



DETERMINAN KUALITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO DI PEMERINTAH DAERAH

Aditya¹⁾; Zef Arfiansyah²⁾; Ni Wayan Sintya Galuh Paramita³⁾

¹⁾ aditya@bpkp.go.id, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

²⁾ zef.arfiansyah@pknstan.ac.id, PKN STAN

³⁾ niwayan.paramita@bpkp.go.id, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Abstract

This study aims to determine the factors that can affect the quality of risk management implementation in the Regional Government. These factors are built based on attribution theory and the concept of transformational leadership by considering previous research. This study is a quantitative study using primary data. Data were obtained through the distribution of questionnaires online and offline to risk management employees in the Regional Government throughout Lampung Province. The number of samples collected was 135 respondents and processed using the PLS-SEM model. The results of this study found that the level of competence, organizational culture, and regulations have a positive effect on the quality of risk management with regulation being the variable with the greatest influence. This study also found that leadership can play a role in strengthening the influence of the level of competence on the quality of risk management. The results of this study provide implications that the level of competence, organizational culture, and regulations are factors that must be strengthened so that the quality of risk management in the Regional Government can improve. The Regional Government can focus on building, providing, and implementing policies and regulations related to risk management adequately because these factors are the factors with the greatest influence. In addition, leaders of Government Agencies need to optimize their role in encouraging competent employees in managing risk so that the quality of risk management can improve.

Keywords: Competency Levels, Leadership, Local Government, Organizational Culture, Regulations, Risk Management

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas implementasi manajemen risiko pada Pemerintah Daerah. Faktor-faktor tersebut dibangun berdasarkan teori atribusi dan konsep kepemimpinan transformasional dengan mempertimbangkan penelitian terdahulu. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara *online* dan *offline* kepada pegawai pengelola risiko di Pemerintah Daerah se-Provinsi Lampung. Jumlah sampel yang terhimpun sejumlah 135 responden dan diolah menggunakan model PLS-SEM. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko dengan regulasi menjadi variabel dengan pengaruh terbesar. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan dapat berperan dalam memperkuat pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi merupakan faktor yang harus diperkuat agar kualitas manajemen risiko di Pemerintah Daerah dapat semakin baik. Pemerintah Daerah dapat berfokus untuk membangun, menyediakan, serta menerapkan kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko secara memadai karena faktor tersebut menjadi faktor dengan pengaruh terbesar. Selain itu, pemimpin Instansi Pemerintah perlu mengoptimalkan perannya dalam mendorong pegawai yang berkompeten dalam mengelola risiko sehingga kualitas manajemen risiko dapat semakin baik.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Risiko, Pemerintah Daerah, Regulasi, Tingkat Kompetensi

PENDAHULUAN

Menurut Robbins & Coulter (2018), organisasi didefinisikan sebagai “*deliberate arrangement of people to accomplish some specific purpose*”. Berdasarkan definisi tersebut, setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Adanya tujuan tersebut menjadi salah satu pertimbangan dan alasan berdirinya suatu organisasi. Tanpa adanya tujuan, maka organisasi akan berjalan tanpa arah dan tidak akan memberikan manfaat.

Dalam rangka mencapai tujuannya, pengurus organisasi menghadapi hambatan dan potensi permasalahan. Potensi masalah tersebut terdefinisi sebagai risiko organisasi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Risnaeni dkk. (2019) yang menyatakan bahwa risiko adalah



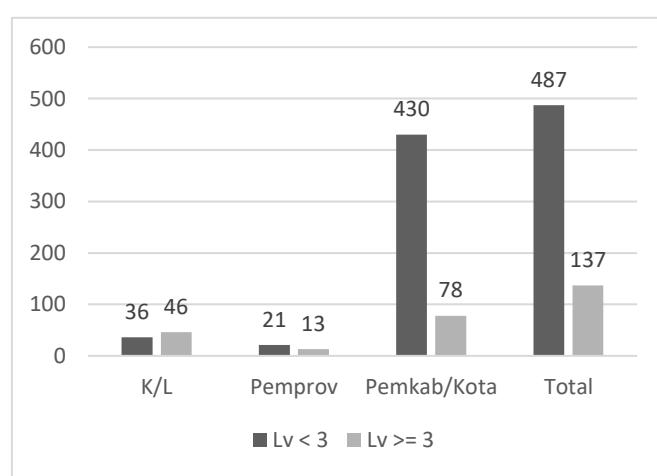
keadaan yang tidak pasti yang berdampak negatif terhadap tujuan yang akan dicapai. Risiko organisasi dapat menghalangi organisasi dalam mencapai tujuannya sehingga risiko tersebut perlu dikelola dan dikendalikan. Pengelolaan dan pengendalian terhadap risiko dilakukan melalui proses manajemen risiko (Risnaeni dkk., 2019).

Pentingnya manajemen risiko dalam upaya pencapaian tujuan organisasi mengharuskan organisasi untuk menerapkan manajemen risiko yang berkualitas. Implementasi manajemen risiko yang berkualitas diwujudkan dengan melaksanakan prinsip-prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko sebagaimana yang digariskan dalam sebuah standar (Priyarsono & Munawar, 2020). Manajemen risiko yang berkualitas akan semakin meningkatkan efektivitas penerapan manajemen risiko.

Menurut Priyarsono & Munawar (2020), kualitas implementasi manajemen risiko sejalan dengan tingkat kematangan manajemen risiko organisasi. Pada sektor publik, kematangan manajemen risiko tergambar dalam nilai Indeks Manajemen Risiko (MRI). MRI merupakan model untuk mengukur karakteristik dasar, kondisi, dan kematangan manajemen risiko di Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah/Badan Usaha (BPKP, 2018). Model ini memberikan gambaran mengenai kualitas penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan mempertimbangkan tiga elemen kunci yaitu perencanaan, kapabilitas, dan hasil. Semakin tinggi MRI maka semakin baik kualitas manajemen risiko dan semakin baik pula efektivitas penerapan manajemen risiko.

Menurut data dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), pada Tahun 2022, dari total 624 K/L/Pemda di seluruh Indonesia, sejumlah 487 atau sekitar 78,04% K/L/Pemda memiliki Level MRI ≤ 3 . Level MRI yang berada di bawah level 3 menunjukkan bahwa lembaga tersebut masih memiliki karakteristik pengelolaan manajemen risiko yang masih tertutup dan silo serta belum memiliki pendekatan implementasi yang formal. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar K/L/Pemda di Indonesia belum menerapkan manajemen risiko secara efektif.

