan optimal misalnya tidak ada pemutakhiran daftar risiko, tidak dilakukan penilaian risiko secara berkala, atau tindakan mitigasi yang tidak diimplementasikan maka sistem pengendalian internal menjadi lemah dan membuka peluang terjadinya penyimpangan. (A & Permana, 2024)

Permasalahan yang dihadapi Pemerintah Kota Malang adalah terkait dengan implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah berbasis manajemen resiko yang menjadi mandat Pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 yang berbunyi “*pimpinan Instansi Pemerintah Wajib Melakukan Penilaian Resiko*”. Manajemen resiko ISO 31000 adalah kepastian yang berdampak pada sasaran, ketidakpastian (*uncertainty*) merupakan kurangnya informasi mengenai suatu peristiwa. (M.L Denny Tewu et al., 2024)

Upaya penguatan sistem pengendalian internal berbasis manajemen resiko sebenarnya telah dilakukan melalui penerbitan PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Regulasi ini mengharuskan setiap instansi pemerintah menerapkan pengendalian internal secara sistematis agar pelaksanaan kegiatan pemerintah dapat lebih efektif,

efisien, andal, serta sesuai ketentuan hukum (Halim & Abdullah, 2019). Rendahnya tingkat maturitas ini menyebabkan berbagai celah risiko yang dapat mendorong terjadinya *fraud* di lingkungan pemerintahan.

Permasalahan *fraud* yang masih terjadi di berbagai instansi pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Malang, menunjukkan bahwa implementasi SPIP selama ini belum sepenuhnya mampu mengatasi akar penyebab munculnya kecurangan. Salah satu titik lemah yang teridentifikasi adalah belum optimalnya penerapan manajemen risiko yang seharusnya menjadi pondasi utama dalam setiap komponen SPIP. Kondisi ini menjadi celah yang dapat diperkuat melalui penerapan standar manajemen risiko berbasis ISO 31000 (Rania Az Zahra et al., 2025).

BPKP sebagai pembina SPIP menekankan bahwa pengendalian intern harus berbasis manajemen risiko agar mampu mengidentifikasi potensi fraud sebelum terjadi. Pendekatan ini menggeser paradigma pengawasan dari “mendeteksi kesalahan setelah terjadi” menjadi “mencegah sejak dini melalui manajemen risiko” (A & Permana, 2024). ISO 31000 merupakan standar internasional yang memberikan panduan sistematis mengenai prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko di berbagai sektor (ISO, 2018). Standar ini menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi risiko dinamis di lingkungan pemerintahan. Penerapan ISO 31000 telah terbukti efektif dalam memperbaiki sistem pengendalian risiko di beberapa instansi sektor publik (Wahyu et al., 2023).

SPIP dirancang untuk menjadi instrumen pencegahan *fraud* dengan memperkuat aspek pengawasan, penilaian risiko, dan kepatuhan terhadap

regulasi. Dalam kerangka SPIP, penilaian risiko (*risk assessment*) merupakan komponen kedua yang bertujuan mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan instansi pemerintah. Namun dalam praktiknya, banyak pemerintah daerah termasuk Kota Malang masih menghadapi kesenjangan antara dokumen risiko yang disusun dan realita pelaksanaan kegiatan di lapangan. Penelitian-penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPIP memiliki hubungan langsung dengan menurunnya risiko *fraud*. Hal ini menegaskan bahwa SPIP bukan sekadar regulasi administratif, tetapi merupakan mekanisme pengendalian yang nyata dalam membatasi peluang terjadinya kecurangan.

Sejalan dengan perkembangan global saat ini, pengendalian internal tidak lagi cukup jika tidak disertai dengan manajemen risiko yang sistematis. Pendekatan berbasis risiko (*risk based approach*) memungkinkan pemerintah mengidentifikasi potensi titik rawan *fraud* sebelum terjadi, bukan hanya menyelesaikan kasus setelah kecurangan terungkap. Pendekatan ini menekankan perlunya identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko secara sistematis agar potensi *fraud* dapat dicegah sejak dini (Kamal & Elim, 2021). Pengawasan internal yang mengintegrasikan manajemen risiko dapat meningkatkan kemampuan auditor internal dalam mendeteksi *red flags fraud*. (Ronald, 2024).

