

EVALUASI RISK MATURITY DALAM PENGELOLAAN KEUANGAN PUBLIK

Muhaswad Dwiyanto¹, Yudi Nur Supriadi², Elia Erna Nurdiani³

^{1,2,3}Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Email : muhaswad@upnvj.ac.id, yudinursupriadi@upnvj.ac.id

ABSTRAK

Manajemen risiko merupakan instrumen strategis dalam tata kelola sektor publik yang berperan penting dalam mendukung pengelolaan keuangan publik yang akuntabel dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (*risk maturity*) serta pengaruhnya terhadap pengelolaan keuangan publik pada Direktorat Jenderal Kebudayaan (sekarang Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia). Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif eksplanatori dengan teknik survei, di mana data dikumpulkan dari pegawai yang terlibat dalam pengelolaan keuangan, perencanaan program, dan manajemen risiko. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko pada Direktorat Jenderal Kebudayaan berada pada kategori *risk defined*, yang mengindikasikan bahwa kebijakan dan pedoman manajemen risiko telah tersedia dan dikomunikasikan, namun implementasinya belum sepenuhnya terintegrasi secara merata di seluruh unit kerja. Register risiko masih disusun secara parsial, sehingga praktik manajemen risiko cenderung bersifat administratif dan belum optimal sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Meskipun demikian, hasil analisis empiris menunjukkan bahwa tingkat *risk maturity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan keuangan publik, khususnya dalam memperkuat akuntabilitas keuangan, efektivitas pengendalian internal, dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan *risk maturity* merupakan prasyarat penting dalam penguatan tata kelola dan pengelolaan keuangan sektor publik. Temuan ini memberikan implikasi kebijakan perlunya integrasi manajemen risiko ke dalam siklus perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan sistem informasi berbasis teknologi untuk mendukung pengelolaan risiko yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Risk maturity; Manajemen risiko; Pengelolaan keuangan publik; Akuntabilitas keuangan; Pengendalian internal; SEM-PLS; Direktorat Jenderal Kebudayaan.

ABSTRACT

Risk management is a strategic instrument in public sector governance that plays an important role in supporting accountable and sustainable public financial management. This study aims to analyze the level of risk maturity and its effect on public financial management at the Directorate General of Culture (now the Ministry of Culture of the Republic of Indonesia). The research approach uses an explanatory quantitative method with a survey technique, in which data is collected from employees involved in financial management, program planning, and risk management. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that the implementation of risk management at the Directorate General of Culture is in the risk defined category, indicating that risk management policies and guidelines are available and communicated, but their implementation has not been fully and evenly integrated across all work units. The risk register is still partially compiled, so that risk management practices tend to be administrative in nature and are not yet optimal as a basis for strategic decision-making. Nevertheless, empirical analysis shows that the level of risk maturity has a positive and significant

effect on public financial management, particularly in strengthening financial accountability, internal control effectiveness, and performance-based budget management. This study confirms that increasing risk maturity is an important prerequisite for strengthening public sector governance and financial management. These findings imply the need to integrate risk management into the planning, budgeting, and performance evaluation cycles, strengthen human resource capacity, and utilize technology-based information systems to support more effective and sustainable risk management.

Keywords: Risk maturity; Risk management; Public financial management; Financial accountability; Internal control; SEM-PLS; Directorate General of Culture.

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi publik saat ini dihadapkan pada dinamika perubahan yang semakin kompleks, tingkat ketidakpastian yang tinggi, serta tuntutan akuntabilitas publik yang semakin ketat. Kondisi tersebut menuntut instansi pemerintah untuk mengelola sumber daya negara secara lebih efektif, efisien, dan bertanggung jawab, khususnya dalam pengelolaan keuangan publik. Sejalan dengan pendekatan strategis di sektor industri yang kompetitif, di mana perencanaan strategis dan pengelolaan risiko menjadi kunci keberlanjutan kinerja organisasi (Porter, 2008; Kaplan & Norton, 2001), sektor publik juga memerlukan sistem manajemen risiko yang mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi dan kinerja anggaran secara berkelanjutan.