Gambar 1 Level MRI K/L/Pemda Th 2022



Sumber: Laporan Kinerja BPKP Tahun 2022

Penerapan manajemen risiko pada sektor publik yang belum efektif tidak sejalan dengan harapan upaya tercapainya tujuan organisasi publik. Jika pemerintah fokus dalam meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi, maka salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menerapkan manajemen risiko secara efektif. Manajemen risiko perlu untuk diterapkan agar potensi potensi masalah atas upaya pencapaian tujuan organisasi dapat ditangani sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Menghadapi kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas implementasi manajemen risiko



pada sektor publik. Dengan memahami hal tersebut, maka upaya perbaikan atas implementasi manajemen risiko dapat dilaksanakan dengan efisien dengan memperhatikan faktor-faktor yang memiliki pengaruh terbesar pada implementasi manajemen risiko.

Pada penelitian ini, identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas implementasi manajemen risiko dibangun dengan menggunakan teori atribusi. Berdasarkan teori atribusi, faktor yang dapat mempengaruhi kualitas implementasi manajemen risiko dapat diidentifikasi berdasarkan sumbernya yaitu faktor yang memiliki sumber dari internal dan faktor yang memiliki sumber dari eksternal. Menurut Alijoyo & Munawar (2019), faktor yang berasal dari internal antara lain tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Sementara itu faktor eksternal merujuk pada regulasi yang akan mendorong organisasi untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif. Faktor-faktor tersebut turut didukung dengan penelitian internasional yang telah dilaksanakan dengan simpulan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi manajemen risiko adalah kompetensi (Renschler, 2020; Ghani dkk., 2019), pengembangan SDM (Kikwasi, 2018), faktor budaya (Agarwal & Kallapur, 2018), komitmen pimpinan puncak (Kikwasi, 2016; Gottwald & Mensah, 2015); (Zhao dkk., 2014), serta regulasi (Shimpi, 2005; Kikwasi, 2018).

Selain itu terdapat faktor yang dapat memberikan pengaruh sebagai pemoderasi yang dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan faktor-faktor tersebut terhadap kualitas manajemen risiko yaitu faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan sebagai pemoderasi dibangun berdasarkan teori kepemimpinan transformasional yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki kemampuan dalam mengubah motivasi kerja, lingkungan kerja, dan nilai-nilai kerja yang dianut pegawai sehingga pegawai dapat mengoptimalkan kinerjanya. Berdasarkan konsep tersebut, maka kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh antara tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi terhadap kualitas implementasi manajemen risiko.

Pada umumnya penelitian yang membahas terkait dengan faktor yang mempengaruhi kualitas manajemen risiko dilaksanakan bukan pada sektor publik. Penelitian tersebut umumnya dilaksanakan pada sektor swasta sebagai sektor yang mulai mengembangkan konsep manajemen risiko. Oleh karena itu penelitian pada sektor publik menarik untuk dilaksanakan dalam rangka melengkapi literasi terkait manajemen risiko pada sektor publik. Sementara itu, berdasarkan teori atribusi, teori kepemimpinan transformasional, serta penelitian terdahulu, faktor yang akan diuji dan menjadi variabel penelitian yaitu tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi, dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang pengaruh tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi, serta peran kepemimpinan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan setiap variabel terhadap kualitas manajemen risiko. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi publik dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas manajemen risiko sehingga dapat diambil kebijakan strategis sebagai upaya meningkatkan penerapan manajemen risiko di organisasi. Salah satu organisasi publik tersebut adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau auditor intern pemerintah yang memiliki peran dan kewenangan dalam mendorong pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di instansi pemerintah sehingga turut memiliki peran dan kewenangan dalam mendorong peningkatan kualitas implementasi manajemen risiko pada instansi pemerintah.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Atribusi

Teori Atribusi diprakarsai oleh Heider pada Tahun 1958. Atribusi dapat didefinisikan sebagai upaya untuk menjelaskan sebab dari berbagai tindakan, sikap, dan peristiwa yang menimpa diri dan orang lain (Wardhono, 2020). Dengan melakukan atribusi, maka akan



didapatkan sebab dan penjelasan atas tindakan tertentu oleh seseorang. Menurut Heider (Dikutip dalam Darwati, 2012), terdapat dua sumber atribusi atas suatu tingkah laku atau tindakan yaitu atribusi internal (disposisional) yang berasal dari dalam diri individu serta atribusi eksternal (lingkungan) yang berasal dari luar individu.

Teori atribusi memiliki relevansi dalam menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas manajemen risiko pada instansi sektor publik. Hal tersebut dikarenakan kualitas manajemen risiko merupakan output dari seperangkat kebijakan, proses, dan tindakan yang dilakukan oleh seseorang yaitu pengelola risiko pada organisasi sektor publik. Oleh karena itu, faktor yang dapat mempengaruhi kualitas manajemen risiko dapat dijelaskan dengan teori atribusi dengan melihat faktor tersebut dari dua sumber yaitu internal dan eksternal.

Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep dan teori kepemimpinan transformasional (*relational theory of leadership*) pertama kali diperkenalkan oleh James W. Downton. Menurut Bass (1990, dikutip dalam Anggraeni & Santosa, 2013), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin dalam mengubah motivasi, lingkungan, serta nilai kerja yang dipersepsikan oleh anggota organisasi sehingga mereka lebih mampu dalam mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Optimalisasi kinerja anggota organisasi dapat terkoneksi dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh anggota organisasi. Dalam konteks implementasi manajemen risiko, kepemimpinan transformasional turut dapat meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko dengan menjadi faktor yang dapat memperkuat kualitas kerja pengelola risiko sehingga upaya implementasi manajemen risiko dapat lebih mudah terealisasi.

Kualitas Manajemen Risiko

Menurut ISO 31000-2019, risiko didefinisikan sebagai *effect of uncertainty on objectives*. Artinya seluruh dampak atas ketidakpastian dalam upaya pencapaian tujuan merupakan risiko. Sementara itu, manajemen risiko adalah suatu metode sistematis dan logis yang membantu mengidentifikasi, memonitor, menyelesaikan dan melaporkan risiko yang terjadi dalam setiap aktivitas atau proses (Ferry, 2006 dalam (Risnaeni dkk., 2019). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko adalah metode yang sistematis yang diperuntukan untuk menangani risiko.

