



## Analisis manajemen risiko pada zona integritas di balai pengembangan kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya

Dwi Putri Emilda<sup>1</sup>, Amiruddin<sup>2</sup>, Syamsuddin<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Magister Akuntansi Universitas Hasanuddin

[dwiputriemilda@gmail.com](mailto:dwiputriemilda@gmail.com)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 12 Mei 2023

Disetujui 20 Juni 2023

Diterbitkan 25 Juli 2023

### Kata kunci:

Manajemen Risiko; Zona Integritas; Komunikasi; Pemahaman terkait manajemen risiko; Budaya kerja; Komitmen pimpinan

### Keywords :

Risk management; Integrity zone; Communication; Understanding of risk management; Work culture; Leadership commitment

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya dan faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terhadap tujuh informan yang dipilih menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya berada pada tahap risk defined. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan serta selera risiko (risk appetite) telah ditetapkan, namun identifikasi risiko masih dilakukan secara terbatas. Faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya yaitu komunikasi, pemahaman terkait manajemen risiko, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi dan konsistensi.

### ABSTRACT

*This study aims to examine the risk management process in the integrity zone at the PUPR Region VI Competency Development Center Surabaya and the factors that influence it. This research is a qualitative research with a case study approach. Data collection was carried out through interviews with seven informants selected using purposive sampling. The results showed that the risk management process in the integrity zone at the PUPR Region VI Competency Development Center in Surabaya was at the risk defined stage. This shows that strategies and regulations already exist and are communicated and risk appetite has been established, but risk identification is still limited. Factors that influence the risk management process in the integrity zone at the PUPR Region VI Competency Development Center in Surabaya are communication, understanding of risk management, work culture, leadership commitment, motivation and consistency.*



©2023 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Risiko merupakan ketidakpastian yang akan menghambat tercapainya tujuan atau keinginan yang ditetapkan (Pardjo, 2017). Risiko juga dapat diartikan sebagai variasi hasil yang dapat terjadi pada kondisi tertentu dalam jangka waktu tertentu (William & Heins dalam Cahyabuana & ApolPribadi, 2015). Risiko sering diartikan sebagai ketidakpastian (*uncertainty*), risiko dapat mengakibatkan kerugian namun risiko dapat juga menciptakan peluang yang menguntungkan (Siahaan, 2013). Namun pada umumnya, risiko selalu berkaitan dengan kerugian (Arifudin et al., 2020). Risiko disebabkan oleh ketidakpastian di masa mendatang, penyimpangan, kejadian yang tidak diharapkan, atau tidak terjadinya sesuatu yang diharapkan (Maralis & Triyono, 2019). Risiko muncul karena kurangnya atau tidak adanya informasi yang memadai tentang apa yang akan terjadi (Lufthi, 2015). Organisasi harus memahami dan mengelola risiko secara efektif sebagai bagian dari rencana untuk menciptakan nilai tambah dan mendukung tercapainya tujuan organisasi (Suwinardi, 2016).

Salah satu cara untuk mencegah risiko agar tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko (Mariza et al., 2020). Manajemen risiko adalah suatu kegiatan dalam mengelola risiko dengan dengan mengidentifikasi, menganalisis, menilai, dan meminimalkan hingga menghilangkan risiko tersebut (Arifudin et al., 2020). Pimpinan menggunakan manajemen risiko untuk perencanaan dan dasar dalam pengambilan keputusan, memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, dan meminimalkan risiko yang dapat merugikan organisasi (Kurniati et al., 2020). Zona Integritas (ZI) merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada instansi yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi

birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Permen PANRB No 90 Tahun 2021). Zona integritas diharapkan dapat berfungsi sebagai contoh untuk melakukan reformasi birokrasi, menegakan integritas, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi di Kementerian PUPR. Zona integritas penting bagi Kementerian PUPR karena diperlukan perbaikan tata kelola dan pembentukan tata kelola yang bersih dan baik (*Good Governance*) serta membangun organisasi yang berkinerja tinggi, berintegritas, dan melayani (Biro Komunikasi Publik Kementerian PUPR, 2021).

Pembangunan zona integritas di Kementerian PUPR telah dilaksanakan di seluruh unit kerja pusat dan daerah dan semakin berkembang setiap tahunnya, terutama dalam 4 (empat) tahun terakhir. Hal ini ditunjukkan dengan bertambahnya unit kerja pengusul pembangunan zona integritas. Salah satu unit kerja yang mengusulkan pembangunan zona integritas adalah Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya. Pembangunan zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dimulai pada tahun 2018 hingga saat ini.

Fenomena yang terjadi pada Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya yaitu banyaknya ketidaktercapaian dari tujuan zona integritas. Hal ini dapat dilihat pada Lembar Kerja Evaluasi (LKE) hasil penilaian Tim Penilai Usulan (TPU) yang menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh belum memenuhi nilai ambang batas menuju WBK/WBBM. Tabel 1.1 menyajikan hasil penilaian TPU tahun 2022 untuk pembangunan zona integritas Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya.