Setelah memahami bahwa risiko fraud dapat muncul dari berbagai celah, termasuk kelemahan prosedur maupun perkembangan teknologi, diperlukan penghubung yang menegaskan posisi manajemen risiko sebagai fondasi dalam memperkuat SPIP. Dengan demikian, upaya pencegahan tidak

hanya bergantung pada mekanisme pengawasan tradisional, tetapi juga memanfaatkan analisis risiko untuk memetakan kerentanan yang mungkin muncul di setiap proses layanan publik. Transisi ini menjadi semakin relevan ketika pemerintah daerah, termasuk Kota Malang, memasuki fase digitalisasi yang menuntut sistem pengendalian yang lebih responsif, terukur, dan mampu mengantisipasi bentuk-bentuk fraud modern yang semakin kompleks (Gibsi Ompusunggu & Valiant Salomo, 2019).

Penerapan SPIP berbasis manajemen risiko sangat penting dalam menghadapi tantangan transformasi digital pemerintahan di Kota Malang. Di era digital, muncul risiko baru seperti manipulasi data elektronik, penyalahgunaan akses aplikasi keuangan, dan rekayasa transaksi digital. Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan (SPIP) Kota Malang masih dinilai dibawah level standar, Pemerintah Kota Malang saat ini sedang menargetkan tingkat maturitas Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) ke level 4 (Malangtimes, 2020). Studi Heinrich & Probohudono (2023) membuktikan bahwa integrasi SPIP dengan teknologi informasi dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan daerah serta mengurangi peluang fraud berbasis sistem. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko berbasis digital merupakan langkah strategis dalam memperkuat tata kelola daerah (Heinrich & Probohudono, 2023).

Di tingkat daerah, berbagai penelitian menemukan bahwa kualitas penerapan SPIP bervariasi antara satu pemerintah daerah dengan lainnya. Pada beberapa daerah, SPIP telah berjalan relatif baik dan berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas. Namun pada daerah lain, masih ditemukan

kelemahan seperti belum adanya pemetaan risiko secara menyeluruh, kurang optimalnya fungsi monitoring, dan rendahnya pemahaman aparaturnya mengenai pengendalian internal. Kota Malang sendiri, khususnya pada Badan Pendapatan Daerah, komponen penilaian risiko SPIP memiliki pengaruh penting terhadap peningkatan kinerja keuangan melalui SAKIP. Namun, penelitian tersebut juga mencatat adanya tantangan dalam implementasi SPIP, seperti ketidaksesuaian antara dokumen risiko dan pelaksanaan kegiatan di lapangan. (Agustina, 2019)

Selain itu, BPK Perwakilan Jawa Timur pada Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) tahun anggaran 2022–2023 menemukan beberapa kelemahan pengendalian internal di Kota Malang, antara lain:

1. Ketidaksihinggaan penatausahaan aset dan barang milik daerah.
2. Ketidaktepatan perencanaan anggaran yang menyebabkan kegiatan harus direvisi.
3. Ketidaktahuan dalam mekanisme pengadaan, termasuk kelebihan pembayaran dan kurang volume pekerjaan (warta.bpk.go.id. 2024)

Temuan tersebut menunjukkan adanya kelemahan dalam sistem pengawasan internal maupun pelaksanaan manajemen resiko, sehingga membuka ruang bagi terjadinya *fraud* di berbagai OPD Kota Malang. Penelitian Hardani, Andhayani, & Indrayati (2024) menemukan bahwa komponen penilaian risiko dalam SPIP memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan daerah melalui SAKIP, khususnya di Badan Pendapatan Daerah Kota Malang. Namun, penelitian tersebut juga mencatat adanya ketidaksesuaian antara dokumen risiko dan implementasi

kegiatan di lapangan sebuah indikasi bahwa manajemen risiko belum sepenuhnya berjalan efektif (Hardani.dkk, 2024).