Menurut Priyarsono & Munawar (2020), kualitas implementasi manajemen risiko sejalan dengan tingkat kematangan manajemen risiko pada suatu organisasi. Pada sektor publik, kematangan atau maturitas manajemen risiko tergambar dalam nilai Indeks Manajemen Risiko (MRI). MRI merupakan model yang digunakan untuk mengukur karakteristik dasar, kondisi, dan kematangan manajemen risiko di Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah / Badan Usaha (BPKP). Model ini memberikan gambaran mengenai kualitas penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh suatu organisasi dengan mempertimbangkan tiga elemen kunci yaitu perencanaan, kapabilitas, dan hasil. Nilai MRI memiliki rentang nilai 1 sampai dengan 5. Semakin tinggi nilai MRI berarti semakin tinggi kematangan implementasi manajemen risiko pada suatu instansi pemerintah.

Kompetensi

Menurut Armstrong, (1998), kompetensi ialah pengetahuan, keterampilan, dan kualitas individu untuk mencapai keberhasilan pekerjaannya. Kompetensi dapat berpengaruh pada kualitas individu sehingga dapat memberikan respon yang baik terhadap pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi relatif lebih mudah dalam mengimplementasikan pekerjaan secara efektif karena telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik dalam menguasai tugas yang diberikan. Tugas tersebut termasuk dalam hal implementasi manajemen risiko pada suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ghani dkk., (2019) dan Renschler (2020) menemukan bahwa kompetensi auditor internal berpengaruh positif terhadap manajemen risiko korporasi.



Selain itu, Priyarsono & Munawar (2020) menyimpulkan bahwa semakin baik kualitas pengembangan SDM manajemen risiko di suatu organisasi maka semakin baik pula kualitas implementasi manajemen risiko di dalam organisasi itu. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diuraikan adalah sebagai berikut:

H1: Tingkat kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko

Budaya Organisasi

Arianty (2014) mendefinisikan budaya sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Persepsi tersebut dapat mempengaruhi keputusan dan cara bertindak dari anggota organisasi karena sifat dari budaya itu sendiri yang dapat mempengaruhi individu dalam lingkup kelompoknya. Vidiarto dkk., (2023) dalam penelitian terkait budaya risiko menyimpulkan bahwa budaya risiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen risiko organisasi. Senada dengan Vidiarto, Agarwal & Kallapur menyimpulkan budaya risiko dapat meningkatkan tata kelola risiko. Budaya risiko dapat mengawali upaya pembangunan budaya peduli risiko yang dapat mempengaruhi individu untuk semakin baik dalam mengimplementasikan manajemen risiko. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diuraikan adalah sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko

Regulasi

Alijoyo & Munawar (2019) memaknai regulasi sebagai faktor yang akan memaksa organisasi untuk mematuhi ketentuan regulasi tertentu. Sifat regulasi yang dapat memaksa organisasi untuk melaksanakan hal tertentu dapat mendorong kepatuhan organisasi dalam menjalankan peraturan terkait manajemen risiko. Alijoyo & Munawar (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa variabel kebijakan dan prosedur memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap maturitas manajemen risiko. Kebijakan dan prosedur dapat dimaknai sebagai regulasi karena memiliki sifat yang selaras dengan regulasi. Selain itu terdapat penelitian dari Shimpi (2005) dan Kikwasi (2018) yang menemukan bahwa regulasi terkait manajemen risiko merupakan salah satu faktor kritis efektivitas manajemen risiko. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diuraikan adalah sebagai berikut:

H3: Regulasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko

Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah suatu proses menggerakkan sekelompok orang dalam suatu organisasi melalui kemampuan, kewibawaan, dan kekuasaan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai hasil yang diharapkan Apriani (2009). Menurut Kotter (1992, dalam Muizu dkk., 2019), untuk dapat menjadi pemimpin yang berkualitas, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kekuasaan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kemampuan tersebut akan memiliki pengaruh yang besar terhadap organisasi karena kemampuan tersebut dapat menggerakkan seluruh elemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi (Muizu dkk., 2019).

Peningkatan kinerja organisasi tersebut turut dapat dicapai melalui peningkatan kualitas kerja yang merupakan dampak dari adanya kepemimpinan dalam teori kepemimpinan transformasional. Dalam konteks manajemen risiko, kepemimpinan dapat meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko dengan menjadi faktor yang dapat memperkuat kualitas kerja pengelola risiko. Penguatan tersebut dapat terimplementasi pada hubungan antara tingkat kompetensi, budaya organisasi, serta regulasi terhadap kualitas manajemen risiko. Kondisi tersebut didukung dengan penelitian Alijoyo & Munawar (2019) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap maturitas manajemen risiko. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diuraikan adalah sebagai berikut:

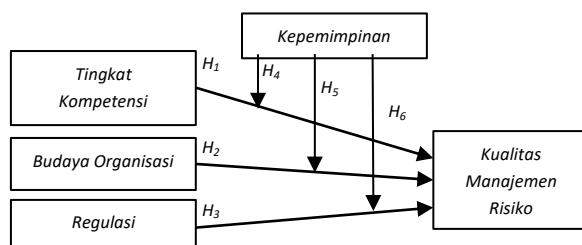
H4: Kepemimpinan memperkuat pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko



H5: Kepemimpinan memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas manajemen risiko

H6: Kepemimpinan memperkuat pengaruh regulasi terhadap kualitas manajemen risiko

Gambar 2. Kerangka Penelitian



Sumber: Diolah penulis, 2024

METODE

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji dan membuktikan teori serta hipotesis yang telah dirumuskan. Hasil pengujian akan menyimpulkan apakah terdapat pengaruh positif, negatif, atau tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, serta peran dari variabel moderasi dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan terhadap sampel yang berasal dari instansi pemerintah di lingkungan Provinsi Lampung yang terdiri dari Pemerintah Provinsi Lampung serta Pemerintah Daerah Kabupaten dan Kota di seluruh Provinsi Lampung. Sampel penelitian dibatasi terhadap pegawai yang bertindak sebagai pengelola risiko pada instansi pemerintah tersebut. Instansi pemerintah di Lampung dipilih karena berdasarkan data BPKP terkait nilai MRI, sebagian besar instansi pemerintah di Lampung memiliki nilai $MRI < 3$ yang menunjukkan bahwa kualitas manajemen risiko yang diterapkan masih belum cukup baik sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut untuk memetakan kondisi permasalahan serta solusi dan strategi peningkatan implementasi manajemen risiko. Selain itu, Pemerintah Daerah di Provinsi Lampung merupakan salah satu pemerintah daerah yang miliki komitmen tinggi dalam mengimplementasikan manajemen risiko.