**Tabel 1 Hasil Penilaian Tim Penilai Usulan Tahun 2022**

No	Komponen Penilaian	Ambang batas menuju WBK	Hasil Penilaian
A	Pemenuhan	30	17,28
1	Manajemen Perubahan	4	3,07
2	Penataan Tata Laksana	3,5	1,86
3	Penataan Sistem Manajemen SDM	5	1,79
4	Penguatan Akuntabilitas	5	4,31
5	Penguatan Pengawasan	7,5	3,83
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	5	2,42
B	Reform	30	8,89
1	Manajemen Perubahan	4	1,50
2	Penataan Tata Laksana	3,5	0,50
3	Penataan Sistem Manajemen SDM	5	0,00
4	Penguatan Akuntabilitas	5	4,01
5	Penguatan Pengawasan	7,5	2,88
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	5	0,00
	Total	60	26,16

Sumber : e-monitoring Reformasi Birokrasi

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai yang didapat tim kerja pembangunan zona integritas Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya masih jauh dari nilai ambang batas menuju WBK. Hal ini menunjukkan bahwa banyak tujuan dari zona integritas yang belum tercapai. Penerapan manajemen risiko diharapkan dapat membantu organisasi membuat strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, perlu dilakukan analisis yang lebih mendalam terkait manajemen risiko dan faktor apa saja yang memengaruhinya.

Berbagai penelitian tentang manajemen risiko telah dilakukan, diantaranya dilakukan oleh Kurniati et al. (2020) menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya teknologi informasi, kebijakan dan peraturan, serta kinerja organisasi memengaruhi penerapan manajemen risiko di organisasi non-profit. Ollie et al. (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan, kebijakan rumah sakit, pengetahuan staf, dan akreditasi adalah faktor yang telah diidentifikasi secara efektif dan berpotensi mendukung pelaksanaan manajemen risiko klinis (MRK). Sedangkan, Alijoyo & Munawar (2019) menyimpulkan bahwa struktur *governance*, pedoman dan prosedur yang jelas yang didukung oleh komitmen pimpinan dan evaluasi rutin, sumber daya manusia yang kompeten bidang manajemen risiko untuk menciptakan budaya sadar risiko dalam organisasi, serta sistem pengelolaan ketahanan dan keberlanjutan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap tingkat maturitas manajemen risiko organisasi. Penelitian ini mengembangkan penelitian Alijoyo & Munawar (2019) dimana terdapat perbedaan pada *risk maturity level* yang digunakan yaitu pada penelitian ini berdasarkan *The Institute of Internal Auditors* (2014)

sedangkan penelitian sebelumnya berdasarkan (2020). Objek yang diteliti juga berbeda yaitu pada penelitian ini berfokus pada manajemen risiko pada zona integritas di di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dengan menggunakan standar ISO 31000:2018 sedangkan penelitian sebelumnya berfokus pada maturitas manajemen risiko pada organisasi di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dan mengetahui faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk melakukan evaluasi proses manajemen risiko agar menjadi lebih baik sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan dari zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang berfokus pada makna daripada generalisasi dimana peneliti sebagai instrumen kunci, pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), dan analisis data dilakukan secara induktif. Pendekatan studi kasus adalah jenis penelitian kualitatif di mana peneliti mengkaji program, peristiwa, proses, dan aktivitas dari satu atau lebih orang secara menyeluruh. Pendekatan studi kasus dianggap sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dan faktor yang memengaruhinya.

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh langsung dari hasil wawancara terhadap informan dan observasi langsung serta data sekunder yang diperoleh dari peraturan, buku, arsip resmi, dan dokumen lainnya yang dapat mendukung kelengkapan data primer. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya yang berjumlah 78 orang. Dalam penelitian ini, sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel diambil berdasarkan aspek atau kriteria tertentu untuk mewakili populasi yang diteliti. Kriteria yang digunakan untuk memilih sampel penelitian yaitu. Pertama, pegawai yang memiliki pengetahuan dan terlibat dalam objek penelitian. Kedua, pegawai yang menjadi penanggung jawab dalam pelaksanaan objek penelitian. Ketiga, pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun di lokasi penelitian.

Berdasarkan kriteria tersebut terpilih 7 (tujuh) pegawai yang akan menjadi informan dalam penelitian ini, yaitu Kepala Balai, Koordinator/Anggota Tim Manajemen Perubahan, Koordinator/Anggota Tim Manajemen Tatalaksana, Koordinator/Anggota Tim Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia, Koordinator/Anggota Tim Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Koordinator/Anggota Tim Penguatan Pengawasan, Koordinator/Anggota Tim Penguatan Kualitas Pelayanan Publik.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data interaktif Miles dan Huberman, yaitu. Pertama, pengumpulan data yang dilakukan melalui observasi, dokumentasi, wawancara semi terstruktur dan FGD kemudian selanjutnya hasil wawancara direkam dan ditulis dalam catatan lapangan. Kedua, reduksi data yang dilakukan dengan membuat rangkuman, memilih dan memusatkan pada pembahasan pokok, mencari pola serta menghilangkan hal-hal yang tidak perlu. Ketiga, penyajian data yang dilakukan dalam bentuk deskripsi singkat. Keempat, penarikan kesimpulan yang dilakukan dengan menjawab pertanyaan penelitian dengan hasil temuan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Proses Manajemen Risiko pada Zona Integritas**

Manajemen risiko merupakan kegiatan pengelolaan risiko sebagai upaya untuk mengurangi kerugian. Proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dilakukan melalui beberapa proses. Pertama, pembentukan tim kerja pembangunan zona integritas. Tim Kerja Pembangunan Zona Integritas merupakan tim yang dibentuk berdasarkan surat keputusan dari Kepala Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya. Tim ini dibentuk setiap awal tahun dan diperbaharui setiap tahunnya. Tim kerja pembangunan zona integritas terdiri atas tim manajemen, tim manajemen perubahan, tim manajemen tata laksana, tim penataan sistem manajemen SDM, tim penguatan akuntabilitas kinerja, tim penguatan pengawasan dan tim penguatan kualitas pelayanan publik.

