

EVALUASI BUDAYA RISIKO MENGGUNAKAN RISK CULTURE ASPECT MODEL (STUDI KASUS PADA DIREKTORAT JENDERAL X)

Rumaisha Nur Azria¹, Vera Diyanty²

¹Magister Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

²Departemen Akuntansi, Universitas Indonesia, Jakarta

e-mail: rumaishanurazria@gmail.com

Abstrak

Berdasarkan peraturan manajemen risiko Kementerian X tahun 2022, budaya risiko menjadi elemen baru dalam kerangka manajemen risiko Kementerian X. Direktorat Jenderal X memerlukan rancangan pembangunan budaya risiko guna memenuhi peraturan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan persepsi pegawai terhadap risiko guna mengembangkan desain penguatan tata kelola budaya risiko di Direktorat Jenderal X. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan pendekatan triangulasi. Pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner, dokumen, dan wawancara. Penelitian ini menggunakan kerangka Risk Culture Aspect Model oleh The Institute of Risk Management (2012) untuk mengevaluasi budaya risiko. Penelitian ini berhasil mendapatkan respon survei dari 238 responden. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *tone at the top* dalam aspek "mengatasi berita buruk" terkait *fraud* belum konsisten terlihat dari sikap pimpinan maupun pegawai serta belum terdapat mekanisme *reward and punishment* untuk pengambilan keputusan risiko. Sehingga, desain penguatan budaya risiko pada penelitian ini berfokus pada penyampaian informasi risiko dan pembentukan perilaku risiko pegawai.

Kata kunci: Budaya Risiko, Sektor Publik, Manajemen Risiko, *The Institute of Risk Management*

Abstract

Based on the Ministry X 2022 risk management regulations, risk culture is the newest element in Ministry X's risk management framework. Directorate General X requires a risk culture development plan to comply with these regulations. This study aims to map employees' perceptions of risk to develop a design for strengthening cultural governance at the Directorate General X. This research is a case study with a triangulation approach. Data collection was obtained through questionnaires, documents, and interviews. This study uses the Risk Culture Aspect Model framework by The Institute of Risk Management (2012) to evaluate risk culture. This research managed to get survey responses from 238 respondents. The results of this study reveal that the tone at the top in the aspect of "dealing with the bad news" related to fraud has not been consistent with the attitudes of leaders and employees, and there is no reward and punishment mechanism for risk decision-making. Thus, this study's design of strengthening the risk culture focuses on conveying risk information and establishing employee risk behaviour.

Keywords: Risk Culture, Public Sector, Risk Management, The Institute of Risk Management

Pendahuluan

Penerapan manajemen risiko pada sektor publik mendukung penyelenggaraan pemerintahan dari berbagai aspek terutama perencanaan strategis seperti pembuatan kebijakan umum dan penganggaran pemerintah (Osman & Lew, 2021; Rosdini *et al.*, 2022). Dalam penerapannya, manajemen risiko menggabungkan budaya, proses, dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Osman & Lew, 2021). Sebagai bagian integral dari manajemen risiko, budaya risiko berkontribusi dalam pengambilan keputusan melalui aturan tidak tertulis yang sesuai dengan kebijakan risiko perusahaan (Grieser & Pedell, 2022; Sheedy & Griffin, 2018). Budaya risiko yang kuat memungkinkan organisasi bertindak secara terpadu dan terkoordinasi sehingga terbentuk lingkungan organisasi di mana semua anggota memahami selera risiko dan mendukung organisasi dalam memanfaatkan peluang yang ada sesuai risiko yang berada dalam kapasitas organisasi (Levy *et al.*, 2010). Sebaliknya, budaya risiko yang lemah dapat menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi (Salamah & Wijanarko, 2020). Kegagalan ini dapat mengekspos organisasi terhadap kejadian risiko yang tidak terduga yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja (Ching *et al.*, 2021; Suardini *et al.*, 2018). Namun, kegagalan tersebut dapat dihindari dengan penerapan manajemen risiko efektif disertai dengan budaya risiko yang kuat. Budaya risiko yang kuat ini mendukung organisasi sektor publik untuk dapat meningkatkan layanan kepada masyarakat (Suardini *et al.*, 2018). Oleh karena itu, penting bagi institusi pemerintah menyadari dan mulai membangun budaya risiko agar dapat menghindari risiko buruk (Salamah & Wijanarko, 2020).

Penerapan manajemen risiko pada sektor publik menghadapi beberapa tantangan unik. Institusi pemerintah seringkali mengalami ketidaksinambungan karena masa jabatan pejabat tinggi yang pendek mendorong pejabat publik menekankan fokus pada inisiatif jangka pendek daripada membuat komitmen jangka panjang. Inisiatif jangka pendek yang menjadi fokus pimpinan tidak dapat mewujudkan *tone at the top* karena konsistensi tuntutan antara pimpinan baru dan lama yang berbeda, sehingga *tone at the top* tidak terbentuk (Posner & Stanton, 2014). Braig, Gebre and Sellgren dalam Moloji (2016) dan Murr & Carrera (2022) menyatakan selain institusi pemerintah mempunyai budaya risiko dan pola pikir risiko yang lemah, kualitas keahlian pejabat publik dalam mengelola risiko juga rendah dan dalam satu organisasi, keahlian risiko antar pejabat publik tidak sama sehingga penerapan manajemen risiko tidak maksimal. Selain itu, manajemen risiko digunakan institusi pemerintah hanya untuk bereaksi apabila terjadi perubahan dari luar, sehingga penerapan manajemen risiko untuk sehari-hari hanya dianggap sekedar "box-ticking exercise" (Murr & Carrera, 2022).

Tantangan penerapan manajemen risiko pada sektor publik lainnya menurut (Bozeman & Kingsley, 1998) yaitu lembaga sektor publik dalam mengambil keputusan risiko dipengaruhi secara politis oleh kelompok tertentu melalui pimpinan lembaga publik yang terpilih. Rosdini *et al.* (2022) juga mengungkapkan birokrasi (*red tape*) membuat pejabat publik cenderung lebih tidak berani mengambil risiko dibanding manajer pada perusahaan swasta. Tantangan-tantangan tersebut juga ditemukan pada praktik penerapan manajemen risiko pada pemerintah daerah Indonesia. Tarjo *et al.* (2022) menemukan transparansi akses informasi kurang, keterampilan sumber daya manusia yang rendah, dan adanya kebijakan yang saling tumpang tindih menjadi hambatan dalam penerapan manajemen risiko. Untuk mengatasi tantangan-tantangan manajemen risiko pada sektor publik ini, Moloji (2016) menyarankan untuk memperkuat *tone at the top* serta (Murr & Carrera, 2022) menyarankan adanya transparansi dalam proses pembentukan sistem manajemen risiko dan melakukan pembangunan budaya risiko.

Beberapa penelitian budaya risiko pada sektor publik di Indonesia menunjukkan bahwa *tone at the top* dan komitmen pimpinan mempengaruhi penerapan manajemen risiko di institusi pemerintah. Penelitian Rosdini *et al.* (2022) menguji pengaruh *tone at the top* dan

informed risk decision menggunakan kerangka Risk Culture Aspects Model oleh The Institute of Risk Management (2012a) dan The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (2017). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa elemen *tone at the top* dan *informed risk decision* yang lemah berpengaruh terhadap tidak efektifnya manajemen risiko dalam pemerintahan. Penelitian Suardini *et al.* (2018) dengan menggunakan metode yang berdasar pada tingkat kematangan SPIP Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan terkait budaya risiko yang difokuskan pada kepemimpinan, pemahaman dan komitmen di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Salamah & Wijanarko (2020) mengungkapkan bahwa pegawai dalam objek penelitiannya tidak dapat menunjukkan pemahaman yang jelas tentang *tone at the top* dalam manajemen risiko serta tidak ada mekanisme untuk mengevaluasi kualitas informasi risiko yang dihasilkan. Terkait keterbatasan tersebut, Salamah & Wijanarko (2020) merekomendasikan kantor uji coba untuk menyusun panduan manajemen risiko yang mencakup blueprint yang jelas terkait budaya risiko yang diharapkan.

Berdasarkan Laporan Hasil Pengukuran Tingkat Kematangan Manajemen Risiko, penerapan manajemen risiko Direktorat Jenderal X telah mencapai level 4 (*risk managed*) pada tahun 2019 (Kementerian X, 2019). Arti dari level 4 (*risk managed*) ialah organisasi telah mampu mendefinisikan risiko dengan baik, mitigasi telah dilaksanakan dengan efektif, dan strategi pengelolaan risiko telah terintegrasi, namun manajemen risiko belum adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi (Kementerian X, 2022). Dari hasil tersebut, diungkapkan bahwa Direktorat Jenderal X belum mempunyai sistem manajemen risiko yang *forward looking* dan *risk sensitive*. Berdasarkan hasil tersebut, terdapat rekomendasi berupa penguatan budaya sadar risiko dan standarisasi kompetensi dalam *Risk Governance and Assurance* (Kementerian X, 2019). Selain itu, sesuai dengan peraturan manajemen risiko Kementerian X tahun 2022, terdapat elemen baru dalam kerangka manajemen risiko yaitu pembangunan budaya sadar risiko di mana Direktorat Jenderal perlu mematuhi amanat tersebut (Kementerian X, 2021). Mengingat belum terdapat kajian yang meneliti terkait budaya risiko secara spesifik pada Direktorat Jenderal X, dan juga mengingat pentingnya peran manajemen risiko dalam mendukung tugas dan fungsi Direktorat Jenderal X, maka perlu untuk melakukan pemetaan persepsi pegawai terkait bagaimana pegawai memahami risiko dan manajemen risiko.

Studi ini mengevaluasi budaya risiko menggunakan kerangka kerja *Risk Culture Aspect Model* (RCA Model) oleh The Institute of Risk Management (2012). Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian Rosdini *et al.* (2022) hanya menggunakan 2 (dua) tema dari 4 (empat) aspek dalam kerangka kerja RCA Model untuk mengukur pengaruh *tone at the top* dan keputusan risiko mempengaruhi efektivitas Enterprise Risk Management (ERM) pada institusi pemerintah. Penelitian Salamah & Wijanarko (2020) menggunakan semua aspek dari RCA Model untuk mengevaluasi budaya risiko, namun dengan kriteria tiap aspek yang disederhanakan. RCA Model dipilih menjadi kerangka pengukuran karena model ini menyediakan panduan penilaian budaya risiko yang membagi komponen budaya risiko menjadi 4 (empat) tema dan 8 (delapan) aspek disertai kriteria per aspek. RCA Model juga menyediakan alat diagnostik disertai dengan model dan pendekatan yang dapat digunakan untuk menunjukkan dan kemudian melacak budaya risiko dalam suatu organisasi (The Institute of Risk Management, 2012a). Model ini memungkinkan untuk dapat melihat kekuatan dan kelemahan spesifik dalam budaya risiko yang ada dan memberikan fokus pada program peningkatan budaya yang harus ditargetkan untuk dirancang dan diimplementasikan. Hal ini membantu penulis untuk dapat mengevaluasi budaya risiko Direktorat Jenderal X dengan lebih objektif.