Manajemen risiko dipandang sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan potensi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi (ISO, 2018). Dalam konteks pemerintahan Indonesia, penerapan manajemen risiko telah dilembagakan melalui berbagai regulasi, termasuk Permendikbudristek Nomor 66 Tahun 2015, yang menegaskan bahwa manajemen risiko bertujuan menjaga risiko dalam batas toleransi (*risk appetite*) serta memberikan keyakinan memadai atas pencapaian tujuan satuan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen risiko yang terintegrasi secara baik berkontribusi terhadap peningkatan kualitas tata kelola dan akuntabilitas keuangan sektor publik (Arena et al., 2010; OECD, 2014). Namun demikian, efektivitas manajemen risiko tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan atau prosedur formal, melainkan oleh tingkat kematangan implementasinya atau *risk maturity*. *Risk maturity* mencerminkan sejauh mana proses manajemen risiko telah terinternalisasi dalam sistem pengambilan keputusan organisasi dan digunakan

secara konsisten sebagai dasar perencanaan serta pengendalian (Hillson, 2014; Hopkin, 2018). Organisasi dengan tingkat *risk maturity* yang rendah cenderung menerapkan manajemen risiko secara administratif dan reaktif, sementara organisasi dengan tingkat kematangan yang lebih tinggi mampu memanfaatkan manajemen risiko sebagai alat strategis dalam pengelolaan kinerja dan keuangan (Beasley et al., 2015).

Direktorat Jenderal Kebudayaan, Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia, sebagai unit eselon I yang mengelola anggaran negara di bidang kebudayaan, menghadapi kompleksitas risiko yang signifikan, baik risiko keuangan, operasional, kepatuhan, maupun reputasi. Kompleksitas program, keragaman pemangku kepentingan, serta tuntutan akuntabilitas publik yang tinggi menempatkan pengelolaan keuangan pada posisi yang rentan terhadap inefisiensi dan penyimpangan apabila tidak didukung oleh sistem manajemen risiko yang matang. Oleh karena itu, evaluasi tingkat *risk maturity* menjadi penting untuk menilai sejauh mana manajemen risiko telah berfungsi efektif dalam mendukung pengelolaan keuangan publik yang akuntabel dan berbasis kinerja.

Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada pandangan bahwa pengelolaan keuangan publik yang efektif dan akuntabel sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem manajemen risiko yang diterapkan dalam organisasi publik. *Risk maturity* merefleksikan tingkat integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi, mulai dari identifikasi risiko, analisis risiko, mitigasi risiko, hingga pemantauan risiko secara berkelanjutan (ISO, 2018; Hillson, 2014). Tingkat kematangan yang lebih tinggi memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi risiko keuangan secara lebih sistematis serta memperkuat pengendalian internal dan pengambilan keputusan anggaran berbasis risiko (COSO, 2017).

Konteks keuangan publik, pengelolaan keuangan yang berkualitas ditandai oleh tingginya akuntabilitas, efektivitas pengendalian internal, serta kemampuan organisasi dalam mengelola anggaran secara efisien dan tepat sasaran (Mardiasmo, 2018; OECD, 2014). Penelitian empiris menunjukkan bahwa manajemen risiko yang terintegrasi dengan sistem pengendalian internal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas keuangan dan kinerja sektor publik (Arena et al., 2010;

Beasley et al., 2015). Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, *risk maturity* diposisikan sebagai variabel independen yang memengaruhi pengelolaan keuangan publik sebagai variabel dependen. Semakin tinggi tingkat *risk maturity*, semakin kuat kemampuan organisasi dalam mengelola risiko keuangan, mencegah penyimpangan, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan anggaran dan akuntabilitas keuangan negara.

Dengan demikian, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Risk maturity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan keuangan publik pada Direktorat Jenderal Kebudayaan, Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia.
- H2: Identifikasi risiko berpengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan publik
- H3: Analisis risiko berpengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan publik
- H4: Mitigasi risiko berpengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan publik
- H5: Pemantauan risiko berpengaruh positif terhadap pengelolaan keuangan publik.