Penentuan jumlah sampel merujuk pada penentuan sampel menurut Chin W, (1998) yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 10 kali dari jumlah indikator dari salah satu variabel yang memiliki jumlah indikator atau pernyataan terbanyak dibandingkan dengan variabel lainnya. Pada penelitian ini, variabel dengan jumlah indikator atau pernyataan terbanyak adalah tingkat kompetensi dan kualitas manajemen risiko sehingga jumlah sampel minimal yang harus dikumpulkan adalah $10 \times 10 = 100$ sampel.

Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer bersumber dari jawaban responden atas kuesioner yang telah dibagikan baik melalui media online maupun offline. Responden dipilih menggunakan metode convenience sampling, yaitu dengan mengikutsertakan responden yang bersedia atau memiliki kesediaan untuk mengisi kuesioner dengan terlebih dahulu memastikan bahwa responden tersebut telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Jawaban responden atas suatu pertanyaan yang mewakili variabel penelitian diukur dengan skala likert dengan skala antara nilai 1 sampai dengan nilai 6 yang bermakna sangat tidak setuju hingga sangat setuju terhadap suatu pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Uraian data yang telah terkumpul adalah sebagai berikut:



Tabel 1. Rincian Perolehan Data Penelitian dari Responden

Keterangan	Jumlah
Jumlah respons responden atas kuesioner dari metode penyebaran online dan offline	154
Responden yang bukan sebagai pengelola risiko	19
Total sampel yang memenuhi kriteria penelitian	135

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2024

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, satu variabel moderasi dan satu variabel dependen. Variabel independen yang digunakan yaitu tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi. Sementara itu variabel moderasi adalah kepemimpinan serta variabel dependen adalah kualitas manajemen risiko. Variabel tersebut dipilih melalui proses pendalaman terhadap teori atribusi dan konsep kepemimpinan transformasional dengan mempertimbangkan penelitian terdahulu. Indikator yang digunakan untuk menilai variabel tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Kualitas Manajemen Risiko (sumber: Peraturan BPKP No. 5 Th 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan SPIP)
 - Kecukupan perencanaan
 - Proses pengelolaan risiko
 - Aktivitas penanganan risiko
 - Kontribusi pada pencapaian tujuan K/L/D
- b. Tingkat Kompetensi (sumber: Sutrisno (2019) dan KMK No. 218 Th 2020 tentang Standar Kompetensi Kerja Manajemen Risiko Perbankan)
 - Pengetahuan
 - Pemahaman
 - Kemampuan
 - Strategi manajemen risiko
 - Tata kelola dan infrastruktur manajemen risiko
 - Proses manajemen risiko
- c. Budaya Organisasi (sumber: Robbins (dikutip dalam Situmorang (2015)))
 - Arah organisasi
 - Dukungan manajemen
 - Toleransi terhadap tindakan berisiko
 - Pola komunikasi
 - Sistem imbalan
- d. Regulasi (sumber: Idris & Konadi (2012))
 - Ketersediaan regulasi
 - Sosialisasi dan pemahaman
 - Konsistensi pelaksanaan
 - Kemudahan pelaksanaan
 - Ketersediaan dukungan peraturan daerah
 - Proses evaluasi dan perubahan regulasi
- e. Kepemimpinan (sumber: (Arifin dkk., 2019))
 - Kemampuan yang efektif
 - Kemampuan membina kerjasama
 - Kepemimpinan partisipatif
 - Kemampuan dalam mendelegasikan wewenang
 - Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu

**Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini, data akan dianalisis melalui model PLS-SEM dengan menggunakan software SmartPLS. PLS (Partial Least Square) merupakan analisis persamaan struktural Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Analisis menggunakan PLS SEM tersebut dipilih karena merupakan metode analisis yang kuat karena dapat diterapkan pada data skala apapun, tidak memerlukan banyak asumsi, serta dapat berfungsi pada hubungan antar variabel yang belum memiliki landasan teori yang kuat (Nyoman & Sumertajaya, 2008, dalam Kadang (2016).

Dalam model PLS-SEM, data dievaluasi melalui dua spesifikasi model yaitu inner model dan outer model (Kadang, 2016). Inner model merupakan model yang dapat menjelaskan hubungan antar variabel laten yang ingin dievaluasi, sedangkan outer model merupakan model yang menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel laten. Kedua model tersebut dapat menentukan validitas dan reliabilitas data sehingga berpengaruh penting terhadap pengujian hipotesis yang akan dilakukan”.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Hasil Analisis Data**

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan model PLS-SEM, didapatkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas data sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Tingkat Kompetensi	0.961	0.966	0.672
Budaya Organisasi	0.917	0.934	0.742
Regulasi	0.932	0.945	0.78
Kualitas Manajemen Risiko	0.968	0.973	0.849
Kepemimpinan	0.97	0.975	0.711

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2024

Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan mengevaluasi nilai cronbach's alpha dan composite reliability. Nilai cronbach's alpha dan composite reliability untuk setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,7 sehingga telah memenuhi kriteria. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan pada tiap-tiap variabel yang ada dalam kuesioner telah reliable.

Sementara itu, pengujian validitas data dilakukan dengan mengevaluasi nilai AVE. Nilai AVE untuk setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,5 sehingga telah memenuhi kriteria. Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan pada setiap variabel telah valid dan dapat dilakukan pengujian lebih lanjut.

Setelah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, dilakukan pengujian model struktural (inner model). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengukur persentase variabilitas dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Hasil pengujian model struktural adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian Model Struktural

	R-Square	Adjusted R-Square
Kualitas Manajemen Risiko	0.832	0.823

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2024



Pengujian dilakukan dengan mengevaluasi nilai R-Square. Berdasarkan tabel di atas, diketahui nilai R-Square adalah 0,832 sedangkan angka Adjusted R-Square sebesar 0,823. Nilai R-Square tersebut menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan dalam model penelitian mampu menjelaskan sebanyak 83,2% dari variabel dependen. Sementara sisanya sebesar 16,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil tersebut, maka model penelitian dapat dikatakan telah memiliki relevansi prediksi yang cukup baik karena sebagian besar telah dipengaruhi oleh variabel independen dibanding pengaruh dari faktor lainnya.

Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis penelitian. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Path	H	Original Sample (O)	T Stat	P Values	Simpulan
KOM → MR	H ₁	0.154	2.676	0.004	Terbukti
BUD → MR	H ₂	0.120	1.370	0.085	Terbukti
REG → MR	H ₃	0.228	3.184	0.001	Terbukti
KOM*PIM → MR	H ₄	0.135	2.302	0.011	Terbukti
BUD*PIM → MR	H ₅	-0.094	1.371	0.085	Ditolak
REG*PIM → MR	H ₆	-0.018	0.168	0.433	Ditolak
PIM → MR		0.472	5.272	0.000	

Sumber: Diolah dari Data Primer, 2024

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai p-value pada H₁ sebesar 0,004. Karena p-value <0,1 maka H₀ ditolak dan H₁ diterima sehingga bermakna tingkat kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas manajemen risiko. Sementara itu nilai original sample bernilai positif yaitu sebesar 0,154 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat positif.

