

Evaluasi Atas Implementasi Budaya Risiko Pada Perusahaan Finansial ABC

Rehulina Br Karo Sekali
Universitas Indonesia
rehulina.karosekali22@gmail.com

*Corresponding Author

Diajukan : 19 Desember 2023

Disetujui : 12 Januari 2024

Dipublikasi : 1 Juli 2024

ABSTRACT

The aim of this research is to obtain on the company's risk culture that has been implemented by the company by assessing their individual perspective and organizational perspective. Data were collected with method which is survey and interview. The surveys distributed to all staff at lower to middle management level of employee to seek individual perspective and the interview held to upper level of management to seek organization perspective. The IRM Risk Culture framework took place to evaluate how did the risk culture went within the organization. The research found out that employee's type of the company has the types of risk perspective as deliberate and composed, which means it has a medium to high risk tolerance. Based on ethical decision-making using in general, the entire group tends to make decisions based on conscience ethics that prioritize empathy, care, and respect. The existing organizational culture in the company based on the social and solidarity dimensions has a high level of solidarity and socialization or called as communal category. The Communal category is characterized by fair risk distribution among employees, good teamwork among functions and locations, and close relationships between individuals. Regarding the evaluation of the eight aspects of risk culture (IRM Aspect Model) from the social and solidarity perspective, there are four aspects that do not meet the expectations of the IRM. These aspects are Risk Decision, Risk Resource, Responding to Bad News, and Reward.

Keywords: Risk Culture, Organization Culture, Risk Management

PENDAHULUAN

Althonayan (2012) menyatakan bahwa 93% bisnis dengan praktik manajemen risiko yang efektif lebih berhasil dalam mencapai tujuannya. Kehadiran budaya organisasi yang kuat membangkitkan upaya kolaboratif untuk mencapai biaya risiko yang lebih rendah, meningkatkan kinerja organisasi, serta muncul peluang pertumbuhan. Budaya risiko yang kuat dapat menghasilkan manajemen risiko yang lebih efektif dan kinerja keseluruhan yang lebih baik. Organisasi dengan budaya risiko yang kuat lebih mungkin untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko secara efektif, dan lebih kecil kemungkinannya untuk mengalami krisis (Saunders, 2016).

Deloitte (2016), menyatakan fondasi budaya dan kegagalan mempertahankan budaya risiko yang efektif menjadi pendorong utama kegagalan bank khususnya semenjak krisis keuangan pada tahun 2008. Kasus Lehman Brothers, merupakan contoh perusahaan yang gagal karena budaya risiko yang buruk. Lehman Brothers adalah sebuah perusahaan layanan keuangan global yang mengalami kebangkrutan pada tahun 2008, yang masih menjadi kasus kebangkrutan terbesar dalam sejarah Amerika Serikat. Kebangkrutan mereka juga menjadi peristiwa penting dalam krisis keuangan global tahun 2008. Beberapa hal yang menunjukkan budaya risiko buruk di perusahaan tersebut seperti pengambilan keputusan yang salah dengan mengambil risiko yang berlebihan, salah menyajikan risiko, gagal mengakui risiko dan praktik governansi yang buruk (Bebchuk dkk., 2009).

Hal mendasar dalam budaya risiko adalah kesadaran organisasi akan keseimbangan antara pengambilan risiko dan kontrol. Banyak organisasi sebelum krisis keuangan tidak menyadari, atau acuh tak acuh terhadap profil risiko organisasi secara keseluruhan (Ashby dkk., 2012). Oleh karena



itu, penting bagi organisasi untuk mengadopsi kesadaran risiko dan membangun budaya risiko yang dapat mengakomodasi pengambilan risiko dalam perusahaan. Pengembangan budaya risiko di seluruh perusahaan merupakan alat yang paling mendasar untuk manajemen risiko yang efektif (IRM, 2012).