Kedua, rapat evaluasi pelaksanaan pembangunan zona integritas. Setelah dibentuk tim kerja pembangunan zona integritas maka langkah selanjutnya adalah melakukan rapat evaluasi pelaksanaan pembangunan zona integritas. Rapat tersebut dilaksanakan di awal tahun untuk membahas terkait

permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan zona integritas serta membahas juga terkait perencanaan kedepannya. Ketiga, melaporkan kepada pimpinan apabila terdapat permasalahan. Setelah dilakukan rapat evaluasi yang mana didalamnya juga memuat pembahasan terkait rencana mitigasi dari permasalahan yang dihadapi, maka langkah selanjutnya adalah melaporkan kepada pimpinan terkait progres dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pembangunan zona integritas.

Selanjutnya akan dianalisis bagaimana proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya berdasarkan standar ISO 31000:2018. Tabel 2 menyajikan penerapan proses manajemen risiko ISO 31000:2018 pada Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya.

**Tabel 2 Penerapan Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018**

No	ISO 31000:2018	Uraian	Bapekom PUPR Wil VI Surabaya
1	Komunikasi dan konsultasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi merupakan kegiatan penyampaian informasi untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman risiko</li> <li>• Konsultasi merupakan kegiatan untuk mencari informasi dan mendapatkan <i>feedback</i> untuk membantu dalam pengambilan keputusan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dilakukan baik secara internal maupun eksternal terutama dengan BPSDM</li> <li>• Konsultasi dilakukan melalui rapat evaluasi, rapat internalisasi pegawai, dan rapat insidental</li> </ul>
2	Penetapan lingkup konteks dan kriteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup merupakan batasan tugas, fungsi dan tanggung jawab dimana manajemen risiko akan diterapkan</li> <li>• Konteks merupakan batasan internal dan eksternal yang diperhatikan dalam mengelola risiko untuk mencapai sasaran organisasi</li> <li>• Kriteria risiko merupakan parameter atau ukuran, baik kualitatif maupun kuantitatif yang digunakan untuk menentukan tingkat kemungkinan risiko dan tingkat dampak dari risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruang lingkup ditentukan berdasarkan tujuan kegiatan utama unit kerja</li> <li>• Konteks ditentukan berdasarkan <i>stakeholder</i> internal dan eksternal</li> <li>• Kriteria ditentukan berdasarkan SE PUPR No 4 Tahun 2021</li> </ul>
3	Penilaian risiko	<p>Penilaian risiko meliputi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi risiko merupakan kegiatan untuk menemukan hal yang dapat membantu atau menghalangi pencapaian sasaran organisasi</li> <li>• Analisis risiko merupakan kegiatan untuk menentukan besaran risiko berdasarkan tingkat kemungkinan risiko dan tingkat dampak dari risiko</li> <li>• Evaluasi risiko merupakan kegiatan untuk menentukan prioritas risiko berdasarkan besaran risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi risiko dilakukan terhadap sasaran unit kerja (identifikasi risiko terkait tujuan zona integritas masih terbatas)</li> <li>• Analisis risiko dilakukan dengan menentukan tingkat kemungkinan, tingkat dampak, pengendalian yang ada serta efektifitas pengendalian pada setiap risiko</li> <li>• Evaluasi risiko dilakukan terhadap risiko yang berada di luar garis toleransi</li> </ul>
4	Perlakuan risiko	<p>Perlakuan risiko merupakan kegiatan untuk menentukan dan melaksanakan pilihan penanganan risiko</p>	<p>Perlakuan risiko dilakukan dengan mengurangi kemungkinan dan mengurangi dampak</p>
5	Pemantauan dan tinjauan	<p>Pemantauan dan tinjauan merupakan kegiatan untuk memastikan bahwa penerapan manajemen risiko berjalan sesuai rencana dan memberikan <i>feedback</i> untuk penyempurnaan proses manajemen risiko kedepannya</p>	<p>Pemantauan dan tinjauan dilakukan melalui rapat evaluasi manajemen risiko</p>
6	Pencatatan dan pelaporan	<p>Pencatatan dan pelaporan merupakan kegiatan untuk mendokumentasikan dan melaporkan proses dan hasil dari manajemen risiko</p>	<p>Pencatatan dituangkan kedalam laporan penerapan manajemen risiko yang dilaporkan setiap tiga bulan</p>

Sumber : Hasil Analisis Peneliti

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya telah dilakukan berdasarkan standar ISO 31000:2018. Namun identifikasi risiko terhadap tujuan dari zona integritas masih dilakukan secara terbatas. Identifikasi risiko dilakukan berdasarkan risiko yang dapat menghambat sasaran kegiatan utama Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya.

Penilaian risiko akan membantu organisasi mengelola risiko dan meminimalkan efek yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya penilaian risiko pada zona integritas, maka diharapkan tujuan dari zona integritas dapat tercapai yaitu pemerintah yang bersih dan bebas KKN dan peningkatan kualitas pelayanan publik Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya. Penilaian risiko juga menjadi dasar bagi tim kerja pembangunan zona integritas dalam menyusun rencana strategis karena semua risiko yang mungkin terjadi telah diantisipasi dan dikendalikan. Apabila risiko tidak diidentifikasi maka risiko tidak dapat diukur dan tidak dapat ditindaklanjuti sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Risiko yang tidak diidentifikasi juga akan menyebabkan terjadinya masalah yang berulang.

Berdasarkan *The Institute of Internal Auditors* (2014) terdapat lima tingkatan *risk maturity* organisasi, yaitu:

1. *Risk naïve* yaitu tidak ada metode yang ditetapkan secara resmi untuk menerapkan manajemen risiko.
2. *Risk aware* yaitu metode manajemen risiko dilakukan secara terpisah.
3. *Risk defined* yaitu strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan serta selera risiko (*risk appetite*) telah ditetapkan.
4. *Risk managed* yaitu metode manajemen risiko yang komprehensif telah dikembangkan dan dikomunikasikan secara organisasi.
5. *Risk enabled* yaitu manajemen risiko dan pengendalian internal telah menjadi bagian integral dari operasi organisasi.

