

**MANAJEMEN RISIKO PADA PENYERTAAN DAN PENGELOLAAN  
MODAL BADAN USAHA MILIK DESA POMAKOMOTE  
DESA GOTALAMO KECAMATAN MOROTAI SELATAN  
KABUPATEN PULAU MOROTAI  
PROVINSI MALUKU UTARA TAHUN 2025**

Disusun Oleh :

NAMA : AHMAD ARIF MAKATIKA  
NPM : 2443021073  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
TAHUN 2026**

## LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

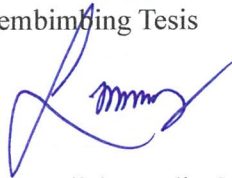
JUDUL TUGAS AKHIR :

**“MANAJEMEN RISIKO PADA PENYERTAAN DAN PENGELOLAAN  
MODAL BADAN USAHA MILIK DESA POMAKOMOTE DESA  
GOTALAMO KECAMATAN MOROTAI SELATAN KABUPATEN PULAU  
MOROTAI PROVINSI MALUKU UTARA TAHUN 2025”**

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 08 Juni 2026

Pembimbing Tesis



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA

## LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : AHMAD ARIF MAKATIKA  
NPM : 2443021073  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA  
JUDUL TESIS : MANAJEMEN RISIKO PADA PENYERTAAN  
DAN PENGELOLAAN MODAL BADAN  
USAHA MILIK DESA POMAKOMOTE DESA  
GOTALAMO KECAMATAN MOROTAI  
SELATAN KABUPATEN PULAU MOROTAI  
PROVINSI MALUKU UTARA TAHUN 2025

Telah mempertahankan tesis di hadapan

Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik STIA LAN Jakarta,

Hari : Senin  
Tanggal : 08 Juni 2026  
Pukul : 13.00 – 14.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS, PENGUJI TESIS:

Tim Penguji Nama

Tanda Tangan

Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA

Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd

Pembimbing : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA



*[Handwritten signatures in blue ink over the stamp and below it]*

## **SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR**

Yang bertanda tangan dibawah in :

NAMA : AHMAD ARIF MAKATIKA  
NPM : 2443021073  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

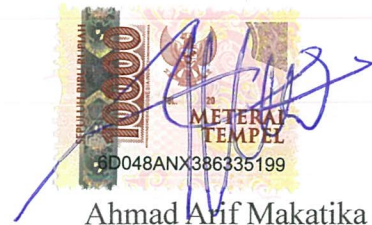
Dengan ini saya menyatakan bahwa tugas akhir yang saya susun berjudul “Manajemen Risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan Kabupaten Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara Tahun 2025” merupakan hasil karya sendiri dan dapat dipertanggungjawabkan keasliannya.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa karya ini mengandung unsur plagiarisme atau merupakan hasil penjiplakan dari karya pihak lain, maka saya bersedia bertanggung jawab sepenuhnya serta menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan originalitas tugas akhir ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 08 Juni 2026

Peneliti

  
Ahmad Arif Makatika

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa Allah SWT, atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis memperoleh kekuatan serta keyakinan dalam menyelesaikan tesis yang berjudul **“Manajemen Risiko Pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan Kabupaten Pulau Morotai Provinsi Maluku Utara Tahun 2025”**. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Pascasarjana (S2) Magister Administrasi Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini terdapat berbagai kendala dan keterbatasan yang tidak dapat diatasi tanpa adanya dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur, peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada, Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA, selaku Dosen Pembimbing akademik yang selalu sabar dalam membimbing peneliti hingga dapat menyelesaikan proses perkuliahan dan penelitian ini. Serta rasa terimakasih peneliti sampaikan kepada :

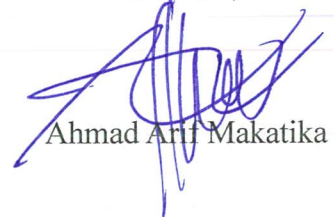
1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE.Ak.MA.CA.CACP. Selaku Guru Besar kami yang senantiasa sabar dalam memberikan pemahaman ilmu pengetahuan kepada kami terkait Manajemen Keuangan Negara.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Magister Terapan, segenap dosen beserta Staf Politeknik STIA LAN yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama peneliti mengikuti perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bupati dan Wakil Bupati Pulau Morotai, Drs. Rusli Sibua dan Rio Cristian Pawane. Sekretaris Daerah Kabupaten Pulau Morotai, Muhammad Umar Ali, S.E. Serta seluruh perangkat pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) beserta unsur staf ASN Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai.

4. Kepala Desa Gotalamo, Direktur BUMDes, Para Anggota BPD serta seluruh nara sumber (*Key-Informan*) dan pihak-pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah berkenan memberikan informasi, bantuan, dan dukungan selama proses penelitian.
5. Istri tercinta Rudita Ayu Priandini , anak-anakku tersayang, Ard Azkara Hafiz Makatika, Asheqa Zea Humaira Makatika, Ayasya Zora Makatika. Dan kedua orang tua peneliti, Bapak JM. Makatika dan Ibu Jahura Goraathe, serta kepada mertua saya Alm. Hi. Ahmad Saimanto dan Hj. Ulfa Soehali, atas segala dukungan moral dan material serta doa yang telah diberikan kepada peneliti selama ini.
6. Bapak Burnawan beserta keluarga, juga semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti, mohon maaf bila namanya tidak disebutkan oleh peneliti.
7. Teman – teman kelas Manajemen Keuangan Negara Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan 2024. Serta seluruh Mahasiswa dan Alumni Politeknik STIA LAN RI.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. peneliti mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam hasil penelitian ini. Peneliti mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari seluruh pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Jakarta, 08 Juni 2026

Peneliti,



Ahmad Arif Makatika

**ABSTRAK**  
**MANAJEMEN RISIKO PADA PENYERTAAN DAN PENGELOLAAN**  
**MODAL BADAN USAHA MILIK DESA POMAKOMOTE**  
**DESA GOTALAMO KECAMATAN MOROTAI SELATAN**  
**KABUPATEN PULAU MOROTAI**  
**PROVINSI MALUKU UTARA TAHUN 2025**

**Ahmad Arif Maktika**  
[2443021073@stialan.ac.id](mailto:2443021073@stialan.ac.id)

**Prof. Dr.Nurliah Nurdin, MA**  
[nurliahnurdin@ipdn.ac.id](mailto:nurliahnurdin@ipdn.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

**Abstrak**

Manajemen risiko BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal tidak terlaksana secara optimal, menyebabkan program penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan ekonomi masyarakat di Desa Gotalamo. Tesis ini menjawab dua rumusan masalah penelitian terkait faktor-faktor penyebab belum optimalnya manajemen risiko dan strategi optimalisasi manajemen risiko. Menggunakan teori manajemen risiko menurut Michel Crouhy, *et al.* (2006) dan Osly, *et al.* (2026). Dengan dimensi proses manajemen risiko yang diadopsi dari tiap-tiap model manajemen risiko. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Informen pada penelitian ini sebanyak sebelas orang. Temuan penelitian ini adalah BUMDes Pomakomote Gotalamo belum optimal mengimplementasikan proses manajemen risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes serta strategi optimalisasi manajemen risiko BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes belum berdampak signifikan terhadap proses manajemen risiko. Kesimpulan penelitian ini adalah entitas manajemen BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo perlu mengoptimalkan proses manajemen risiko dan idealnya entitas manajemen, BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, menerapkan strategi kolaborasi berbasis *triple helix* (kolaborasi tiga pihak) dengan manajemen eksternal yakni Inspektorat Daerah Kabupaten Pulau Morotai dan Universitas/Akademisi untuk mengoptimalkan manajemen risiko pada dimensi, Komunikasi dan Konsultasi proses manajemen risiko, Monitoring dan Review risiko, Ruang lingkup, Konteks dan Kriteria risiko, Penilaian risiko, Penanganan risiko serta Pencatatan dan Pelaporan risiko. Sebagai sebuah strategi dalam mengoptimalkan manajemen risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara.