Studi kasus ini ingin menjawab pertanyaan: “Bagaimana meningkatkan budaya risiko

Direktorat Jenderal X dengan memetakan budaya risiko berdasarkan persepsi pegawai di Direktorat Jenderal X guna menyusun rancangan penguatan tata kelola budaya risiko pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal X?”. Studi ini menggunakan pendekatan triangulasi dengan analisis deskriptif dan analisis konten. Proses pengumpulan data melibatkan seluruh pegawai dan berbagai pihak di Direktorat Jenderal X yang bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi Direktorat Jenderal X untuk mewujudkan pembangunan tata kelola budaya risiko di lingkungan Direktorat Jenderal X untuk memenuhi amanat dalam peraturan manajemen risiko terbaru.

METODE

Budaya adalah salah satu konsep yang paling banyak dikaji dalam literatur. Awalnya budaya risiko berkaitan erat dengan entitas keuangan. Namun, budaya risiko mempunyai konsep yang luas sehingga perlu dibangun kerangka teoritis untuk budaya risiko (Cimini, 2021). (Hillson, 2013) mengenalkan prinsip budaya risiko yang digambarkan dalam Model A-B-C. Model A-B-C didasarkan pada pertimbangan bahwa budaya (*risk culture*) suatu kelompok muncul dari perilaku yang berulang-ulang dari para anggotanya. Perilaku kelompok dan individu didalamnya dibentuk oleh sikap dasar mereka (*risk attitudes*), dan baik perilaku (*risk behaviour*) maupun sikap (*risk attitudes*) dipengaruhi oleh budaya kelompok yang berlaku. Sikap dan perilaku membentuk budaya, tetapi budaya dapat juga mempengaruhi sikap dan perilaku risiko suatu individu. Hubungan *Attitudes-Behavior-Culture* ini menjadi konsep dasar RCA Model untuk melakukan evaluasi budaya risiko organisasi di mana budaya risiko dapat dinilai dari sikap para anggota organisasi. The Institute of Risk Management menerbitkan instrumen serta panduan untuk memberikan gambaran mengenai budaya risiko yang baik (The Institute of Risk Management, 2012b). *Risk Culture Aspect Model* dikembangkan berdasar instrumen budaya risiko oleh Goffee dan Jones dalam (The Institute of Risk Management, 2012a). Model tersebut memiliki empat tema utama, masing-masing dibagi menjadi dua aspek. Pada salah satu dari delapan area dapat menyebabkan masalah dalam manajemen risiko. Berikut delapan aspek kesehatan organisasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

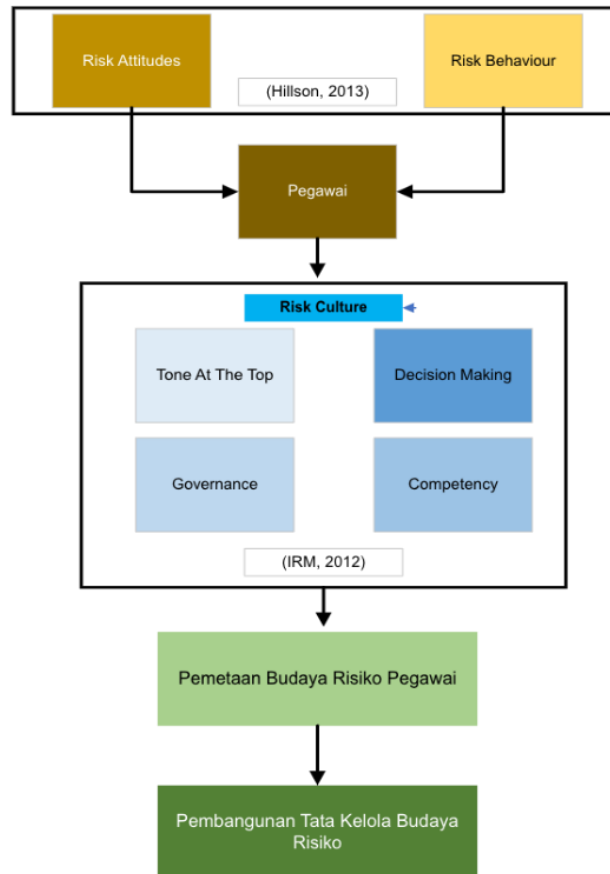
Tabel 1 Aspek Budaya Risiko

Tema	Aspek
<i>Tone at The Top</i>	Kepemimpinan risiko dan kejelasan arah Mengatasi berita buruk
Tata Kelola	Akuntabilitas Transparansi
Kompetensi	Sumber daya risiko Kompetensi risiko
Pengambilan Keputusan	Keputusan risiko <i>Reward and punishment</i>

Sumber: The Institute of Risk Management (2012a)

Menurut Model A-B-C, budaya risiko dipengaruhi oleh perilaku risiko dan sikap risiko. Kedua hal tersebut dapat saling mempengaruhi budaya risiko organisasi (Hillson, 2013). Penelitian ini ingin menangkap perilaku risiko dan sikap risiko dari persepsi pegawai yang didapat melalui survei, wawancara, dan analisis dokumen untuk dapat menilai empat tema dengan delapan aspek budaya risiko menurut kerangka kerja *Risk Culture Aspect Model*. Hasil dari analisis data tersebut merupakan pemetaan budaya risiko yang dapat digunakan untuk membangun

tata kelola budaya risiko Direktorat Jenderal X yang dapat digambarkan pada Rerangka Penelitian di bawah ini:



Gambar 1 Rerangka Penelitian

Sumber: Hillson, 2013; The Institute of Risk Management, 2012a diolah oleh penulis

Ellet (2007) mengungkapkan bahwa penerapan studi kasus dilakukan guna mengevaluasi suatu fenomena untuk dibandingkan dengan indikator-indikator tertentu. Dalam penelitian ini, penulis ingin mendapatkan pemahaman atau penjelasan mendalam mengenai budaya risiko dengan membandingkan terhadap kriteria aspek budaya risiko dari RCA Model guna menjadi dasar pembangunan budaya risiko Direktorat Jenderal X. Pemahaman mendalam ini dilakukan melalui survei, analisis dokumen, dan wawancara untuk memperoleh informasi yang lengkap agar dapat dirumuskan dengan baik dalam laporan penelitian. Ketiga instrumen penelitian tersebut dilakukan guna meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian kualitatif yang disebut sebagai pendekatan penelitian triangulasi (Merriam & Tisdell, 2015). Rangkaian pengumpulan data dalam penelitian dibagi menjadi 2 (dua) tahap yaitu menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal X dan wawancara. Penelitian ini menggunakan pertanyaan survei skala enam poin yaitu “Sangat Setuju”, “Setuju”, “Agak Setuju”, “Kurang Setuju”, “Tidak Setuju”, dan “Sangat Tidak Setuju”. Wawancara dilakukan sebagai tindak lanjut untuk melengkapi mengonfirmasi hasil survei dengan kriteria RCA Model. Wawancara ini dilakukan kepada 5 (lima) personil pengelola risiko dari unit level eselon I sampai dengan unit level eselon III. Analisis dokumen dilakukan sepanjang periode pengumpulan data untuk melengkapi bukti dari hasil wawancara maupun

survei.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis konten. Analisis deskriptif digunakan untuk mengevaluasi hasil survei, sementara analisis konten digunakan untuk mengevaluasi hasil wawancara. Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan data hasil survei untuk diolah sehingga dapat mendeskripsikan masalah yang ada. Krippendorff (2019) mendefinisikan analisis konten sebagai metode penelitian untuk menarik kesimpulan secara sistematis dan obyektif dari data verbal, visual, maupun tertulis guna mengartikan suatu fenomena unik. Analisis ini juga digunakan dalam penelitian Miraza & Shauki (2023) dan Emalia & Shauki (2023) untuk menganalisis data berupa kumpulan teks seperti wawancara guna membantu menarik kesimpulan dari kumpulan teks. Penelitian ini menganalisis hasil wawancara dengan mencari kata yang paling sering dibicarakan oleh seluruh responden untuk kemudian dianalisis per aspek menurut RCA Model.

Hasil dari ketiga instrumen penelitian akan menjadi pertimbangan pemberian skor tiap isu berdasarkan *Risk Culture Aspect Model*. Berdasarkan *Risk Culture Resources for Practitioners* yang diterbitkan oleh The Institute of Risk Management (2012b), hasil pengukuran diperoleh melalui metode pemberian skor untuk setiap isu yang dibagi menjadi empat kategori. Pertama, hasil evaluasi yang masuk dalam kategori “merah” diberi nilai 1-2. Kategori “merah” menunjukkan bahwa ada area yang menjadi perhatian khusus. Kedua, hasil evaluasi yang masuk dalam kategori “kuning” diberi nilai 3-5. Kategori “kuning” menunjukkan ada kelemahan di area tertentu. Ketiga, hasil evaluasi yang masuk dalam kategori “hijau” diberi nilai 6-8. Kategori “hijau” menyoroti praktik baik yang diakui dalam industri sedang diterapkan. Keempat, hasil evaluasi yang masuk dalam kategori “biru” diberi nilai 9-10. Kategori “biru” bahwa organisasi sudah menerapkan praktik terbaik manajemen risiko.