Berdasarkan *The Institute of Internal Auditors* (2014), dalam menilai *risk maturity* suatu organisasi, terdapat hal-hal yang harus dipertimbangkan yang disajikan dalam Tabel 3.

**Tabel 3 Penilaian Risk Maturity**

Proses	<i>Risk Naive</i>	<i>Risk Aware</i>	<i>Risk Defined</i>	<i>Risk Managed</i>	<i>Risk Enable</i>
Tujuan organisasi telah ditentukan.	Mungkin	Ya, tapi mungkin tidak dilakukan secara konsisten.	Ya	Ya	Ya
Manajemen telah dilatih untuk memahami apa itu risiko, dan tanggung jawabnya terhadap risiko tersebut.	Tidak	Pelatihan dilakukan secara terbatas	Ya	Ya	Ya
Sistem penilaian untuk menilai risiko telah ditetapkan.	Tidak	Ya, tapi mungkin tidak dilakukan secara konsisten.	Ya	Ya	Ya
Selera risiko organisasi telah didefinisikan dalam sistem	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya

<b>Proses</b>	<b><i>Risk Naive</i></b>	<b><i>Risk Aware</i></b>	<b><i>Risk Defined</i></b>	<b><i>Risk Managed</i></b>	<b><i>Risk Enable</i></b>
penilaian risiko.					
Proses telah didefinisikan untuk menentukan risiko, dan telah dilaksanakan	Tidak	Mungkin	Ya, tetapi mungkin tidak berlaku untuk seluruh organisasi	Ya	Ya
Semua risiko telah dikumpulkan ke dalam satu daftar. Risiko telah dialokasikan untuk suatu pekerjaan tertentu.	Tidak	Terdapat daftar yang mungkin tidak lengkap.	Ya, tetapi mungkin tidak berlaku untuk seluruh organisasi	Ya	Ya
Semua risiko telah dinilai sesuai dengan sistem penilaian yang ditetapkan.	Tidak	Terdapat daftar yang mungkin tidak lengkap.	Ya, tetapi mungkin tidak berlaku untuk seluruh organisasi	Ya	Ya
Respon terhadap risiko telah dipilih dan diterapkan.	Tidak	Beberapa respon telah diidentifikasi	Ya, tetapi mungkin tidak berlaku untuk seluruh organisasi	Ya	Ya
Manajemen telah menyiapkan metode untuk memantau operasi yang tepat dari proses utama, tanggapan dan rencana tindakan (kontrol pemantauan).	Tidak	Beberapa kontrol pemantauan.	Ya, tetapi mungkin tidak berlaku untuk seluruh organisasi	Ya	Ya
Risiko ditinjau secara berkala oleh organisasi.	Tidak	Beberapa risiko ditinjau, tetapi jarang	Reviu secara reguler, mungkin setiap tahun.	Reviu secara reguler, mungkin setiap tiga bulan	Reviu secara reguler, mungkin setiap tiga bulan
Manajemen melaporkan risiko kepada direksi di mana respons belum mengelola risiko ke tingkat penerimaan	Tidak	Tidak	Ya, tapi mungkin tidak ada proses formal.	Ya	Ya

Proses	<i>Risk Naive</i>	<i>Risk Aware</i>	<i>Risk Defined</i>	<i>Risk Managed</i>	<i>Risk Enable</i>
kepada dewan. Semua proyek baru yang signifikan dinilai risikonya secara rutin.	Tidak	Tidak	Sebagian besar kegiatan	Semua kegiatan	Semua kegiatan
Tanggung jawab untuk penentuan, penilaian, dan pengelolaan risiko termasuk dalam uraian tugas.	Tidak	Tidak	Terbatas	Sebagian besar deskripsi pekerjaan	Ya
Pimpinan memberikan jaminan atas efektivitas manajemen risiko yang telah dilakukan.	Tidak	Tidak	Tidak	Beberapa pimpinan	Ya
Pimpinan dinilai berdasarkan kinerja manajemen risiko.	Tidak	Tidak	Tidak	Beberapa pimpinan	Ya
Pendekatan internal audit	Mempromosikan manajemen risiko dan mengandalkan metode perencanaan audit alternatif	Mempromosikan seluruh perusahaan untuk manajemen risiko dan mengandalkan metode perencanaan audit alternatif.	Memfasilitasi manajemen risiko dan menggunakan penilaian manajemen risiko jika sesuai	Audit proses manajemen risiko dan menggunakan penilaian manajemen atas risiko yang sesuai.	Audit proses manajemen risiko dan menggunakan penilaian manajemen risiko sebagaimana mestinya.

Proses manajemen risiko pada zona integritas di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya menunjukkan berada pada tahapan *risk defined*. Hal ini dapat diketahui dari tujuan organisasi telah didefinisikan, terdapat beberapa anggota yang telah mengikuti sosialisasi terkait manajemen risiko, selera risiko telah ditentukan, penilaian risiko telah dilakukan serta risiko juga telah dilaporkan secara regular per tiga bulan. Tahapan *risk defined* menunjukkan bahwa strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan serta selera risiko (*risk appetite*) telah ditetapkan namun identifikasi risiko masih dilakukan secara terbatas.

### Faktor yang Memengaruhi Proses Manajemen Risiko pada Zona Integritas

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di PUPR Wilayah VI Surabaya yaitu komunikasi, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi, dan konsistensi.