**Kata Kunci : Manajemen Risiko; Penyertaan Modal ; Pengelolaan Modal.**

## **ABSTRACT**

### **RISK MANAGEMENT IN CAPITAL PARTICIPATION AND CAPITAL MANAGEMENT OF POMAKOMOTE VILLAGE-OWNED ENTERPRISES GOTAMO VILLAGE, SOUTH MOROTAI DISTRICT MOROTAI ISLAND REGENCY NORTH MALUKU PROVINCE IN 2025**

**Ahmad Arif Maktika**

[2443021073@stialan.ac.id](mailto:2443021073@stialan.ac.id)

**Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA**

[nurliahnurdin@ipdn.ac.id](mailto:nurliahnurdin@ipdn.ac.id)

Politeknik STIA LAN Jakarta

#### ***Abstract***

*The risk management of Pomakomote Village-Owned Enterprise (BUMDes) in the scope of capital participation and management has not been implemented optimally, causing the Pomakomote Village-Owned Enterprise (BUMDes) capital participation and management program to not have a significant impact on improving the economy of the community in Gotalamo Village. This thesis answers two research problem formulations related to the factors causing suboptimal risk management and risk management optimization strategies. Using risk management theory according to Michel Crouhy, et al. (2006) and Osly, et al. (2026). With the dimensions of the risk management process adopted from each risk management model. This study uses a qualitative research method. The informants in this study were eleven people. The findings of this study are that Pomakomote Village-Owned Enterprise (BUMDes) has not optimally implemented the risk management process in the scope of BUMDes capital participation and management and the strategy for optimizing risk management in Pomakomote Village-Owned Enterprise (BUMDes) in the scope of BUMDes capital participation and management has not had a significant impact on the risk management process. The conclusion of this study is that the management entity of BUMDes Pomakomote, Gotalamo Village needs to optimize the risk management process and ideally the management entity, BUMDes Pomakomote, Gotalamo Village, implements a triple helix-based collaboration strategy (three-party collaboration) with external management, namely the Regional Inspectorate of Morotai Island Regency and Universities/Academics to optimize risk management in the dimensions of Communication and Consultation of risk management processes, Risk Monitoring and Review, Scope, Context and Risk Criteria, Risk assessment, Risk handling and Risk recording and reporting. As a strategy in optimizing risk management in the scope of capital participation and management of BUMDes Pomakomote, Gotalamo Village, South Morotai District, Morotai Island Regency, North Maluku Province.*

**Keywords: Risk Management; Capital Participation; Capital Management.**

## DAFTAR ISI

|                                                 |      |
|-------------------------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN .....                        | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                         | iii  |
| SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR ..... | iv   |
| KATA PENGANTAR.....                             | v    |
| ABSTRAK.....                                    | vii  |
| ABSTRACT.....                                   | viii |
| DAFTAR ISI.....                                 | ix   |
| DAFTAR TABEL.....                               | ix   |
| DAFTAR GRAFIK .....                             | ix   |
| DAFTAR GAMBAR.....                              | ix   |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN                   |      |
| A. Latar Belakang .....                         | 1    |
| B. Identifikasi Masalah .....                   | 17   |
| C. Rumusan Masalah .....                        | 19   |
| D. Tujuan Penelitian .....                      | 19   |
| E. Manfaat Penelitian .....                     | 19   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA                         |      |
| A. Penelitian Terdahulu .....                   | 21   |
| B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis .....        | 33   |
| 1. Tinjauan Kebijakan .....                     | 33   |
| 2. Tinjauan Teoritis .....                      | 38   |
| a. Administrasi Publik .....                    | 38   |
| b. Manajemen Keuangan Negara .....              | 43   |
| c. Manajemen Risiko .....                       | 44   |
| d. Penyertaan Modal .....                       | 48   |
| e. Pengelolaan Modal .....                      | 49   |
| C. Operasionalisasi Konsep .....                | 51   |

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| D. Kerangka Berpikir .....                                                                                                                 | 65  |
| BAB III METODELOGI PENELITIAN                                                                                                              |     |
| A. Metode Penelitian .....                                                                                                                 | 66  |
| B. Teknik Pengumpulan Data .....                                                                                                           | 67  |
| C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....                                                                                               | 71  |
| D. Triangulasi Data .....                                                                                                                  | 73  |
| E. Instrumen Penelitian .....                                                                                                              | 73  |
| BAB IV HASIL PENELITIAN                                                                                                                    |     |
| A. Lokasi Fokus Penelitian .....                                                                                                           | 74  |
| B. Hasil Penelitian dan Pembahasan .....                                                                                                   | 82  |
| 1. Faktor-Faktor Penyebab Manajemen Risiko pada Penyertaan dan<br>Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo<br>belum Optimal ..... | 82  |
| 2. Strategi Optimalisasi Manajemen Risiko pada Penyertaan dan<br>Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo .....                   | 98  |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN                                                                                                                   |     |
| A. Simpulan .....                                                                                                                          | 124 |
| B. Saran .....                                                                                                                             | 125 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                                                                                                                       | 127 |
| LAMPIRAN                                                                                                                                   |     |

## DAFTAR TABEL

|           |                                                                                                                                                                               |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1.1 | Indeks Kemandirian Fiskal (IKF) Tingkat Provinsi di Indonesia.....                                                                                                            | 7   |
| Tabel 1.2 | Indeks Kemandirian Fiskal (IKF) Tingkat Kabupaten di Provinsi Maluku Utara..                                                                                                  | 8   |
| Tabel 1.3 | Data Perkembangan Usaha BUMDes di Desa Gotalamo.....                                                                                                                          | 15  |
| Tabel 1.4 | Data Jumlah dan Sumber tenaga kerja BUMDes Pomakomote di Desa Gotalamo<br>Tahun 2024-2025 .....                                                                               | 16  |
| Tabel 2.1 | Penelitian terdahulu.....                                                                                                                                                     | 31  |
| Tabel 3.1 | Sumber Informasi/ Informen Kunci .....                                                                                                                                        | 69  |
| Tabel 4.1 | Data Penduduk Desa Gotalamo Tahun 2025.....                                                                                                                                   | 75  |
| Tabel 4.2 | Data Aparatur Desa Gotalamo Tahun 2025.....                                                                                                                                   | 79  |
| Tabel 4.3 | Data Badan Permusyawaratan Desa Gotalamo Tahun 2025.....                                                                                                                      | 79  |
| Tabel 4.4 | Data Daftar SDM BUMDes Pomakomote Gotalamo Tahun 2025.....                                                                                                                    | 80  |
| Tabel 4.5 | Dokumen Rencana Anggaran Biaya (RAB) Pemerintah Desa Gotalamo Tahun<br>Anggaran 2025 .....                                                                                    | 84  |
| Tabel 4.6 | Data Tingkat Pendidikan Masyarakat Desa Gotalamo.....                                                                                                                         | 85  |
| Tabel 4.7 | Data Pertumbuhan Angkatan Kerja Masyarakat Desa Gotalamo.....                                                                                                                 | 86  |
| Tabel 4.8 | Matriks Risiko Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa<br>Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan Kabupaten Pulau Morotai<br>Provinsi Maluku Utara Tahun 2025..... | 113 |

## DAFTAR GRAFIK

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1.1 Penerapan Manajemen Risiko Pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal<br>BUMDes di Kabupaten Pulau Morotai Tahun 2025 ..... | 11 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

|            |                                                                                                                                                                            |     |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 1.1 | Indeks Risiko Skala Global Negara Indonesia .....                                                                                                                          | 2   |
| Gambar 1.2 | Daftar Kategori Risiko Ekonomi Skala Nasional.....                                                                                                                         | 3   |
| Gambar 1.3 | Hasil Survei identifikasi risiko pada skala nasional di Negara Indonesia<br>Tahun 2024 dalam laporan risiko global Tahun 2025.....                                         | 4   |
| Gambar 1.4 | Berita Tindak pidana korupsi (Tipikor) dalam pengelolaan<br>penyertaan modal BUMDes di desa Gotalamo .....                                                                 | 13  |
| Gambar 2.1 | Proses Manajemen Risiko, Menurut Michel Crouhy., Dan, Galai., Robert,<br>Mark, (2006) .....                                                                                | 46  |
| Gambar 2.2 | Proses Manajemen Risiko, Menurut Osly., <i>et al.</i> (2026) .....                                                                                                         | 47  |
| Gambar 2.3 | Kerangka Berpikir .....                                                                                                                                                    | 65  |
| Gambar 3.1 | Komponen dalam analisis data model interaktif ( <i>Interactive Model</i> ),<br>menurut Miles and Huberman (1984), dalam Sugiyono (2013) .....                              | 71  |
| Gambar 3.1 | Triangulasi Data .....                                                                                                                                                     | 73  |
| Gambar 4.1 | Legalitas Pendaftaran nama BUM Desa Pomakomote Gotalamo .....                                                                                                              | 77  |
| Gambar 4.2 | Sertifikat Pendaftaran Pendirian Badan Hukum BUM Desa Pomakomote<br>Gotalamo .....                                                                                         | 78  |
| Gambar 4.3 | Struktur Organisasi BUM Desa Pomakomote Gotalamo.....                                                                                                                      | 81  |
| Gambar 4.5 | Peta Risiko Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha<br>Milik Desa Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan Kabupaten Pulau<br>Morotai Provinsi Maluku Utara Tahun 2025..... | 114 |

# BAB I

## PERMASALAHAN PENELITIAN

### A. Latar Belakang

Indeks Risiko Negara Indonesia di tahun 2026 pada skala Global menunjukkan bahwa, perolehan nilai indeks risiko yang di capai pada tahun 2026 oleh Negara Indonesia dalam mengimplementasi manajemen risiko di negara Indonesia relatif masih sangat rendah, jika perolehan nilai indeks risiko yang dicapai negara Indonesia dibandingkan dengan capaian nilai indeks risiko yang diperoleh dan dicapai oleh negara-negara lain, dalam mengimplementasi manajemen risiko di masing-masing negara. Skor nilai indeks risiko yang di peroleh Negara Indonesia diketahui berdasarkan data *Global Investment Risk and Resilience Index* (Indeks Risiko dan Ketahanan Investasi Global) Tahun 2026, perolehan nilai indeks risiko yang di capai Negara Indonesia yakni memperoleh nilai Indeks risiko sebesar 63,13.