Setelah memberikan skor untuk tiap aspek, maka langkah selanjutnya ialah melakukan pembobotan. Nilai total dari hasil perkalian bobot dan skor hanya sebagai gambaran sejauh mana budaya risiko organisasi dari kriteria ideal budaya risiko menurut RCA Model. Menurut Salamah & Wijanarko (2020), skor total merupakan alat bantu organisasi untuk menentukan tingkat budaya risiko yang ingin dicapai dan menentukan langkah apa saja yang perlu dilakukan. Bobot tiap-tiap aspek telah ditentukan dalam *Risk Culture Resources for Practitioners* yang dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Bobot Pengukuran Isu Budaya Risiko

Tema	Aspek	Bobot
Tone At The Top	Kepemimpinan Risiko	2
	Menanggapi Berita Buruk	1
Governance	Tata Kelola Risiko	1
	Transparansi Risiko	1
Competency	Sumber Daya Risiko	1
	Kompetensi Risiko	1
Decision Making	Keputusan Risiko	2
	Penghargaan Terhadap Pengambilan Risiko yang Tepat	1

Sumber: The Institute of Risk Management (2012a)

HASIL

Hasil Survei

Penulis menyusun *form* kuesioner secara *online* dan menyebarkannya kepada para calon responden. Penulis berhasil mengumpulkan data dari 238 responden dengan hasil sebagai

berikut:

Kepemimpinan dan Kejelasan Arah

Hasil survei menunjukkan lebih dari 90% responden berpandangan bahwa pimpinan telah mendemonstrasikan pentingnya manajemen risiko dengan cara melakukan koordinasi dengan bawahan dalam menyusun profil risiko dan secara aktif mendiskusikan penanganan risiko untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, lebih dari 90% responden beranggapan bahwa pimpinan telah memberikan arahan dalam menyusun penanganan risiko, menentukan tingkat risiko yang bersedia serta mempertimbangkan risiko dalam rapat rutin.

Mengatasi Berita Buruk

Hasil survei menunjukkan sebanyak 76% responden berpandangan bahwa pimpinan mendorong penyampaian berita buruk terkait *fraud* secara proaktif. 75% responden berpandangan bahwa menyampaikan berita buruk terkait *fraud* secara formal maupun informal dengan bebas telah dilakukan. Kemudian, 75% responden berpandangan bahwa pimpinan tidak merespon berita buruk terkait *fraud* secara cepat. Apabila dibandingkan dengan berita buruk terkait target kinerja, hasil survei menunjukkan hasil yang berbeda. Lebih dari 90% responden berpandangan bahwa pimpinan telah mendorong penyampaian berita buruk terkait target kinerja secara proaktif, pegawai dapat menyampaikan berita buruk terkait target kinerja secara formal maupun informal dengan bebas, serta responden berpandangan bahwa pimpinan merespon berita buruk terkait target kinerja secara cepat. Hasil yang berbeda juga terlihat dari 90% responden berpandangan bahwa pegawai yang menyampaikan berita buruk terkait target kinerja senantiasa didukung, namun hanya 60% pegawai yang berpandangan bahwa pegawai yang menyampaikan berita buruk terkait *fraud* senantiasa didukung.

Akuntabilitas

Hasil survei menunjukkan sebanyak 97,06% responden mengungkapkan bahwa mereka dapat mengidentifikasi risiko untuk tiap target kinerja individu mereka sendiri. Namun, hanya 63,45% responden berpandangan bahwa unit kerja mereka mampu menyusun penanganan risiko yang tepat. Sebanyak 93% responden mengungkapkan unit pengelola risiko melakukan *review* secara berkala terhadap penanganan risiko yang belum ditindaklanjuti.

Transparansi Risiko

Hasil survei menunjukkan lebih dari 80% responden berpandangan bahwa informasi terkait risiko dapat diperoleh dengan mudah, namun hanya 57% responden berpandangan informasi risiko disajikan dalam format yang mudah dipahami. Sebanyak 92% responden berpandangan bahwa pimpinan menginstruksikan kepada seluruh pegawai untuk selalu memperbarui informasi risiko di setiap bidang.

Sumber Daya Risiko

Hasil survei menunjukkan lebih dari 90% responden berpandangan bahwa personil pada unit pengelola risiko di unit kerja responden mempunyai pengalaman yang memadai dalam mengelola risiko dan mampu memberikan pemahaman terkait penerapan manajemen risiko. Namun, hanya 60% responden beranggapan bahwa unit pengelola risiko dapat menghasilkan laporan manajemen risiko yang berguna untuk mendukung kegiatan operasional unit kerja.

Kompetensi Risiko

Hasil survei menunjukkan sebanyak 48% responden belum pernah mengikuti pelatihan manajemen risiko, namun 87% responden percaya dengan pelatihan manajemen risiko lebih

lanjut akan meningkatkan performa kinerja responden menjadi lebih baik. Selain itu, 87% responden juga berpandangan bahwa mereka dapat dengan mudah mengikuti pelatihan manajemen risiko jika ingin memperdalam pengetahuan terkait manajemen risiko.

Keputusan Risiko

Hasil survei menunjukkan lebih dari 90% responden berpandangan bahwa pimpinan telah mempertimbangkan umpan balik dari bawahan dalam membuat suatu keputusan, unit pengelola risiko didukung dalam mengkritisi keputusan-keputusan mengenai risiko penting, dan analisis risiko telah dilakukan dalam setiap pengambilan keputusan penting.

Penghargaan Terhadap Pengambilan Keputusan Risiko Yang Tepat

Hasil survei menunjukkan lebih dari 30% responden mengungkapkan bahwa belum terdapat apresiasi kepada individu maupun unit kerja untuk pengambilan risiko yang tepat serta maupun sanksi apabila terjadi sebaliknya. Sebanyak 31,93% responden juga beranggapan bahwa pengambilan risiko yang berhasil belum dijadikan contoh untuk penanganan risiko unit kerja.

Hasil Analisis Dokumen

Berdasarkan analisis dokumen laporan indeks kualitas manajemen risiko 2020 sampai dengan 2022, ditemukan kekurangan yang masih berulang dari tahun 2020-2022. Analisis dokumen melihat dari ketepatan waktu penyusunan profil risiko, identifikasi *stakeholders* dalam formulir penetapan konteks, pengecekan data pendukung pada profil, peta risiko, dan rencana mitigasi risiko. Pengulangan kekurangan terkait penjelasan atas level kemungkinan dan level dampak risiko pada sebagian unit pemilik risiko masih belum didukung data kuantitatif yang memadai serta langkah mitigasi yang direncanakan unit pemilik risiko sebagian besar masih berupa hal rutin masih berfokus pada *stakeholder* internal seperti pengawasan dan evaluasi, koordinasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Hal ini menunjukkan rendahnya pemahaman baik pegawai non pengelola risiko dan pegawai pada unit pengelola risiko dalam penyusunan profil risiko dan penentuan penanganan risiko.

Hasil Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara terstruktur dengan 5 (lima) orang responden dengan hasil kata kunci yang sering muncul dari jawaban para responden ketika mendiskusikan budaya risiko yaitu "administratif" dan "paham". Berikut pendalaman 2 (dua) kata dimaksud dilihat dari hasil wawancara per aspek.

Kepemimpinan dan Kejelasan Arah

Hasil survei menunjukkan bahwa pimpinan telah berperan dalam menyusun dan memberikan arahan terkait penyusunan profil risiko, penetapan selera risiko, dan penentuan penanganan risiko. Atas kondisi ini, menurut Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #1 memberi penjelasan:

"Level Kementerian itu concernnya tinggi terhadap manajemen risiko, awareness sangat tinggi, turun ke level Direktorat Jenderal X pimpinan juga mempunyai awareness atas hal ini karena by system menjalankan amanat peraturan. Dalam proses Direktorat Jenderal X pimpinan kita supply atau sampaikan dalam hal ini Pak Ses ya sebagai koordinator kinerja dan risiko di level Direktorat Jenderal X itu menyampaikan risiko-risiko di Direktorat Jenderal X itu, ada penyampaian risiko-risiko tersebut dan itu dilakukan pembahasan.

Jadi artinya dari pimpinan sendiri mau tidak mau terjaga by system awareness nya karena secara administratif rapat risiko harus dilakukan.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #1, 2023)

Hasil wawancara memberikan informasi mengenai aspek kepemimpinan dan kejelasan arah di mana dari hasil wawancara adanya kepemimpinan dan kejelasan arah dibentuk karena sistem. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan pimpinan dalam mengarahkan proses manajemen risiko belum sepenuhnya berasal dari keyakinan pribadi melainkan untuk memenuhi kebutuhan administratif.

Mengatasi Berita Buruk

Hasil survei menunjukkan sikap pegawai terkait informasi buruk *fraud* berbeda dengan informasi buruk kinerja. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Level Unit Eselon III memberikan penjelasan:

“Pegawai merasa enggan untuk istilahnya terlibat dalam penanganan fraud karena ini ya konsekuensinya banyak baik dari proses penanganan fraud itu sendiri seperti jadi saksi misalnya maupun konsekuensi sosial apalagi kalau hubungannya itu atasan-bawahan yaa, jadi ya memang sudah ada jalur komunikasi khusus pelaporan fraud tapi memang budaya ini yang perlu diperbaiki. Nah, kalau terkait kinerja enak saja ya karena memang ada kewajiban untuk rapat kinerja sebulan sekali untuk memfasilitasi itu, sementara terkait fraud tidak ada kewajiban untuk mengungkap ke saluran pengaduan.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon III, 2023)

Menurut hasil wawancara, kebebasan pegawai melapor kepada atasan terkait *fraud* berbeda dengan informasi kinerja karena ada rasa segan atau takut dilibatkan dalam proses penanganan fraud yang dilaporkan tersebut. Sementara, untuk pelaporan berita buruk terkait kinerja akan lebih bebas karena informasinya berkaitan dengan sasaran strategis organisasi bukan individu pegawai. Dilihat dari segi saluran komunikasi, pelaporan informasi kinerja mempunyai jalur komunikasi formal seperti rapat yang wajib dilaksanakan, sementara informasi *fraud* mempunyai jalur komunikasi formal berupa saluran pengaduan satu arah.

Akuntabilitas

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian unit kerja belum dapat melakukan penyusunan penanganan risiko yang tepat. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Level Unit Eselon II memberikan penjelasan:

“Adanya penanganan yang berulang-ulang itu memang harusnya kalau idealnya kan semisal penanganannya enggak berasa di tahun lalu harusnya udah beda lagi di tahun ini gitu. Terus terang aja kebanyakan kita itu untuk memenuhi syarat formal saja, belum paham gimana cara nyusun penanganan yang tepat di dokumen risiko.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon II, 2023)

Menurut hasil wawancara, penyusunan penanganan risiko yang tidak tepat, disebabkan karena penerapan manajemen risiko dianggap hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan administratif, sehingga penanganan risiko yang ditulis dalam dokumen manajemen risiko tidak mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Transparansi Risiko

Hasil survei menunjukkan format informasi risiko sulit untuk dipahami. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #2 memberikan penjelasan:

“Yang pasti itu kita membuat format berdasarkan ketentuan, karena kita ASN, dibatasi oleh regulasi. Dalam penyusunan dokumen ataupun paparan presentasi. Namun demikian sempat ada sih penyampaian dari pimpinan, ini seperti membingungkan, mungkin tidak membingungkan sih, bisa jadi presenternya kurang bagus dalam menjelaskan, bisa jadi seperti itu case-nya. Pertama kalau dari sisi paparan memang tidak sesimpel capaian kinerja, yang kedua kita menyusunnya berdasarkan regulasi yang ada, catatan yang ketiga mungkin dari sisi presenter itu juga bisa jadi kurang memahami secara penuh.”
(Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #2, 2023)

Menurut hasil wawancara, format informasi risiko baik laporan dan bahan pemaparan rapat risiko telah disusun sesuai dengan peraturan. Responden juga mengungkapkan adanya kemungkinan penyebab lain dari format informasi risiko yang sulit dipahami adalah pemahaman terkait manajemen risiko baik personil pada unit pengelola risiko maupun pegawai yang masih kurang.