Penelitian ini melakukan evaluasi terhadap bagaimana implementasi budaya risiko pada perusahaan, dan apa perbaikan yang mungkin diperlukan pada beberapa area seperti komunikasi strategi risiko, distribusi informasi dalam organisasi, respon terhadap ancaman, serta konsistensi dari perilaku dan standar manajemen senior (Levy dkk., 2010). Subjek Penelitian merupakan industri bisnis fintek yang merupakan model bisnis baru penggabungan antara industri finansial dan teknologi yang berkembang pesat beberapa tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi budaya risiko pada perusahaan finansial ABC dengan menggunakan kerangka IRM 2012 sebagai acuan.

STUDI LITERATUR

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. The Understanding of Risk Culture Among Risk Management Practitioners (Raab, 2022)

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan berbagai tingkat pemahaman subjek penelitian terhadap budaya risiko. Subjek penelitian mengalami kesulitan mengenai unsur-unsur budaya risiko.

Gap Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mendefinisikan bagaimana budaya risiko yang ada dalam objek penelitian dan memberikan rekomendasi terhadap aspek yang kurang terhadap budaya risiko.

- b. Organisational Risk Culture: Difference between Managerial Expectations and Employee's Perception (Schoenfeld, 2013).

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan permasalahan terjadi ada pada kejelasan dan transparansi manajemen risiko, pengetahuan terhadap kebijakan, dan pertukaran lintas departemen. Peran manajemen dan tanggung jawab menuju pada target budaya risiko organisasi.

Gap Penelitian

Penelitian yang dilakukan mencakup aspek budaya risiko yang lebih luas termasuk dengan sesuai dengan metode dari IRM 2012 yakni dari perspektif individu dan organisasi.

- c. Risk Culture – A Descriptive Model (Paalanen, 2013)

Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model deskripsi mengembangkan pemahaman mengenai bagai risiko di pahami dan cara untuk mengatasinya. Terdapat banyak cara untuk memahami dan mengelola risiko.

Gap Penelitian

Penelitian sebelumnya hanya menunjukkan hasil deskriptif dari budaya risiko sedangkan penelitian ini dikembangkan hingga evaluasi atas implementasi budaya risiko.

Kerangka Budaya Risiko IRM (2012)

Institute of Risk Management (2012) mengartikulasikan framework budaya risiko untuk mengevaluasi dan meningkatkan budaya risiko di dalam suatu organisasi. Kerangka tersebut dikenal sebagai diagram “onion-like” yang terdiri dari lima elemen utama.



Gambar 1 Diagram “Onion-Like” IRM 2012
Sumber gambar: Risk Culture Resources for Practitioners 2012

Pada level pertama, predisposisi atau kecenderungan pribadi setiap individu terhadap risiko berkontribusi pada sikap etis mereka, selanjutnya pada lapisan kedua yakni bagaimana mereka berperilaku dan membuat keputusan, sikap-sikap tersebut selanjutnya menjadi perilaku kelompok dan budaya organisasi yang akan menghasilkan budaya risiko. Etika pribadi dan perilaku kelompok pada akhirnya akan membentuk budaya organisasi. Perspektif budaya risiko tujuannya untuk mentransformasi budaya organisasi menjadi budaya yang mendukung manajemen risiko (IRM, 2012)

Penilaian Budaya Risiko Dengan Kerangka IRM

Evaluasi manajemen risiko di bagi menjadi dua yaitu: perspektif individu dan perspektif organisasi. Perspektif individu yaitu penilaian pada lapisan pertama dari kerangka IRM yakni predisposisi individu dan penilaian pada lapisan kedua yaitu etika individu. Predisposisi dan etika pribadi akan mempengaruhi sikap, selanjutnya sikap akan membentuk perilaku yang merupakan lapisan ketiga dari kerangka IRM. Perilaku yang berulang akan membentuk budaya organisasi yang merupakan lapisan keempat kerangka IRM. Budaya organisasi adalah pendekatan kedua dari evaluasi manajemen organisasi yaitu perspektif organisasi. Pada akhirnya budaya risiko adalah produk dari budaya organisasi.

Perspektif Individu

Untuk melihat perspektif individu di mulai dengan menilai personal predisposisi salah satunya dengan menggunakan alat psikometrik untuk menilai kepribadian yang disebut dengan Risk Type Compass atau Kompas Jenis Risiko. Kompas jenis risiko dapat menilai tipe persepsi risiko individu. Penilaian persepsi individu ini penting karena pengambilan keputusan terkait risiko masing-masing individu berhubungan kuat dengan kepribadiannya. Kompas jenis risiko terdiri dari delapan tipe individu yang berkisar pada tingkat toleransi risiko yang berpengaruh pada cara seseorang memandang dan menangani risiko serta membuat keputusan.