Skor nilai indeks risiko Negara Indonesia berdasarkan capaian perolehan nilai indeks risiko yang dicapai tersebut diatas, apabila dikomparasikan dengan capaian nilai indeks risiko yang diperoleh dan dicapai negara lain diurutkan berdasarkan perengkingan perolehan nilai indeks risiko pada skala global atas implementasi manajemen risiko di masing-masing negara, posisi perengkingan Negara Indonesia diketahui berdasarkan perolehan nilai indeks risiko Negara Indonesia pada skala global masih terlampaui jauh atau relatif masih rendah dibandingkan dengan pencapaian nilai indeks risiko yang diperoleh atau dicapai negara-negara lain. Komparasi capaian perolehan nilai indeks risiko Negara Indonesia dengan negara lain berdasarkan data *Global Investment Risk and Resilience Index* (Indeks Risiko dan Ketahanan Investasi Global) Tahun 2026 di 150 Negara secara ringkas tergambar pada Gambar 1.1 berikut :

Gambar 1.1

Data Komparasi Perengkingan Indeks Risiko Skala Global Negara Indonesia dengan Negara lainnya dalam mengimplementasikan manajemen risiko.<sup>1</sup>

| Rank              | Country/Territory                                                                             | Total Global Investment Risk and Resilience Index Score (Out of 100) |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 <sup>st</sup>   |  Switzerland | 88.42                                                                |
| 2 <sup>nd</sup>   |  Denmark     | 85.09                                                                |
| 3 <sup>rd</sup>   |  Norway      | 83.54                                                                |
| 4 <sup>th</sup>   |  Singapore  | 83.37                                                                |
| 5 <sup>th</sup>   |  Sweden    | 83.18                                                                |
| 58 <sup>th</sup>  |  Indonesia | 63.13                                                                |
| 150 <sup>th</sup> |  Lebanon   | 26.57                                                                |

Sumber : Data Indeks Risiko & Ketahanan Investasi Global 2026. Diolah

Data pada gambar 1.1 diatas menunjukkan bahwa perbandingan perolehan capaian skor indeks risiko negara Indonesia dengan negara lain terlampaui jauh atau perolehan skor indeks risiko negara Indonesia relatif masih rendah dibandingkan dengan perolehan nilai indeks risiko lima negara teratas dengan perolehan indeks risiko terbaik pada tahun 2026.

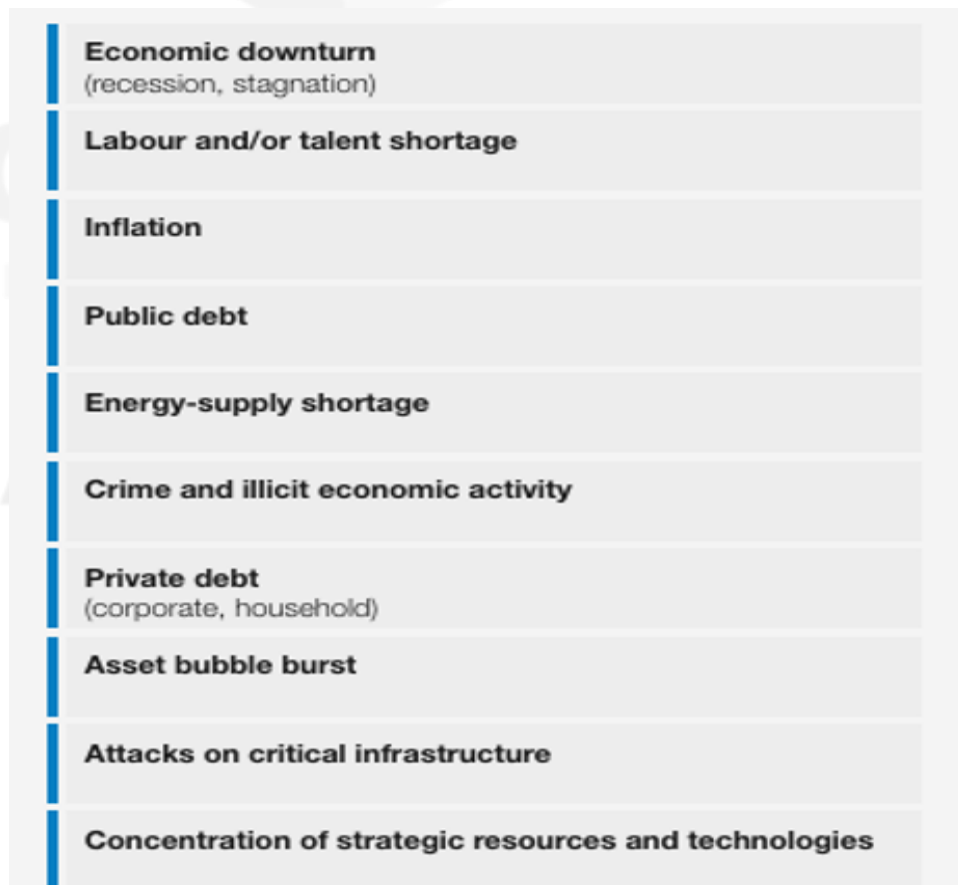
<sup>1</sup> Sumber : <https://www.henleyglobal.com/publications/global-investment-risk-and-resilience-index>. diterbitkan pada 12 Mei 2026. Dikutip pada tanggal 15/05/2026. Jam. 19.37 WIB.

Posisi perengkingan Indonesia yang berada pada rangking 58 dari 150 negara dengan capaian nilai indeks sebesar 63.13. pada posisi perengkingan ini dipandang pencapaian Negara Indonesia masih belum optimal jika dibandingkan pencapaian yang diperoleh negara yang menempati posisi perengkingan nilai indeks risiko diatas negara Indonesia.

Gambar 1.2 dibawah ini, menyajikan daftar 10 risiko yang disurvei oleh Survei Opini Eksekutif (EOS) 2024, dalam mengidentifikasi risiko pada skala nasional, yang dilaksanakan antara April dan Agustus 2024, di 122 negara dengan jumlah populasi responden Lebih dari 11.000 responden. Untuk memperoleh suatu simpulan risiko pada kategori risiko ekonomi dalam skala nasional di tiap-tiap negara sebagai berikut :

Gambar 1.2

Daftar Kategori Risiko Ekonomi Skala Nasional



|                                                              |
|--------------------------------------------------------------|
| <b>Economic downturn</b><br>(recession, stagnation)          |
| <b>Labour and/or talent shortage</b>                         |
| <b>Inflation</b>                                             |
| <b>Public debt</b>                                           |
| <b>Energy-supply shortage</b>                                |
| <b>Crime and illicit economic activity</b>                   |
| <b>Private debt</b><br>(corporate, household)                |
| <b>Asset bubble burst</b>                                    |
| <b>Attacks on critical infrastructure</b>                    |
| <b>Concentration of strategic resources and technologies</b> |

Sumber : Data Laporan Risiko Global Edisi ke-20 Tahun 2025. Diolah.

Berdasarkan hasil Survei 10 risiko pada kategori risiko ekonomi yang digambarkan diatas, diperoleh hasil survei yang dilaksanakan di negara Indonesia sebagaimana berikut :

Gambar 1.3  
Hasil survei identifikasi risiko pada  
skala nasional di Negara Indonesia Tahun 2024  
dalam laporan risiko global Tahun 2025



Sumber : Data Laporan Risiko Global Edisi ke-20 Tahun 2025. Diolah.

Berdasarkan data laporan risiko global pada tahun 2025 edisi ke-20 sebagaimana data pada gambar 1.3 diatas oleh *world economic forum* (Forum ekonomi Dunia), diketahui kategori risiko ekonomi dengan risiko, *Economic downturn (e.g. recession, stagnation)*/ Kemunduran ekonomi

(misalnya resesi, stagnasi) menempati urutan 2 dalam daftar 5 risiko teratas negara Indonesia yang dapat menimbulkan ancaman besar /dampak dalam jangka pendek maupun jangka panjang terhadap kondisi perekonomian negara Indonesia. Selaras dengan kategori risiko ekonomi dengan risiko, *Economic downturn (e.g. recession, stagnation)*/ Kemunduran ekonomi (misalnya resesi, stagnasi) juga terdapat risiko lainnya pada konteks penyertaan dan pengelolaan modal badan usaha sebagaimana ditemui terjadi pada skala nasional dalam konteks pengelolaan penyertaan modal Badan Usaha Milik Negara (BUMN), diketahui berdasarkan informasi yang disampaikan oleh *Chief Operating Officer (COO)* Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara), Dony Oskaria, diketahui adanya berbagai kelemahan dalam tata kelola dan pengawasan BUMN yang berdampak terhadap efektivitas pengelolaan modal serta keberlanjutan operasional badan usaha. Pernyataan *Chief Operating Officer (COO)* Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara), Dony Oskaria, Sebagai berikut :