## **Komunikasi**

Komunikasi terkait manajemen risiko perlu dilakukan secara masif kepada seluruh pegawai. Komunikasi kepada seluruh jajaran organisasi perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman pegawai terkait pentingnya manajemen risiko. Diharapkan komunikasi dapat membantu perubahan sikap (*attitude change*) setiap pegawai untuk menerapkan manajemen risiko yang efektif.

Setiap pegawai bertanggung jawab terhadap kegiatan dan hasil yang dilakukan pada tempat kerja. Hal ini menyebabkan risiko yang ditemukan setiap pegawai akan berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya. Akibatnya, risiko harus dikomunikasikan secara langsung atau tidak langsung. Komunikasi langsung dapat dilakukan melalui rapat, FGD maupun diskusi dengan pegawai lainnya. Sedangkan komunikasi tidak langsung dapat melalui catatan tertulis yang nantinya dapat didiskusikan dengan pegawai lainnya. Risiko yang telah dicatat dan ditulis tersebut kemudian akan diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi untuk menentukan respon yang tepat terhadap risiko tersebut.

Komunikasi yang digunakan oleh pimpinan Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya dalam memberikan pemahaman terkait manajemen risiko kepada para pegawai adalah melalui rapat koordinasi internal organisasi. Pimpinan memberikan arahan agar setiap melaksanakan kegiatan perlu memperhatikan risiko sehingga sasaran organisasi dapat tercapai. Namun yang menjadi kelemahan adalah belum adanya komunikasi yang secara komprehensif membahas terkait manajemen risiko agar tujuan zona integritas dapat tercapai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan komunikasi yang komprehensif terkait manajemen risiko untuk mendukung tercapainya tujuan zona integritas. Komunikasi yang dilakukan bertujuan untuk melakukan *knowledge sharing* khususnya terkait risiko yang dapat menghambat tercapainya tujuan zona integritas. Setiap pegawai dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman tentang manajemen risiko melalui komunikasi tersebut. Komunikasi terkait manajemen risiko dapat dilakukan melalui rapat, workshop atau pertemuan yang dilakukan secara berkala antara pimpinan dengan anggota tim kerja pembangunan zona integritas. Pertemuan tersebut akan membahas peristiwa yang dapat menghambat pelaksanaan zona integritas dan alternatif pemecahannya. Melalui pertemuan yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan yang membahas terkait risiko dalam segala aspeknya, diharapkan pegawai menjadi lebih sadar akan risiko yang dihadapi dalam pelaksanaan zona integritas sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

## **Pemahaman Terkait Manajemen Risiko**

Sebuah organisasi untuk menerapkan manajemen risiko membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk menjalankan manajemen risiko tersebut. Salah satu prinsip ISO 31000:2018 juga menjelaskan bahwa sumber daya manusia dan budaya sangat penting untuk penerapan manajemen risiko. Budaya dan perilaku manusia akan memengaruhi semua komponen manajemen risiko pada semua tingkat dan tahapan.

Manajemen risiko penting bagi organisasi untuk mencegah dan meminimalkan risiko yang mungkin terjadi atau yang mungkin dihadapi organisasi ketika mencapai tujuannya. Dengan demikian, ketersediaan SDM yang kompeten di bidang manajemen risiko merupakan unsur penting bagi keberhasilan implementasi manajemen risiko. Keahlian, kemampuan dan pengalaman dalam menangani risiko, jika dapat dikomunikasikan dan diinternalisasikan dengan baik, akan menyebar ke seluruh organisasi, dan dapat membantu mempercepat implementasi manajemen risiko.

SDM yang kompeten bidang manajemen risiko harus memiliki pemahaman terkait manajemen risiko. Pemahaman yang diperlukan antara lain pemahaman terkait proses manajemen risiko, manfaat dan kerugian jika tidak melaksanakan manajemen risiko, hingga pemahaman terkait cara agar proses manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif. Pemahaman terkait manajemen risiko akan meningkatkan kesadaran setiap anggota terhadap risiko sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan dengan meminimalkan risiko. Oleh karena itu pemahaman terkait manajemen risiko wajib dimiliki oleh seluruh pegawai agar pelaksanaan manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif.

Perhatian organisasi terhadap pentingnya pengembangan SDM yang kompeten dibidang manajemen risiko dapat dilihat dari tersedianya program pelatihan manajemen risiko yang terstruktur. Program tersebut dirancang untuk mendukung pegawai untuk mengembangkan keahlian bidang manajemen risiko. Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi bidang manajemen risiko dibutuhkan untuk menerapkan manajemen risiko yang efektif.



Sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan pemahaman terkait manajemen risiko telah melakukan sosialisasi dan internalisasi terkait manajemen risiko secara rutin oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) selaku pembina dari Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya. Tujuan dari sosialisasi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan individu dan organisasi dalam memahami pentingnya manajemen risiko. Namun, sosialisasi manajemen risiko yang telah dilakukan hanya diikuti oleh beberapa orang dan pegawai yang telah mengikuti kegiatan sosialisasi belum melakukan sharing knowledge atau transfer ilmu kepada pegawai lainnya sehingga menyebabkan belum adanya pemahaman yang sama pada setiap pegawai terkait manajemen risiko.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan peningkatan pemahaman terkait manajemen risiko sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan zona integritas. Sumber daya manusia saat ini masih membutuhkan pelatihan dan bimbingan yang lebih mendalam agar mereka lebih memahami manajemen risiko. Sosialisasi terkait manajemen risiko yang diberikan perlu dilakukan secara masif dan rutin kepada seluruh pegawai. Di samping itu, diperlukan juga pelatihan manajemen risiko yang ditujukan bagi seluruh pegawai.

