

# **Pengaruh Budaya Peduli Resiko Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Resiko Organisasi**

**Arif Vidiarto<sup>1\*</sup>, Rudi Azis<sup>2</sup>, Arif Mulyanto<sup>3</sup>, Meidilah<sup>4</sup>, Supryanto<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup> Manajemen, STIMA IMMI, DKI Jakarta, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[arif-vidi@gmail.com](mailto:arif-vidi@gmail.com), <sup>2</sup>[rudi23-89@gmail.com](mailto:rudi23-89@gmail.com), <sup>3</sup>[arif-mul34@gmail.com](mailto:arif-mul34@gmail.com), <sup>4</sup>[Meidilah.34@gmail.com](mailto:Meidilah.34@gmail.com), <sup>5</sup>[Supryanto.344@gmail.com](mailto:Supryanto.344@gmail.com)

**Abstrak** - Tujuan dari penulisan artikel ini adalah mendeskripsikan secara empiris mengenai bagaimana budaya resiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen resiko organisasi. Metode yang digunakan studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan *google cendikia* dengan memasukkan kata kunci budaya peduli resiko, efektivitas organisasi dan manajemen resiko organisasi untuk mendukung pemikiran dan ide. Berdasarkan hasil pencarian didapatkan 13 artikel yang relevan seputar pembahasan budaya peduli resiko, efektivitas organisasi dan manajemen resiko organisasi. Penelitian dilakukan selama 2 bulan, yaitu Bulan Mei dan Juni Tahun 2023. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan cara reduksi, display dan verifikasi data. Hasil: budaya resiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen resiko organisasi diawali dengan membangun budaya peduli resiko. Terdapat 6 tahap dalam menciptakan budaya resiko, yaitu komitmen pemimpin, berikan edukasi kepada para *stakeholders*, lakukan kegiatan-kegiatan bersifat *knowledge sharing*, dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang, pendekatan yang jelas terhadap manajemen resiko dan pengintegrasian manajemen resiko dalam proses bisnis organisasi. Proses manajemen resiko meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi resiko, analisis resiko, evaluasi resiko, penanganan resiko, monitoring dan reuiu, dan komunikasi dan konsultasi.

**Kata Kunci:** Budaya Peduli Resiko, Manajemen Resiko, Organisasi, Studi Kepustakaan, Kualitatif

**Abstract** - The purpose of writing this article is to empirically describe how risk culture can contribute to increasing the effectiveness of organizational risk management. The method used is literature study with a qualitative approach. Researchers search for relevant scientific articles from *Science Direct* and *Google Scholar* by entering the keywords *risk-aware culture*, *organizational effectiveness* and *organizational risk management* to support thoughts and ideas. Based on the search results, 13 relevant articles were found regarding the discussion of risk awareness culture, organizational effectiveness and organizational risk management. The research was conducted for 2 months, namely May and June 2023. The data was then analyzed descriptively qualitatively by means of data reduction, display and verification. Results: risk culture can contribute to increasing the effectiveness of organizational risk management starting with building a risk-aware culture. There are 6 stages in creating a risk culture, namely leader commitment, providing education to stakeholders, carrying out knowledge sharing activities, carried out continuously and consistently over a long period of time, a clear approach to risk management and integrating risk management into the organization's business processes. The risk management process includes implementing policies, procedures and practices to carry out context setting, risk identification, risk analysis, risk evaluation, risk treatment, monitoring and review, and communication and consultation.

**Keywords:** Risk-Aware Culture, Risk Management, Organization, Literature Study, Qualitative

## **1. PENDAHULUAN**

Dunia yang saat ini berkembang dengan pesatnya karena kemajuan teknologi informasi telah mengalami perubahan yang sangat luar biasa (Prasetyono et al., 2022). Hal ini membuat organisasi bisnis maupun organisasi pemerintah ikut mengalami perubahan agar tidak tertinggal atau tergerus dengan arus perubahan tersebut. Konteks perubahan yang terjadi membuat organisasi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan dan sarannya menghadapi banyak tantangan, kendala atau hambatan yang baik kecil maupun besar. Namun tantangan dan kendala tersebut dapat menjadi sebuah ancaman atau peluang tergantung kepada kemampuan dari organisasi dalam menganalisis resiko atau pengelolaan budaya organisasinya masing-masing.

Kendala dan ketidakpastian akibat dari kegiatan sebuah organisasi biasa kita kenal sebagai resiko (Yuli Ari, 2020). Setiap individu atau organisasi sangat familiar terhadap resiko karena secara

sadar atau tidak telah berhubungan dengan berbagai hal yang menimbulkan resiko. Dalam perilaku sehari-hari, setiap individu memahami akan datangnya suatu resiko akibat dari perkataan, perbuatan atau keadaan yang dilakukan atau menimpa mereka. Sama halnya dengan organisasi, tuntutan masyarakat yang semakin besar terhadap transparansi, mendorong setiap individu dalam organisasi untuk selalu *'aware'* dan waspada terhadap resiko dalam aktivitas yang dijalankan oleh organisasi (Septiawan & Sujana, 2020). Resiko selalu menjadi fokus yang penting, dievaluasi secara periodik, serta diukur dampaknya terhadap tujuan entitas suatu organisasi. Fokus ini dilakukan mulai dari karyawan, eksekutif, pemangku kepentingan hingga regulator harus memahami bahwa resiko adalah suatu faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam tiap tindakan dan pengambilan keputusan (Hidayah et al., 2018a). Terjadinya dampak negatif tersebut disebabkan dari keadaan yang tidak pasti, di mana jika terjadi suatu keadaan yang tidak dikehendaki dapat menimbulkan suatu kerugian. Resiko berhubungan dengan ketidakpastian ini terjadi oleh karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi. Sesuatu yang tidak pasti dapat berakibat menguntungkan atau merugikan (Dian Wundari Gustini & Afriani, 2014).