Selanjutnya penilaian etika personal dapat dilakukan dengan metode Moral DNA. Metode ini mendeskripsikan preferensi seseorang dalam hal tiga etik yakni : Etika Kepatuhan, Nurani dan Logika. Seseorang memiliki ketiga perspektif ini ketika membuat keputusan. Oleh karena itu penilaian etika personal ini penting karena setiap individu diyakini memiliki nilai etis tersendiri yang memiliki pengaruh besar terhadap keputusan yang mereka ambil.

Perspektif Organisasi

Penilaian perspektif organisasi terhadap budaya organisasi dapat dilakukan dengan metode Double S Model oleh Goffey & Jones. Model ini menganalisis budaya organisasi dari dua dimensi yakni sosial dan solidaritas. Sosial mencakup kemampuan bersosialisasi individu dalam organisasi,

semakin tinggi sosialnya maka lingkungan kerja semakin menyenangkan dan semangat kerjanya semakin tinggi. Sedangkan solidaritas hanya mencakup tugas dan tujuan bersama yang saling menguntungkan sebagai ukuran keberhasilan. Double S model ini menghasilkan empat budaya organisasi yakni : *Networking, Communal, Mercenary, Fragmented*.

Selanjutnya penilaian perspektif organisasi dilakukan dengan menggunakan IRM Risk Culture Aspect Model. Model ini dikembangkan oleh IRM dengan mengidentifikasi delapan aspek budaya risiko dan dikelompokkan menjadi empat bagian. Pendekatan ini akan melakukan penilaian pada area:

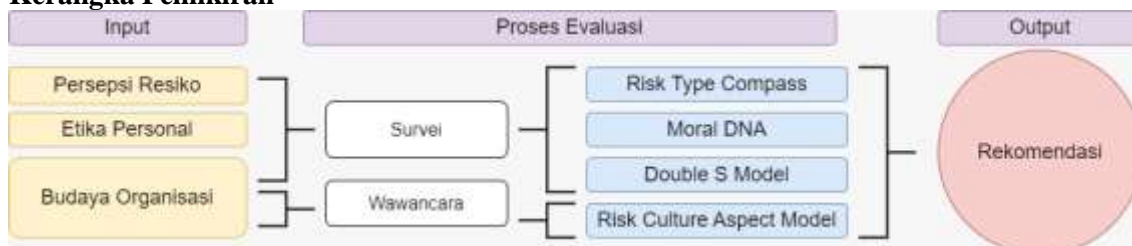
- Tone at the top*: berkaitan dengan *risk leadership* dan bagaimana organisasi merespon berita buruk.
- Governance*: berkaitan dengan kejelasan akan akuntabilitas manajemen risiko dan transparansi manajemen risiko.
- Competency*: berkaitan dengan sumber risiko dan kompetensi risiko organisasi.
- Decisions*: berkaitan dengan informasi keputusan risiko dan penghargaan atau reward.



Gambar 2. IRM Risk Culture Aspect Model
 Sumber gambar: Risk Culture Resources for Practitioners 2012

Berdasarkan Double S Method isu budaya risiko dapat di bagi menjadi dua kelompok utama yaitu, solidaritas dan sosial. Sisi solidaritas mencakup: *risk leadership, risk decision, accountability, risk resources* dan *tranparency*. Sedangkan, dari sisi sosial mencakup: *responding bad news, reward, dan risk competence*. Model aspek budaya atau IRM Aspect Model risiko terhubung dengan analisis sosialisasi vs solidaritas melalui tindakan terencana untuk mengatasi kekurangan dalam budaya saat ini. Evaluasi berhubungan dengan mendorong peningkatan tingkat sosialisasi dan/atau solidaritas dan mendorong organisasi ke posisi yang lebih kondusif untuk manajemen risiko yang efektif.