Pada H₂ diketahui nilai p-value sebesar 0,085. Karena p-value <0,1 maka H₀ ditolak dan H₂ diterima sehingga bermakna budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas manajemen risiko. Sementara itu nilai original sample bernilai positif yaitu sebesar 0,12 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat positif.

Pada H₃ diketahui nilai p-value sebesar 0,001. Karena p-value <0,1 maka H₀ ditolak dan H₃ diterima sehingga bermakna regulasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas manajemen risiko. Sementara itu nilai original sample bernilai positif yaitu sebesar 0,228 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat positif.

Pada H₄ diketahui nilai p-value sebesar 0,011. Karena p-value <0,1 maka H₀ ditolak dan H₄ diterima sehingga bermakna kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara tingkat kompetensi dengan kualitas manajemen risiko. Sementara itu nilai original sample bernilai positif yaitu sebesar 0,135 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat memperkuat.

Pada H₅ diketahui nilai p-value sebesar 0,085. Karena p-value <0,1 maka H₀ ditolak dan H₅ diterima sehingga bermakna kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan kualitas manajemen risiko. Sementara itu nilai original sample bernilai negatif yaitu sebesar -0,094 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat memperlemah.

Pada H₆ diketahui nilai p-value sebesar 0,433. Karena p-value >0,1 maka H₀ tidak dapat ditolak sehingga H₆ ditolak yang bermakna kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap hubungan antara regulasi dengan kualitas manajemen risiko. Karena tidak memiliki



pengaruh signifikan, maka nilai original sample yang menunjukkan hubungan yang memperkuat atau memperlemah tidak perlu ditinjau.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menghasilkan simpulan terkait hubungan antara variabel independen yaitu tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi terhadap variabel dependen yaitu kualitas manajemen risiko, serta hubungan antara variabel moderasi yang dalam hal ini adalah kepemimpinan, dalam perannya memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pembahasan terkait simpulan penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko sehingga Hipotesis 1 dalam penelitian ini telah terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pengelola risiko pada suatu organisasi publik, maka semakin tinggi kualitas manajemen risiko yang diterapkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Priyarsono & Munawar (2020) yang menyimpulkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kualitas implementasi manajemen risiko, dengan kompetensi menjadi bagian dari pengembangan SDM. Selain itu, terdapat penelitian dari Kikwasi (2018) yang membahas faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan penerapan manajemen risiko. Dalam penelitiannya, Kikwasi (2018) menyimpulkan bahwa pelatihan SDM menjadi salah satu faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan penerapan manajemen risiko tersebut. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori atribusi yaitu manajemen risiko sebagai suatu tindakan seseorang dapat dijelaskan oleh faktor tertentu, dan salah satu faktor tersebut adalah tingkat kompetensi.

Menurut Sedarmayanti (2007, dalam Arifin dkk., 2019), kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang berhubungan dan berpengaruh langsung dengan efektivitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi relatif lebih mudah dalam mengimplementasikan manajemen risiko pada unit kerjanya karena telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik untuk mengelola risiko organisasi. Oleh karena itu, semakin baik kompetensi pengelola risiko, maka semakin baik kualitas implementasi manajemen risiko organisasi.

Hasil penelitian ini memunculkan implikasi agar Pemerintah Daerah dapat meningkatkan kompetensi pegawai pengelola risiko melalui program pelatihan terkait manajemen risiko. Program pelatihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai pengelola risiko sehingga dapat memudahkan pegawai dalam meningkatkan kualitas manajemen risiko. Pelatihan juga dapat dilakukan dengan berfokus pada materi yang dibutuhkan oleh pegawai pengelola risiko. Berdasarkan hasil analisis statistika deskriptif terhadap jawaban kuesioner penelitian, terdapat item pertanyaan variabel kompetensi dalam kuesioner yang memiliki rata-rata nilai jawaban terendah yaitu pertanyaan terkait pemahaman struktur dan infrastruktur dalam pengelolaan risiko di Pemerintah Daerah serta peran yang dimiliki oleh setiap entitas dalam struktur tersebut.

Pelaksanaan program pelatihan oleh Pemerintah Daerah kepada pegawai pengelola risiko di unit kerjanya menjadi hal yang perlu diperhatikan mengingat masih rendahnya kepesertaan pegawai pengelola risiko dalam kegiatan diklat atau sertifikasi di bidang manajemen risiko. Berdasarkan analisis statistika deskriptif terhadap profil responden penelitian, dari total 135 responden, tercatat hanya sejumlah 39 atau sebesar 28,89% responden yang telah mengikuti diklat / sertifikasi di bidang manajemen risiko. Jumlah ini perlu ditingkatkan melalui pengalokasian anggaran pengembangan SDM yang memadai sehingga pegawai memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengikuti diklat atau pelatihan di bidang manajemen risiko.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko**

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko sehingga Hipotesis 2 telah terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang berkembang di organisasi, maka kualitas manajemen risiko juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut antara lain penelitian Vidiarto dkk. (2023) yang dalam penelitiannya memandang budaya organisasi sebagai budaya risiko. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa budaya risiko dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas manajemen risiko organisasi. Selain itu, terdapat penelitian dari *Agarwal & Kallapur* (2018) yang menyebutkan bahwa budaya risiko dapat mendorong dan memastikan setiap orang memahami risiko sehingga dapat meningkatkan tata kelola risiko. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori atribusi yaitu manajemen risiko sebagai suatu tindakan seseorang dapat dijelaskan oleh faktor tertentu, dan salah satu faktor tersebut adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi (Arianty, 2014). Persepsi tersebut dapat mempengaruhi keputusan dan cara bertindak dari anggota organisasi karena sifat dari budaya itu sendiri yang dapat mempengaruhi individu dalam lingkup kelompoknya. Hal ini diperkuat dengan pendapat Robbins (2004, dalam (Wardani dkk., 2014) bahwa dalam salah satu kajian terkait budaya, ditemukan bahwa karyawan yang berada pada perusahaan dengan budaya yang kuat lebih berkomitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan di perusahaan dengan budaya yang lemah. Peningkatan komitmen tersebut dapat berlaku pada komitmen kinerja secara keseluruhan, termasuk dalam kinerja implementasi manajemen risiko organisasi.