Organisasi harus secara proaktif memastikan agar pencapaian tujuan yang secara berkesinambungan, pelayanan masyarakat, dan pengembangan tujuan organisasi yang sejalan dengan visi dan misi organisasi dalam perspektif memenuhi ekspektasi para stakeholdernya. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen organisasi perlu secara terus menerus mengenali resiko-resiko tata kelola yang dapat mempengaruhi kemampuan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Pertiwi & Atmaja, 2021). Secara umum, resiko didefinisikan sebagai segala kejadian dalam setiap aktivitas pemerintah yang timbul akibat faktor eksternal maupun internal yang mengandung potensi menghambat atau menghalangi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Khristian et al., 2021). Pendapat lain menyatakan resiko adalah suatu kondisi yang timbul karena ketidakpastian dengan seluruh konsekuensi tidak menguntungkan yang mungkin terjadi. Pendapat tersebut dipertegas dengan pendapat dari yang menyatakan resiko adalah bahaya, akibat atau konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang (Alijoyo & Munawar, 2019). Sehingga resiko dapat diartikan sebagai dampak negatif atas pencapaian tujuan.

Sebuah organisasi mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai untuk mewujudkan visi misinya. Dalam pencapaian tujuan organisasi terdapat banyak kemungkinan yang terjadi yang dapat mengakibatkan tujuan tidak dapat tercapai sesuai yang diharapkan. Resiko dapat disebabkan faktor dari luar maupun faktor dari dalam yang dapat menyebabkan ketidakpastian dalam usaha mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Setiap bagian dalam organisasi memiliki resikonya tersendiri (Sipayung & Ardiani, 2022). Contohnya potensi resiko yang akan terjadi dalam organisasi pemerintah seperti resiko terjadi korupsi atau kecurangan yang mengakibatkan adanya kerugian keuangan negara, penurunan pendapatan pajak, kegagalan pelaksanaan program atau pembangunan, kegagalan pemberian layanan yang optimal kepada masyarakat dan lain sebagainya.

Terdapat tiga hal yang berpengaruh pada resiko dalam organisasi yaitu, (1) Resiko strategis, yang fokus pada ketepatan alternatif strategi dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal organisasi. (2) Resiko lingkungan, yang mencakup faktor kondisi makro, kompetisi dan pasar. (3). Resiko Operasional, yang mencakup resiko kepatuhan dan resiko proses (Ni Made Wulan Sari Sanjaya et al., 2019). Manajemen resiko memiliki empat pengertian, yaitu 1) Dalam pengertian umum, manajemen resiko berarti proses pengukuran resiko. 2) dalam arti yang lebih luas, manajemen resiko adalah risk control dengan cara memonitor resiko yang mungkin terjadi yang dilakukan oleh bagian manajemen resiko di dalam sebuah perusahaan, 3) peningkatan risk control termasuk mengawasi pembenahan perilaku unit bisnis dengan berpedoman pada prinsip-prinsip manajemen resiko yang diterapkan oleh perusahaan tersebut dan melakukan koreksi pada profil resiko yang tidak tepat, 4) manajer bagian manajemen resiko memberikan pedoman untuk alokasi modal untuk menanggulangi resiko, mengintegrasikan business performance dan manajemen resiko dengan rencana strategis perusahaan (Sofyan, 2017).

Manajemen resiko yang efektif adalah salah satu elemen penting dari tata kelola pemerintahan yang baik. Budaya resiko merupakan perilaku semua personil berinteraksi dan persepsi terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan resiko (Anggie Yolanda Ritonga, 2023). Persepsi terhadap resiko tersebut akan terefleksi dalam keputusan-keputusan yang diambil dan cara melakukan

pekerjaan. Manajemen resiko dirancang untuk dapat mengidentifikasi, menganalisa dan mengendalikan resiko yang mungkin terjadi pada setiap proses aktivitas yang dijalankan. Apabila organisasi telah memiliki dan menjalankan manajemen resiko yang efektif maka resiko yang dihadapi oleh organisasi tersebut telah diidentifikasi dan dikelola sedemikian rupa sampai dengan tingkatan tertentu yang dapat diterima oleh organisasi (Balqis Nagita Fillia Zunaedi et al., 2022). Manajemen Resiko telah menjadi salah satu konsep manajemen penting pada era tata kelola yang baik pada sektor publik atau pun di sektor swasta.

Manajemen resiko merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan yang dirancang dan dijalankan manajemen di seluruh level dan seluruh personil organisasi (Ni Nyoman Putu Martini et al., 2022). Hal ini dilakukan guna memberikan keyakinan yang memadai bahwa semua resiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan telah diidentifikasi dan dikelola sedemikian rupa sehingga resiko dimaksud berada dalam batas-batas yang dapat diterima. Sehingga semua resiko yang telah diprediksi dapat muncul dan mengganggu kestabilan organisasi dapat diminimalisir oleh seluruh personil organisasi. Jika hal ini bisa dilakukan maka tinggal perlu dibentuk budaya peludi resiko agar organisasi tersebut selalu bisa selamat dari berbagai ancaman yang muncul baik dari dalam maupun luar organisasi.