Sumber Daya Risiko

Hasil survei menunjukkan unit pengelola risiko belum dapat menghasilkan laporan manajemen risiko yang berguna untuk mendukung kegiatan operasional unit kerja. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Unit Eselon I #2 memberikan penjelasan:

“Manajemen risiko belum dijadikan sebagai sebuah tools bagi pimpinan untuk memutuskan suatu kebijakan kalau saya melihat. Jadi manajemen risiko nya itu masih bersifat administratif yang memang kebutuhan dari manajemen, jadi masih terbatas administratif sih yang saya tangkap kendalanya. Itu berakibat pada implementasi dan penyusunan penanganan risiko yang tidak baik karena orang tidak melihat ada keuntungan besar di balik itu.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #2, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara, *awareness* dan pemahaman terhadap manajemen risiko masih rendah sehingga penerapan manajemen risiko hanya sekedar memenuhi kewajiban administratif. Sehingga, laporan manajemen yang disusun kurang berkualitas.

Kompetensi Risiko

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum mengikuti pelatihan manajemen risiko. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Level Unit Eselon I menjelaskan:

“Pegawai yang menangani risiko dipastikan sudah mengikuti pelatihan atau diklat atau apapun itu terkait manajemen risiko. Namun, memang untuk diklat pegawai non pengelola risiko tidak wajib diikuti. Kemarin kami juga mengusulkan ke badan pelatihan ada e-learning yang open access supaya semua pegawai dapat mengikuti pelatihan agar lebih paham mengenai manajemen risiko dan kompetensi risiko jadi satu komponen yang dinilai dalam kenaikan jenjang jabatan.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon I, 2023)

Menurut hasil wawancara, pelatihan manajemen risiko memang tidak diberikan kepada seluruh pegawai, namun wajib diikuti oleh pegawai pengelola risiko. Sistem pengembangan karir pegawai telah menganggap manajemen risiko sebagai atribut penting. Sehingga, kemampuan manajemen risiko dijadikan salah satu komponen penilaian dalam kenaikan jenjang karir pegawai.

Keputusan Risiko

Hasil survei menunjukkan bahwa keputusan yang diambil pimpinan sudah memperhitungkan risiko. Atas kondisi tersebut, terdapat hal-hal yang harus diperhatikan sesuai dengan hasil wawancara Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #1:

“Secara aplikatif mitigasi risiko itu dilaksanakan, saya lihat cuman memang ketika itu dituangkan ke dalam administrasi manajemen risiko, itu menjadi kelemahan kalau menurut saya ya. Ternyata langkah-langkah mitigasinya itu secara administratif dalam manajemen risikonya itu tidak terlalu tergambarkan dengan baik begitu.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #1, 2023)

Menurut hasil wawancara, proses pengambilan keputusan risiko tidak tergambarkan pada proses manajemen risiko karena penerapan manajemen risiko untuk memenuhi administrasi. *Penghargaan Terhadap Pengambilan Keputusan Risiko Yang Tepat*

Hasil survei menunjukkan bahwa belum terdapat *reward and punishment* terkait pengambilan keputusan risiko yang tepat dan keberhasilan pengambilan keputusan risiko belum dijadikan contoh dalam organisasi. Atas kondisi tersebut, Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #2 menjelaskan:

“Untuk pengambilan risiko yang tepat belum ada, tapi untuk penerapan manajemen risiko yang baik kita sampaikan dalam bentuk nota yaitu hasil Indeks Kualitas Manajemen Risiko walaupun baru sebatas menilai laporan dan kegiatan manajemen risiko, bukan menilai apakah keputusan risikonya tepat atau tidak. Sehingga, pengambilan risiko yang berhasil belum dijadikan contoh karena memang belum ada tolak ukurnya.” (Pengelola Risiko Level Unit Eselon I #2, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara, Direktorat Jenderal X mempunyai target kinerja yang harus dipenuhi untuk para pengelola risiko berupa Indeks Kualitas Manajemen Risiko (IKMR). IKMR ini akan dijadikan dasar pemberian *rewards* pada tahun 2023, namun IKMR hanya menilai sebatas pada kualitas dokumentasi manajemen risiko atau syarat administratif bukan pada keberhasilan pengambilan keputusan risiko. Berdasarkan hasil wawancara dapat ditarik kesimpulan bahwa sikap yang menganggap manajemen risiko sekedar pemenuhan kebutuhan administratif dan pemahaman pegawai menjadi penyebab adanya temuan baik dari hasil survei dan analisis dokumen di mana hal tersebut dapat berakibat pada laporan manajemen risiko kurang berkualitas. Yang artinya manajemen risiko belum dapat dijadikan alat untuk membantu dalam membuat keputusan.

Pembahasan

Berdasarkan RCA Model, masing-masing aspek dalam tiap tema memiliki kriteria yang diharapkan. Pembahasan penelitian ini menggunakan kriteria tersebut untuk menilai penerapan dari tiap aspek budaya risiko.

Tone at The Top

Tema pertama, *tone at the top*, mempunyai kriteria ideal yang mengharapkan pimpinan memiliki keyakinan pribadi dan menunjukkan sikap yang mendukung penerapan manajemen risiko yang baik. Pimpinan juga menetapkan arah organisasi yang jelas dalam mengelola risiko untuk mencapai tujuan serta keyakinan pribadi dan sikap pimpinan dapat dilihat dari cara berkomunikasi terkait seluruh risiko proses bisnis organisasi (The Institute of Risk Management, 2012b). Aspek pertama *tone at top* adalah kepemimpinan dan kejelasan arah. Hasil survei menunjukkan bahwa pimpinan telah menetapkan ekspektasi yang jelas untuk manajemen risiko yang dilihat dari pimpinan berperan dalam menyusun dan memberikan arahan terkait penyusunan profil risiko, penetapan selera risiko, dan penentuan penanganan risiko. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan mengharapkan seluruh pegawai mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan dari tiap pegawai dalam penerapan manajemen risiko. Namun, berdasarkan hasil wawancara, keyakinan pribadi pimpinan belum sepenuhnya muncul mengingat komitmen pimpinan juga didorong dengan adanya peraturan kementerian terkait pelaksanaan manajemen risiko.

Aspek kedua *tone at top* adalah mengatasi berita buruk. Berdasarkan hasil survei, pimpinan secara aktif mendorong informasi terutama terkait informasi risiko kinerja untuk dapat disampaikan lebih cepat. Selain itu, informasi risiko terkait target kinerja cenderung dihargai. Namun, perilaku ini berbeda apabila informasi yang disampaikan terkait informasi *fraud*. Pegawai cenderung berhati-hati dalam mengungkapkan informasi *fraud* baik secara formal maupun informal karena merasa tidak selalu didukung. Hal ini menunjukkan pimpinan telah berhasil menciptakan komunikasi risiko yang efektif, namun masih terbatas pada informasi tertentu yaitu informasi kinerja. Hasil survei tersebut diperkuat dengan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa komunikasi terkait informasi *fraud* belum efektif karena belum adanya sistem yang membuat memaksa pegawai membuat laporan apabila terjadi *fraud*. Sementara, informasi kinerja mempunyai jalur komunikasi formal berupa rapat kinerja tiap bulan. Hasil ini mengisi kesenjangan dari penelitian (Salamah & Wijanarko, 2020) dimana dari penelitian tersebut tidak mengungkapkan bahwa sikap dan perilaku pegawai terkait mengatasi berita buruk tergantung dari jenis berita buruknya.

Tata Kelola

Tema kedua, tata kelola, memiliki kriteria ideal terkait tata kelola yaitu mengharapkan adanya jaminan terkait informasi risiko yang diperoleh dan dihasilkan unit kerja berkualitas tinggi dan disajikan secara memadai untuk mendukung pengambilan keputusan. Informasi risiko memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan, sehingga harus disajikan secara memadai. Selain itu, pimpinan harus memastikan bahwa informasi risiko tersedia saat dibutuhkan (The Institute of Risk Management, 2012b). Aspek pertama tata kelola adalah akuntabilitas. Hasil survei menunjukkan bahwa fungsi bisnis mampu memerankan tanggung jawab risikonya dengan baik dilihat dari sebagian pegawai yang mampu mengidentifikasi risiko untuk tiap target kinerja mereka sendiri. Namun, penanganan risiko pada level unit kerja belum terjamin kualitas informasinya secara konsisten. Untuk mengatasi hal tersebut, unit pengelola risiko telah melakukan review secara berkala terhadap penanganan risiko yang belum ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi bisnis dan fungsi pengelola risiko telah berupaya memenuhi peran mereka untuk menjamin informasi risiko yang dihasilkan berkualitas tinggi, namun dibutuhkan langkah lebih lanjut untuk memastikan bahwa penanganan risiko yang telah dilakukan tercermin dalam dokumentasi manajemen risiko. Hasil ini diperkuat dengan hasil analisis dokumen dan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa penyusunan penanganan risiko dianggap hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan

administratif sehingga banyak penanganan yang kurang tepat. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Murr & Carrera, 2022) yang menyatakan penerapan manajemen risiko dalam institusi pemerintah hanya dianggap sekedar "box-ticking exercise".

Aspek kedua tata kelola adalah transparansi risiko. Hasil survei mengungkapkan bahwa upaya untuk mengomunikasikan informasi risiko dua arah (*bottom-up* dan *top-down*) untuk menjamin kualitas informasi risiko, tetapi sebagian pegawai tidak dapat menangkap *output* yang jelas karena mengalami kesulitan untuk membaca informasi risiko dengan format yang ada. Hal ini selaras dengan salah satu kriteria tata kelola yang baik yaitu pimpinan telah memastikan bahwa informasi risiko tersedia saat dibutuhkan, namun bukti berdasarkan hasil wawancara mengungkapkan bahwa pemahaman pegawai baik pengelola risiko maupun non pengelola risiko harus ditingkatkan guna menjaga kualitas informasi risiko. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Braig, Gebre, dan Sellgren dalam (Moloi, 2016) yang mengungkapkan salah satu tantangan penerapan Manajemen risiko di sektor publik adalah adanya pemahaman kurang mengenai manajemen risiko.