“Dony Oskaria menyatakan bahwa terdapat praktik manipulasi laporan keuangan yang dilakukan secara signifikan dengan tujuan menampilkan kondisi perusahaan seolah-olah berada dalam keadaan yang sehat dan stabil, padahal fakta yang sebenarnya tidak sepenuhnya sesuai dengan laporan yang disampaikan. Ia juga menegaskan bahwa kegagalan sejumlah BUMN pada masa lalu dipengaruhi oleh tidak adanya orientasi visi jangka panjang serta lemahnya pengawasan terhadap pelaksanaan operasional perusahaan. Lebih lanjut, beliau menyatakan bahwa keruntuhan BUMN pada umumnya disebabkan oleh kesalahan dalam pengelolaan manajemen, yang kemudian memunculkan berbagai bentuk penyimpangan, seperti praktik korupsi, rekayasa laporan, hingga terjadinya investasi berlebihan (*overinvestment*). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lemahnya tata kelola perusahaan dan belum optimalnya penerapan manajemen risiko menjadi faktor penting yang memengaruhi keberlangsungan dan efektivitas pengelolaan modal pada BUMN.” kata Dony dalam acara IKA

Fikom Unpad Executive Breakfast Meeting di Hutan Kota by Plataran, Jakarta, Rabu (18/6/2025).”<sup>2</sup>

Permasalahan terkait adanya penyimpangan dalam hal pengelolaan BUMN seperti praktik korupsi pada pengelolaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara ) yang dilakukan di salah satu BUMN saat ini yakni oleh PT. Pertamina Patra Niaga. Permasalahan tersebut diketahui terkait dengan korupsi tata kelola minyak mentah dan impor BBM melalui subholding dan kontraktor kerja sama, sebagaimana berikut :

“Kejaksaan Agung (Kejagung) resmi menetapkan tujuh orang sebagai tersangka dalam kasus tindak pidana korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang pada PT Pertamina (Persero), Sub Holding, dan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) pada periode 2018-2023. Kepala Pusat Penerangan Hukum Kejaksaan, Harli Siregar dalam konferensi pers Senin (24/02/2025) malam. Menyebutkan, setelah penyidik dan Jampidsus Kejaksaan melakukan pemeriksaan setidaknya pada 96 saksi dan 2 orang ahli. Diketahui, tercatat, kerugian keuangan negara dari dugaan tindak pidana korupsi tata kelola minyak mentah dan produk minyak ini mencapai Rp 193,7 triliun yang bersumber dari berbagai komponen, antara lain: kerugian ekspor dalam negeri, kerugian impor melalui broker dan kerugian karena subsidi. Direktur Penyidikan Kejaksaan Agung, Abdul Qohar juga menjelaskan bahwa berdasarkan aturan yang ada, pemenuhan minyak mentah domestik seharusnya mengutamakan pasokan dalam negeri sebelum melakukan impor. ujar Qohar dalam Konferensi Pers, Senin malam (25/2/2025).<sup>3</sup>

Provinsi Maluku Utara merupakan salah satu Provinsi yang memiliki indeks kemandirian fiskal yang relatif masih rendah jika dibandingkan dengan Provinsi-Provinsi lain di Indonesia. Indeks Kemandirian fiskal Provinsi Maluku Utara diketahui memiliki nilai bobot Indeks Kemandirian Fiskal (IKF) sebesar  $\pm 20-22$ , dengan kategori belum Mandiri. Perolehan nilai IKF Provinsi Maluku Utara jika dikomparasikan

---

<sup>2</sup> Dikutip pada <https://economy.okezone.com/read/2025/06/18/320/3148345/bos-danantara-sebut-bumn-pailit-karena-salah-kelola-dan-rekayasa-keuangan>. Tanggal 08/05/2026. Jam 14.17. WIB.

<sup>3</sup> Dikutip pada : <https://www.cnbcindonesia.com/news/20250225075046-4-613348/korupsi-tata-kelola-minyak-rugikan-negara-rp1937-t-ini-kronologinya>. Tanggal 16/05/2026. Jam 16.53. WIB.

dengan Perolehan nilai IKF Provinsi-Provinsi lainnya di Indonesia, pencapaian IKF Provinsi Maluku Utara tergolong sangat rendah dibanding capaian IKF Provinsi-Provinsi lain. Komparasi capaian IKF Provinsi Maluku Utara dengan Provinsi-Provinsi lainnya di Indonesia, Sebagaimana tergambar dalam data pada tabel 1.1 berikut ;

Tabel 1.1

Indeks Kemandirian Fiskal (IKF)  
Tingkat Provinsi di Indonesia Tahun 2025.<sup>4</sup>

| Peringkat | Provinsi         | Nilai IKF | Kategori                |
|-----------|------------------|-----------|-------------------------|
| 1         | Banten           | 72,76     | Mandiri                 |
| 2         | Bali             | 70,74     | Mandiri                 |
| 3         | DKI Jakarta      | 69,56     | Mandiri                 |
| 4         | Jawa Barat       | 68,99     | Mandiri                 |
| 5         | Jawa Timur       | ±67       | Mandiri                 |
| 6         | Jawa Tengah      | ±64       | Mandiri                 |
| 7         | Kepulauan Riau   | ±61       | Mandiri                 |
| 8         | Sumatera Utara   | ±59       | Mandiri                 |
| 9         | Sulawesi Selatan | ±58       | Mandiri                 |
| 10        | Lampung          | ±56       | Mandiri                 |
| -         | Maluku Utara     | ±22       | Mandiri/ Menuju Mandiri |

Sumber : Data Kementerian Keuangan dalam Next Indonesia Penelitian dan Publikasi Tahun 2025. Diolah

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Maluku Utara belum sepenuhnya optimal dalam pengelolaan alokasi fiskal yang diperoleh dari Pemerintah Pusat, sehingga nilai IKF serta predikat Kategori IKF Provinsi Maluku Utara tergolong rendah dibandingkan dengan Provinsi-Provinsi lain di Indonesia.

Kabupaten Pulau Morotai merupakan salah satu Kabupaten yang memiliki indeks kemandirian fiskal yang relatif masih rendah jika

<sup>4</sup> Sumber : <https://www.nextindonesia.id/Insight/2025/12/31/214/Peringkat-Kemandirian-Fiskal-Provinsi-dan-Kabupaten/Kota-2025>. Dikutip pada tanggal 15/05/2026. Jam 23.53. WIB.

dibandingkan dengan Kabupaten-Kabupaten lainnya di Provinsi Maluku Utara. Indeks Kemandirian fiskal Kabupaten Pulau Morotai diketahui memiliki nilai bobot indek Kemandirian fiskal (IKF) sebesar  $\pm 0,18-0,20$ , dengan kategori belum Mandiri. Perolehan nilai IKF Kabupaten Pulau Morotai jika dikomparasikan dengan Perolehan nilai IKF Kabupaten-Kabupaten lainnya di Provinsi Maluku Utara, pencapaian IKF Kabupaten Pulau Morotai relatif masih rendah. Sebagaimana tergambar dalam data pada tabel 1.2 berikut ;

Tabel 1.2

Indeks Kemandirian Fiskal (IKF)  
Tingkat Kabupaten di Provinsi Maluku Utara Tahun 2025.<sup>5</sup>

| Peringkat | Kabupaten             | Nilai IKF       | Kategori       |
|-----------|-----------------------|-----------------|----------------|
| 1         | Kota Ternate          | $\pm 0,42-0,48$ | Menuju Mandiri |
| 2         | Kota Tidore Kepulauan | $\pm 0,28-0,33$ | Menuju Mandiri |
| 3         | Halmahera Tengah      | $\pm 0,26-0,31$ | Menuju Mandiri |
| 4         | Halmahera Selatan     | $\pm 0,20-0,24$ | Belum Mandiri  |
| 5         | Halmahera Utara       | $\pm 0,18-0,22$ | Belum Mandiri  |
| 6         | Halmahera Timur       | $\pm 0,17-0,21$ | Belum Mandiri  |
| 7         | Pulau Morotai         | $\pm 0,18-0,20$ | Belum Mandiri  |
| 8         | Halmahera Barat       | $\pm 0,15-0,19$ | Belum Mandiri  |
| 9         | Kepulauan Sula        | $\pm 0,14-0,18$ | Belum Mandiri  |
| 10        | Pulau Taliabu         | $\pm 0,12-0,16$ | Belum Mandiri  |

Sumber : Data Kementerian Keuangan dalam Next Indonesia Penelitian dan Publikasi Tahun 2025. Diolah

Data pada tabel diatas menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Pulau Morotai belum sepenuhnya optimal dalam mengelola alokasi fiskal yang diperoleh dari Pemerintah Pusat, sehingga nilai IKF serta predikat Kategori IKF Kabupaten Pulau Morotai tergolong rendah dibandingkan dengan Kabupaten-Kabupaten lain di Provinsi Maluku Utara.

Ketidakoptimalan penerapan manajemen risiko pada konteks penyertaan dan pengelolaan modal badan usaha sebagaimana telah peneliti gambarkan sebelumnya juga dijumpai terjadi pada skala Daerah.