Kerangka Pemikiran



Gambar 3. Kerangka Pemikiran
 Sumber gambar: Olahan Penulis

Kerangka pemikiran di atas menunjukkan proses berpikir penulisan penelitian ini. Proses di mulai dari input rumusan masalah yang terdapat pada bab satu yaitu menilai sebaran persepsi risiko dan etika personal masing-masing individu perusahaan, dan melihat pengaruh budaya organisasi terhadap budaya risiko. Untuk menilai kesesuaian dengan teori maka dilakukan pemrosesan data dengan cara pengumpulan dan pengolahan data dengan cara evaluasi menggunakan metode yang sesuai. Selanjutnya, hasil proses tersebut akan menghasilkan rekomendasi kepada perusahaan ABC.

METODE

Strategi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif dengan studi kasus.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan data primer dengan menggunakan instrumen survei dan wawancara.

Survei

Survei penelitian disusun atas beberapa pertanyaan yang berdasarkan metode-metode yang ada pada IRM dan ditujukan kepada staff karyawan perusahaan. Survei dilakukan pada Proses distribusi survei menggunakan metode daring yang dapat di akses oleh responden dari tanggal 17 April 2023 hingga 24 April 2023 selama 24 jam sehingga karyawan dapat melakukan survei pada waktu yang sesuai dengan jadwal masing-masing. Undangan survei dikirimkan melalui surel dan dilakukan pengingat 3 hari setelah survei dikirimkan. Jumlah responden yang berhasil didapatkan yakni 23 responden dari total 80 jumlah karyawan yang menerima undangan survei atau tingkat sebesar 28.7%. Adapun karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Persentase
Pria	48%
Wanita	52%

Sumber tabel: Olahan Penulis

Tabel 2. Jenis Kelamin Responden

Usia	Persentase
Usia 20 - 30	39%
Usia 31 - 50	57%
Usia 50+	4%

Sumber tabel: Olahan Penulis

Tabel 3. Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Persentase
< 1 tahun	22%
1 - 2 tahun	31%
2 - 4 tahun	17%
> 4 tahun	30%

Sumber tabel: Olahan Penulis

Wawancara

Metode wawancara pada penelitian ini bersifat semi terstruktur. Wawancara dilakukan untuk memperoleh pendalaman mengenai budaya risiko di organisasi. Wawancara penelitian ditujukan kepada manajemen tingkat atas yaitu tingkat senior manajemen hingga direktur yang terdiri dari beberapa pertanyaan berkaitan dengan budaya risiko. Pemilihan narasumber pada posisi tersebut dengan pertimbangan bahwa karyawan dengan level posisi tersebut memiliki pandangan dan akses yang lebih luas mengenai informasi perusahaan. Wawancara dilaksanakan melalui daring kepada lima narasumber dengan durasi wawancara berkisar 30 hingga 40 menit. Wawancara berlangsung

dengan mengacu pada satu rangkaian pertanyaan yang disusun berdasarkan IRM 2012 dan pertanyaan dapat dikembangkan selama sesi wawancara sehingga penggalian informasi menjadi lebih rinci.

Teknik Analisa Data

Pengolahan data survei menggunakan teknik analisa statistik deskriptif. Menurut Anderson (2009), ringkasan data yang berupa tabular, bentuk grafis atau numerik disebut sebagai statistik deskriptif, hal ini juga ditambahkan oleh Fisher (2009), statistik yang membantu kita dalam mengatur, menjelaskan, meringkas dan menampilkan data eksperimen disebut dengan statistik deskriptif.