Kompetensi

Tema ketiga, kompetensi, mengharapkan kompetensi risiko untuk dimiliki baik pengelola risiko maupun tiap pegawai dalam organisasi. Kompetensi dalam manajemen risiko dipandang sebagai persyaratan tingkat pemula untuk pejabat dan persyaratan ini diakui secara luas di seluruh organisasi. Perwujudan dari organisasi yang menilai penting kompetensi risiko adalah pengelola risiko yang kompeten akan lebih dihargai dan dipercaya sebagai fasilitator untuk mengambil keputusan (The Institute of Risk Management, 2012b). Aspek pertama kompetensi adalah sumber daya risiko. Hasil survei menunjukkan personil pada unit pengelola risiko telah mempunyai pengalaman yang memadai dalam mengelola risiko karena salah satu syarat untuk menjadi pengelola risiko telah mengikuti pelatihan manajemen risiko. Pengelola risiko juga mampu memberikan pemahaman mengenai manajemen risiko. Namun, sebagian pegawai merasa unit pengelola risiko belum dapat menghasilkan laporan manajemen risiko yang berguna untuk mendukung kegiatan operasional unit kerja. Selain itu, penentuan risiko di awal penyusunan profil risiko merupakan hal kunci kesuksesan penerapan manajemen risiko di mana penentuan risiko yang efektif dapat mengurangi kemungkinan terjadinya *fraud* (Mosey *et al.*, 2021). Hasil survei menunjukkan bahwa pengelola risiko telah dianggap sebagai fasilitator berharga dalam pengambilan keputusan sehingga pimpinan memberi dukungan dengan memastikan sumber daya risiko. Namun, berdasarkan hasil analisis dokumen dan wawancara, pemahaman pegawai baik pengelola risiko maupun non pengelola risiko harus ditingkatkan guna mendukung unit kerja dalam menghasilkan informasi risiko yang relevan.

Aspek kedua adalah kompetensi risiko. Hasil survei mengungkap bahwa kesadaran risiko diakui sebagai kompetensi utama bagi para pejabat di seluruh organisasi. Pengembangan keterampilan didorong secara proaktif dan program tersedia untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang mengungkapkan bahwa kompetensi risiko wajib dimiliki personil unit pengelola risiko dan dijadikan salah satu syarat komponen penilaian kenaikan jenjang jabatan. Hal ini selaras dengan kriteria kompetensi terpenuhi yaitu kompetensi dalam manajemen risiko dipandang sebagai persyaratan tingkat pemula untuk personil unit pengelola risiko.

Pengambilan Keputusan

Tema keempat, pengambilan keputusan, diwujudkan dari pimpinan mencari dan

menuntut informasi risiko yang berkualitas sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, kesediaan pemilik proses bisnis untuk mengambil risiko dikomunikasikan. Selain itu, pimpinan diharapkan mendukung pegawai yang memahami dan mengelola risiko dengan baik (The Institute of Risk Management, 2012b). Aspek pertama pengambilan keputusan adalah keputusan risiko. Dari hasil survei, pimpinan secara aktif mencari informasi risiko keputusan penting. Kesediaan unit teknis untuk mengambil risiko juga telah dipahami dan dikomunikasikan dengan jelas kepada pimpinan. Namun, berdasarkan hasil analisis dokumen dan hasil wawancara keputusan yang diambil tidak cukup menggambarkan pada proses manajemen risiko karena aktivitas manajemen risiko hanya dianggap sebagai pemenuhan tugas administratif. Hal ini selaras dengan kriteria pengambilan keputusan yang baik yaitu pimpinan mencari dan menuntut informasi risiko yang berkualitas sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan, namun perlu adanya penyesuaian kondisi sebenarnya dalam dokumentasi manajemen risiko.

Aspek kedua pengambilan keputusan adalah penghargaan terhadap pengambilan keputusan risiko yang tepat. Mekanisme *reward and punishment* ini belum diterapkan oleh Direktorat Jenderal X. Belum ada mekanisme penghargaan yang secara khusus mengapresiasi bagi individu maupun unit kerja yang mampu mengelola risiko dengan baik. Sebaliknya, tidak ada sanksi atau hukuman untuk memperbaiki kegagalan dalam mengelola risiko bagi individu maupun unit kerja. Namun, pimpinan telah menyadari bahwa penghargaan terhadap pengambilan risiko yang tepat, sehingga pada tahun 2023, Direktorat Jenderal X berencana untuk memberikan penghargaan terhadap unit kerja terbatas pada lingkup kualitas laporan manajemen risiko bukan terhadap pengambilan risiko yang tepat.

Berdasarkan pertimbangan dari hasil survei, analisis dokumen, dan wawancara dalam pembahasan di atas, maka disimpulkan penerapan budaya risiko Direktorat Jenderal X rata-rata masuk ke dalam area hijau yaitu secara rata-rata aspek budaya risiko Direktorat Jenderal X memenuhi praktik baik penerapan budaya risiko yang diakui. Skor ini merupakan alat bantu peneliti untuk fokus pada aspek paling lemah guna membangun budaya risiko Direktorat Jenderal X. Matriks penilaian dalam bentuk tabel terdapat dalam lampiran artikel ini. Berikut rangkuman hasil evaluasi budaya risiko Direktorat Jenderal X pada Tabel 3.

Tabel 3 Skor Budaya Risiko Direktorat Jenderal X

Tema	Aspek	Bobot	Poin	Level	Total
Tone At the Top	Kepemimpinan Risiko	2	7	Hijau	14
	Menanggapi Berita Buruk	1	5	Kuning	5
Tata Kelola	Tata Kelola Risiko	1	7	Hijau	7
	Transparansi Risiko	1	7	Hijau	7
Kompetensi	Sumber Daya Risiko	1	7	Hijau	7
	Kompetensi Risiko	1	7	Hijau	7
Pengambilan Keputusan	Keputusan Risiko	2	7	Hijau	14
	Penghargaan Terhadap Pengambilan Risiko yang Tepat	1	5	Kuning	5
Total					66

Sumber: The Institute of Risk Management (2012a) dengan data olahan penulis

Dari hasil analisis data ditemukan bahwa skor diagnostik rata-rata paling lemah terkait aspek mengatasi berita buruk dan penghargaan terhadap pengambilan risiko yang

tepat. Pimpinan Direktorat Jenderal X telah berhasil menciptakan komunikasi risiko yang efektif, namun masih terbatas pada informasi tertentu yaitu informasi kinerja. Hal ini menunjukkan sudah terdapat upaya untuk mendorong komunikasi dini informasi risiko, tetapi mekanisme dan struktur pelaporan informasi buruk terkait *fraud* harus dibenahi. Hasil ini tidak ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Salamah & Wijanarko, 2020) yang tidak mengidentifikasi jenis berita buruk dalam aspek mengatasi berita buruk. Terkait dengan penghargaan terhadap pengambilan risiko yang tepat, Direktorat Jenderal X belum mempunyai mekanisme *reward and punishment* terhadap pengambilan keputusan risiko yang tepat. Hasil ini juga ditemukan dalam penelitian Suardini *et al.*, (2018) dan penelitian Salamah & Wijanarko (2020) mengungkapkan bahwa belum terdapat mekanisme *reward and punishment* pada institusi pemerintah. Tidak adanya mekanisme dapat menyebabkan kesulitan dalam menilai konsistensi perilaku pegawai dalam menjalankan kegiatan operasional dilihat dari perspektif *reward and punishment* (Suardini *et al.*, 2018).

Dari hasil analisis data ditemukan bahwa selain aspek mengatasi berita buruk dan penghargaan terhadap pengambilan risiko yang tepat, aspek lainnya memperoleh skor diagnostik menengah. Berdasarkan kriteria *Risk Culture Aspect Model*, ekspektasi kepemimpinan di Direktorat Jenderal X telah diungkapkan dengan jelas dan dikomunikasikan secara konsisten. Arah ditetapkan dan pemimpin berusaha menciptakan *tone at the top* melalui penguatan manajemen risiko. Namun, keyakinan pribadi pimpinan belum secara konsisten terlihat dalam penerapan manajemen risiko karena faktor utama pendorong komitmen pimpinan adalah untuk mematuhi peraturan dari level Kementerian. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan yang kurang konsisten dalam mengatasi berita buruk *fraud*. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Rana *et al.* (2019) yang mengungkapkan bahwa dalam penerapan manajemen risiko sektor publik perlu ada peralihan manajemen risiko dari yang awalnya berfokus kepatuhan menjadi berfokus pada keputusan strategis. Akuntabilitas untuk mengelola risiko di Direktorat Jenderal X telah didefinisikan dengan jelas dan dipahami secara luas. Akuntabilitas pengelolaan risiko merupakan suatu proses yang dijalankan oleh fungsi risiko Direktorat Jenderal X. Namun, untuk meningkatkan akuntabilitas ini, Direktorat Jenderal X menghadapi tantangan yaitu penanganan risiko yang tepat belum dilaksanakan secara konsisten. Berdasarkan pembahasan, tantangan ini muncul karena kurangnya *awareness* dan pemahaman pegawai terhadap manajemen risiko. Hasil ini selaras dengan hasil penelitian Tarjo *et al.* (2022) menemukan bahwa keterampilan manajemen risiko sumber daya manusia yang rendah merupakan tantangan yang sering ditemukan dalam praktik manajemen risiko pada Institusi pemerintah.