<sup>5</sup> Ibid 4.

Permasalahan dalam hal pengelolaan dan penyertaan modal Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Provinsi Maluku Utara, sebagaimana disampaikan oleh Ketua Komisi III DPRD Provinsi Maluku Utara, Alhidayat Wajo. Diketahui adanya berbagai kelemahan dalam tata kelola dan pengawasan BUMD yang berdampak terhadap efektivitas pengelolaan modal serta keberlanjutan operasional badan usaha. Sebagai berikut :

“PT Pembangunan Maluku Utara (Pancakarya) dan PT Malut Maju Sejahtera (MEA) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berada di bawah Pemerintah Provinsi Maluku Utara dinilai belum mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap peningkatan pendapatan daerah. Selain itu, kedua perusahaan daerah tersebut juga didorong untuk segera menyelesaikan berbagai kewajiban utang yang masih menjadi kendala dalam pengelolaan penyertaan modal pemerintah daerah, sehingga tata kelola keuangan dan keberlanjutan usaha dapat berjalan lebih efektif dan akuntabel.”<sup>6</sup>

Beragam risiko yang mempunyai ancaman serta dampak buruk terhadap manajemen BUMD sebagaimana diatas dalam penyertaan dan pengelolaan modal badan usaha pada tingkat daerah, juga masih terjadi di Kabupaten Pulau Morotai. Kondisi tersebut sebagaimana disampaikan oleh Ketua Tim Audit Khusus Inspektorat Morotai, Maria Sri Noviena, diketahui adanya sejumlah kelemahan dalam aspek tata kelola dan pengawasan Perusahaan Daerah (Perusda) sebagai salah satu BUMD di Kabupaten Pulau Morotai. Permasalahan tersebut berdampak pada belum efektifnya pengelolaan modal daerah serta mempengaruhi keberlanjutan operasional Badan Usaha Milik Daerah. Adapun beberapa permasalahan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Inspektorat Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara, kembali melakukan pendalaman terhadap pengelolaan keuangan Perusahaan Daerah (Perusda) Pulau Morotai sebesar Rp1,3 miliar untuk periode 2018–2019. Tindakan tersebut dilakukan setelah ditemukan sejumlah indikasi ketidaksesuaian dalam laporan

---

<sup>6</sup> Dikutip pada <https://www.globalmaluku.id/komisi-iii-dprd-promal-tekanan-bumd-dan-opd-tingkatkan-pad-2026>. Tanggal 08/05/2026. Jam 15.56. WIB.

keuangan serta belum optimalnya pemanfaatan dana penyertaan modal yang bersumber dari Pemerintah Daerah. Proses pemeriksaan difokuskan pada penelusuran aliran dana penyertaan modal yang hingga saat ini dinilai belum memberikan hasil atau kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan usaha daerah. Selain itu, unit usaha yang sebelumnya dijalankan oleh Perusda diketahui telah berhenti beroperasi sejak tahun 2023. Dalam tahapan pemeriksaan, Inspektorat baru memanggil direktur dan bendahara Perusda untuk dimintai klarifikasi, sementara pihak-pihak lain yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan perusahaan akan diperiksa pada tahap selanjutnya. Pemeriksaan lanjutan tersebut dilakukan karena masih terdapat ketidaklengkapan dokumen pendukung dalam laporan keuangan yang tersedia. Maria menyampaikan bahwa laporan keuangan memang telah ada, namun bukti pendukung administrasinya masih belum lengkap sehingga masih memerlukan pendalaman lebih lanjut.<sup>7</sup>

Berdasarkan pada sejumlah data diatas, Peneliti telah menggambarkan urgensi terkait penelitian ini melalui beragam permasalahan yang melatar belakangi penelitian manajemen risiko dalam penyertaan dan pengelolaan modal badan usaha secara komprehensif, mulai dari skala global, nasional, hingga daerah. Secara garis besar berdasarkan sejumlah data diatas diketahui pada skala global risiko ekonomi masi menjadi sebuah risiko yang dipresepsikan memiliki ancaman/ dampak besar terhadap entitas manajemen. Pada skala nasional permasalahan manajemen risiko masih terjadi pada pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Beberapa persoalan yang ditemukan meliputi lemahnya pengawasan internal, rekayasa laporan keuangan, kesalahan pengambilan keputusan investasi, serta rendahnya efektivitas tata kelola perusahaan. Sementara itu, pada tingkat daerah, penelitian ini menemukan bahwa permasalahan manajemen risiko juga masih terjadi dalam penyertaan dan pengelolaan modal Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Pulau Morotai.

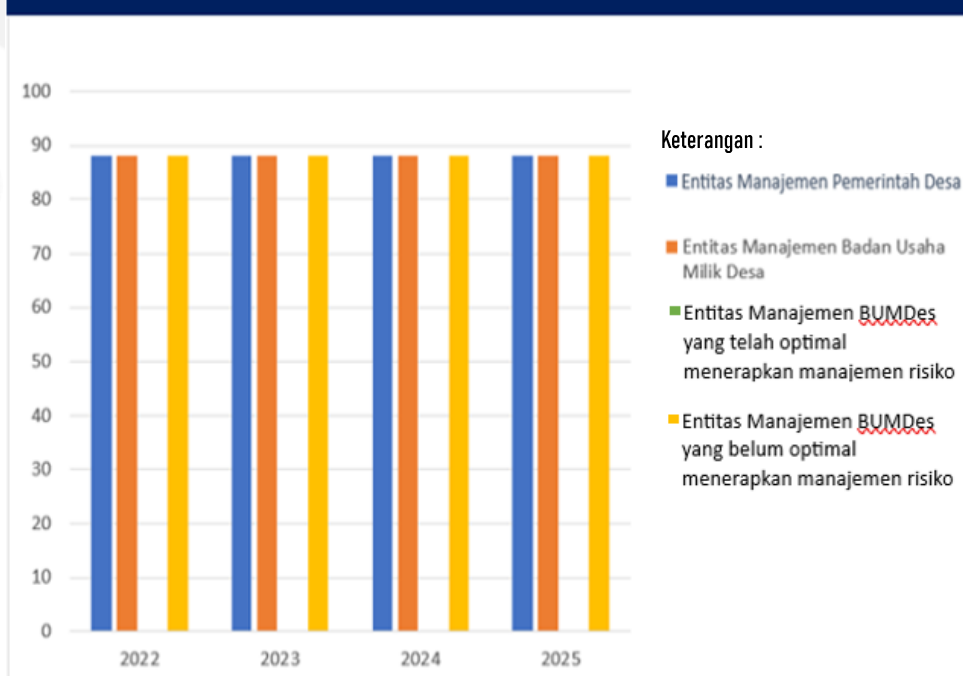
---

<sup>7</sup> Dikutip pada <https://beritadetik.id/2026/04/28/usut-dugaan-penyimpangan-rp13-miliar-inspektorat-morotai-audit-khusus-perusda>. Tanggal 09/05/2026. Jam 00.32. WIB.

Berbagai persoalan yang ditemukan seperti lemahnya pengawasan pengelolaan modal, rendahnya kontribusi perusahaan daerah terhadap pendapatan daerah, ketidakoptimalan pemanfaatan aset, serta lemahnya sistem pengendalian internal menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko pada konteks penyertaan dan pengelolaan modal belum berjalan secara efektif hingga pada skala desa. Sehingga menjadi penting untuk penelitian ini dilaksanakan. Fokus analisis permasalahan dalam penelitian ini ialah sebagaimana berikut.

Fenomena permasalahan yang berkaitan dengan manajemen risiko dalam penyertaan dan pengelolaan modal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gotalamo di Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara Tahun 2025 menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Peneliti menguraikan berbagai permasalahan yang melatarbelakangi pelaksanaan penelitian ini sebagaimana berikut :

**Grafik 1.1 Penerapan Manajemen Risiko Pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes di Kabupaten Pulau Morotai Tahun 2025.**



**Sumber : Data Observasi pada DPMD (Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa) Kabupaten Pulau Morotai Tahun 2025. Diolah oleh Peneliti.**