Pengelolaan resiko yang efektif akan membantu mengidentifikasi resiko mana yang menjadi ancaman terbesar bagi organisasi dan memberikan panduan untuk menanganinya. Oleh karena itu, kita memerlukan suatu manajemen yang disebut dengan manajemen resiko. Manajemen resiko didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, memantau dan mengelola resiko potensial untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkannya terhadap suatu organisasi (Nawatri et al., 2015). Manajemen resiko merupakan perangkat manajemen yang ditujukan untuk mengelola resiko dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Manajemen resiko bertujuan meminimalkan kemungkinan terjadinya dan dampak resiko yang dapat mengganggu pencapaian sasaran tersebut (Simanjuntak et al., 2021).

Tujuan pokok manajemen risiko antara lain sebagai berikut: (1) Memastikan risiko-risiko yang ada di organisasi telah diidentifikasi atau dikenali dan dinilai tingkat signifikansinya. Kemudian telah dibuatkan rencana tindakan untuk meminimalisasi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. (2) Memastikan bahwa jika rencana tindakan dilaksanakan secara efektif, maka tindakan dimaksud dapat meminimalisasi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko. (3) Memberikan rekomendasi kepada manajemen mengenai risiko-risiko yang mungkin terjadi serta usulan penanganannya. Hampir di semua area atau unit memiliki risiko dengan bentuk yang berbeda-beda (Suryani, 2021). Oleh karena itu manajemen risiko yang efektif harus menjadi bagian integral dari praktik manajemen pemerintah. Implementasi manajemen risiko sudah umum diterapkan pada organisasi-organisasi.

Target dari implementasi manajemen risiko, yaitu: (1). Melindungi nilai dengan memastikan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan, menghindari kerugian atau kesalahan dengan skala yang besar dan untuk menghindari volatilitas rugi laba. (2). Mendorong pertumbuhan profitabilitas. (3). Memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan menghindari klaim karena ketidakmampuan menjalankan aturan. (4). Memberikan kestabilan, kontinuitas dan kemandirian (Indriyani et al., 2022).

Budaya peduli terhadap pesaing atau faktor eksternal merupakan sesuatu yang penting dan hal yang sulit dihindari oleh pemimpin organisasi. Hal ini disebabkan karena apabila manajemen salah dalam menetapkan langkah dan keliru dalam mengambil keputusan akan berdampak fatal bagi organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, *risk management culture* mendorong para pembuat kebijakan di sektor public untuk menerapkan manajemen resiko yang proaktif. Dengan demikian manajemen resiko dikatakan telah melibatkan seluruh sumber daya dan individu di organisasi dalam sebuah struktur dan kerangka kerja manajemen resiko yang terintegrasi. Dengan kata lain, manajemen resiko bukan hanya dilaksanakan oleh satu individu saja, namun seluruh individu memiliki tugas dan tanggung jawab tertentu dalam mengelola resiko yang ada di instansi pemerintah tersebut (Yuli Ari, 2020).

Budaya resiko adalah *the set of norms and traditions of behavior of individuals and of groups within an organization, that determine the way in which they identify, understand, discuss, and act on the risks the organization confronts and the risks it takes* (Hidayah et al., 2018b). Berdasarkan definisi tersebut, diketahui bahwa budaya resiko berkaitan dengan aspek perilaku orang-orang di dalam menghadapi resiko. Perilaku mereka akan menentukan keberhasilan atau kegagalan manajemen resiko. Hal ini selaras dengan hasil penelitian lain yang menyatakan bahwa orang-orang dan perilakunya akan mempengaruhi efektivitas manajemen resiko di dalam organisasi. Budaya resiko meliputi bagaimana perilaku individu-individu di dalam memahami resiko-resiko organisasi, bagaimana mereka berdiskusi dengan rekan kerjanya mengenai resiko, serta tingkat resiko yang dapat diterima organisasi. Budaya resiko juga berhubungan dengan perilaku yang dilakukan dalam proses pembuatan keputusan tertentu berdasarkan resiko yang dihadapi organisasi.

Budaya resiko menjadi semakin nyata pentingnya karena implementasi suatu sistem manajemen resiko meliputi tugas dalam operasional sehari-hari. Dalam keseharian tersebut faktor budaya kerja yang berkaitan dengan resiko itulah yang akan lebih menonjol dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi sistem jika dibandingkan dengan sistem itu sendiri. Proses yang berkaitan dengan budaya resiko biasanya dimotori oleh motivasi dari pimpinan puncak dan komitmen untuk melaksanakan manajemen secara konsekuen. Pimpinan puncak yang harus memberi contoh pelaksanaan budaya resiko, baru para bawahan akan mengikuti. Identifikasi dan pengelolaan resiko adalah bagian yang tidak terpisahkan dari tata kelola (*governance*) dan manajemen yang baik baik di sektor publik maupun sektor privat. Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana budaya resiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen resiko organisasi.