Hasil penelitian ini memunculkan implikasi bahwa untuk meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko pada suatu organisasi, maka organisasi tersebut perlu membangun budaya organisasi yang kuat dan sehat. Komponen budaya organisasi yang dapat ditingkatkan dapat mengadopsi indikator budaya organisasi yang dikembangkan oleh Robbins antara lain budaya yang mendorong adanya inovasi dan sikap kritis, adanya dukungan manajemen dan arah organisasi yang jelas, serta adanya sistem imbalan atas kinerja pegawai. Dengan budaya organisasi yang baik, maka implementasi manajemen risiko akan lebih mudah dilaksanakan dan dapat meningkatkan kualitas implementasinya.

Berdasarkan hasil analisis statistika deskriptif terhadap jawaban kuesioner penelitian, terdapat item pertanyaan variabel budaya organisasi dalam kuesioner yang memiliki rata-rata nilai jawaban terendah yaitu pertanyaan terkait budaya sistem imbalan bagi kinerja pegawai. Rendahnya jawaban responden atas item pertanyaan tersebut dapat mengindikasikan bahwa sistem tersebut belum diterapkan secara memadai pada Pemerintah Daerah. Oleh karena itu, penerapan budaya pemberian sistem imbalan terhadap kinerja pegawai dapat diterapkan untuk membantu meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko.

Pengaruh Regulasi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, regulasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko sehingga Hipotesis 3 telah terbukti. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik dan memadainya regulasi terkait manajemen risiko pada suatu organisasi, maka kualitas manajemen risiko pada organisasi tersebut juga akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut antara lain penelitian Alijoyo & Munawar (2019) yang menyatakan bahwa kebijakan dan prosedur memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap maturitas manajemen risiko. Selain itu, terdapat penelitian dari Shimpi (2005) dan penelitian Kikwasi (2018) yang menyebutkan bahwa regulasi terkait manajemen risiko merupakan salah satu faktor kritis yang dapat



mempengaruhi efektivitas manajemen risiko organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori atribusi yaitu manajemen risiko sebagai suatu tindakan seseorang dapat dijelaskan oleh faktor tertentu, dan salah satu faktor tersebut adalah regulasi.

Regulasi merupakan faktor yang akan memaksa organisasi untuk mematuhi ketentuan regulasi tertentu (Alijoyo & Munawar, 2019). Sifat regulasi yang dapat memaksa organisasi untuk melaksanakan hal tertentu dapat mendorong kepatuhan organisasi dalam menjalankan peraturan terkait, tidak terkecuali peraturan terkait manajemen risiko. Regulasi terkait manajemen risiko yang kuat akan semakin mendorong kepatuhan implementasi manajemen risiko oleh setiap organisasi dan secara simultan akan meningkatkan kualitas manajemen risiko organisasi.

Selain itu, regulasi turut dapat memberikan pedoman dan panduan yang jelas tentang praktik-praktik yang seharusnya dilakukan dalam manajemen risiko (Eriksson dkk., 2008). Kondisi ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi risiko dengan lebih baik, mengukur risiko secara konsisten, dan menerapkan tindakan yang efektif untuk mengelola risiko. Pelaksanaan manajemen risiko sesuai dengan regulasi yang berlaku dapat menjaga konsistensi pelaksanaan manajemen risiko.

Implikasi hasil penelitian ini adalah untuk meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko pada suatu organisasi, maka organisasi tersebut harus membangun, menyediakan, dan menerapkan kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko secara memadai. Regulasi yang memadai dapat diadopsi dari beberapa indikator yang disampaikan oleh (Idris & Konadi, 2012) dalam penelitiannya yaitu ketersediaan regulasi, sosialisasi dan pemahaman, konsistensi pelaksanaan, kemudahan pelaksanaan, ketersediaan dukungan peraturan daerah terhadap regulasi pusat, serta proses evaluasi dan perubahan regulasi.

Salah satu instansi pemerintah yang dapat berperan dalam meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko adalah Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau auditor intern pada instansi pemerintah. APIP memiliki peran dan kewenangan dalam mendorong pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di instansi pemerintah sehingga turut memiliki peran dan kewenangan dalam mendorong peningkatan kualitas implementasi manajemen risiko pada instansi pemerintah. Peran tersebut dapat diwujudkan dengan membangun, menyediakan, dan memastikan kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko di Pemerintah Daerah telah memadai. Dengan APIP sebagai pelopor pengembangan regulasi terkait manajemen risiko, maka unit kerja lain akan terdorong untuk dapat meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko di unit kerjanya.

Pengaruh Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko sehingga Hipotesis 4 telah terbukti. Hasil ini membuktikan bahwa pengaruh positif yang diberikan oleh variabel kepemimpinan saat diposisikan menjadi variabel independen turut dapat meningkatkan pengaruh positif tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko. Dengan demikian, adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada suatu unit kerja dapat menjadi katalis dalam meningkatkan kualitas manajemen risiko organisasi melalui optimalisasi kinerja pegawai pengelola risiko yang telah memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menerangkan bahwa pemimpin memiliki kemampuan dalam mempengaruhi lingkungan kerja, motivasi kerja, dan nilai kerja yang dianut anggota organisasi sehingga anggota organisasi dapat mengoptimalkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kemampuan dan kewenangan pemimpin tersebut dapat memberikan suntikan motivasi dan dorongan manajerial kepada pegawai pengelola risiko sehingga pegawai yang telah memiliki kompetensi yang



memadai dalam bidang manajemen risiko akan dapat lebih mengoptimalkan implementasi manajemen risiko sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Implikasi dari penelitian ini adalah pemahaman bahwa melalui peran dari pemimpin, maka kualitas implementasi manajemen risiko oleh pegawai yang telah memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko akan semakin baik. Pemimpin harus dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawai pengelola risiko dengan memberikan dorongan dan dukungan dalam pelaksanaan manajemen risiko. Pemimpin juga perlu mengalokasikan tugas pengelolaan terhadap risiko kepada pegawai yang telah memiliki kompetensi yang memadai dalam bidang manajemen risiko sehingga pelaksanaan pengelolaan risiko dapat lebih efektif.