Gambar 1. Kerangka hubungan antara risiko dan keuangan

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif eksplanatori* dengan metode survei untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh *risk maturity* terhadap pengelolaan keuangan publik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengukuran terstruktur dan analisis statistik yang objektif (Creswell & Creswell, 2018). Sifat eksplanatori penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan kerangka konseptual dan

landasan teoritis mengenai peran manajemen risiko dalam tata kelola dan kinerja keuangan sektor publik. Desain penelitian bersifat *cross-sectional*, di mana pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi aktual tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity*) dan pengelolaan keuangan publik. Desain ini dinilai sesuai untuk memperoleh gambaran empiris mengenai praktik manajemen risiko dan implikasinya terhadap pengelolaan keuangan pada Direktorat Jenderal Kebudayaan (sekarang Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia), tanpa melakukan pengamatan berulang dalam jangka panjang (Sekaran & Bougie, 2020).

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang terlibat secara langsung dalam proses pengelolaan keuangan, perencanaan program, serta penerapan manajemen risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Kebudayaan. Mengingat tidak seluruh pegawai memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas tersebut, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2021). Kriteria responden meliputi pejabat struktural, pejabat fungsional, serta staf pelaksana yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam perencanaan anggaran, pelaksanaan program, pengendalian internal, serta pemantauan risiko. Jumlah sampel ditentukan dengan mempertimbangkan kebutuhan analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Penentuan ukuran sampel minimum mengacu pada *10-times rule*, yaitu sepuluh kali jumlah indikator atau jalur struktural terbesar dalam model, serta dapat diperkuat melalui pendekatan *statistical power analysis* untuk memastikan kecukupan sampel dalam pengujian hipotesis (Hair et al., 2022).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penggunaan skala Likert bertujuan untuk menangkap persepsi responden secara kuantitatif terhadap tingkat implementasi manajemen risiko dan pengelolaan keuangan publik (Sekaran & Bougie, 2020). Pengukuran variabel *risk maturity* mengacu pada prinsip dan tahapan manajemen risiko sebagaimana tercantum dalam SNI ISO 31000:2018, yang meliputi proses identifikasi risiko, analisis risiko, mitigasi risiko, dan pemantauan risiko. Sementara itu, variabel pengelolaan keuangan publik diukur berdasarkan dimensi akuntabilitas keuangan, efektivitas pengendalian

internal, serta efektivitas pengelolaan anggaran yang lazim digunakan dalam literatur akuntansi dan keuangan sektor publik (Mardiasmo, 2018; OECD, 2014).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Metode SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk penelitian yang bersifat prediktif, memiliki model struktural yang relatif kompleks, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal dan ukuran sampel besar (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2021). Tahapan analisis SEM-PLS meliputi dua tahap utama. Pertama, evaluasi model pengukuran (outer model) yang bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel melalui analisis *path coefficient*, nilai *R-square*, serta *effect size (f²)*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* untuk memastikan signifikansi hubungan kausal dalam model penelitian.

Tabel 1. Indikator Variabel Risk Maturity (X)

Dimensi	Kode	Indikator Pernyataan
Identifikasi Risiko	RM1	Unit kerja secara sistematis mengidentifikasi risiko dalam pengelolaan anggaran
	RM2	Risiko keuangan didokumentasikan secara formal dan berkala
Analisis Risiko	RM3	Risiko dinilai berdasarkan tingkat kemungkinan dan dampaknya
	RM4	Analisis risiko digunakan dalam perencanaan program dan anggaran
Mitigasi Risiko	RM5	Terdapat rencana mitigasi yang jelas untuk risiko keuangan utama
	RM6	Tindakan pengendalian risiko dilaksanakan secara konsisten
Pemantauan Risiko	RM7	Risiko keuangan dipantau dan dievaluasi secara berkala
	RM8	Hasil pemantauan risiko menjadi bahan perbaikan pengelolaan keuangan

Tabel 2. Indikator Variabel Pengelolaan Keuangan Publik (Y)