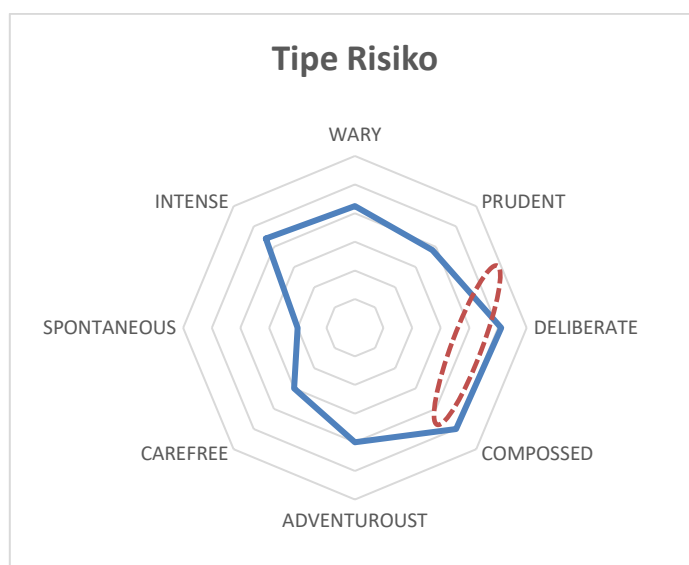
Analisa wawancara dilakukan dengan teknik analisa naratif. Menurut Savin Baden (2007) yang dikutip dalam Michelle Butina (2015), teknik analisa naratif adalah proses memahami data dengan dengan berfokus pada segmen-segmen yang dapat memberikan pemahaman terhadap pertanyaan penelitian. Kemudian peneliti membandingkan segmen untuk mencari tema/pola dan menginterpretasikan apa yang dikatakan serta membuat makna dari tema atau pola tersebut. Pertanyaan wawancara diajukan dalam empat tema utama dan delapan sub tema untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai budaya risiko yang diimplementasikan dalam organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Individu

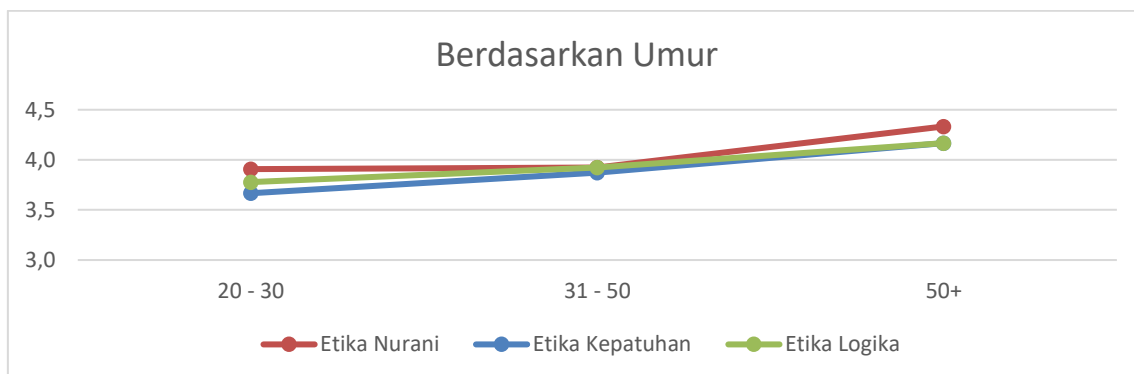
Dari hasil olahan data, menunjukkan bahwa secara umum karyawan perusahaan masuk dalam tipe *deliberate* dan *composed*. *Deliberate* merupakan kategori tingkat toleransi risiko rata-rata, tipe ini merupakan kelompok yang penuh dengan perhitungan, keyakinan dan kesiapan.

Dalam hal melihat risiko, orang-orang yang termasuk dalam tipe risiko ini cenderung dianggap sebagai karyawan yang “lebih aman” karena kecenderungan mereka untuk berkepala dingin dan stabil secara emosional serta kesediaan mereka untuk menerima pelatihan dan peluang baru (Trickey, 2019). Selain itu nilai hasil olah data juga menunjukkan preferensi risiko memiliki nilai tinggi pada kategori *Composed* yakni kategori tingkat toleransi tinggi di mana kelompok ini yang cenderung berkepala dingin, dan tenang. Meskipun jenis risiko ini lebih menyukai prediktabilitas dan kepastian, ketangguhan, optimisme, dan kepercayaan diri mereka memungkinkan mereka mentoleransi risiko dengan cukup baik. Sehingga dari dua tipe di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa karyawan dalam organisasi memiliki selera risiko menengah hingga tinggi dalam melihat risiko dan pengambilan keputusan artinya karyawan di perusahaan cukup berani untuk mengambil risiko dan mampu mentoleransi risiko ketika mengambil keputusan



Gambar 4. Kerangka Pemikiran
Sumber gambar: Olahan Penulis

Berdasarkan publikasi Deloitte (2016) “Risk culture and ethics”, semakin banyak, regulator, dewan dan eksekutif mengakui peran penting etika dan budaya dalam memungkinkan praktik bisnis yang bertanggung jawab dan sadar risiko.