## 2. METODE

Metode penelitian adalah studi kepustakaan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian mencari data dan fakta mengenai budaya peduli resiko dan manajemen resiko organisasi dari berbagai penelitian yang diterbitkan pada jurnal ilmiah dan buku elektronik yang tersedia. Peneliti mencari artikel ilmiah yang relevan dari *science direct* dan *google cendikia* dengan memasukkan kata kunci budaya peduli resiko, efektivitas organisasi dan manajemen resiko organisasi untuk mendukung pemikiran dan ide. Berdasarkan hasil pencarian didapatkan 13 artikel yang relevan seputar pembahasan budaya peduli resiko, efektivitas organisasi dan manajemen resiko organisasi. Penelitian dilakukan selama 2 bulan, yaitu Bulan Mei dan Juni Tahun 2023. Data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan cara reduksi, display dan verifikasi data (Prasetyono et al., 2019).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Membangun Budaya Peduli Resiko

Untuk membangun budaya resiko diperlukan suatu keterpaduan langkah antara pihak manajemen atau pimpinan organisasi dengan seluruh unit terkait. Menurut Yuli Ari (2020) terdapat 6 tahapan dalam menciptakan budaya resiko, yaitu: Pertama, komitmen pimpinan menciptakan irama yang sama (*tone at the top*). Sebelum penerapan budaya resiko diimplementasikan, harus ada komitmen bersama dari para pemimpin (eksekutif). Pemimpinlah yang menjadi pendorong utama memulai budaya resiko. Selanjutnya, manajer-manajer dan pimpinan level menengah berperan penting dalam mengomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan/pegawai dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen resiko. Jenis kepemimpinan dan perilaku pimpinan akan menjadi penentu bagi terciptanya budaya peduli resiko yang diinginkan. Komitmen pimpinan yang menjadi prioritas terhadap program Manajemen Resiko dapat diwujudkan dan ditunjukkan oleh pimpinan puncak beserta para pemimpin di seluruh tingkatan baik dukungan dalam bentuk implisit maupun eksplisit.

Kedua, berikan edukasi kepada seluruh *stakeholders* mengenai pentingnya melakukan manajemen resiko. Sampaikan pemahaman kepada mereka, bagaimana potensi kerugian jika tanpa manajemen resiko. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh jajaran organisasi mengenai pentingnya manajemen resiko. Komunikasi yang berkelanjutan diharapkan mampu menghasilkan

perubahan sikap pada orang lain dengan tujuan untuk memudahkan orang lain dalam memahami pesan oleh seorang pemberi pesan dan menimbulkan *feedback* dari si penerima pesan (komunikasikan) secara efektif. Mengkomunikasikan manajemen resiko perlu dilakukan secara komprehensif dan masif kepada seluruh pegawai. Lakukan *workshop* dan *training* manajemen resiko untuk manajer di berbagai level organisasi, bahkan stakeholders lainnya seperti supplier dan partner. Ini supaya stakeholders yang terkait dengan bisnis kita dapat melakukan manajemen resiko dengan standar yang sama.

Ketiga, lakukan kegiatan-kegiatan bersifat *knowledge sharing* mengenai manajemen resiko, di mana karyawan dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen resiko. Hal ini bisa diwujudkan dalam kegiatan yang diinisiasi oleh pimpinan organisasi untuk saling berbagi praktik baik. Masing-masing pegawai atau anggota organisasi dapat menceritakan pengalaman yang sudah terjadi secara bergantian berdasarkan topik diskusi pada hari itu. Keempat, jika sesuatu sudah menjadi budaya apabila telah dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu supaya budaya resiko tercipta, maka harus terdapat komunikasi yang konsisten mengenai pentingnya manajemen resiko dalam aktivitas keseharian. Sehingga orang akan konsisten dalam melakukan manajemen resiko dan aktivitasnya.

Kelima, jika organisasi mengekspektasikan supaya orang-orang di dalamnya melakukan manajemen resiko, maka harus diciptakan suatu pendekatan yang jelas terhadap manajemen resiko. Prosedur harus didokumentasikan, disosialisasikan, untuk kemudian diimplementasikan dalam keseharian pengambilan keputusan. Hal lain yang bisa dilakukan juga dengan cara memberikan penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola resiko dengan baik. Penghargaan bertujuan agar unit organisasi dapat mengembangkan kinerja pengelolaan resiko dengan membantu mereka menyadari dan menggunakan potensi mereka sepenuhnya dalam mengemban misi organisasi dan menyediakan informasi bagi pegawai dan pimpinan untuk membuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan atau pelaksanaan tugas dan fungsi. Penghargaan yang dapat diberikan dalam hal ini dapat dalam bentuk non keuangan/materi sesuai kebijakan atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Keenam, pengintegrasian manajemen resiko dalam proses bisnis organisasi. Pengintegrasian manajemen resiko ke dalam proses bisnis organisasi yang dilakukan secara bertahap dapat diawali dengan penyelarasan manajemen resiko dengan sistem manajemen kinerja organisasi dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Jika hal ini sudah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa manajemen resiko sudah menjadi suatu budaya pada organisasi tersebut. Tinggal dipelihara dan dikembangkan dengan baik oleh pimpinan organisasi agar tetap berjalan dengan baik.