Namun, hingga saat ini, penelitian yang secara khusus mengkaji implementasi SPIP berbasis manajemen risiko dalam pencegahan *fraud* di Pemerintahan Kota Malang masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian di Kota Malang hanya berfokus pada perangkat daerah teknis seperti Bapenda atau Dinas Keuangan, bukan pada pemerintah Kota Malang. Masih sangat sedikit penelitian yang secara fokus menelaah Implementasi SPIP Berbasis Manajemen Risiko Dalam Pencegahan *Fraud* Di Pemerintah Kota Malang. Padahal, keberhasilan SPIP di pemerintahan kota Malang akan sangat memengaruhi kualitas pengendalian internal di seluruh perangkat daerah. Meskipun berbagai studi telah membahas SPIP dan *fraud* di pemerintah daerah, Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan literatur dan memberikan gambaran yang komprehensif mengenai:

1. Implementasi SPIP di Pemerintah Kota Malang.
2. Mekanisme manajemen risiko telah diintegrasikan dalam SPIP.
3. Faktor penghambat dan pendukung dalam implementasinya

Kenyataan Implementasi kebijakan bisa jadi tidak sejalan mulus sebagaimana yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena ada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. (Muchsin, 2021)

Dengan demikian, penting untuk meninjau bagaimana SPIP diterapkan di Pemerintahan Kota Malang, sejauh mana pendekatan manajemen risiko sudah berjalan, serta bagaimana kedua instrumen tersebut berperan dalam

mencegah terjadinya *fraud*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan pengendalian internal di lingkungan Pemerintah Kota Malang, sekaligus menjadi dasar rekomendasi perbaikan sistem pengendalian internal pemerintah daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen resiko dalam upaya pencegahan *fraud* pada Pemerintah Kota Malang?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi SPIP berbasis manajemen resiko di Pemerintah Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penulis bermaksud untuk melakukan hal-hal berikut dalam penelitian ini:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen resiko dalam upaya pencegahan *fraud* pada pemerintahan Kota Malang
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi SPIP berbasis manajemen resiko di Pemerintah Kota Malang

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- a. Memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi actual implementasi SPIP dan manajemen resiko termasuk area yang sudah berjalan baik maupun aspek yang perlu diperbaiki.
- b. Memberikan *insight* mengenai tantangan pengawasan *internal*, baik secara struktural maupun kultural yang dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan pembinaan
- c. Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang mengkaji efektivitas SPIP, pencegahan *fraud*, maupun manajemen resiko di pemerintahan

2. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya literatur mengenai implementasi SPIP berbasis manajemen risiko, terutama terkait penerapannya di pemerintah daerah, yang selama ini masih terbatas dan belum banyak dikaji secara komprehensif.
- b. Memberikan perspektif akademik baru mengenai hubungan antara SPIP, manajemen risiko, dan pencegahan *fraud*, khususnya dalam konteks tata kelola pemerintahan di daerah.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

6.1.1 Implementasi Sistem Pengendalian *Intern* Pemerintah (SPIP) Berbasis Manajemen Resiko Dalam Upaya Pencegahan *Fraud* Pada Pemerintah Kota Malang.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen risiko dalam upaya pencegahan *fraud* di Pemerintah Kota Malang telah dilaksanakan melalui penerapan proses manajemen risiko yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penyusunan peta risiko (*risk register*), penetapan langkah mitigasi, serta kegiatan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Hal tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Malang telah berupaya mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen risiko ke dalam penyelenggaraan SPIP sebagai pendekatan preventif untuk meminimalkan peluang terjadinya *fraud*, bukan hanya sebagai mekanisme pengawasan setelah terjadinya penyimpangan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan SPIP berbasis manajemen risiko belum sepenuhnya berjalan secara optimal karena proses manajemen risiko belum terinternalisasi sebagai bagian dari budaya kerja organisasi. Pada sebagian perangkat daerah, manajemen risiko masih dipahami sebatas penyusunan dokumen administrasi, seperti peta risiko dan

register risiko, sehingga belum dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, penyusunan program kerja, pengalokasian sumber daya, maupun pengendalian aktivitas organisasi. Akibatnya, fungsi manajemen risiko sebagai instrumen untuk mengantisipasi, mengendalikan, dan memitigasi risiko yang berpotensi menimbulkan *fraud* belum terlaksana secara maksimal.