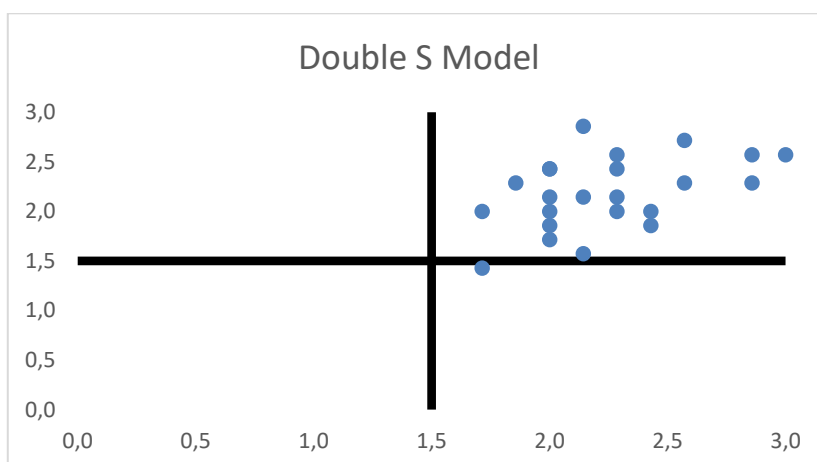
Gambar 5. Kerangka Pemikiran
Sumber gambar: Olahan Penulis

Berdasarkan usia karyawan, tiga kelompok usia menunjukkan bahwa masing-masing memiliki preferensi etika nurani ketika mengambil keputusan. Namun, kelompok karyawan usia 50+ mempunyai menunjukkan tiga aspek etika semakin meningkat apabila dibandingkan dengan kelompok usia sebelumnya. Artinya, dalam hal perilaku pengambilan keputusan yang berkaitan risiko, kelompok dengan usia tua lebih matang dari segala aspek dalam mengambil keputusan. Menurut Steare, Stampoulidis, dkk (2015), seiring bertambahnya usia, maka bertambah juga pengalaman, kepercayaan diri, dan daya. Seorang junior mungkin tidak memiliki otonomi atau pengalaman dalam pekerjaan mereka untuk memilih apa pun selain dari apa yang dikatakan deskripsi pekerjaan mereka. Orang yang lebih tua mungkin berdasarkan kebijaksanaan dan pengalaman, lebih mampu membenarkan keputusan.

Secara umum tidak ada perbedaan signifikan antara jenis kelamin, usia dan tingkat jabatan dalam hal preferensi etika pengambilan keputusan, secara umum seluruh kelompok dominan mengambil keputusan berdasarkan etika nurani.

Perspektif Organisasi

Hasil olahan data menunjukkan kondisi pada perusahaan saat ini adalah tingkat solidaritas tinggi dan tingkat sosial tinggi, sehingga berdasarkan teori empat budaya *Double S Model* organisasi termasuk dalam kategori *Communal*.



Gambar 6. Kerangka Pemikiran
Sumber gambar: Olahan Penulis

Menurut Goffee dan Jones (1996) yang dikutip dalam Harvard Business Review, budaya komunal dapat ditemui dalam berbagai tahap perkembangan perusahaan, jenis budaya ini sering ditemui pada perusahaan start up, perusahaan yang cepat berkembang. Selain itu, budaya komunal berfungsi dengan baik pada organisasi yang membutuhkan kerja tim yang antar fungsi maupun antar lokasi. Perusahaan objek merupakan perusahaan start-up yang melibatkan tim dari berbagai lintas lokasi dan fungsi sehingga membutuhkan Kerja sama yang rumit antar fungsi karena usia perusahaan masih tergolong muda di mana kerja sama lintas tim dibutuhkan untuk membangun dan mengembangkan sistem organisasi dari waktu ke waktu.