Direktorat Jenderal X berupaya untuk mengomunikasikan informasi risiko dua arah (*bottom-up* dan *top-down*), tetapi sebagian pegawai mengalami kesulitan untuk membaca informasi risiko dengan format yang ada. Terkait dengan sumber daya risiko, pengelola risiko mampu memberikan pemahaman kepada unit kerja mengenai manajemen risiko. Namun, sebagian pegawai merasa unit pengelola risiko belum dapat menghasilkan laporan manajemen risiko yang berguna untuk mendukung kegiatan operasional unit kerja. Dua permasalahan terkait format informasi risiko dan manfaat laporan manajemen risiko muncul karena kurangnya pemahaman pegawai terhadap proses manajemen risiko secara keseluruhan. Terkait dengan kompetensi, kesadaran risiko telah diakui sebagai kompetensi utama bagi para pegawai di seluruh organisasi. Pengembangan keterampilan telah didorong secara proaktif dan program tersedia untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi. Namun, pelatihan manajemen risiko yang ada saat ini perlu ditinjau kembali untuk memastikan bahwa materi pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan pembahasan di atas, penyebab beberapa aspek mendapat skor tidak maksimal adalah kurangnya *awareness* yaitu anggapan bahwa penerapan manajemen risiko

sekedar pemenuhan kebutuhan administratif dan pemahaman terhadap manajemen risiko yang kurang. Pegawai belum memahami pentingnya penerapan manajemen risiko yang baik. Untuk meningkatkan budaya risiko, Direktorat Jenderal X perlu melakukan *benchmarking* pada praktik manajemen risiko terbaik institusi pemerintah seperti UK Government (2023) dan Victorian Managed Insurance Authority (2020). Berdasarkan UK Government (2023) organisasi sektor publik tidak dapat menolak risiko. Risiko melekat dalam segala hal organisasi sektor publik untuk selalu memberikan layanan berkualitas tinggi. Efektivitas manajemen risiko tergantung pada individu yang bertanggung jawab untuk mengoperasikan sistem UK Government (2023). Hal ini memberikan dasar kepada Direktorat Jenderal X untuk lebih mengembangkan keterampilan pegawai dalam memahami dan mengelola risiko. Sementara, Victorian Insurance Managed Authority (VMIA) merupakan perusahaan asuransi negara dan menyediakan berbagai layanan manajemen risiko dan nasihat kepada pemerintah negara bagian Victoria, Australia.

Proses pengembangan dan mempertahankan budaya risiko yang positif membutuhkan waktu. Rencana aksi dan strategi manajemen risiko secara keseluruhan harus disempurnakan dari waktu ke waktu untuk memastikan mereka terus mencerminkan harapan organisasi dan selaras dengan visi, nilai, dan tujuan untuk manajemen risiko. Mengingat budaya risiko tidak bisa dilihat dan dinilai secara langsung, maka cara untuk meningkatkan budaya risiko adalah dengan membentuk *risk behavior* organisasi. Sesuai dengan hasil evaluasi atas budaya risiko Direktorat Jenderal X, *roadmap* pembangunan risiko berfokus pada peningkatan *awareness* dan pemahaman pegawai guna meningkatkan keefektifan penyampaian informasi risiko dan pembentukan *risk behavior* pegawai dimulai dari para pimpinan (*tone at the top*). Berikut rancangan *roadmap* untuk meningkatkan dan mempertahankan budaya risiko Direktorat Jenderal X.

Tabel 4 Roadmap Penguatan Budaya Risiko

Tahun Ke-1	Menempatkan risiko sebagai item agenda tetap dalam rapat pimpinan Melakukan <i>review</i> terhadap <i>risk register</i> tidak hanya terbatas pada penanganan risiko secara bulanan Mengadakan pelatihan untuk para pimpinan untuk mengembangkan budaya risiko positif dan cara penyampaian menggunakan bahasa risiko yang dapat dipahami semua individu organisasi (<i>share risk language</i>)
Tahun Ke-2	Mengadakan program manajemen risiko untuk calon ASN Direktorat Jenderal X Mengadakan pelatihan manajemen risiko berbasis keterampilan untuk seluruh pegawai
Tahun Ke-3	Mengintegrasikan pembelajaran dan cerita sukses pengelolaan risiko dalam edukasi dan pelatihan pegawai Meluncurkan program <i>Risk Champion</i>

Sumber: The Institute of Risk Management (2023); UK Government (2023); Victorian Managed Insurance Authority (2020) diolah oleh penulis

Direktorat Jenderal X harus membuat program pembangunan budaya risiko yang sudah berjalan secara bertahap. Dimulai dari tahap internalisasi budaya risiko untuk para pimpinan dengan cara membentuk *risk behavior* yang diinginkan dan memberikan pelatihan untuk komunikasi informasi risiko. Tahap selanjutnya menambah program manajemen risiko untuk calon ASN dan mengubah fokus pelatihan manajemen risiko untuk seluruh pegawai dari materi untuk unit pengelola risiko menjadi pelatihan manajemen risiko berbasis keterampilan. Tahap akhir program pembangunan risiko adalah mengintegrasikan pembelajaran dan cerita sukses pengelolaan risiko dalam edukasi dan pelatihan pegawai dan meluncurkan program

Risk Champion. *Risk Champion* adalah pegawai dalam organisasi yang tidak menjalankan fungsi risiko sebagai tugas dan fungsi utama, tetapi memiliki tanggung jawab untuk mendukung departemen atau bidang mereka sendiri dengan mengembangkan dan memberikan umpan balik terhadap pandangan pegawai terhadap proses manajemen risiko (The Institute of Risk Management, 2023).

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan kriteria RCA Model, ekspektasi kepemimpinan di Direktorat Jenderal X telah diungkapkan dengan jelas dan dikomunikasikan secara konsisten. Arah ditetapkan dan pemimpin berusaha menciptakan *tone at the top* melalui penguatan manajemen risiko. Namun, keyakinan pribadi pimpinan belum terlihat dalam penerapan manajemen risiko karena faktor utama pendorong komitmen pimpinan adalah untuk mematuhi peraturan dari level Kementerian. Hal ini dapat dilihat dari pimpinan yang kurang konsisten dalam mengatasi berita buruk *fraud*. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Rana *et al.* (2019) yang mengungkapkan bahwa dalam penerapan manajemen risiko sektor publik perlu ada peralihan manajemen risiko dari yang awalnya berfokus kepatuhan menjadi berfokus pada keputusan strategis. Dukungan pimpinan untuk mendorong pegawai yang memahami dan mengelola risiko dengan baik belum diterapkan dalam mekanisme *reward and punishment* pengambilan keputusan risiko, sehingga pegawai juga tidak terdorong menginvestasikan waktunya guna memahami proses manajemen risiko. Hal ini merupakan hal lazim yang ditemukan dalam institusi pemerintah di Indonesia seperti yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Salamah & Wijanarko, 2020; Suardini *et al.*, 2018). Salah satu tantangan penerapan Manajemen risiko pada sektor publik yaitu kurangnya *awareness* dan pemahaman pegawai yang rendah terhadap penerapan manajemen risiko Direktorat Jenderal X selaras dengan hasil penelitian Tarjo *et al.* (2022) menemukan bahwa keterampilan manajemen risiko sumber daya manusia yang rendah merupakan tantangan yang sering ditemukan dalam praktik manajemen risiko pada Institusi pemerintah.

Sebagai upaya untuk mengoptimalkan penerapan manajemen risiko, penelitian ini merekomendasikan Direktorat Jenderal X untuk memperbaiki program pembangunan budaya risiko secara bertahap. Dimulai dari tahap internalisasi budaya risiko untuk para pimpinan dengan cara membentuk *risk behavior* yang diinginkan dan memberikan pelatihan untuk komunikasi informasi risiko. Tahap selanjutnya internalisasi budaya risiko bagi calon ASN dan fokus pada peningkatan pemahaman pegawai terkait manajemen risiko. Tahap akhir program pembangunan risiko adalah untuk menguatkan pembangunan budaya risiko secara berkelanjutan dengan pembelajaran yang terintegrasi dan meluncurkan program *Risk Champion*. Pelaksanaan penguatan ini diharapkan dapat menciptakan keyakinan pribadi tiap pegawai untuk dapat menerapkan budaya risiko dalam menjalankan tugas dan fungsi sehari-hari.

Metode pengumpulan data utama dalam penelitian ini diperoleh salah satunya melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Walaupun dalam penelitian ini telah dilengkapi dengan wawancara dan analisis dokumen untuk pengumpulan bukti, survei dengan pertanyaan tertutup dapat mengurangi kualitas data penelitian. Selain itu, karena penyebaran survei dilakukan secara *online* membuat tingkat respon survei tidak maksimal.

Penelitian ini telah memperkaya pemahaman tentang pengukuran budaya risiko pada sektor publik serta memberikan perspektif tentang bagaimana menerapkan praktik budaya risiko dalam proses tersebut. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sikap dan perilaku pegawai terhadap informasi risiko terkait *fraud* berbeda dengan informasi risiko terkait sasaran strategis. Hasil ini dapat mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya yang tidak menemukan bahwa sikap dan perilaku pegawai terkait aspek "mengatasi berita buruk"

tergantung dari jenis berita buruk yang dihadapi. Sehingga, berdasarkan hasil penelitian ini, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dapat berfokus pada evaluasi budaya risiko dalam lingkup *fraud risk management*.

Daftar Pustaka

- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*.
- Ching, W. C., Rahim, F. A. M., & Chuing, L. S. (2021). Enterprise Risk Management and Risk Culture in Construction Public Listed Companies. *Journal of Construction in Developing Countries*, 26(2), 17–36. <https://doi.org/10.21315/jcdc2021.26.2.2>
- Cimini, R. (2021). A systematic and bibliometric review on risk culture: a novel theoretical framework. In *Journal of Risk Finance* (Vol. 22, Issue 2, pp. 153–168). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JRF-06-2020-0123>
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*. Harvard Business School Press.
- Emalia, D., & Shauki, E. R. (2023). Analisa Krisis Legitimasi dan Pembangunan Berkelanjutan PT Pelindo Bengkulu akibat Konflik Lahan dengan Masyarakat. *Owner*, 7(2), 1612–1623. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i2.1399>
- Grieser, F., & Pedell, B. (2022). Exploring risk culture controls: to what extent can the development of organizational risk culture be controlled and how? *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(5), 752–788. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0189>
- Hillson, D. (2013). *The A-B-C of Risk Culture: How to be Risk-Mature Understanding culture Defining culture*.
- Kementerian X. (2019). *Laporan Hasil Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko Tahun 2019*.
- Kementerian X. (2021). *Peraturan Menteri X Nomor 222 /PMX.01/2021 tentang Manajemen Risiko Pengelolaan X*.
- Kementerian X. (2022). *Keputusan Menteri X Nomor 105/KMX.01/2022 tentang Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Pengelolaan X*.
- Krippendorff, K. (2019). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2010). *Taking control of organizational risk culture Risk Practice McKinsey Working Papers on Risk*.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Miraza, C. N., & Shauki, E. R. (2023). The Effect of Venture Capital on the Growth of Startups in Indonesia: A Case Study on BRI Ventures. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 25(3), 358. <https://doi.org/10.14414/jebav.v25i3.2927>
- Moloi, T. (2016). Key Mechanisms of Risk Management in South Africa's National Government Departments: The Public Sector Risk Management Framework and the King III Benchmark. *Central European Public Administration Review*, 14(2–3). <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.02>
- Mosey, S., O Tanor, L. A., & Sumampouw, O. (2021). Analisis Pengendalian Intern Piutang Usaha pada PT Mutiara Multi Finance. *JAIM: Jurnal Akuntansi Manado*, 2(2), 228–239.
- Murr, P., & Carrera, N. (2022). Institutional logics and risk management practices in government entities: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2020-0195>
- Osman, A., & Lew, C. C. (2021). Developing a framework of institutional risk culture for