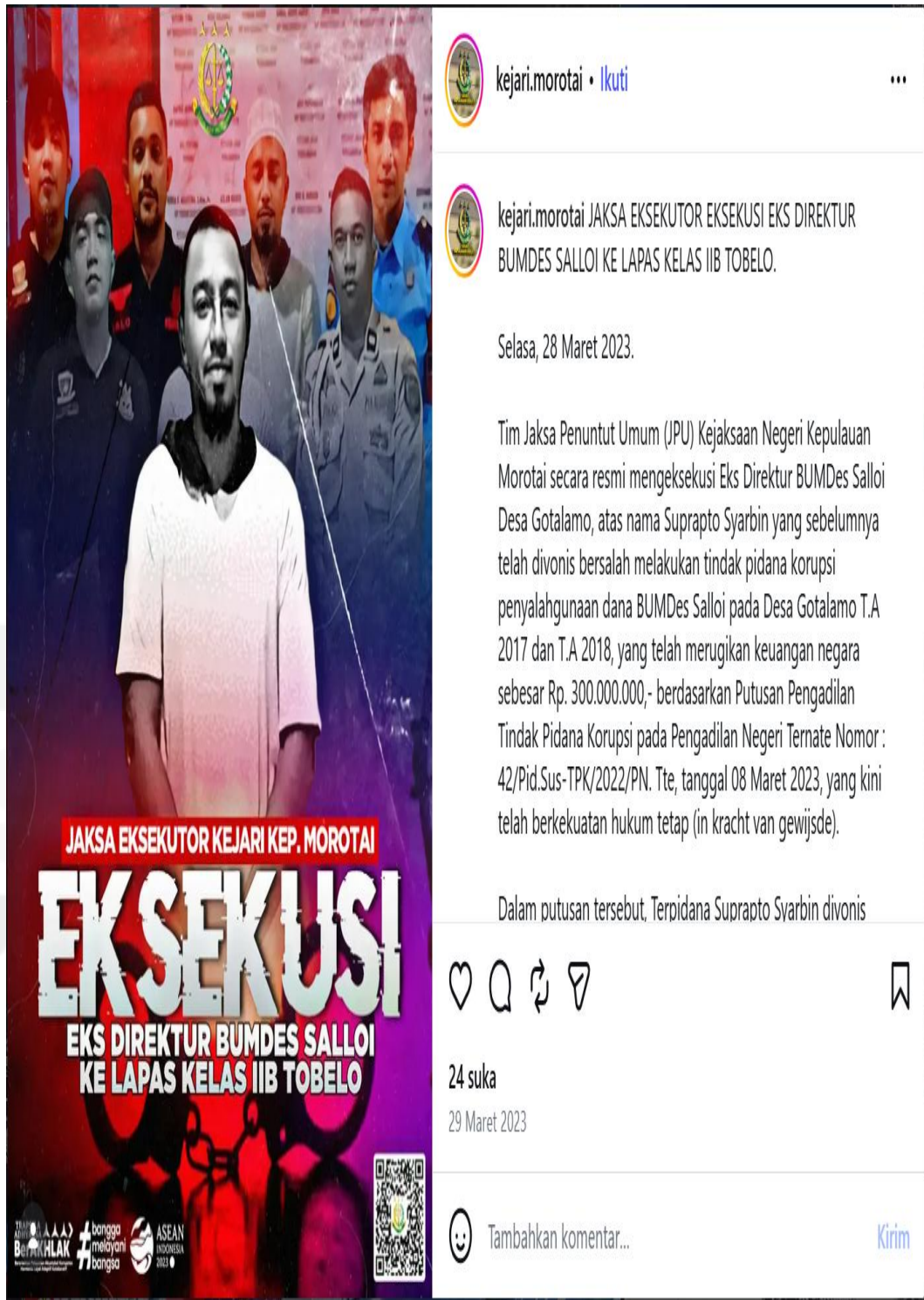
Manajemen risiko dalam penyertaan modal BUMDes belum optimal, sebagaimana data pada grafik 1.1. diatas menunjukkan bahwa 88 BUMDes atau seluruh BUMDes yang ada di Kabupaten Pulau Morotai, semenjak tahun 2022 hingga 2025 diketahui belum ada satupun BUMDes yang menunjukkan telah optima sebagai sebuah entitas yang telah optimal menerapkan manajemen risiko atas wujud dari sebuah upaya dalam optimalisasikan manajemen risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes.

Manajemen risiko dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes Pomakomote di desa Gotalamo belum optimal, sebagaimana tergambar dalam data pada grafik 1.1. diatas, menunjukkan bahwa belum terlihat adanya pertumbuhan angka BUMDes sebagai salah satu entitas BUMDes yang telah mengoptimalisasikan manajemen risiko pada penyertaan dan pengelolaan modal.

Rendahnya insiatif pengelola entitas manajemen BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo untuk mengoptimalkan proses manajemen risiko. Berdasarkan data pada grafik 1.1. diatas serta Tabel 1.3, dan Tabel 1.4, dibawah. Tergambar bahwa insiatif para pengelola BUMDes Pomakomote dalam proses manajemen risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal tergolong masih rendah.

Adanya praktik Tindak pidana korupsi (Tipikor), berdasarkan sejumlah berita terkait Tipikor, diketahui adanya Tipikor dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes di desa Gotalamo, permasalahan terkait praktik Tindak pidana korupsi (Tipikor) dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes di Desa Gotalamo, disampaikan oleh Kejari Kepulauan Morotai melalui media instagramnya sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.4 berikut:

Gambar 1.4  
Berita Tindak pidana korupsi (Tipikor)  
dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes di desa Gotalamo.



Sumber : <https://www.instagram.com/kejari.morotai>

Berdasarkan data pada gambar diatas serta berita pada media cetak lainnya, terkait permasalahan tipikor tersebut juga diketahui menimbulkan kerugian keuangan negara yang disebabkan oleh adanya Pertanggungjawaban pengelolaan modal BUMDes yang tidak memadai. Data pada berita sebagaimana pada gambar 1.4 diatas. menunjukkan bahwa, terdapat pertanggungjawaban yang tidak memadai dilihat dari besaran nilai kerugian keuangan negara yang ditemui dalam pengelolaan Modal BUMDes di Desa Gotalamo.

Kerugian keuangan negara yang timbul dari pengelolaan penyertaan modal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Gotalamo sebagaimana data pada Gambar 1.4 diatas, menunjukkan adanya permasalahan serius dalam tata kelola keuangan desa. Berdasarkan keterangan Tim Jaksa Penuntut Umum (JPU) Kejaksaan Negeri Kepulauan Morotai pada Selasa, 28 Maret 2023, telah dilaksanakan eksekusi terhadap mantan Direktur BUMDes Salloi Desa Gotalamo, Suprpto Syarbin, yang sebelumnya dinyatakan bersalah dalam perkara tindak pidana korupsi terkait penyalahgunaan dana BUMDes Salloi pada Tahun Anggaran 2017 dan 2018. Tindak pidana tersebut mengakibatkan kerugian keuangan negara sebesar Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). Putusan tersebut didasarkan pada Putusan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Negeri Ternate Nomor 42/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Tte tertanggal 08 Maret 2023, yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap (*in kracht van gewijsde*).

Rendahnya nilai pagu penyertaan langsung modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo dapat dilihat dari alokasi yang tercantum dalam APBDes (Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa) Tahun 2025. Diketahui nilai penyertaan modal yang disertakan terhadap BUMDes tergolong rendah hal ini merupakan faktor penyebab tidak optimalnya pengelolaan usaha BUMDes Pomakomote, serta berdampak terhadap

optimalisasi proses manajemen risiko pada lingkup penyertaan serta pengelolaan modal usaha BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo.

Minimnya bidang usaha yang dikembangkan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pomakomote Gotalamo, mencerminkan bahwa tingkat optimalisasi diversifikasi/pengembangan usaha dalam pengelolaan BUMDes tersebut masih relatif rendah. Berdasarkan data perkembangan usaha BUMDes di Desa Gotalamo, diketahui bahwa jumlah unit usaha yang dikembangkan masih sangat terbatas. Kondisi ini sebagaimana ditunjukkan dalam data perkembangan usaha BUMDes Pomakomote Gotalamo pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3  
Perkembangan Usaha BUMDesa Pomakomote Gotalamo

a) Riwayat Permodalan : Penyertaan Modal Tahun 2025.

| No.          | Sumber Modal | Jumlah Modal (Rp) |
|--------------|--------------|-------------------|
| 1            | APBDes 2024  | 25.955.000        |
| <b>Total</b> |              | <b>25.955.000</b> |

Sumber : Rencana Program Kerja BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo Tahun 2024-2025. Diolah.

b) Riwayat Aset dan Omzet

| Tahun | Aset (Rp)    | Omzet (Rp) |
|-------|--------------|------------|
| 2024  | 25.955.000., | 0          |
|       |              |            |
|       |              |            |

Sumber : Rencana Program Kerja BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo Tahun 2024-2025. Diolah.

c) Riwayat laba bersih dan pembagian dividen BUM Desa

| Tahun | Keuntungan Bersih (Rp) | Dividen untuk BUM Desa (Rp) |
|-------|------------------------|-----------------------------|
| 2024  | 0                      | 0                           |

Sumber : Rencana Program Kerja BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo Tahun 2024-2025. Diolah.

Keterlibatan Masyarakat dalam pengelolaan Modal BUMDes di desa Gotalamo belum optimal. Kondisi ini tercermin dari data penyerapan tenaga kerja, yang mengindikasikan bahwa jumlah maupun sumber tenaga kerja yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes selama periode 2024–2025 masih relatif terbatas. Data tersebut disajikan pada tabel 1.4 berikut :

Tabel 1.4  
Jumlah dan Sumber tenaga kerja BUMDes Pomakomote  
Desa Gotalamo tahun 2024-2025

1. Data jumlah serta sumber tenaga kerja saat ini

| Uraian                  | Tenaga Kerja Tetap | Tenaga Kerja Tidak Tetap |
|-------------------------|--------------------|--------------------------|
| Total Tenaga Kerja      | 0 Orang            | 0 Orang                  |
| Berasal dari Dalam Desa | 0 Orang            | 0 Orang                  |
| Berasal dari Luar Desa  | 0 Orang            | 0 Orang                  |

Sumber : Rencana Program kerja BUMDes Pomakomote desa Gotalamo. Diolah.

Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote di desa Gotalamo belum berjalan optimal, diketahui berdasarkan data Perkembangan Usaha BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo dan Unit Usaha BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo tahun 2024. Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote di desa Gotalamo, belum berjalan optimal Sebagaimana tergambar pada Tabel 1.3 diatas.

Beragam permasalahan fundamental yang telah peneliti gambarkan diatas, menjadi landasan objektif sekaligus motivasi bagi penulis sebagai

peneliti untuk melaksanakan penelitian mengenai manajemen risiko, khususnya pada kategori risiko ekonomi dalam lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes. Penelitian ini dirumuskan dalam sebuah karya ilmiah berjudul Manajemen Risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara Tahun 2025.

Berdasarkan gambaran sejumlah fakta permasalahan yang ditemui dalam proses identifikasi masalah penelitian, terhadap Manajemen Risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Gotalamo Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara tahun 2025. Maka dalam penelitian ini dengan dasar seluruh komponen data serta bukti pendukung yang menggambarkan sejumlah fakta permasalahan penelitian, peneliti merumuskan identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

## **B. Identifikasi Masalah**

1. Manajemen risiko dalam penyertaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo belum optimal, sebagaimana tergambar dalam data pada grafik 1.1. Tabel 1.3, dan Tabel 1.4.
2. Manajemen risiko dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes Pomakomote desa Gotalamo belum optimal, sebagaimana tergambar dalam data pada grafik 1.1. Tabel 1.3, dan Tabel 1.4.
3. Rendahnya inisiatif pengelola entitas manajemen BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo untuk mengoptimalkan proses manajemen risiko. Berdasarkan data pada grafik 1.1. Tabel 1.3, dan Tabel 1.4. Tergambar bahwa inisiatif para pengelola BUMDes Pomakomote dalam proses manajemen risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal tergolong masih rendah.

4. Adanya praktik Tindak pidana korupsi (Tipikor), berdasarkan sejumlah berita terkait Tipikor diketahui adanya Tipikor dalam pengelolaan penyertaan modal BUMDes di desa Gotalamo.
5. Adanya Pertanggungjawaban pengelolaan modal BUMDes yang tidak memadai, berdasarkan data pada gambar 1.4. Diketahui bahwa, terdapat pertanggungjawaban yang tidak memadai dilihat dari besaran nilai kerugian keuangan negara yang ditimbulkan dalam pengelolaan penyertaan Modal BUMDes di Desa Gotalamo.
6. Adanya Kerugian keuangan negara atas Pengelolaan penyertaan modal BUMDes di Desa Gotalamo. Berdasarkan data sebagaimana digambarkan pada gambar 1.4. diketahui kerugian keuangan negara atas penyalahgunaan Dana BUMDes di Desa Gotalamo sebesar Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah)
7. Rendahnya nilai Pagu penyertaan langsung modal BUMDes Pomakomote desa Gotalamo, dilihat dari nilai pagu penyertaan langsung modal BUMDes Pomakomote yang dialokasikan dalam APBDes Gotalamo Tahun 2025.
8. Minimnya bidang usaha yang dikembangkan oleh BUMDes di desa Gotalamo dalam pengelolaan BUMDes di desa Gotalamo, berdasarkan data perkembangan Usaha BUMDes di desa Gotalamo, diketahui Unit Usaha yang dikembangkan BUMDes di desa Gotalamo masih sangat minim. Berdasarkan data sebagaimana pada tabel 1.3.
9. Keterlibatan Masyarakat dalam pengelolaan Modal BUMDes di desa Gotalamo belum optimal, tergambar pada data serapan angkatan kerja di desa Gotalamo diketahui, jumlah maupun sumber tenaga kerja yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes selama periode 2024–2025 masih relatif terbatas. Sebagaimana data pada tabel 1.4.
10. Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote di desa Gotalamo belum berjalan optimal, diketahui berdasarkan data Perkembangan Usaha BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo dan Unit Usaha BUMDes

Pomakomote Desa Gotalamo tahun 2024. Sebagaimana data pada tabel 1.3 dan 1.4.

### **C. Rumusan Masalah**

Penelitian ini merumuskan permasalahan ke dalam dua kategori, yaitu rumusan masalah deskriptif dan rumusan masalah asosiatif, yang selanjutnya diuraikan sebagai berikut :

1. Mengapa Manajemen Risiko Pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo belum optimal ?
2. Bagaimana idealnya Strategi Optimalisasi Manajemen Risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian yang disusun berdasarkan tahap perumusan masalah sebelumnya menjadi dasar utama dalam penetapan arah penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis penyebab belum optimalnya penerapan manajemen risiko pada penyertaan dan pengelolaan modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo.
2. Untuk mengkaji, meneliti, dan merumuskan idealnya strategi manajemen risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo.

### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang signifikan, baik secara praktis maupun akademis, kepada para pemangku kepentingan terkait, sebagai berikut :

1. Manfaat bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Pulau Morotai: penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai landasan empiris dalam penyusunan instrumen kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan perumusan dan pelaksanaan pembangunan desa di wilayah tersebut.
2. Manfaat bagi Pemerintah Desa secara keseluruhan serta entitas pengelola penyertaan modal BUMDes pomakomote Desa Gotalamo, penelitian ini diharapkan agar dapat menjadi rujukan dalam pengembangan strategi manajemen risiko terkait penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, sekaligus sebagai upaya preventif dalam meminimalkan risiko serta praktik kecurangan (fraud) dalam penyelenggaraan pemerintahan desa serta pengelolaan penyertaan modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo di Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara.
3. Manfaat untuk Politeknik STIA LAN RI, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mendukung pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.
4. Manfaat bagi peneliti, penyelesaian penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperkaya khazanah keilmuan, baik secara empiris, teoritis, maupun normatif, khususnya dalam bidang Manajemen Keuangan Negara.
5. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah yang konstruktif dan memberikan manfaat secara teknis.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis terhadap fenomena penelitian yang diperoleh melalui proses observasi, wawancara, dan dokumen, dengan mengacu pada teori manajemen risiko, menurut Michel Crouhy, *et al.* (2006) dan Osly, *et al.* (2026). Serta analisis dengan menggunakan dimensi dan indikator normatif relevan, serta temuan penelitian terkait pelaksanaan manajemen risiko pada penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara tahun 2025, maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-Faktor penyebab proses manajemen risiko pada penyertaan dan pengelolaan modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo, Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara, belum optimal, disebabkan oleh, tidak optimalnya pelaksanaan proses penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo Serta adanya kesenjangan normatif, yakni tidak terimplementasinya ketentuan peraturan perundang undangan yang relevan pada pelaksanaan penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo.
2. Strategi ideal yang perlu diterapkan untuk dapat mengoptimalkan pelaksanaan proses manajemen risiko pada penyertaan dan pengelolaan modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo, Kecamatan Morotai Selatan, Kabupaten Pulau Morotai, Provinsi Maluku Utara, adalah strategi optimalisasi proses manajemen risiko melalui kolaborasi berbasis *triple helix* (Kolaborasi tiga pihak) antara manajemen internal yakni BUMDes Pomakomote Gotalamo selaku entitas pemilik risiko dengan manajemen eksternal yakni Inspektorat Daerah Kabupaten Pulau Morotai dan Universitas/Akademisi yang memiliki kompetensi keahlian manajemen

risiko. Penerapan Strategi optimalisasi manajemen risiko bersama manajemen eksternal meliputi, optimalisasi Komunikasi dan Konsultasi risiko penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes POMakomote Desa Gotalamo, Monitoring dan Review risiko Penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Penetapan Ruang lingkup penyertaan dan Pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Penetapan Konteks dan Kriteria risiko penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Penilaian Risiko penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Penanganan Risiko penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, Pencatatan dan Pelaporan Risiko penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Entitas manajemen, BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo disarankan untuk mengatasi Faktor- Faktor penyebab tidak optimalnya Manajemen Risiko pada Penyertaan dan Pengelolaan Modal Badan Usaha Milik Desa Pomakomote Desa Gotalamo, serta melakukan perbaikan tata kelola penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo yang secara normatif menyebabkan terjadinya kesenjangan antara implementasi penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote desa Gotalamo dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang relevan.
2. Entitas manajemen, BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo disarankan untuk menerapkan strategi optimalisasi manajemen risiko yang dilakukan melalui strategi kolaborasi berbasis *triple helix* (kolaborasi tiga pihak) sebagai sebuah pendekatan kolaborasi yang sederhana untuk

mengoptimalkan proses manajemen risiko pada ruang lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, dengan konteks, BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo sebagai manajemen internal/ manajemen pemilik risiko serta Inspektorat Daerah Kabupaten Pulau Morotai, Universitas/Akademisi sebagai manajemen eksternal dalam suatu agenda kolaborasi atau kerjasama. Agenda kolaborasi atau kerjasama diawali dengan membangun sebuah komunikasi dan konsultasi antara entitas manajemen internal dan manajemen eksternal untuk menjalankan agenda monitoring dan review risiko penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote desa Gotalamo. Pelaksanaan Monitoring dan Review risiko penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo bertujuan untuk melakukan penilaian risiko dengan menggunakan dua kriteria pengukuran risiko yakni Probabilitas (Peluang) dan dampak risiko Penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo, serta pembuatan keputusan prioritas penanganan risiko Penyertaan dan Pengelolaan Modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo serta pencatatan dan pelaporan risiko penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo. Sehingga seluruh dimesi/indikator proses manajemen risiko dimulai dari Komunikasi dan Konsultasi risiko, Monitoring dan Review risiko, penetapan ruang lingkup, konteks dan kriteria risiko, penilaian risiko, penanganan risiko serta pencatatan dan pelaporan risiko pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes Pomakomote Desa Gotalamo dapat di optimalkan.