Apabila dikaitkan dengan konsep manajemen risiko, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi SPIP di Pemerintah Kota Malang belum sepenuhnya memenuhi prinsip *risk-based internal control*, yaitu pengendalian intern yang dibangun berdasarkan tingkat risiko organisasi. Pengendalian yang diterapkan masih cenderung berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi (*compliance based*), sementara pendekatan berbasis risiko (*risk based approach*) yang menekankan identifikasi penyebab risiko, penilaian tingkat kemungkinan dan dampak risiko, serta penyusunan strategi mitigasi yang tepat belum diterapkan secara konsisten pada seluruh perangkat daerah. Kondisi tersebut menyebabkan pengendalian intern belum mampu berfungsi secara optimal dalam mendeteksi dan mencegah potensi terjadinya *fraud* sejak tahap awal.

Berdasarkan teori implementasi kebijakan Edward III, efektivitas penerapan SPIP berbasis manajemen risiko dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dari aspek komunikasi, penyampaian informasi mengenai manajemen risiko telah dilakukan melalui sosialisasi dan bimbingan teknis, tetapi pemahaman mengenai konsep risiko, selera risiko (*risk appetite*), serta mitigasi risiko

masih belum merata di seluruh perangkat daerah. Dari aspek sumber daya, kendala utama terletak pada kompetensi aparatur dalam melakukan proses identifikasi, analisis, evaluasi, dan pengendalian risiko secara sistematis. Pada aspek disposisi, komitmen pimpinan (*tone at the top*) menjadi faktor penting dalam mendorong implementasi manajemen risiko, namun komitmen tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh seluruh aparatur sehingga budaya sadar risiko (*risk awareness culture*) belum terbentuk secara kuat. Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, mekanisme koordinasi antar perangkat daerah dalam pengelolaan risiko masih perlu diperkuat agar proses manajemen risiko dapat berjalan secara terintegrasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa faktor pendukung implementasi SPIP berbasis manajemen risiko meliputi komitmen pimpinan daerah, keberadaan APIP yang aktif melakukan pembinaan dan pengawasan, tersedianya sistem informasi pendukung, struktur organisasi yang mendukung penerapan manajemen risiko, serta adanya koordinasi antar perangkat daerah. Sebaliknya, faktor penghambat implementasi meliputi rendahnya kompetensi aparatur dalam manajemen risiko, lemahnya budaya sadar risiko, keterbatasan kapabilitas APIP, asimetri informasi, serta resistensi terhadap perubahan organisasi. Faktor-faktor tersebut secara langsung memengaruhi efektivitas penerapan manajemen risiko sebagai instrumen utama dalam pencegahan *fraud*.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa esensi dari implementasi SPIP dalam pencegahan *fraud* terletak pada penerapan manajemen risiko yang efektif. SPIP tidak hanya berfungsi sebagai sistem

pengendalian administratif, tetapi harus menjadi sistem pengendalian yang berorientasi pada risiko (*risk-based internal control system*), sehingga setiap kegiatan pemerintahan diawali dengan identifikasi risiko, penilaian risiko, penyusunan strategi mitigasi, pelaksanaan pengendalian, serta pemantauan secara berkelanjutan. Semakin baik kualitas penerapan manajemen risiko pada setiap perangkat daerah, maka semakin besar kemampuan organisasi dalam mencegah terjadinya *fraud* sebelum penyimpangan terjadi.

Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi SPIP berbasis manajemen risiko di Pemerintah Kota Malang telah menunjukkan kemajuan dalam aspek regulasi dan kelembagaan, namun efektivitasnya sebagai upaya pencegahan *fraud* masih perlu diperkuat melalui pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan. Manajemen risiko tidak cukup diposisikan sebagai dokumen formal untuk memenuhi ketentuan regulasi, tetapi harus menjadi dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, pengambilan keputusan, pengawasan, dan evaluasi kinerja organisasi. Dengan demikian, penerapan SPIP yang benar-benar berbasis manajemen risiko akan mampu menciptakan sistem pengendalian yang proaktif, meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan, serta memperkuat upaya pencegahan *fraud* di Pemerintah Kota Malang secara berkelanjutan.

6.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Berbasis Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai faktor pendukung dan penghambat implementasi Sistem Pengendalian Intern

Pemerintah (SPIP) berbasis manajemen risiko dalam upaya pencegahan fraud pada Pemerintah Kota Malang, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi internal organisasi yang mencakup aspek kepemimpinan, sumber daya, budaya kerja, serta pola komunikasi dan koordinasi antar perangkat daerah.