- strategic decision-making. *Journal of Risk Research*, 24(9), 1072–1085. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1801806>
- Posner, P. L., & Stanton, T. H. (2014). Risk Management and Challenges of Managing in the Public Sector. In *Managing Risk and Performance: A Guide for Government Decision Makers* (pp. 63–85). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money and Management*, 39(2), 148–151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Rosdini, D., Afiah, N. N., Sari, P. Y., Fitrianti, T., Ritchi, H., & Alfian, A. (2022). Who is calling the shot? Risk culture experiments on bi-level governments. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 16(4), 464–477. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2022-0026>
- Salamah, S., & Wijanarko, R. (2020). RCA Model Case Study: A Step To Develop Risk Culture in BPKP. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9(02).
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22. <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Suardini, D., Rahmatunnisa, M., Setiabudi, W., Wibowo, C. B., Suardini, D., Rahmatunnisa, M., Setiabudi, W., & Wibowo, C. B. (2018). The Existence of Risk Culture in Risk Management Implementation on the West Java Provincial Government. In *European Research Studies Journal: Vol. XXI*.
- Tarjo, T., Vidyantha, H. V., Anggono, A., Yuliana, R., & Musyarofah, S. (2022). The effect of enterprise risk management on prevention and detection fraud in Indonesia's local government. *Cogent Economics and Finance*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2101222>
- The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance (Executive Summary)*.
- The Institute of Risk Management. (2012a). *Risk culture: Under the Microscope Guidance for Boards*.
- The Institute of Risk Management. (2012b). *Risk culture Resources for Practitioners*.
- The Institute of Risk Management. (2023). *Risk Champions and Their Importance to Risk Culture*.
- UK Government. (2023). *The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts*.
- Victorian Managed Insurance Authority. (2020). *Risk Culture Guide*.

Lampiran 1 Pertanyaan Survei

Tema/Isu	
1. <i>Tone at the top</i>	
<p>Kepemimpinan dan Kejelasan Arah Pernyataan di bawah ini bertujuan untuk mengetahui apakah pimpinan sebagai pemegang kuasa menunjukkan sikap yang mendukung penerapan manajemen risiko yang kuat. Pimpinan juga menetapkan arah organisasi yang jelas dalam mengelola risiko untuk mencapai tujuan (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>	
1	Pimpinan melakukan koordinasi dengan bawahan dalam menyusun profil risiko unit kerja Saudara.
2	Pimpinan secara proaktif mendiskusikan penanganan risiko untuk mencapai tujuan organisasi.
3	Pimpinan memberikan arahan dalam menyusun penanganan risiko.
4	Pimpinan memberikan arahan dalam menentukan tingkat risiko yang bersedia diambil untuk memenuhi sasaran strategis unit kerja Saudara.
5	Pimpinan mempertimbangkan risiko dalam diskusi/rapat rutin bulanan
<p>Merespon Berita Buruk Setiap permasalahan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi harus disampaikan secara transparan. Pernyataan ini bertujuan untuk mengetahui apakah pegawai bebas dalam menyampaikan informasi terutama terkait berita buruk (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>	
1	Pimpinan mendorong penyampaian 'berita buruk' terkait fraud secara proaktif.
2	Saya dapat menyampaikan 'berita buruk' terkait fraud secara formal (surat/nota dinas/rapat rutin/saluran komunikasi formal lainnya) kepada atasan dengan bebas
3	Saya dapat menyampaikan 'berita buruk' terkait fraud secara informal kepada atasan dengan bebas.
4	Pimpinan merespon 'berita buruk' terkait fraud secara cepat.
5	Pegawai yang menyampaikan 'berita buruk' terkait fraud senantiasa didukung.
6	Pimpinan mendorong penyampaian 'berita buruk' terkait target kinerja secara proaktif.
7	Saya dapat menyampaikan 'berita buruk' terkait target kinerja secara formal (surat/nota dinas/rapat rutin/saluran komunikasi formal lainnya) dengan bebas.
8	Saya dapat menyampaikan 'berita buruk' terkait target kinerja secara informal dengan bebas.
9	Pimpinan merespon 'berita buruk' terkait target kinerja secara cepat.
10	Pegawai yang menyampaikan 'berita buruk' terkait target kinerja senantiasa didukung.
2. Tata Kelola	
<p>Akuntabilitas Organisasi harus memastikan bahwa informasi risiko diperoleh dan dihasilkan dengan tingkat kualitas yang tinggi. Akuntabilitas dapat dicapai ketika fungsi bisnis, unit pengelola risiko, dan internal auditor (<i>three lines model</i>) memerankan tanggung jawab risikonya dengan baik (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>	

Tema/Isu	
1	Saya mampu mengidentifikasi risiko untuk tiap target kinerja individu saya sendiri.
2	Unit kerja saya mampu menyusun penanganan risiko yang tepat.
3	Unit Kepatuhan Internal melakukan <i>review</i> secara berkala terhadap penanganan risiko yang belum ditindaklanjuti.
<p>Transparansi Risiko Informasi risiko memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan, sehingga harus disajikan secara memadai. Pimpinan harus memastikan bahwa informasi risiko tersedia saat dibutuhkan (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>	
1	Saya dapat dengan mudah memperoleh informasi terkait risiko di unit tempat saya bekerja.
2	Informasi risiko di unit kerja saya disajikan dalam format yang mudah dipahami.
3	Pimpinan menginstruksikan kepada seluruh pegawai untuk selalu memperbarui informasi risiko di setiap bidang.
3. Kompetensi	
<p>Sumber Daya Risiko Organisasi harus mempunyai fungsi manajemen risiko yang dapat diandalkan. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus mempunyai fungsi risiko yang terstruktur dan terintegrasi dalam operasional organisasi (The Institute of Risk Management, 2012a)</p>	
1	Personil pada Unit Kepatuhan Internal di unit kerja saya mempunyai pengalaman yang memadai dalam mengelola risiko.
2	Personil pada Unit Kepatuhan Internal pada unit kerja saya mampu memberikan pemahaman terkait penerapan manajemen risiko.
3	Unit Kepatuhan Internal menghasilkan laporan manajemen risiko yang berguna untuk mendukung kegiatan operasional unit kerja saya.
<p>Kompetensi Risiko Kompetensi risiko merupakan syarat utama bagi mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko (unit pengelola risiko). Namun, untuk memperkuat manajemen risiko, diharapkan seluruh pegawai menguasai keterampilan manajemen risiko dasar (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>	
1	Saya pernah mengikuti pelatihan manajemen risiko.
2	Saya percaya dengan pelatihan manajemen risiko lebih lanjut akan meningkatkan performa kinerja saya menjadi lebih baik.
3	Saya dapat dengan mudah mengikuti pelatihan manajemen risiko jika saya ingin memperdalam pengetahuan terkait manajemen risiko.
4	Unit Kepatuhan Internal pada unit kerja saya pernah mengadakan sosialisasi manajemen risiko untuk lingkup unit kerja saya.
4. Pengambilan Keputusan	

Tema/Isu	
	<p>Keputusan Pimpinan mencari dan menuntut informasi risiko yang berkualitas sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan, kesediaan pemilik proses bisnis untuk mengambil risiko dikomunikasikan (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>
1	Pimpinan mempertimbangkan umpan balik dari bawahan dalam membuat suatu keputusan.
2	Unit Kepatuhan Internal didukung dalam mengkritisi keputusan-keputusan mengenai risiko penting.
3	Analisis risiko telah dilakukan dalam setiap pengambilan keputusan penting
	<p>Penghargaan terhadap Pengambilan Keputusan Risiko yang Tepat Pimpinan diharapkan mendukung pegawai yang memahami dan mengelola risiko dengan baik. Dengan demikian, pegawai akan merasa didukung untuk menginvestasikan waktu mereka dalam melaksanakan manajemen risiko (The Institute of Risk Management, 2012a).</p>
1	Pimpinan memberikan apresiasi kepada unit kerja untuk pengambilan risiko yang tepat.
2	Pimpinan memberikan apresiasi kepada individu pegawai untuk pengambilan risiko yang tepat.
3	Pimpinan memberikan sanksi kepada unit kerja untuk pengambilan risiko yang tidak tepat.
4	Pimpinan memberikan sanksi kepada individu pegawai untuk pengambilan risiko yang tidak tepat.
5	Pengambilan risiko yang berhasil dijadikan contoh untuk penanganan risiko unit kerja.