Menurut Alijoyo & Munawar (2019) saat pimpinan organisasi membangun budaya peduli resiko biasanya akan muncul beberapa hambatan dalam menerapkan manajemen budaya resiko, yaitu: (1) Resiko pada sektor public seringkali masih dipandang sebagai sesuatu yang negatif. Hal ini menjadikan jika budaya resiko ditampilkan akan muncul khawatir menimbulkan kesan buruk. Padahal, jika resiko tersebut benar terjadi, maka dampaknya bisa jadi lebih buruk. (2) Resiko dipandang sebagai sumber pemborosan biaya. Meskipun pada umumnya pimpinan instansi menyadari bahwa biaya atau kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam mengatasi atau memitigasi resiko yang harus ditanggung mungkin lebih besar. (3) Daya tarik terhadap potensi untuk melakukan penyimpangan yang menjurus kepada perbuatan penyimpangan dianggap lebih memberikan keuntungan yang besar, sehingga mereka cenderung mengabaikan peringatan terhadap dampak resiko. Contohnya adalah resiko penunjukkan langsung dalam pemilihan penyedia barang dan jasa mempunyai resiko terjadinya kecurangan yang tinggi. Namun justru cara penunjukkan langsung banyak dipilih oleh pembuat keputusan. (4) Tata kelola organisasi yang lemah, karena control dari unit pengawasan baik internal maupun eksternal masih sangat lemah dan mudah dikompromikan. Resiko dapat timbul dimana saja di dalam organisasi, yang dapat muncul dalam proses, aktivitas, direktorat atau unit bisnis dan lokasi geografis yang berbeda. Manajemen pada tingkat direktorat atau unit bisnis menghadapi resiko dalam aktivitas mereka sendiri dan untuk itu harus mengetahui resiko-resiko yang mempengaruhi tujuan dan sasaran unit bisnis yang menjadi tanggung jawab mereka.

Seorang pemimpin yang ingin membangun budaya peduli resiko membutuhkan keterpaduan langkah antara pihak manajemen atau pihak terkait dengan unit internal auditor. Langkah-langkah yang dapat diambil untuk menciptakan budaya peduli resiko mencakup: (1) Komitmen pimpinan untuk menciptakan satu irama yang sama. Sebelum budaya manajemen resiko akan diimplementasikan, maka harus ada komitmen bersama dari para pemimpin. Pemimpinlah yang menjadi pendorong utama untuk memulai budaya peduli resiko. Selanjutnya, manajer-manajer dan pimpinan level menengah berperan penting dalam mengkomunikasikan dan mempengaruhi perilaku karyawan/pegawai dalam upaya untuk mengimplementasikan manajemen resiko. (2). Berikan edukasi kepada seluruh stakeholder mengenai pentingnya melakukan manajemen resiko. Sampaikan pemahaman kepada mereka, bagaimana potensi kerugian jika tanpa manajemen resiko. Lakukan *workshop* dan *training* manajemen resiko untuk manajer di berbagai level organisasi, *stakeholder* dan relasi organisasi. Hal ini supaya *stakeholder* yang terkait dengan aktivitas organisasi dapat melakukan manajemen resiko dengan standar yang sama. (3). Lakukan kegiatan-kegiatan bersifat *knowledge sharing* mengenai manajemen resiko. Kegiatan ini bertujuan agar karyawan dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman mengenai manajemen resiko. (4). Sesuatu menjadi budaya jika dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, supaya budaya manajemen resiko tercipta, maka harus terdapat komunikasi yang konsisten mengenai pentingnya manajemen resiko dalam aktivitas keseharian. Sehingga orang akan konsisten dalam melakukan manajemen resiko dalam aktivitasnya. (5). Jika organisasi mengekspektasikan supaya orang-orang di dalamnya melakukan manajemen resiko, maka harus diciptakan suatu pendekatan yang jelas terhadap manajemen resiko (Ni Nyoman Putu Martini et al., 2022). Prosedur harus didokumentasikan, disosialisasikan, untuk kemudian diimplementasikan dalam keseharian pengambilan keputusan. Hal ini supaya jelas, dan tidak terjadi kebingungan mengenai langkah apa yang harus diambil.

### 3.2 Meningkatkan Efektivitas Manajemen Resiko

Proses manajemen resiko adalah suatu proses yang bersifat berkesinambungan, sistematis, logik, dan terukur yang digunakan untuk mengelola resiko (Ni Nyoman Putu Martini et al., 2022). Proses manajemen resiko meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi resiko, analisis resiko, evaluasi resiko, penanganan resiko, monitoring dan reuiu, dan komunikasi dan konsultasi (Khristian et al., 2021). Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan sekitar organisasi yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan dan potensi yang dapat diberdayakan sebagai lingkungan tempat manajemen resiko akan diterapkan. Proses ini diidentifikasi pihak-pihak yang paling berkepentingan (*stakeholders* utama) dengan proses penerapan manajemen resiko, ruang lingkup dan tujuan proses, kondisi yang membatasi, serta hasil yang diharapkan dari penerapan manajemen resiko. Sebagai bagian dari penetapan konteks, disusunlah kriteria untuk menganalisis dan mengevaluasi resiko. Konteks secara umum menjadi landasan bagi pelaksanaan seluruh tahapan dalam proses manajemen resiko. Dan Proses Manajemen Resiko tidak boleh keluar dari konteks yang ditetapkan.