Pertama, dari sisi faktor pendukung, implementasi SPIP berbasis manajemen risiko di Pemerintah Kota Malang telah ditopang oleh beberapa elemen penting yang berkontribusi terhadap keberlangsungan kebijakan. Komitmen pimpinan (*tone at the top*) menjadi faktor paling dominan yang memberikan arah, dorongan, serta legitimasi terhadap pelaksanaan SPIP. Dukungan pimpinan ini menciptakan lingkungan organisasi yang lebih kondusif bagi penerapan pengendalian internal. Selain itu, peran aktif Inspektorat sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) juga menjadi faktor strategis dalam memberikan pembinaan, pengawasan, serta pendampingan kepada perangkat daerah.

Ketersediaan sistem informasi dan teknologi turut memperkuat implementasi SPIP dengan menyediakan sarana untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas monitoring dan evaluasi. Struktur organisasi yang telah memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas juga menjadi faktor pendukung dalam menciptakan mekanisme kerja yang sistematis. Di samping itu, adanya koordinasi dan kolaborasi antar perangkat daerah menunjukkan bahwa implementasi SPIP telah dilakukan secara kolektif, meskipun belum sepenuhnya terintegrasi.

Jika dianalisis menggunakan teori Edward III, faktor-faktor pendukung tersebut menunjukkan bahwa variabel disposisi (komitmen pimpinan), sumber daya (teknologi dan APIP), komunikasi (koordinasi antar OPD), serta struktur birokrasi telah mulai terpenuhi. Dalam perspektif PP No. 60 Tahun 2008, kondisi ini mencerminkan bahwa unsur lingkungan pengendalian, kegiatan pengendalian, serta informasi dan komunikasi telah diupayakan dalam implementasi SPIP.

Namun demikian, di balik keberadaan faktor pendukung tersebut, implementasi SPIP masih menghadapi berbagai hambatan yang memengaruhi efektivitasnya. Dari sisi faktor penghambat, rendahnya pemahaman aparatur terhadap SPIP dan manajemen risiko menjadi kendala utama yang menyebabkan implementasi belum berjalan secara optimal. SPIP masih dipahami sebagai kewajiban administratif, sehingga belum terinternalisasi sebagai bagian dari proses kerja yang berorientasi pada pencegahan risiko.

Selain itu, lemahnya budaya administrasi menunjukkan bahwa nilai-nilai integritas dan pengendalian intern belum sepenuhnya tertanam dalam organisasi. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kepatuhan terhadap prosedur serta kurangnya kesadaran dalam mengelola risiko secara proaktif. Kapabilitas APIP yang belum optimal, baik dari segi jumlah maupun kompetensi, juga menjadi kendala dalam memastikan efektivitas pengawasan internal.

Asimetri informasi antar aparatur menyebabkan ketidaksamaan pemahaman dalam implementasi SPIP, sehingga kebijakan tidak dijalankan

secara seragam. Sementara itu, resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan kultural yang menghambat transformasi menuju sistem kerja berbasis risiko. Aparatur yang terbiasa dengan pola kerja lama cenderung sulit beradaptasi dengan pendekatan baru yang dituntut oleh SPIP.

Dalam perspektif teori Edward III, faktor penghambat tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi belum sepenuhnya berjalan optimal. Sedangkan dalam kerangka PP No. 60 Tahun 2008, hambatan tersebut mencerminkan belum terpenuhinya secara menyeluruh unsur lingkungan pengendalian, penilaian risiko, serta informasi dan komunikasi.

Secara keseluruhan, dapat ditegaskan bahwa implementasi SPIP berbasis manajemen risiko di Pemerintah Kota Malang telah memiliki fondasi yang cukup kuat melalui keberadaan faktor pendukung, namun masih menghadapi tantangan signifikan akibat faktor penghambat yang bersifat struktural dan kultural. Oleh karena itu, efektivitas SPIP dalam pencegahan *fraud* belum sepenuhnya tercapai, sehingga diperlukan upaya penguatan yang berkelanjutan.

6.2 Saran-Saran

1. Bagi Pemerintah Kota Malang

Pemerintah Kota Malang perlu memperkuat komitmen implementasi SPIP berbasis manajemen risiko secara lebih sistematis dan berkelanjutan. Komitmen tersebut tidak cukup hanya dalam bentuk kebijakan formal, tetapi harus diwujudkan melalui penguatan arah strategis, pengawasan yang konsisten, serta integrasi SPIP ke dalam perencanaan pembangunan daerah.