3. Peneliti dan para peneliti lainnya disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan terkait. Analisis pendeteksian *Fraud* (Kecurangan) pada lingkup penyertaan dan pengelolaan modal BUMDes, BUMD dan BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Khan, (2019). *Fundamentals of Public Budgeting and Finance*, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-19226-6>.
- Ansell, Chris, and Alison Gash. "Collaborative Governance in Theory and Practice." *Journal of Public Administration Research and Theory* 18, no. 4 (2008): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
- Anisa, Windi Gesi., Andri, Prastiwi, (2010). Analisis Faktor yang mempengaruhi pengungkapan Manajemen Resiko
- Arlan Wijaya., Jubaedah Nawir., Sri Mulyantini, (2023). Pengaruh Pengungkapan Manajemen Resiko, Kepemilikan Institusional, dan Sensivitas Makro Ekonomi terhadap Financial Distress Pada Perusahaan Pelayaran di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, (Vol. 1)
- Askew, E, (2022). "*Federation Villages Floodplain Risk Management Study and Plan*".
- Ahmad Arif Makatika., *et al*, (2024). "Faktor-faktor yang mempengaruhi Manajemen Risiko : Penyertaan , Pengelolaan ( *Managing* ) dan *Fraud* ( *Kecurangan* )". (Vol. 2)
- British Standards Institution. "BS ISO 31000 : 2018 BSI Standards Publication Risk Management — Guidelines." *BSI Standards Publication*, 2018, 26.
- Creswell, John W., Creswell, J. David, Author. *RESEARCH DESIGN Qualitatif, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. FIFTH EDITION*. Los Angeles : SAGE, [2018], 2018. <https://doi.org/10.4324/9780429469237>.
- Cicilia, A, W. Nuwa., Kristianus, B, Apelabi, (2021). Pengaruh Penyertaan Modal Desa dan Sisa Hasil Usaha Bumdes bersama "Bangkit Mandiri" Terhadap Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Nita.
- Edy, S, *et al*. (2022). Pengelolaan Dana BUMDES. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, (Vol. 1).
- Emerson, Kirk, Tina Nabatchi, and Stephen Balogh. "An Integrative Framework for Collaborative Governance." *Journal of Public Administration Research and Theory* 22, no. 1 (2012): 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>.
- Etzkowitz, Henry. "Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations." *Social Science Information* 42, no. 3

- (2003): 293–337. <https://doi.org/10.1177/05390184030423002>.
- George R. Terry., L. W. Rue, 2019. *Dasar-Dasar Manajemen*. ISBN: 978-602-444-485-3. 282 hlm. Bumi Aksara: Jakarta
- Heru, Subekti., Cris Kuntadi, (2023). Faktor-Faktor yang mempengaruhi pendeteksian *Fraud* : Kompetensi Dan Skeptisme Profesionalis (*Literature Review Audit*). *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Penelitian Terapan*, (Vol. 1).
- Herman, *et al*, (2023). Penyalahgunaan Wewenang dalam Kegiatan Penyertaan Modal Badan Usaha Milik Desa yang Berimpilikasi Tindak Pidana Korupsi. *Jurnal Halu Oleo Legal Research* (Vol. 5, Issue 1).
- Hafidz,Ridho, Ansori.,Safira, (2018). Analisis Pengaruh Manajemen Resiko terhadap Profitabilitas (Studi Komparatif pad Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah yang terdaftar di OJK Periode 2012-2015). *Jurnal Profita*, (Vol. 11).
- James S. Trieschmann., Robert E. Hoyt., David W. Sommer. 2005. *Risk Management and Insurance*. ISBN: 0-324-18320-8. 512 Page. South-Western: United States of America.
- Michel Crouhy., Dan, Galai., Robert, Mark. 2006. *The Essential of Risk Management, Effectively implement an enterprise-wide risk management program, Allocate capital and measure performance, Learn the very latest in risk management, including Basel II*. ISBN: 0-07-142966-2. 414 Page. The McGraw-Hill Companies, Inc: United States of America.
- M. Di Francesco, J. Alford, (2016 ). *Balancing Control and Flexibility in Public Budgeting*, DOI 10.1007/978-981-10-0341-7.
- M. S. de Vries., *et al*. (2019), *Performance-Based Budgeting in the Public Sector, Governance and Public Management*, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02077-4_14).
- Muhammad, I, Syairozi., *et al*. (2021). Analisis Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan BUMDES di Desa Buluk, *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, (Vol. 5).
- Osly., *et al*. (2026). Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: Kerangka Prinsip, Proses, dan Implementasi untuk meningkatkan Ketahanan Organisasi. ISBN: 978-634-246-661-2. 400 hlm. Widina Media Utama : Bandung
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 BUM Desa. Jakarta.

Peraturan Desa Gotalamo Nomor 3 Tahun 2024 tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa Tahun 2025. Gotalamo

Peraturan Desa Gotalamo Nomor 11 Tahun 2024 Tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Pomakomote. Gotalamo

Ronny Kountur. (2024). *Manajemen Resiko Operasional, Memahami Cara Mengelola Resiko Operasional Perusahaan*. ISBN: 979-442-168-5. 123 hlm. PPM: Jakarta.

Ragilia, Putri. Wandasari, (2022). Pengawasan Pengelolaan BUMDES Tirta Mandiri Desa Pongok (Studi Kasus Pengelolaan BUMDES Berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa). *Thesis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.

Rini Lerstari, (2013). Pengaruh Manajen Resiko terhadap kinerja organisasi (Studi Pada Dana Pensiun Pemberian Kerja di Wilayah Jabar-Banten). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, (Vol. 13)

Rosenbloom, David H., Robert S. Kravchuk., R. M. C. (2022). *Public Administration : Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*.

Simon, H. A. (1978). *Administrative Behavior*. ISBN-13: 978-1-4391-3606-5. THE FREE PRESS : Amerika Serikat

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

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Jakarta. World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025 Insight Report 20th Edition*.

[https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf)

<https://www.henleyglobal.com/publications/global-investment-risk-and-resilience-indeks>.

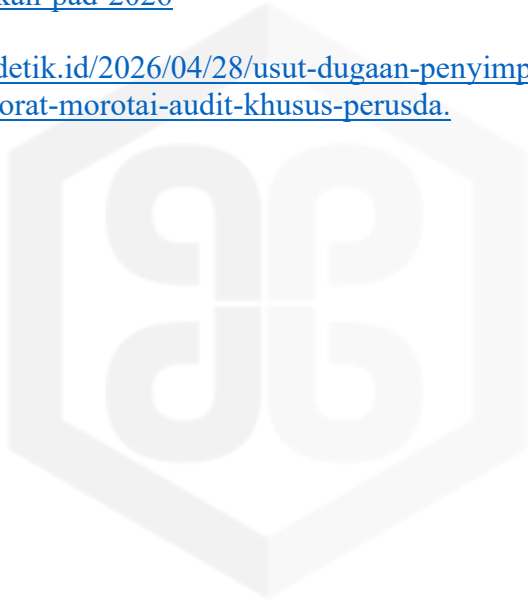
<https://economy.okezone.com/read/2025/06/18/320/3148345/bos-danantara-sebut-bumn-pailit-karena-salah-kelola-dan-rekayasa-keuangan>.

<https://www.cnbcindonesia.com/news/20250225075046-4-613348/korupsi-tata-kelola-minyak-rugikan-negara-rp1937-t-ini-kronologinya>.

<https://www.nextindonesia.id/Insight/2025/12/31/214/Peringkat-Kemandirian-Fiskal-Provinsi-dan-Kabupaten/Kota-2025>.

<https://www.globalmaluku.id/komisi-iii-dprd-promal-tekankan-bumd-dan-opd-tingkatkan-pad-2026>

<https://beritadetik.id/2026/04/28/usut-dugaan-penyimpangan-rp13-miliar-inspektorat-morotai-audit-khusus-perusda>.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A