Pengaruh Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas manajemen risiko, melainkan memperlemah pengaruh tersebut sehingga Hipotesis 5 ditolak. Hasil ini gagal dalam membuktikan bahwa pengaruh positif yang diberikan oleh variabel kepemimpinan saat diposisikan menjadi variabel independen turut dapat meningkatkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kualitas manajemen risiko. Dengan demikian, adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada suatu unit kerja justru dapat menghambat upaya peningkatan kualitas manajemen risiko dengan menciptakan budaya organisasi yang tidak mendukung terciptanya implementasi manajemen risiko yang efektif.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki kemampuan mengubah lingkungan dan kondisi kerja, sehingga anggota organisasi mampu mengoptimalkan kinerja implementasi manajemen risiko. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya kondisi tertentu. Schein (1990) dalam penelitiannya mengklaim bahwa para pemimpin membentuk budaya hanya pada tahap pertama penciptaan organisasi. Jadi budaya organisasi lebih banyak terbentuk dan dipengaruhi oleh pemimpin pertama. Oleh karena itu, kepemimpinan pada masa kini tidak dapat memberikan cukup peran moderasi di tengah budaya organisasi yang telah terbangun di organisasi tersebut.

Selain itu, Katz & Kahn (1978, dikutip dalam Densten, 2002) dalam penelitiannya mengklaim bahwa hanya pemimpin tingkat atas yang dapat secara signifikan mempengaruhi identitas budaya organisasi. Pemimpin pada tingkat tengah dan bawah dinilai belum cukup kuat dalam memberikan pengaruh terhadap budaya organisasi. Sementara itu, kriteria pemimpin dalam penelitian ini belum didefinisikan secara rinci sehingga pemimpin yang menjadi objek penilaian oleh responden dimungkinkan termasuk pemimpin pada level tengah dan bawah seperti Kepala Bidang hingga Ketua Tim Penugasan Audit yang ada pada Pemerintah Daerah. Dalam kondisi lain, peran kepemimpinan sebagai pemoderasi dapat menjadi pemerlemah yang menunjukkan adanya ketidakselarasan antara nilai yang dianut pemimpin dengan nilai budaya organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan dalam Memoderasi Pengaruh Regulasi Terhadap Kualitas Manajemen Risiko

Berdasarkan analisis hasil pengujian data penelitian, kepemimpinan tidak dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh regulasi terhadap kualitas manajemen risiko sehingga Hipotesis 6 ditolak. Hasil ini gagal dalam membuktikan bahwa pengaruh positif yang diberikan oleh variabel kepemimpinan saat diposisikan menjadi variabel independen turut dapat meningkatkan pengaruh positif regulasi terhadap kualitas manajemen risiko. Dengan demikian, adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada suatu unit kerja tidak memiliki cukup peran dalam meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko melalui regulasi yang tersedia.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional yang menjelaskan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk mengubah motivasi kerja, termasuk



dalam memotivasi pegawai agar dapat menaati regulasi yang ada sehingga anggota organisasi mampu mengoptimalkan kinerja implementasi manajemen risiko. Hal tersebut dimungkinkan karena adanya kondisi tertentu. Menurut van Assen (2018) gaya kepemimpinan tertentu dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap implementasi kinerja yang dilakukan oleh anggota organisasi. Dalam penelitiannya, empowering leadership berpengaruh positif terhadap implementasi kinerja sedangkan servant leadership berpengaruh negatif terhadap implementasi kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dimungkinkan dapat disebabkan karena adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi perangkat daerah.

PENUTUP

Simpulan

Simpulan Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas implementasi manajemen risiko pada Pemerintah Daerah. Temuan utama penelitian ini adalah seluruh hipotesis yang terkait dengan hubungan tingkat kompetensi, budaya organisasi, dan regulasi terhadap kualitas manajemen risiko telah terbukti dan sejalan dengan teori atribusi. Regulasi menjadi prediktor terkuat terhadap kualitas manajemen risiko sehingga memiliki pengaruh terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Sementara itu, peran kepemimpinan dalam menjadi pemoderasi hanya terbukti pada pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko dengan memperkuat pengaruh tersebut. Peran kepemimpinan dalam menjadi pemoderasi pada variabel lain tidak terbukti dan tidak sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional. Secara lebih detail, simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Tingkat kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi maka semakin tinggi kualitas manajemen risiko yang diterapkan. Seseorang yang memiliki kompetensi yang tinggi relatif lebih mudah dalam mengimplementasikan manajemen risiko pada unit kerjanya karena telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik untuk mengelola risiko organisasi.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi pada suatu organisasi publik maka kualitas manajemen risiko yang diterapkan akan semakin baik. Budaya organisasi dapat mempengaruhi keputusan dan cara bertindak dari anggota organisasi karena sifat dari budaya itu sendiri yang dapat mempengaruhi individu dalam lingkup kelompoknya. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung penerapan manajemen risiko dapat mendorong peningkatan kualitas manajemen risiko organisasi.
- 3) Regulasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko yang berarti bahwa semakin baik dan memadainya regulasi terkait manajemen risiko maka kualitas manajemen risiko akan semakin baik. Regulasi terkait manajemen risiko yang kuat akan semakin mendorong kepatuhan implementasi manajemen risiko oleh setiap organisasi. Selain itu, regulasi turut dapat memberikan pedoman dan panduan yang jelas tentang praktik-praktik yang seharusnya dilakukan dalam manajemen risiko
- 4) Kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko yang berarti pemimpin dapat mengoptimalkan kinerja pegawai pengelola risiko yang telah memiliki kompetensi di bidang manajemen risiko. Pemimpin memiliki kemampuan dalam memberikan suntikan motivasi dan dorongan manajerial kepada pegawai pengelola risiko sehingga pegawai yang telah memiliki kompetensi yang memadai di bidang manajemen risiko dapat mengoptimalkan implementasi manajemen risiko.
- 5) Kepemimpinan tidak dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas manajemen risiko, melainkan memperlemah pengaruh tersebut yang berarti adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada suatu unit kerja justru dapat menghambat upaya



peningkatan kualitas manajemen risiko. Hal tersebut dimungkinkan karena budaya lebih dominan dibentuk oleh pimpinan awal organisasi sehingga pemimpin masa kini tidak dapat memberikan cukup peran moderasi sebagai peran pemerkuat. Selain itu, dimungkinkan hanya pemimpin tingkat atas yang dapat mempengaruhi budaya organisasi karena proses tersebut membutuhkan wewenang yang kuat dari seorang pemimpin.

- 6) Kepemimpinan tidak dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh regulasi terhadap kualitas manajemen risiko yang berarti adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada suatu unit kerja tidak memiliki cukup peran dalam meningkatkan kualitas implementasi manajemen risiko melalui regulasi yang tersedia. Kondisi ini dapat dimungkinkan karena adanya perbedaan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinan organisasi.