Kelebihan dari tingkat sosial yang tinggi yaitu sebagian besar karyawan senang bekerja di lingkungan tersebut, meningkatkan kreativitas karena memupuk kerja sama tim, berbagi informasi, dan semangat keterbukaan terhadap ide-ide baru, dan memungkinkan kebebasan untuk mengekspresikan dan menerima pemikiran out-of-the-box, juga menciptakan lingkungan di mana karyawan cenderung bekerja lebih keras daripada yang diperlukan secara teknis untuk membantu kolega mereka. Dari sisi solidaritas hubungan didasarkan pada tugas bersama, kepentingan bersama, atau tujuan bersama yang akan menguntungkan semua pihak yang terlibat, seperti misalnya terbentuknya serikat pekerja. Solidaritas menghasilkan tingkat fokus strategis yang tinggi, respons yang cepat terhadap ancaman persaingan, dan intoleransi terhadap kinerja yang buruk.

Goffey dan Jones juga menyatakan terdapat kelemahan dari tingkat sosial tinggi seperti toleransi terhadap kinerja yang buruk karena kedekatan individu. Karyawan menjadi lebih nyaman untuk menerima dan memaafkan kinerja di bawah standar karena kedekatan personal. Di lain sisi, kelemahan bagi organisasi dengan tipe solidaritas yang tinggi adalah kerja sama terjadi dalam organisasi dengan solidaritas tinggi hanya jika keuntungan bagi individu jelas.

Berdasarkan delapan aspek budaya risiko sisi solidaritas terdapat kelemahan atau belum memenuhi ekspektasi IRM (2012) pada aspek:

- a. *Risk Decision*: belum ada standarisasi kualitas informasi terkait dengan manajemen risiko serta Pemahaman dan pengetahuan tentang kesadaran risiko dapat terintegrasi dalam pengambilan keputusan tidak merata.
- b. *Risk Resource*: kerangka kerja fungsi risiko belum jelas.

Sedangkan, dari sisi sosial terdapat kelemahan pada:

- a. *Responding Bad News*: tidak terdapat penghargaan berupa insentif baik materil atau non materil terhadap kontribusi karyawan dalam pengelolaan risiko.
- b. *Reward*: tidak terdapat sanksi kepada karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam pengelolaan risiko.

KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan diatas untuk perspektif individu, eratnya hubungan antar karyawan juga mempunyai pengaruh dalam pengambilan keputusan yang mengedepankan etika nurani yang membuat kecenderungan pengambilan keputusan menjadi bias dan tidak objektif, karena budaya organisasi dengan tingkat sosial yang tinggi mempunyai toleransi terhadap kinerja yang buruk antar individu serta memungkinkan adanya konflik kepentingan. Hal ini perlu adanya kebijakan atau peraturan perusahaan agar efek positif dari etika nurani dan komunal lebih menonjol.

Evaluasi delapan aspek budaya risiko (IRM Aspect Model) dari sisi sosial dan solidaritas ada empat aspek yang tidak sesuai dengan ekspektasi IRM yaitu Risk Decision, Risk Resource, Responding Bad News & Reward yang meliputi perbaikan terhadap standarisasi kualitas informasi, penyeragaman pemahaman dan pengetahuan tentang kesadaran risiko dapat terintegrasi dalam pengambilan keputusan, membuat kerangka kerja fungsi risiko dengan peraturan perusahaan agar mempunyai aturan yang jelas tentang fungsi dan wewenang, adanya penghargaan berupa insentif materil atau non materil terhadap kontribusi karyawan dalam pengelolaan risiko serta adanya sanksi kepada karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dalam pengelolaan risiko.