Pemerintah daerah perlu memastikan bahwa SPIP menjadi bagian dari sistem pengambilan keputusan, bukan sekadar kewajiban administratif.

Selain itu, pemerintah daerah disarankan untuk meningkatkan investasi pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia, khususnya melalui program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan terkait manajemen risiko dan pengendalian internal. Hal ini penting untuk menjawab permasalahan rendahnya pemahaman aparatur yang selama ini menjadi hambatan utama.

Penguatan kebijakan berbasis regulasi juga perlu terus diselaraskan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya dalam memastikan bahwa seluruh unsur SPIP mulai dari lingkungan pengendalian hingga pemantauan diimplementasikan secara utuh. Pemerintah daerah juga perlu membangun sistem evaluasi berkala yang terukur dan berbasis indikator kinerja SPIP, sehingga efektivitas implementasi dapat dipantau secara objektif.

Di sisi lain, pemerintah daerah perlu mendorong transformasi budaya organisasi melalui penguatan nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Upaya ini dapat dilakukan melalui kebijakan reward and punishment yang jelas, sehingga aparatur terdorong untuk menjalankan SPIP secara konsisten

2. Bagi setiap OPD

Setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Malang perlu meningkatkan pemahaman dan kapasitas internal dalam mengimplementasikan SPIP berbasis manajemen risiko. OPD tidak hanya

berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai unit yang bertanggung jawab dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

OPD disarankan untuk menyusun dan memperbarui peta risiko secara berkala, serta memastikan bahwa peta risiko tersebut benar-benar digunakan sebagai dasar dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Dengan demikian, manajemen risiko tidak berhenti pada dokumen administratif, tetapi menjadi bagian dari proses kerja yang nyata.

Selain itu, OPD perlu memperkuat sistem komunikasi internal agar informasi terkait SPIP dapat tersampaikan secara jelas dan merata kepada seluruh aparatur. Hal ini penting untuk mengatasi permasalahan asimetri informasi yang selama ini menjadi salah satu hambatan dalam implementasi kebijakan.

OPD juga perlu meningkatkan koordinasi dengan Inspektorat sebagai APIP, baik dalam bentuk konsultasi, pendampingan, maupun evaluasi. Kolaborasi ini penting untuk memastikan bahwa implementasi SPIP berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Lebih lanjut, OPD perlu membangun budaya kerja yang berbasis risiko dengan menanamkan kesadaran bahwa setiap aktivitas memiliki potensi risiko yang harus dikelola. Dengan adanya perubahan pola pikir ini, implementasi SPIP akan lebih efektif dalam mencegah terjadinya *fraud*.

3. Bagi pegawai Inspektorat

Sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), pegawai Inspektorat memiliki peran strategis dalam mengawal implementasi SPIP

berbasis manajemen risiko. Oleh karena itu, pegawai Inspektorat perlu terus meningkatkan kapabilitas profesional, baik melalui pendidikan dan pelatihan, sertifikasi, maupun pengembangan kompetensi di bidang audit dan manajemen risiko.

Inspektorat tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai konsultan dan mitra strategis bagi OPD. Oleh karena itu, pendekatan pengawasan perlu diarahkan tidak hanya pada aspek kepatuhan, tetapi juga pada upaya pembinaan dan pendampingan dalam pengelolaan risiko.

Pegawai Inspektorat juga perlu memperkuat fungsi deteksi dini terhadap potensi fraud melalui penggunaan metode audit berbasis risiko. Dengan pendekatan ini, pengawasan dapat dilakukan secara lebih proaktif dan tidak hanya bersifat reaktif.

Selain itu, Inspektorat perlu memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan pengawasan, seperti penggunaan sistem monitoring berbasis digital yang memungkinkan pengawasan dilakukan secara *real time*. Hal ini akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengawasan internal.

Terakhir, pegawai Inspektorat perlu berperan aktif dalam mendorong perubahan budaya organisasi dengan menjadi contoh dalam penerapan nilai integritas dan akuntabilitas. Peran ini penting untuk membangun kepercayaan serta meningkatkan kesadaran aparatur terhadap pentingnya SPIP dalam pencegahan *fraud*.