Dimensi	Kode	Indikator Pernyataan
---------	------	----------------------

Akuntabilitas Keuangan	PK1	Pengelolaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara transparan
	PK2	Pelaporan keuangan disusun sesuai ketentuan dan tepat waktu
Pengendalian Internal	PK3	Sistem pengendalian internal berjalan efektif dalam mencegah penyimpangan
	PK4	Terdapat pemisahan fungsi yang jelas dalam pengelolaan keuangan
Efektivitas Pengelolaan Anggaran	PK5	Anggaran digunakan secara efisien sesuai tujuan program
	PK6	Realisasi anggaran mendukung pencapaian kinerja organisasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada konstruk *Risk Maturity* dan *Pengelolaan Keuangan Publik* memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk juga telah melampaui batas minimum 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas (Outer Model)

Konstruktur	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Risk Maturity (RM)	RM1	0,82			
	RM2	0,79			
	RM3	0,85			
	RM4	0,83	0,60	0,90	0,92
	RM5	0,81			
	RM6	0,77			
	RM7	0,84			
	RM8	0,80			
Pengelolaan Keuangan Publik (PKP)	PK1	0,86			
	PK2	0,83			
	PK3	0,82	0,63	0,88	0,91
	PK4	0,79			
	PK5	0,84			
	PK6	0,80			

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki *outer loading* $\geq 0,70$ serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$, sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki diskriminasi yang memadai terhadap konstruk lainnya.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Konstruk	Risk Maturity	Pengelolaan Keuangan Publik
Risk Maturity	0,77	0,68
Pengelolaan Keuangan Publik	0,68	0,79

Keterangan: Nilai diagonal (**bold**) adalah akar kuadrat AVE.

Selain itu, nilai HTMT sebesar 0,74, yang berada di bawah ambang batas 0,90, menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten. Nilai koefisien determinasi (*R-square*) menunjukkan bahwa variabel *Risk Maturity* mampu menjelaskan variasi pada *Pengelolaan Keuangan Publik* dalam kategori moderat.

Tabel 5. Nilai R-Square dan Q-Square

Variabel Endogen	R-Square	Q-Square
Pengelolaan Keuangan Publik	0,46	0,29

Nilai R^2 sebesar 0,46 menunjukkan bahwa 46% variasi pengelolaan keuangan publik dapat dijelaskan oleh *risk maturity*, sedangkan nilai Q^2 yang lebih besar dari nol mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Path Coefficient (β)	t-statistic	p-value	Keputusan

H1	Risk Maturity → Pengelolaan Keuangan Publik	0,68	11,24	0,000	Diterima
----	---	------	-------	-------	----------

Hasil pada Tabel 6. menunjukkan bahwa *risk maturity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengelolaan keuangan publik, sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kematangan manajemen risiko (*risk maturity*) berperan penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan publik. Nilai koefisien jalur yang tinggi serta nilai *effect size* yang besar menunjukkan bahwa *risk maturity* bukan sekadar faktor pendukung, melainkan determinan strategis dalam penguatan akuntabilitas keuangan, efektivitas pengendalian internal, dan optimalisasi pengelolaan anggaran. Dalam konteks Direktorat Jenderal Kebudayaan, Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia, hasil ini menegaskan bahwa praktik identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko yang dilakukan secara sistematis mampu mendukung pengambilan keputusan anggaran yang lebih berbasis risiko. Hal ini selaras dengan prinsip ISO 31000:2018 yang menekankan integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola organisasi serta konsisten dengan kerangka *Enterprise Risk Management* (COSO, 2017) yang mengaitkan manajemen risiko dengan kinerja dan pencapaian tujuan strategis.

Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kematangan manajemen risiko berkontribusi signifikan terhadap peningkatan tata kelola dan kinerja keuangan sektor publik (Arena et al., 2010; Beasley et al., 2015; OECD, 2014). Dengan demikian, peningkatan *risk maturity* tidak hanya berdampak pada aspek kepatuhan administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kematangan penerapan manajemen risiko (*risk maturity*) pada Direktorat Jenderal Kebudayaan berada pada rentang nilai $2,5 < X \leq 3,5$, yang dikategorikan pada level *risk defined*. Nilai rata-rata sebesar 3,49 mengindikasikan bahwa Direktorat Jenderal Kebudayaan telah memiliki kebijakan dan pedoman formal terkait manajemen risiko serta telah

mengomunikasikannya kepada unit kerja. Kondisi ini tercermin dari keberadaan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko, yang menjadi dasar normatif penerapan manajemen risiko di lingkungan organisasi. Namun demikian, pada level ini implementasi manajemen risiko masih belum sepenuhnya terintegrasi secara merata, terutama karena register risiko belum tersusun secara komprehensif dan konsisten pada seluruh satuan/unit kerja.