Rekomendasi

Rekomendasi untuk PT ABC berdasarkan hasil evaluasi penelitian ini adalah:

- a. Membuat peraturan atau kebijakan perusahaan yang mengatur tentang budaya risiko yang memastikan bahwa pemahaman dan pengetahuan tentang kesadaran risiko dapat terintegrasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mengurangi keputusan yang bias, tidak objektif serta menghilangkan konflik kepentingan.
- b. Membuat peraturan dan kebijakan yang memberikan sanksi terhadap karyawan yang berperilaku tidak sesuai terhadap pengelolaan risiko.
- c. Membuat skema penghargaan terhadap karyawan berupa insentif materil atau non materil terhadap karyawan dalam pengelolaan risiko, hal ini akan membuat partisipasi karyawan menjadi lebih tinggi dan menjadikan pelajaran bagi karyawan lain.
- d. Membuat atau merancang pelatihan yang mudah dimengerti oleh karyawan yang tidak awam terhadap manajemen risiko dan budaya risiko.
- e. Membuat kerangka kerja fungsi risiko yang mencakup didalamnya batasan serta wewenang dalam perusahaan agar memudahkan bagi tim dalam melakukan kolaborasi.
- f. Membuat standarisasi informasi yang berkualitas dan mudah didapatkan sehingga manajemen atau manajerial dapat mengambil keputusan secara tepat dan cepat.

Konfirmasi Terhadap Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu dimana cakupan pada penelitian ini lebih luas. Penelitian ini menggunakan penilaian budaya risiko dengan metode IRM 2012 yang melibatkan perspektif individu juga dengan perspektif organisasi.

Kelemahan Penelitian

Ukuran sampel pada penelitian ini kecil sehingga hasil survei hanya bergantung pada karyawan yang memberikan respon sehingga dianggap sebagai perwakilan perusahaan pada saat penelitian dilakukan, hasil bisa saja berubah ketika ukuran sampel semakin besar dan apabila karyawan berganti.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih saya ucapkan pada semua pihak yang telah mendukung dan berkontribusi terhadap penelitian ini. Saya sangat bersyukur atas segala bantuan yang telah saya terima semoga Tuhan memberikan balasan kepada setiap pihak yang terlibat.

REFERENSI

- Althonayan, A., Killackey, H., & Keith, J. (2012). *ERM Culture Alignment to Enhance Competitive Advantage*. Enterprise Risk Management Symposium.
- Ashby, S., Palermo, T., & Power, M. (2012). *Risk Culture In Financial Organizations: An Interim Report*.
- Bebchuk, L. A., Cohen, A., Spamann, H., & School, H. L. (2009). *The Wages Of Failure: Executive Compensation At Bear Stearns And Lehman 2000-2008*. <http://ssrn.com/abstract=1513522>Electroniccopyavailableat:<http://ssrn.com/abstract=1513522>
<http://papers.ssrn.com/abstract=1513522>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=1513522>Electroniccopyavailableat:<https://ssrn.com/abstract=1513522>
- Deloitte. (2016). *The Culture of Risk The Importance of Managing Conduct Risk And Maintaining An Effective Risk Culture Across The Business*.

- Fisher, R. A. (2009). *Descriptive Statistics*.
www.stetson.edu/~efriedma/periodictable/jpg/Fisher.jpg
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). *What Holds the Modern Company Together?* Harvard Business Review.
- IRM. (2012). Risk Culture Resource For Practitioners. Dalam *IRM*.
- Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2010). *Taking Control of Organizational Risk Culture Risk Practice*.
- Paalanen, A. (2013). *Risk Culture - A Descriptive Model* [Aalto University]. www.tcpdf.org
- Raab, W. L. (2022). *The Understanding of Risk Culture Among Risk Management Practitioners*.
<https://digitalcommons.acu.edu/etd>
- Saunders, A. (2016). The Importance of Risk Culture In Financial Institutions. *Journal of Banking Regulation*, 17(2), 103–117.
- Savin-Baden, M., & Van Niekerk, L. (2007). Narrative inquiry: Theory And Practice. Dalam *Journal of Geography in Higher Education* (Vol. 31, Nomor 3, hlm. 459–472).
<https://doi.org/10.1080/03098260601071324>
- Schoenfeld, D. (2013). *Organizational Risk Culture: Differences Between Managerial Expectations And Employees' Perception*.
- Stear, R., Stampoulidis, P., Lewis, P. N., & Woodman, P. (2015). *The Moral DNA Of Employee-Owned Companies*.
- Trickey, G. (2019). *Risk Type Compass Technical Manual*.