Identifikasi resiko bertujuan untuk mengidentifikasi seluruh jenis resiko yang berpotensi menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya sasaran organisasi. Proses ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi lokasi, waktu, sebab dan proses terjadinya peristiwa resiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya sasaran yang ada. Analisis resiko bertujuan untuk mengetahui profil dan peta dari resiko-resiko yang ada dan akan digunakan dalam proses evaluasi dan strategi penanganan resiko. Proses analisis resiko dilakukan dengan cara mencermati sumber resiko dan tingkat pengendalian yang ada serta dilanjutkan dengan menilai resiko dari sisi konsekuensi dan kemungkinan terjadinya. Evaluasi resiko bertujuan untuk menetapkan prioritas resiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis. Evaluasi resiko dilakukan agar para pengambil keputusan dari para pimpinan organisasi bisa mempertimbangkan perlu tidaknya dilakukan penanganan resiko lebih lanjut serta prioritas penanganannya.

Proses penanganan resiko bertujuan menentukan jenis penanganan yang efektif dan efisien untuk suatu resiko. Penanganan resiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan resiko yang tersedia (mengurangi kemungkinan terjadinya resiko, menurunkan dampak resiko, menerima resiko, menghindari resiko dan mengalihkan/mentransfer resiko) dan memutuskan opsi

penanganan resiko yang terbaik yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi resiko. Monitoring dan reviu resiko ditujukan untuk terutama mendeteksi dan mengantisipasi adanya perubahan dalam hal konteks organisasi, profil resiko, level setiap resiko dan efektivitas mitigasi resiko. Proses monitoring dan reviu dilakukan dengan cara memantau efektivitas rencana penanganan resiko, strategi, dan sistem manajemen resiko.

Proses komunikasi dan konsultasi bertujuan memperoleh informasi yang relevan serta mengkomunikasikan setiap tahapan proses manajemen resiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan baik. Proses yang melekat pada seluruh proses manajemen resiko ini dilakukan dengan cara mengembangkan komunikasi dengan stakeholder internal maupun eksternal. Tanggungjawab proses manajemen resiko ini ada pada para pemilik resiko dibantu oleh koordinator dan administrator manajemen resiko, serta tim yang terdiri dari para pimpinan atau bawahan yang menguasai *business process* di unit masing-masing organisasi. Penilaian tingkat kematangan penerapan manajemen resiko dalam kriteria berhasil itu ditunjukkan dengan adanya identifikasi dan analisis resiko sesuai tingkat kepentingannya. Resiko dimitigasi, dilacak, dan dikendalikan secara efektif. Permasalahan dicegah sebelum terjadi dan pegawai secara sadar fokus pada apa yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan.

Pendapat lain menyatakan proses manajemen resiko organisasi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu identifikasi resiko, penilaian resiko, penentuan risk response, pemantauan dan pelaporan resiko (Alijoyo & Munawar, 2019). Tahapan identifikasi resiko merupakan tahapan mengenali terhadap seluruh aktivitas organisasi, baik yang sedang maupun yang baru berjalan. Identifikasi resiko dilaksanakan dengan tujuan untuk mengenali factor-faktor resiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, menyebabkan kerugian atau bahkan merusak reputasi organisasi. Identifikasi resiko secara menyeluruh yang ada di dalam organisasi akan menghasilkan suatu daftar resiko. Seluruh resiko yang telah teridentifikasi kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori tertentu seperti resiko strategis, resiko gangguan operasional, resiko finansial, resiko reputasi, resiko kepegawaian dan lain-lain. Aktivitas identifikasi resiko merupakan tanggung jawab masing-masing risk owner untuk proses dan unit terkait.

Tahapan penilaian resiko merupakan aktivitas yang dilaksanakan untuk menilai besarnya pengaruh dari resiko-resiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran resiko akan dilihat dari 2 (dua) perspektif yaitu kemungkinan keterjadian dan besarnya pengaruh resiko kepada organisasi. Resiko dinilai dengan mengacu kepada tabel kriteria yang terkait dengan keterjadian maupun impact. Kriteria sebagai acuan penilaian dimaksud akan terus berkembang dan berubah untuk disesuaikan dengan perkembangan aktivitas organisasi dan perubahan risk appetite manajemen. Hasil penilaian seluruh resiko tersebut kemudian dipetakan ke dalam suatu kwadran peta resiko.

Peta resiko merupakan penggambaran secara visual tingkat masing-masing individual resiko yang telah teridentifikasi dengan diberi warna-warna menurut tinggi-rendahnya. Resiko-resiko yang sangat tinggi diindikasikan dengan warna merah dan masuk dalam kategori resiko yang memerlukan perhatian Manajemen. Resiko-resiko ini memerlukan perhatian segera dari Manajemen karena membutuhkan mitigasi atau rencana aksi yang segera untuk dapat mengurangi besarnya pengaruh dampak dan/atau kemungkinan keterjadian resiko tersebut. Resiko-resiko tinggi dan menengah secara berturut-turut diindikasikan dengan warna oranye dan kuning. Resiko-resiko yang masuk dalam kwadran tinggi dan medium (oranye dan kuning), bersama-sama dengan resiko-resiko dengan katagori sngat tinggi merupakan resiko organisasi yang harus 2 menjadi pertimbangan internal audit dalam menentukan focus dan rencana kerja internal audit. Resiko-resiko rendah dan sangat rendah diindikasikan dengan warna biru dan hijau. Resiko-resiko ini harus dikelola melalui tindakan pemantauan (monitoring) untuk meyakinkan dampak dan kemungkinan tetap berada di kwadran rendah dan sangat rendah, atau dapat dikurangi ke tingkat minimum secara ideal.