Salah satu strategi untuk meningkatkan pemahaman terkait manajemen risiko yaitu dengan melakukan pemetaan dan pengembangan terhadap seluruh sumber daya manusia yang terlibat. Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara berkala dengan sistem manajemen yang baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui sosialisasi, pelatihan, sertifikasi, FGD, *workshop*, *benchmarking*, maupun *coaching & counseling* yang dilakukan secara berkala dan kontinu. Hasil dari pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan harus dievaluasi secara berkala untuk ditindak lanjuti.

Hasil penelitian ini mendukung Priyarsono & Munawar (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan untuk mendukung penerapan manajemen risiko dan membangun budaya sadar risiko di organisasi. Alijoyo & Munawar (2019) menyimpulkan bahwa sumber daya manusia yang kompeten di bidang manajemen risiko penting untuk membangun budaya sadar risiko.

## **Budaya Kerja**

Budaya kerja adalah pandangan hidup yang terdiri dari nilai-nilai, sifat, dan kebiasaan yang berkaitan dengan norma-norma moral, sosial, dan perilaku yang didasarkan pada keyakinan seseorang pada kemampuan dan prioritasnya (Widodo, 2020). Budaya kerja merupakan kebiasaan di tempat kerja yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam perilaku bekerja sehingga kebiasaan atau perilaku tersebut secara otomatis menjadi bagian dari diri mereka sendiri. Budaya kerja yang dimiliki oleh setiap organisasi akan berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya karena landasan dan sikap yang berbeda dari setiap organisasi.

Budaya kerja organisasi dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang positif atau negatif. Oleh karena itu, budaya kerja sangat penting untuk keberhasilan atau kegagalan organisasi. Budaya kerja mampu merubah sikap dan perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja diperlukan organisasi untuk membentuk karakter dan meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perlu dilakukan peningkatan sistem kerja sehingga dapat mendukung pelaksanaan manajemen risiko. Sistem kerja perencanaan, khususnya terkait perencanaan waktu pembangunan zona integritas perlu ditingkatkan. Selain itu, diperlukan juga peningkatan pada sistem dokumentasi atau pencatatan dari kegiatan yang telah dilakukan oleh pegawai. Pimpinan menggunakan manajemen risiko sebagai dasar dalam pengambilan keputusan sehingga membutuhkan informasi yang memadai. Informasi ini diperoleh dari hasil pencatatan dan pelaporan yang telah dilakukan oleh pegawai. Budaya kerja yang positif dapat membantu dalam keberhasilan pelaksanaan manajemen risiko.

Kebiasaan dalam sebuah organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok individu yang bekerja sama dan berinteraksi satu sama lain akan membentuk budaya di dalam organisasi (Aditama, 2020). Organisasi harus dapat mengidentifikasi budaya apa yang ada di dalamnya untuk mengubah budaya yang kurang baik menjadi budaya yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, organisasi harus memiliki kemampuan untuk membangun budaya kerja yang mendukung penerapan manajemen risiko.

Salah satu strategi untuk membangun budaya kerja yang dapat mendukung penerapan manajemen risiko adalah melalui *recruitment* pegawai yang kompeten di bidang manajemen risiko. Pegawai ini diharapkan dapat memengaruhi pegawai lainnya untuk memiliki budaya kerja yang dapat mendukung penerapan manajemen risiko. Membangun budaya kerja yang dapat mendukung penerapan manajemen risiko adalah langkah lain yang dapat dilakukan. Budaya kerja ini harus disepakati dan harus diterapkan oleh setiap orang dalam tim kerja pembangunan zona integritas. Budaya kerja yang perlu dibangun yaitu budaya kerja untuk membuat perencanaan pada setiap individu, baik itu perencanaan secara *daily*, *weekly* maupun *monthly*. Selanjutnya perlu juga dibentuk budaya kerja yang dapat mendokumentasikan setiap kegiatan dan permasalahan yang dihadapi pada setiap individu agar permasalahan tersebut tidak terulang kedepannya.

Hasil penelitian ini mendukung Satato et al. (2022) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja yang baik akan memengaruhi seberapa baik seorang pegawai dalam bekerja. Pegawai yang bekerja dalam budaya kerja yang baik biasanya ditunjukkan dengan tanggung jawab, komitmen, disiplin, kerja tim, tekun, ramah, bekerja sesuai aturan, mampu beradaptasi dengan pekerjaan, memiliki integritas yang tinggi dan selalu bersemangat untuk mencapai hasil terbaik.

### **Komitmen Pimpinan**

Komitmen pimpinan sangat diperlukan dalam penerapan manajemen risiko (Alijoyo & Munawar, 2019). Pimpinan yang memiliki komitmen akan memberikan dukungan yang diperlukan agar proses manajemen risiko dapat berjalan dengan efektif. Pemimpin organisasi menjadi pendorong utama dalam penerapan manajemen risiko. Pimpinan di bawahnya bertanggung jawab untuk menerjemahkan, mengkomunikasikan, dan mempengaruhi sikap bawahannya untuk menerapkan manajemen risiko di tempat kerja. Oleh karena itu, manajemen risiko dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk mengelola dan mengendalikan risiko yang dapat menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen pimpinan dalam pelaksanaan manajemen risiko pada zona integritas dapat dilihat dari mandatory pimpinan berupa Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 04/SE/M/2021 Tahun 2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian PUPR yang selanjutnya dituangkan kedalam manual penerapan manajemen risiko di Bapekom PUPR Wilayah VI Surabaya. Komitmen pimpinan juga dituangkan menjadi arahan berupa surat keputusan tim kerja pembangunan zona integritas. Surat keputusan tersebut telah memuat tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap anggota. Selain itu, komitmen pimpinan juga telah di internalisasi pada saat rapat internal bagi seluruh pegawai agar dalam melaksanakan kegiatan harus senantiasa memperhatikan risiko.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen pimpinan diharapkan menjadi *role model* yang mampu mendorong perubahan perilaku pegawai. Komitmen pimpinan berupa arahan perlu dijabarkan secara lebih rinci sehingga dapat dimengerti dan dilaksanakan oleh pegawai. Selain itu, komitmen pimpinan juga perlu didukung oleh komitmen dari seluruh pegawai, mulai dari manajemen tinggi, manajemen tengah, hingga manajemen bawah atau operasional. Komitmen dari seluruh anggota organisasi diharapkan akan meningkatkan pelaksanaan manajemen risiko sehingga diharapkan tujuan dari zona integritas dapat tercapai.