DAFTAR PUSTAKA

- A, M. N., & Permana, I. (2024). Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Terintegrasi di Kabupaten. *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(8), 2410–2419. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i8.2749>
- Agustina, N. Iaras. (2019). *Potret Kinerja Investasi 6 Tahun Terakhir (2019-2024) Pada DPLK Dan Tantangannya*. 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.61132/moneter.v3i2.1312>
- Anggraini, N. N. P., Muchsin, S., & Suyeno, S. (2020). IMPLEMENTASI PELAYANAN PUBLIK DALAM PENINGKATAN KEPUASAN WAJIB PAJAK (Studi Tentang Pelaporan Pajak Tahunan Berbasis Electronic Filing Di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara). *Respon Publik*, 14(5), 26–33.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Arens, A. a. (2017). *AUDITING AND ASSURANCE SERVICES 16 EDITION*. <https://digilib.stekom.ac.id/>
- Basuki, R. B., & Sari, R. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Rsia Yk Madira Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 6(2). <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i2.351>
- Creswell, J. (2013). *Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Metode Campuran*. Edisi ke-4. SAGE Publications, Inc., London.
- Creswell, J. (2014). *Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Metode Campuran (edisi ke-4)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dannapfel, P., & Nilsen, P. (2016). Evidence-Based Physiotherapy Culture—The Influence of Health Care Leaders in Sweden. *Open Journal of Leadership*, 05(03), 51–69. <https://doi.org/10.4236/ojl.2016.53006>
- Dunn, W. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*.
- Elvira, I. D., Afifuddin, A., & Putra, L. R. (2025). ANALISIS PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE GUNA MEWUJUDKAN PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN YANG BAIK (Studi Pada Desa Palangbesi, Kecamatan Lumbang, Kabupaten Probolinggo). *Respon Publik*, 19(1), 73–82.
- Emmett J. Vaughan, C. M. E. (2013). *Fundamentals of Risk and Insurance*.

- Gibsi Ompusunggu, S., & Valiant Salomo, R. (2019). Analisis Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 78–86. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.10>
- Hanum, L., Mesra, R., Pratiwi, S. H., Putri, P. O., Marlana, R., Zuriah, N., Widadiyah, Q., Rogahang, S. S. N., Larekeng, S. H., Syukrilla, W. A., Anantadjaya, S. P., Effendi, Sari, R., Kudus, A., Paling, S., Mardiah, & Safriyani, E. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan*.
- Heinrich, A., & Probohudono, A. N. (2023). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dan Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *KONSTELASI: Konvergensi Teknologi Dan Sistem Informasi*, 3(2), 411–424. <https://doi.org/10.24002/konstelasi.v3i2.7150>
- Imantari, A. D., Muchsin, S., & Putra, L. R. (2023). Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Malang (Studi Kasus Pelayanan Publik Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Bakesbangpol) Kota Malang). *Respon Publik*, 17(8), 13-25.
- JP Kotter. (1996). *Memimpin Perubahan*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kamal, M., & Elim, J. (2021). The Strategy to Optimize the Role of Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) in Procurement Fraud Risk Management in Industry 4.0. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 7(2), 151–168. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v7i2.588>
- Kinasih, I. A. S., Muchsin, S., & Sekarsari, R. W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Malang). *Respon Publik*, 15(2), 13-22.
- KPK, T. L. T. (2023a). Berbenah Menutup Celah. *Laporan Tahunan KPK 2023*, 5–24. <https://cms.kpk.go.id/storage/4200/Laporan-Tahunan-KPK-2023.pdf>
- KPK, T. L. T. (2023b). *LAPORAN TAHUNAN KPK 2023*.
- Kusumawati, L., Muchsin, S., & Suyeno, S. (2021). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa Dalam Perspektif Good Governance (Studi Kasus Desa Sukoanyar Kecamatan Pakis Kabupaten Malang). *Respon Publik*, 15(9), 6-13.
- M.L Denny Tewu, Sri Bintang Elisabet, Khrisna Kusumo P, Immanuel Simon L, Robert Andreas S, Nelly Gustiana I, & Cornelia adriana H. (2024). Peningkatan Kualitas Tata Kelola Pemerintahan : Manajemen Risiko dan Sistem Pengendalian Intern di Kecamatan Kabupaten Bekasi. *JURNAL Comunit  Servizio : Jurnal Terkait Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat, Terkhusus Bidang Teknologi, Kewirausahaan Dan Sosial Kemasyarakatan*, 6(1), 112–133. <https://doi.org/10.33541/cs.v6i1.5683>

- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, J. S. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*.
- Michael C. Jensen, W. H. M. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*.
- Moleong, L.J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT Remaja Rosakdaya.
- Muchsin, H. S. (2021). *Implementasi Kebijakan Pengurangan Risiko Bencana*. Unisma Press.
- Mustasfiri, M., Sunariyanto, S., & Muchsin, S. (2020). Implementation of Integrated District Administration Service Policy (Case Study in Plandaan Subdistrict, Jombang Regency). *Ji_Mild (Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi)*, 11(1).
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem <https://peraturan.bpk.go.id> Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Walikota Malang. (2023). *Pengelolaan Risiko Di Lingkungan Kota Malang*
- Pratama, D., & Suryanto, E. (2020). Implementasi manajemen risiko dan pencegahan fraud sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(3), 233-244.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; or, Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals o*.
- Rania Az Zahra, Michael Musyaffi, A., & Nasution, H. (2025). Rancangan Pengendalian Internal Manajemen Risiko ISO 31000 Pengadaan Barang Jasa Badan Bahasa. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan Dan Auditing*, 6(2), 322–334. <https://doi.org/10.21009/japa.0602.10>
- Ronald, M. (2024). *GOVERNANCE TERHADAP PENCEGAHAN FRAUD FRAUD*. 7, 15781–15791.
- Sari, W., & Basuki, R. (2021). *Tata kelola sektor publik dan pengendalian internal*. Pustaka Setia.
- Sugiyono, P. D. (2013). *metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. <https://digilib.stekom.ac.id>
- Suhendro, S., & Sembiring, S. I. (2023). Pencegahan Fraud dengan Fraud Control Plan: Kasus pada Manajemen Rumah Sakit BLUD di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* <https://doi.org/10.23960/jak.v28i2.1740> (JAK), 28(2), 146–154. Suratman, & Sugiyono. (2024). *Government Internal Control*

Systems in Higher Education: Exploration of Management Principles, SWOT Models, and Solutions for Effective Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, tanzim.v8i1.6712

W. Steve Albrecht, Chad O. Albrecht, Conan C. Albrecht, M. F. Z. (2015). *Fraud Examination*.

Sari, W., & Basuki, R. (2021). *Tata kelola sektor publik dan pengendalian internal*. Pustaka Setia.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suhendro, S., & Sembiring, S. I. (2023). Pencegahan Fraud dengan Fraud Control Plan: Kasus pada Manajemen Rumah Sakit BLUD di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan (JAK)*, 28(2), 146–154. <https://doi.org/10.23960/jak.v28i2.1740>

Suratman, & Sugiyono. (2024). Government Internal Control Systems in Higher Education: Exploration of Management Principles, SWOT Models, and Solutions for Effective Management. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 31–41. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6712>

[Tewu, Denny, ML., Elizabeth, B., Kusumo, K. Simon, I., Andreas, R., Gustianan, N., Adriana, C. \(2024\). Peningkatan Kualitas Tata Kelola Pemerintahan: Manajemen dan Sistem Pengendalian Intern di Kecamatan Kabupaten Bekasi. Jurnal Comunita Servizio, 6\(1\).](#)

Utami, A., Ashari, D. R. W., Muchsin, S., Afiffudin, A., & Hidayat, M. S. (2025). The Role Of Leadership in Human Resources Management in the Digital Government Era. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1342-1352.

Vaughan, E.J, Elliot, C.M. (2013). *Fundamental of Risk and Insurance 11th Edition*. New York:Wiley, John & Sons, Incorporated.

Wahyu, D., Lukiastuti2, F., Manajemen, M., Bank, S., & Jateng, B. (2023). Implementasi Manajemen Risiko Terintegrasi Sesuai Iso 31000 Di Rumah Sakit Umum Pusat Dokter Kariadi Semarang. *Jurnal Stieama*, 2(1).

Wijayanti, L., & Puspitasari, D. (2023). Analisis implementasi SPIP pada pemerintah kota. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 7(2), 101–118.