Lampiran 2 Hasil Survei

	STS	TS	KS	AS	S	SS
A1	0,84%	1,26%	0,42%	5,46%	47,06%	44,96%
A2	0,84%	0,84%	0,84%	5,46%	45,38%	46,64%
A3	0,84%	0,42%	0,84%	5,46%	47,48%	44,96%
A4	0,84%	1,26%	2,10%	3,78%	47,06%	44,96%
A5	0,84%	1,68%	2,10%	4,20%	47,48%	43,70%
B1	0,84%	23,11%	9,24%	6,30%	18,91%	41,60%
B2	2,52%	25,63%	4,20%	10,92%	18,07%	38,66%
B3	1,68%	27,31%	2,10%	12,61%	20,17%	36,13%
B4	0,42%	24,37%	7,56%	5,46%	23,53%	38,66%
B5	0,42%	23,11%	5,46%	10,50%	23,95%	36,55%
B6	0,42%	0,84%	1,26%	3,78%	27,31%	66,39%
B7	1,26%	1,26%	1,68%	5,46%	26,47%	63,87%
B8	1,26%	1,68%	1,26%	5,88%	24,37%	65,55%
B9	0,42%	0,84%	0,84%	3,36%	29,83%	64,71%
B10	0,42%	0,84%	0,42%	3,78%	27,73%	66,81%
C1	0,00%	0,84%	0,84%	1,26%	29,83%	67,23%
C2	0,00%	1,68%	16,39%	18,49%	18,91%	44,54%
C3	0,00%	2,94%	1,26%	2,10%	38,24%	55,46%
D1	0,84%	3,36%	1,26%	5,88%	44,54%	44,12%
D2	2,10%	17,23%	12,18%	10,50%	23,95%	34,03%
D3	0,42%	1,68%	0,84%	4,20%	44,96%	47,90%
E1	0,84%	0,84%	2,52%	5,46%	42,44%	47,90%
E2	0,84%	0,42%	2,10%	6,72%	43,28%	46,64%
E3	0,84%	2,10%	13,03%	21,43%	22,69%	39,92%
F1	3,36%	36,13%	4,20%	4,62%	20,17%	31,51%
F2	0,42%	0,84%	2,52%	9,66%	40,76%	45,80%
F3	2,10%	0,42%	2,94%	6,72%	47,06%	40,76%
G1	0,00%	0,42%	1,68%	3,36%	39,50%	55,04%
G2	0,00%	0,42%	2,52%	5,04%	35,71%	56,30%
G3	0,00%	0,42%	2,52%	6,30%	28,99%	61,76%
H1	0,00%	20,17%	17,65%	7,56%	18,07%	36,55%
H2	0,42%	21,43%	15,55%	9,66%	18,49%	34,45%
H3	2,10%	22,69%	21,01%	9,66%	19,75%	24,79%
H4	1,68%	23,95%	21,01%	9,66%	18,91%	24,79%
H5	0,84%	17,23%	13,87%	6,30%	25,63%	36,13%

Lampiran 3 Matriks Penilaian Budaya Risiko

Model Aspek Budaya Risiko Scorecard Budaya Risiko									
Pertanyaan	Tema	Tema	BIRU	HIJAU	KUNING	MERAH	Pembobotan	Skor	
			9-10	6-8	3-5	1-2			
1	Tone At The Top	Kepemimpinan Risiko	Selain 'hijau', sponsor eksekutif sangat terlihat dan para pemimpin menunjukkan komitmen mereka secara berkelanjutan, menunjukkan keyakinan pribadi dalam cara mereka berkomunikasi dan mengajukan pertanyaan terkait risiko bisnis.	Ekspektasi kepemimpinan diungkapkan dengan jelas dan dikomunikasikan secara konsisten. Arah ditetapkan dan pemimpin menciptakan 'Tone at the Top' melalui penguatan dan tantangan.	Ekspektasi kepemimpinan pada manajemen risiko didefinisikan tetapi dikomunikasikan dan dipahami secara tidak konsisten. Staf tidak jelas tentang arah keseluruhan.	Tidak mungkin untuk menggambarkan 'Tone at the Top' atau ekspektasi kepemimpinan tentang bagaimana risiko dikelola	2	7	14
		Menanggapi Berita Buruk	Selain 'hijau', para pemimpin melihat kemampuan mereka untuk mengambil pembelajaran dari penilaian manajemen risiko yang baik dan buruk sebagai keunggulan kompetitif utama perusahaan. Ini dilihat sebagai bagian dari proses manajemen pengetahuan organisasi.	Pemimpin mendorong komunikasi informasi risiko material yang tepat waktu. Mereka menantang para manajer untuk memboorkan 'Berita Buruk' lebih awal untuk memastikan hal itu diindaklanjuti tepat waktu.	Komunikasi 'Bad News' bersifat sporadis. Upaya dilakukan untuk mendorong komunikasi dini informasi risiko. Diakui bahwa ini penting, tetapi prosesnya masih harus diformalkan dan disematkan.	Organisasi tidak mendorong komunikasi informasi tentang potensi kejadian negatif. Manajer khawatir tentang mengomunikasikan 'Berita Buruk' kepada para pemimpin. Cerita ada tentang 'utusan telah ditembak'.	1	5	5
3	Governance	Tata Kelola Risiko	Selain 'hijau', para pemimpin bertindak secara proaktif atas akuntabilitas mereka, mencari dan menantang strategi risiko yang terkait dengan risiko bisnis utama di bawah kendali nominal mereka.	Akuntabilitas untuk mengelola risiko didefinisikan dengan jelas dan dipahami secara luas. Akuntabilitas pengelolaan risiko sebagai suatu proses dipegang oleh fungsi risiko. Akuntabilitas secara jelas ditetapkan ke deskripsi peran dan target manajer.	Akuntabilitas untuk mengelola risiko sebagian ditentukan. Beberapa aspek peraturan dan kepatuhan utama telah didefinisikan dengan baik, tetapi yang sesuai masih dirahasiakan. Manajemen risiko dan proses pelaporan ada tetapi tidak didefinisikan dengan jelas atau dipahami secara luas.	Akuntabilitas untuk mengelola risiko tidak didefinisikan secara konsisten. Tidak mungkin untuk memastikan siapa yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko yang mana. Manajemen risiko tidak jelas dan kepemilikan untuk prosesnya tidak jelas.	1	7	7
		Transparansi Risiko	Selain 'hijau', pemimpin secara aktif berusaha untuk belajar dari peristiwa risiko. Ketika keputusan risiko yang tepat diambil, ini dirayakan. Lebih penting lagi ketika risiko mengkristal, organisasi berusaha untuk belajar dari kejadian ini. Poin pembelajaran utama dikomunikasikan secara luas.	Informasi risiko dikomunikasikan ke atas dan ke bawah organisasi. Informasi yang diberikan berarti bagi para pemimpin dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Informasi risiko secara aktif digunakan dalam pengambilan keputusan dan tingkat risiko yang sesuai didefinisikan dengan jelas, namun belum dikomunikasikan secara luas.	Informasi risiko dikomunikasikan secara efektif pada isu-isu spesifik tertentu yang terkait dengan aspek regulasi atau kepatuhan. Komunikasi informasi risiko cenderung satu arah (bottom-up) dengan sedikit umpan balik atau arahan kepemimpinan. Ini mendukung pendekatan 'kotak centang'.	Informasi risiko tidak transparan dan tidak mudah dikomunikasikan. Manajer tidak menerima informasi risiko yang menjadi dasar penilaian mereka. Tidak mungkin untuk menentukan risiko yang dapat diterima dalam organisasi.	1	7	7
5	Competency	Sumber Daya Risiko	Selain 'hijau', para pemimpin mengenali fungsi risiko sebagai fasilitator pemikiran strategis yang berharga tentang risiko bisnis. Manajer risiko dicari untuk mendukung bisnis dalam mengevaluasi keputusan penting.	Fungsi risiko memiliki peran yang jelas dan mengirinkan didukung oleh manajemen senior. Fungsi ini memiliki dukungan dan laporan kredibilitas untuk menyampaikan ini. Fungsi tersebut memiliki keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung budaya manajemen risiko yang efektif.	Peran fungsi risiko didefinisikan tetapi tidak mencakup semua aspek yang diperlukan untuk menerapkan proses tata kelola yang efektif. Fungsi risiko tidak memiliki keahlian yang luas dan mendalam untuk mendukung semua aspek yang diperlukan untuk mengembangkan budaya manajemen risiko yang efektif.	Fungsi risiko tidak memiliki peran atau pengirnan yang jelas. Kegiatan tata kelola bersifat cair dan dibagi antara berbagai fungsi dan pemegang peran. Profesional risiko tidak dipandang sebagai penasihat strategis. Fungsi risiko mungkin kurang siap untuk mendukung pengaturan Tata Kelola.	1	7	7
		Kompetensi Risiko	Selain 'hijau', kompetensi dalam kesadaran risiko dan manajemen risiko dipandang sebagai persyaratan tingkat pemula untuk manajemen senior dan hal ini diakui secara luas di seluruh organisasi.	Kesadaran risiko diakui sebagai kompetensi utama bagi para manajer di seluruh organisasi. Pengembangan keterampilan didorong secara proaktif dan program tersedia untuk mengembangkan dan mempertahankan kompetensi.	Program pelatihan dan kesadaran seputar manajemen risiko ada di beberapa bagian organisasi. Ini diimplementasikan secara parsial atau silo. Prosesnya tidak sepenuhnya dikembangkan atau berkelanjutan sebagai bagian dari kerangka kerja ERM yang lebih luas.	Kompetensi dalam manajemen risiko tidak diakui sebagai keterampilan utama. Program pelatihan dan komunikasi tidak terkoordinasi dan membahas isu-isu spesifik dalam konteks spesialisasi dan 'silo' risiko.	1	7	7
7	Decision Making	Keputusan Risiko	Selain 'hijau', para pemimpin menolak untuk mengambil keputusan besar tanpa studi risiko / penghargaan yang eksplisit. Praktik akuntansi yang disesuaikan dengan risiko ditanamkan dalam perencanaan bisnis.	Pemimpin secara aktif mencari informasi risiko untuk menginformasikan penilaian mereka tentang keputusan bisnis utama. Kesediaan untuk mengambil risiko dipahami dan dikomunikasikan dengan jelas. Skala risiko dan imbalan seimbang dalam pengambilan keputusan. Proses untuk mencapai ini belum terlihat dan direkam.	Pemimpin mencari informasi risiko secara ad hoc untuk mendukung keputusan. Batasan risiko yang dapat diterima hanya ditentukan sehubungan dengan isu-isu spesifik. Tidak jelas bagaimana risiko dan imbalan diseimbangkan meskipun ini dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.	Keputusan bisnis biasanya diambil secara terpisah dari faktor risiko eksplisit. Evaluasi risiko dan imbalan dilakukan secara ad-hoc dan intuitif.	2	7	14
		Menghargai pengambilan risiko yang tepat	Selain 'hijau', para pemimpin mengakui bahwa kompetensi manajemen risiko adalah keterampilan utama dan ini digunakan sebagai kriteria dalam perencanaan suksesi dan seleksi kepemimpinan.	Pemimpin mendukung mereka yang ingin terlibat dengan pengelolaan risiko. Mereka yang menunjukkan kemampuan untuk mengevaluasi risiko dan mengambil penilaian berdasarkan informasi akan dihargai secara efektif. Proses Manajemen Kinerja digunakan untuk menghargai pengambilan risiko yang tepat dan untuk menantang perilaku risiko yang tidak tepat.	Diakui bahwa kesadaran risiko dan perilaku pengambilan sangat berharga bagi bisnis. Langkah-langkah telah diambil untuk mendorong ini tetapi ini tidak secara eksplisit terhubung ke proses Manajemen Kinerja.	Kesadaran akan risiko dan perilaku pengambilan tidak diakui sebagai nilai dan tidak secara eksplisit dihargai.	1	5	5
							10	52	66