Komitmen pimpinan dalam proses manajemen risiko menjadi hal sangat penting. Selain kewenangan untuk mengalokasikan sumber daya, perilaku pimpinan akan dijadikan panutan (*role model*) bagi seluruh anggota organisasi. Pimpinan diharapkan dapat menunjukkan perilaku yang mempertimbangkan risiko pada setiap keputusan yang dibuat sehingga dampaknya akan dirasakan oleh organisasi. Melalui pembuatan struktur, kebijakan, aturan, dan standar, serta insentif untuk pengelolaan risiko, para pemimpin dapat menyampaikan pesan yang jelas. Namun, tanpa tindakan yang ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari, pegawai akan sulit memahami bagaimana mengelola risiko yang diharapkan pimpinan.

Pemimpin memiliki dampak yang signifikan untuk membantu menyebarkan nilai-nilai ke dalam organisasi. Pegawai lainnya akan dipengaruhi oleh perilaku mengelola risiko yang ditunjukkan oleh *role model*. Hal ini disebabkan karena pegawai akan melihat perilaku pimpinan dan biasanya akan mengikutinya. Kurnia (2017) menyimpulkan bahwa pemimpin harus dapat menjadi inspirasi dan mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki budaya kerja yang memperhatikan risiko. Pemimpin yang dapat memberikan contoh dan menghargai pegawainya akan meningkatkan motivasi pegawainya.

## **Motivasi**

Motivasi merupakan penggerak dalam diri seseorang untuk berperilaku sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai (Oloan Situmorang, 2022). Seseorang akan memiliki motivasi atau termotivasi apabila memiliki keinginan atau rencana yang ingin diwujudkan. Motivasi adalah faktor yang dapat memengaruhi perilaku seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan, tindakan, atau kegiatannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki setiap individu akan memberikan hasil yang baik atau buruk yang pada akhirnya akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi pada setiap individu, sebuah organisasi perlu memberikan pengaruh kepada individu untuk melakukan upaya terbaiknya.

Abraham A. Maslow mengemukakan teori motivasi yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memenuhi sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia. Kebutuhan ini terdiri dari lima tingkatan dan disusun dalam hierarki pemenuhan, sehingga manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua, dan seterusnya. Pemenuhan semua kebutuhan inilah yang akan memotivasi seseorang (Andjarwati, 2015). Lima tingkatan tersebut yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan peningkatan motivasi dari pegawai untuk melaksanakan manajemen risiko sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan zona integritas. Pemahaman dan kepedulian pegawai terhadap pentingnya manajemen risiko perlu ditingkatkan agar tujuan zona integritas dapat tercapai. Pelaksanaan manajemen risiko diharapkan dapat menunjang tugas dan fungsi dari pegawai sehingga dapat berdampak terhadap pencapaian kinerja yang ada dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Menurut Hasibuan dalam (Jufrizen, 2021) terdapat dua jenis motivasi yaitu positif dan negatif. Motivasi positif merupakan dorongan yang diberikan kepada individu dengan memberikan hadiah kepada individu yang berhasil atau berprestasi baik untuk meningkatkan semangat kerjanya. Sedangkan motivasi negatif merupakan dorongan yang diberikan kepada individu dengan memberikan hukuman kepada individu yang melakukan pekerjaan yang kurang baik sehingga semangat kerja dalam waktu singkat akan meningkat karena tidak ingin dihukum. Motivasi positif akan memberikan hasil yang baik dalam jangka panjang, sedangkan motivasi negatif hanya memberikan hasil yang baik dalam jangka pendek. Oleh karena itu, pimpinan harus menerapkannya dengan adil dan konsisten (Nugroho et al., 2019).

Salah satu strategi untuk meningkatkan kepedulian dan motivasi pegawai dalam melakukan manajemen risiko adalah dengan memberikan motivasi secara langsung, seperti penghargaan. Pegawai yang dapat mengelola risiko dengan baik dapat diberikan penghargaan sesuai dengan kebijakan atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Tujuan penghargaan ini adalah agar pegawai dapat memanfaatkan potensi mereka sepenuhnya untuk mencapai tujuan organisasi. Penghargaan dapat diberikan dalam bentuk non keuangan atau non materi seperti perhatian, piagam serta pujian dalam bentuk tulisan atau lisan.

Selain itu, memberikan motivasi secara tidak langsung dapat membantu pegawai lebih termotivasi untuk menerapkan manajemen risiko. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan fasilitas dan dukungan yang dapat membantu dan mendukung pegawai dalam menerapkan manajemen risiko seperti membuat sistem dan prosedur yang dapat mempermudah pelaksanaan manajemen risiko serta menempatkan pegawai yang tepat pada tim kerja pembangunan zona integritas.