Tahapan penentuan *risk response*, rencana tindakan atau aktivitas yang akan dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk mengurangi, membagi, menghindar dan/atau menerima resiko-resiko tersebut. Setelah resiko diidentifikasi dan diukur, maka manajemen menentukan *risk response* untuk resiko-resiko tersebut. Setiap *risk response* yang ditetapkan harus mampu membuat tingkat

pengaruh dan tingkat keterjadian dari resiko-resiko yang teridentifikasi masuk dalam rentang tingkat resiko yang dapat diterima organisasi.

Tahapan pelaporan resiko pemantauan dan pelaporan resiko adalah aktivitas untuk mendapatkan informasi *up to date* dan akurat mengenai resiko organisasi guna memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Manfaat dari melakukan pemantauan dan pelaporan resiko adalah untuk mendapatkan pemahaman dari sifat dan cakupan resiko-resiko *eksisting*, untuk mencegah resiko muncul dan untuk menganalisa kerugian historis. Pemantauan dan pelaporan resiko memiliki tujuan utama memotivasi pemilik resiko (*risk owner*) untuk mengambil tanggung jawab manajemen resiko dengan menjadikannya sebagai bagian penting dari aktivitas bisnis normal yang menjadi tanggung jawab mereka. Seluruh informasi yang relevan dengan proses manajemen resiko organisasi dikumpulkan dan dikomunikasikan dalam format dan waktu yang tepat melalui mekanisme pelaporan resiko yang efektif kepada pimpinan organisasi terkait.

Kegiatan penerapan manajemen resiko yang efektif bertujuan untuk menghadapi segala kemungkinan yang terjadi dan mengurangi dampak negatif pada sasaran strategis yang hendak dicapai (Sipayung & Ardiani, 2022). Untuk memudahkan identifikasi, resiko biasanya diuraikan dalam tiga hal yakni penyebab, peristiwa dan dampak. Ketiga hal tersebut dapat dirangkai dalam kalimat secara sederhana sebagai berikut: karena terjadi sesuatu (sebab), telah terjadi (peristiwa), sehingga mengakibatkan (dampak pada sasaran)'. Apabila uraian tersebut diimplementasikan dalam ilustrasi yaitu 'karena masih rendahnya integritas pegawai dalam pemberian pelayanan (penyebab), telah terjadi gratifikasi dengan meminta imbalan kepada penerima layanan (peristiwa), sehingga reputasi organisasi pemerintah menurun atau adanya kerugian Negara (dampak)'.

Contoh lainnya karena kurangnya pembinaan dan pengawasan dari atasan (penyebab), sehingga terdapat pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan (peristiwa), sehingga terdapat gangguan dalam pemberian layanan pemerintah (dampak). Dalam memastikan tercapainya tujuan, maka resiko harus dikelola dengan baik. Pengelolaan tersebut diharapkan dapat meminimalkan kemungkinan terjadinya resiko atau mengurangi dampak yang terjadi sehingga tujuan dapat tercapai. Pengelolaan resiko dimulai dari upaya mengenali, mengukur mengevaluasi resiko hingga melaksanakan upaya penanganannya. Daya tahan organisasi terhadap kemungkinan timbulnya resiko tergantung pada bagaimana mempersiapkan diri secara sistematis terhadap resiko yang harus dihadapi. Kekuatan yang paling mendasar adalah terciptanya budaya resiko (*risk culture*) dimana sudah secara otomatis dan menyeluruh menerapkan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan resiko, serta menyatukan keseimbangan antara resiko dan pengendaliannya dalam setiap proses bisnis.

Terdapat hubungan manajemen resiko dengan sistem pengendalian intern. Manajemen resiko sangat berkaitan dengan sistem pengendalian intern. Dalam prosesnya, manajemen resiko harus memperhatikan sistem pengendalian yang akan dilaksanakan (Ni Nyoman Putu Martini et al., 2022). Pengendalian intern digunakan dalam rangka meyakinkan proses bisnis telah dijalankan secara efektif. Dalam sistem pengendalian intern akan memperhatikan bagaimana mitigasi atau penanganan resiko melalui kegiatan atau aktivitas untuk mengurangi kemungkinan dan/atau dampak resiko. Aktivitas pengendalian intern yang sudah ada harus dipantau pelaksanaannya dalam rangka menentukan level resiko pada tahap analisis resiko. Dengan diterapkannya manajemen resiko pada diharapkan dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian sasaran strategis organisasi dan peningkatan kinerja, mendorong manajemen yang proaktif dan antisipatif, memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan dan perencanaan, meningkatkan kepatuhan terhadap regulasi, meningkatkan ketahanan organisasi, dan meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi serta meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.

Manajemen resiko dapat digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi dengan pendekatan strategis, hal ini didukung dengan manfaat yang dapat diperoleh ketika menerapkan manajemen resiko secara terstruktur. Manfaat tersebut yaitu, 1) Meningkatkan akuntabilitas. 2) Meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan. 3) Mengembangkan budaya untuk terus belajar, 4) Dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik. 5) Meningkatkan kepatuhan pada outcomes. 6) Mengurangi potensi adanya pelanggaran hukum (Dila Nugraha & Novianty, 2022).