Saran

Saran Berdasarkan simpulan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan penulis yang diperuntukan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di Pemerintah Daerah baik pihak yang melaksanakan implementasi manajemen risiko maupun pihak yang menyusun kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko, serta saran bagi penelitian selanjutnya. Saran tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian menemukan bahwa regulasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko dan memiliki pengaruh terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Berdasarkan hal tersebut, Pemerintah Daerah perlu membangun dan menyediakan kebijakan dan regulasi terkait manajemen risiko secara memadai. Peran tersebut dapat dilaksanakan oleh APIP atau auditor intern pada Pemerintah Daerah selaku instansi yang memiliki peran dan wewenang dalam mendorong implementasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sehingga turut memiliki peran dan wewenang dalam menyusun regulasi terkait manajemen risiko di Pemerintah Daerah.
- 2) Tingkat kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah dipandang perlu memberikan perhatian lebih untuk meningkatkan kompetensi pegawai pengelola risiko melalui peningkatan pengalokasian anggaran pengembangan SDM sehingga pegawai memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengikuti diklat atau pelatihan di bidang manajemen risiko dan meningkatkan kepesertaan pegawai dalam mengikuti diklat atau pelatihan tersebut.
- 3) Hasil penelitian menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas manajemen risiko. Oleh karena itu, organisasi publik perlu membangun budaya organisasi yang kuat dan sehat. Berdasarkan penelitian, salah satu unsur budaya terlemah dan perlu mendapat perhatian lebih adalah terkait adanya sistem imbalan atas kinerja pegawai.
- 4) Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan dapat memperkuat pengaruh tingkat kompetensi terhadap kualitas manajemen risiko. Oleh karena itu, Pemimpin harus dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawai pengelola risiko yang dapat dilaksanakan dengan memberikan dorongan dan dukungan serta pengalokasian tugas pengelolaan terhadap risiko kepada pegawai yang telah memiliki kompetensi yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, R., & Kallapur, S. (2018). Cognitive Risk Culture and Advanced Roles of Actors in Risk Governance: a case study. *Journal of Risk Finance*, 19(4), 327–342. <https://doi.org/10.1108/JRF-11-2017-0189>
- Alijoyo, A., & Munawar, Y. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Maturitas Manajemen Risiko Organisasi Di Indonesia. *Jurnal Bina Ekonomi*, 23(1), 67.
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*.



- Apriani, F. (2009). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 16(1), 13–17. <https://doi.org/10.20476/jbb.v1i1.599>
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 171(6), 727–735.
- Arifin, S., Putra, A. R., & Hartanto, C. F. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, 1(1), 22–29. <http://ejurnal.seminar-id.com/index.php/ekuitas/article/view/10>
- Armstrong, M. (1998). *Performance Management*. Clays Ltd.StIves Ple.
- BPKP. (2018). Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan RI Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi. Dalam Jakarta (Vol. 3, Nomor 1, hlm. 10–27). <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- BPKP. (2021). Penilaian Maturitas Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terintegrasi pada Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah. Dalam Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Republik Indonesia (hlm. 1–457).
- Chin W, M. G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5.
- Darwati, Y. (2012). Keterlambatan Mahasiswa Dalam Studi Ditinjau dari Teori Atribusi dari Weiner. *Jurnai STAIN Kediri*.
- Densten, I. (2002). Leadership And Its Impact on Organizational Culture. *JournalofInternationalBusinessStudies*.
- Eriksson, S., Höglund, A. T., & Helgesson, G. (2008). Do Ethical Guidelines Give Guidance? A Critical Examination of Eight Ethics Regulations. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*.
- Ghani, E. K., Harun, S. F., & Muhammad, K. (2019). Effect of Employees' Competency, Risk Culture and Organisational Innovativeness on Enterprise Risk Management Implementation. Faculty of Accountancy, Universiti Teknologi MARA Selangor.
- Gottwald, W. D., & Mensah, G. K. (2015). Enterprise Risk management: Factors Associated With Effective Implementation. *Journal Capella University*, 53(9), 1689–1699. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf%0Ahttps://hdl.handle.net/20.500.12380/245180%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12>
- Idris, A., & Konadi, W. (2012). Pengaruh Regulasi dan Ketersediaan Anggaran terhadap Kinerja Pelayanan Aparatur SKPD dan Implikasinya pada Kualitas Pelayanan Publik di Provinsi Aceh. 1(1), 11–21.
- Kadang, C. Y. K. (2016). Analisis Pengaruh Faktor-Faktor pada Agency Problems Serta Dampaknya Terhadap Keputusan Stock Repurchase di Indonesia. ITS.
- Ketenagakerjaan, K. (2020). Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 218 Tahun 2020 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Bidang Manajemen Risiko Perbankan. `.
- Kikwasi, G. J. (2018). Critical Success Factors for Effective Risk management. *Intech Open*, 11(tourism), 13. <https://www.intechopen.com/books/advanced-biometric-technologies/liveness-detection-in-biometrics>
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1).



- Priyarsono, D. S., & Munawar, Y. (2020). Pengembangan Sdm Untuk Implementasi Manajemen Risiko: Perspektif Baru Dari Sudut Pandang Pengguna. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 6(3), 478–488. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.478>
- Renschler, M. E. (2020). The Influence of Internal Audit Competency on Financial Reporting Quality and Enterprise Risk Management [Bentley University]. https://scholars.bentley.edu/etd_2020
- Risnaeni, U. S., Rois, M. B., & Ramadhani, S. N. (2019). Efektivitas Manajemen Risiko Dan Hasil. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 1(2). <http://ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/muhasabatuna>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 2.
- Shimpi, P. A. (2005). Integrating Corporate Risk Management. Texere.
- Situmorang, P. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan Sumatera Utara. Universitas Negeri Sumatera Utara.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Prenadamedia.
- van Assen, M. F. (2018). Exploring the impact of higher management's leadership styles on Lean management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 29(11–12), 1312–1341. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1254543>
- Vidiarto, A., Azis, R., & Mulyanto, A. (2023). Pengaruh Budaya Peduli Resiko Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen Resiko Organisasi. 2(04), 982–991.
- Wardani, K. R., Mukzan, D. M., & Yuniadi, M. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Wardhono, F. W. (2020). Pengaruh Kompetensi Perpajakan, Insentif Bendahara, Dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Bendahara Pemerintah Di Kota Semarang. PKNSTAN.
- Zhao, Hwang B, & Sui Pheng Low. (2014). Critical Success Factors for enterprise Risk Management in Chinese Construction Companies. *Journal Construction Management and Economics*.