Motivasi akan memberikan dorongan yang kuat dari seseorang untuk melakukan sesuatu yang akan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung Umar & Norawati (2022) menunjukkan bahwa pemberian motivasi sangatlah penting untuk menunjang kinerja pegawai. Shaleh & Firman (2018) juga menyatakan bahwa pegawai yang memiliki motivasi cenderung melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan berusaha keras untuk meningkatkan apa yang bisa dilakukan.

## **Konsistensi**

Manajemen risiko perlu dilaksanakan secara konsisten agar menjadi kebiasaan yang sering dilakukan dan menjadi budaya untuk jangka waktu yang lama. (Suryati, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa suatu tindakan akan menjadi budaya (*culture*) apabila dilakukan secara konsisten, rutin dan

berulang dalam jangka waktu yang lama. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan komunikasi secara konsisten tentang pentingnya manajemen risiko agar menjadi budaya di organisasi. Hal ini akan memastikan bahwa seseorang akan menerapkan manajemen risiko secara konsisten dalam semua pekerjaannya.

Komunikasi yang jelas, konsisten dan berkelanjutan merupakan hal yang penting dalam penerapan manajemen risiko. Dibutuhkan waktu untuk memunculkan kebiasaan-kebiasaan baik. Budaya yang dibangun dengan cara-cara instan seringkali tidak akan bertahan lama. Oleh karena itu, konsistensi menjadi hal yang penting agar manajemen risiko dapat dilaksanakan secara efektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan konsistensi agar manajemen risiko dapat menjadi budaya di suatu organisasi. Sosialisasi manajemen risiko perlu dilaksanakan secara konsisten, berkala, kontinu, dan menyeluruh kepada seluruh pegawai. Konsistensi akan mendorong perubahan perilaku individu untuk terus berusaha sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Proenca et al. (2017) menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko terkadang tidak mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini dapat terjadi karena organisasi tidak menerapkannya secara konsisten atau tidak dapat menyesuaikannya dengan perubahan lingkungan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu. Pertama, proses manajemen risiko pada zona integritas di PUPR Wilayah VI Surabaya berada pada tahapan risk defined. Hal ini menunjukkan bahwa strategi dan peraturan telah ada dan dikomunikasikan serta selera risiko (*risk appetite*) telah ditetapkan, namun identifikasi risiko masih dilakukan secara terbatas. Kedua, faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di PUPR Wilayah VI Surabaya yaitu komunikasi, pemahaman terkait manajemen risiko, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi dan konsistensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A. (2020). *Pengantar manajemen*. Ae Publishing.
- Alijoyo, F. A., & Munawar, Y. (2019). Faktor yang mempengaruhi maturitas manajemen risiko organisasi di Indonesia. *Bina Ekonomi*, 23(1), 67–79.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori xy Mc Gregor, dan teori motivasi prestasi Mc Clelland. *JMM17: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 2(01).
- Arifudin, O., Wahrudin, U., & Rusmana, F. D. (2020). *Manajemen risiko*. Penerbit Widina.
- Cahyabuana, B. D., & ApolPribadi, S. (2015). Konsistensi penggunaan metode FMEA terhadap penilaian risiko teknologi informasi (Studi Kasus: Bank XYZ). *Doctoral Dissertation, Institut Teknologi Sepuluh Nopember*.
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*, 7(1), 35–54.
- Kurnia, T. (2017). Kepemimpinan–“model the way” inspirasi bagi terwujudnya budaya risiko perusahaan: studi kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia. *Bina Ekonomi*, 21(2), 79–92.
- Kurniati, A., Nugroho, L. E., & Rizal, M. N. (2020). Manajemen risiko teknologi informasi pada e-government: Ulasan literatur sistematis (Information technology risk management on e-government: systematic literature review). *Jurnal Iptekkom (Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi)*, 22(2), 207–222.
- Lufthi, K. (2015). *Manajemen risiko kepatuhan dalam administrasi perpajakan pada pt. pertamina (persero) marketing operation region I Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Maralis, R., & Triyono, A. (2019). *Manajemen resiko*. Deepublish.
- Mariza, A., Abdurrahman, L., & Santosa, I. (2020). Analisis risiko dan kontrol pada simrs gudang obat berdasarkan iso 31000 (Studi kasus: rumah sakit khusus ibu dan anak Kota Bandung). *EProceedings of Engineering*, 7(2).

- Nugroho, N., Chua, E., & Han, W. P. (2019). Analisis motivasi kerja karyawan bagian pemasaran PT. Global Mitra Prima. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 3(3).
- Olii, M. W., Rivai, F., & Palutturi, S. (2019). Implementasi manajemen risiko klinis dan faktor-faktor yang mempengaruhi pada rumah sakit di kota Makassar. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 2(2).
- Oloan Situmorang, M. M. (2022). *Manajemen SDM (Kajian implementasi struktur organisasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan kinerja karyawan)*. Seval Literindo Kreasi.
- Pardjo, Y. A. P. (2017). *Manajemen Risiko Perusahaan*. Growing publishing.
- Priyarsono, D. S., & Munawar, Y. (2020). Pengembangan SDM untuk implementasi manajemen risiko: perspektif baru dari sudut pandang pengguna. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 478.
- Proenca, D., Estevens, J., Vieira, R., & Borbinha, J. (2017). Risk management: A maturity model based on ISO 31000. *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*, 1, 99–108.
- Satato, Y. R., Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022). Kompetensi, disiplin kerja dan budaya kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 1–7.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). *Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai*. Penerbit Aksara Timur.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suwinardi, S. (2016). Manajemen risiko proyek. *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa Dan Sosial*, 12(3).
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853.
- Widodo, I. H. D. S. (2020). *Membangun budaya kerja pada instansi pemerintah*. Cipta Media Nusantara (CMN).