#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh penjelasan tersebut dapat disimpulkan budaya resiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen resiko organisasi diawali dengan membangun budaya peduli resiko. Terdapat 6 tahap dalam menciptakan budaya resiko, yaitu komitmen pemimpin, berikan edukasi kepada para *stakeholders*, lakukan kegiatan-kegiatan bersifat *knowledge sharing*, dilakukan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang, pendekatan yang jelas terhadap manajemen resiko dan pengintegrasian manajemen resiko dalam proses bisnis organisasi. Proses manajemen resiko meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi resiko, analisis resiko, evaluasi resiko, penanganan resiko, monitoring dan reuiu, dan komunikasi dan konsultasi. Implikasi dari kajian ini adalah para pentingnya bagi setiap organisasi dalam menciptakan budaya peduli resiko agar organisasi tersebut dapat terus survive ditengah perubahan yang berkembang cepat dan luas. Keterbatasan dalam kajian ini adalah tim penulis masih menggunakan data sekunder yang beraal dari artikel ilmiah yang relevan. Perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk mendalami budaya peduli resiko dalam meningkatkan efektivitas manajemen resiko.

#### REFERENCES

- Alijoyo, A., & Munawar, Y. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi Di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79.
- Anggie Yolanda Ritonga. (2023). Peran Audit Internal Dalam Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 7(3), 2348–2357. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1454>
- Balqis Nagita Fillia Zunaedi, Hayyu Rachma Annisa, & Murdiyati Dewi. (2022). Fungsi Internal Audit Dan Manajemen Risiko Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 24(1), 59–70. <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA>
- Dian Wundari Gustini, & Afriani, S. (2014). Analisis Manajemen Risiko Pada Kantor Pusat PT. Bank Bengkulu. *Ekombis Review*, 2(1), 105–121.
- Dila Nugraha, Y., & Novianty, I. (2022). Pengaruh Penerapan Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung. *Prosiding The 13th Industrial Research Workshop and National Seminar Bandung*, 1408–1411.
- Hidayah, R., Suryandari, D., & Rahayu Jurusan Akuntansi, R. (2018a). Peran Auditor Internal dalam Implementasi Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi. In *Journal of Applied Accounting and Taxation Article History* (Vol. 3, Issue 2).
- Hidayah, R., Suryandari, D., & Rahayu Jurusan Akuntansi, R. (2018b). Peran Auditor Internal dalam Implementasi Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi. In *Journal of Applied Accounting and Taxation Article History* (Vol. 3, Issue 2).
- Indriyani, E., Somah Taufik Halawa, Fatmainnah, Tombek Robert Tua Sihombing, & M.L. Denny Tewu. (2022). Analisis Manajemen Risiko Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Rumah Sakit Rsud Dr. H. Jusufsk). *Jurnal Manajemen Resiko*, 3(1), 69–90.
- Khristian, E., Karamoy, H., & Budiarmo, N. S. (2021). Analisis Manajemen Risiko Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance (Studi Kasus Pada PT Angkasa Pura I (Persero). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "GOODWILL"*, 12(2), 112–128.
- Nawatri, N. M., Topowijono, & Husaini, A. (2015). Efektifitas Proses Manajemen Risiko Perbankan Dalam Mengendalikan Risiko Kredit (Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Persero Tbk Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25(1), 1–10.
- Ni Made Wulan Sari Sanjaya, Putu Eka Nopiyani, & Ni Made Rianita. (2019). Kualitas Laporan Keuangan Ditinjau dari Budaya Tri Hita Karana, GCG, Kompetensi SDM dan Manajemen Risiko Lembaga Perkreditan Desa. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 7(3), 491–502.
- Ni Nyoman Putu Martini, Pungkaswati, P., & Arik Susbiyani. (2022). Pengaruh Manajemen Risiko Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Melalui Kinerja Organisasi. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, 12(1), 24–33.
- Pertiwi, N., & Atmaja, H. E. (2021). LITERATURE REVIEW: PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI ORGANISASI. *Jurnal EK&BI*, 4(2), 576–581. <https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324>
- Prasetyono, H., Kurniasari, D., & Desnaranti, L. (2019). Evaluation of the implementation of Batik-skills training program. *Research and Evaluation in Education*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.21831/reid.v5i2.23918>

- Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., & Desnaranti, L. (2022). Cyber-Physical System and Curriculum Heutagogy Implementation in Higher Education for Creating 4 . 0 Generation. *IJECA (International Journal of Education & Curriculum Application)*, 5(1), 67–78.
- Septiawan, C., & Sujana, E. (2020, April 9). Model Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Kesehatan Swasta di Indonesia (Studi Kasus di Stikes Indonesia Maju). *Seminar Nasional STMA Trisakti*.
- Simanjuntak, R., Priyarsono, D. S., & Sumarti, T. (2021). Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University Analysis of The Maturity Level of Risk Management Implementation at IPB University. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 12(3), 177–188. <https://www.kompas.com/edu/read/2020/06/02/194048771>
- Sipayung, B., & Ardiani, A. (2022). Manajemen risiko dalam pertimbangan pengajuan pinjaman dana pemulihan ekonomi nasional (PEN) daerah. In *Online) KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* (Vol. 19, Issue 4).
- Sofyan, A. S. (2017). Analisis Penerapan Manajemen Risiko Pembiayaan Pada Lembaga Pembiayaan Syariah. *Bilancia*, 11(2), 359–389. <http://ac.els-cdn.com/S221256711501134X/1-s2.0->
- Suryani, A. (2021). Manajemen Resiko dalam Perpajakan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 212. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.246>
- Yuli Ari. (2020). Ketika Manajemen Risiko Tak Sekedar Teori. *Paris Review (Sharing Knowledge for Better Governance)*, 1–60.