Meskipun sebagian unit kerja telah menyusun register risiko yang memuat hasil identifikasi risiko, pengukuran risiko, serta rencana penanganan atau respon risiko, praktik tersebut belum dilaksanakan secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen risiko masih cenderung bersifat parsial dan administratif, serta belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. Temuan ini sejalan dengan pandangan ISO (2018) dan Hillson (2014) yang menegaskan bahwa level *risk defined* menandai fase transisi, di mana kebijakan dan proses telah tersedia, tetapi penerapannya belum konsisten dan belum sepenuhnya tertanam dalam praktik manajerial sehari-hari.

Dimensi Budaya (*Risk Culture*). Pada dimensi budaya, hasil asesmen menunjukkan bahwa sikap dan komitmen pimpinan terhadap manajemen risiko belum terbentuk secara seragam di seluruh unit kerja. Dimensi ini merefleksikan sejauh mana manajemen puncak memperjuangkan penerapan manajemen risiko, membangun budaya sadar risiko (*risk awareness*), serta menetapkan dan mengomunikasikan selera risiko (*risk appetite*) organisasi. Idealnya, budaya sadar risiko terinternalisasi pada seluruh individu sehingga setiap pegawai memahami tanggung jawabnya dalam pengelolaan risiko (ISO, 2018). Namun, hasil penelitian mengindikasikan bahwa program edukasi dan internalisasi manajemen risiko belum dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Persepsi pimpinan puncak mengenai peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan pencapaian indikator kinerja masih beragam. Kondisi ini berdampak pada perbedaan sikap, komitmen, dan konsistensi pimpinan unit kerja dalam mendorong praktik manajemen risiko secara berkelanjutan. Kegiatan sosialisasi manajemen risiko yang bertujuan memastikan pemahaman pegawai terhadap proses dan manfaat

manajemen risiko juga belum dilakukan secara masif dan periodik, sehingga manajemen risiko masih dipersepsikan sebagai kewajiban kepatuhan (*compliance*), bukan sebagai kebutuhan strategis organisasi. Selain itu, mekanisme berbagi pengetahuan risiko (*risk knowledge sharing*) antar unit kerja maupun melalui *expert sharing* eksternal belum berjalan optimal. Padahal, literatur menegaskan bahwa pertukaran pengetahuan risiko merupakan elemen penting dalam memperkuat budaya risiko dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis risiko (Hopkin, 2018; Beasley et al., 2015). Kondisi ini menjelaskan mengapa aspek berbagi risiko internal dan eksternal memperoleh skor terendah pada dimensi budaya.

Dimensi Proses (*Risk Process*). Dimensi proses menggambarkan sejauh mana organisasi memiliki strategi dan mekanisme yang sistematis dalam merespons perubahan dan ketidakpastian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi merespons risiko merupakan aspek dengan skor terendah pada dimensi ini. Sebagian unit kerja belum secara konsisten melakukan penyesuaian strategi manajemen risiko yang selaras dengan dinamika perubahan organisasi dan lingkungan eksternal. Selain itu, proses penyusunan dan pemutakhiran register risiko belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan ketentuan Permendikbud Nomor 66 Tahun 2015. Keterbatasan sosialisasi, bimbingan teknis, dan pelatihan manajemen risiko menjadi faktor utama yang menghambat konsistensi pelaksanaan proses manajemen risiko. Akibatnya, pada sebagian unit kerja, proses identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, hingga pemantauan risiko belum berjalan secara utuh dan berkelanjutan. Temuan ini menguatkan argumen bahwa efektivitas manajemen risiko baru dapat dicapai apabila proses tersebut terintegrasi secara penuh ke dalam siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi (COSO, 2017; OECD, 2014). Selain itu, meskipun organisasi telah memiliki skala kemungkinan dan dampak risiko sebagai dasar pengukuran, penerapannya masih belum konsisten antar unit kerja. Peninjauan dan pembaruan profil risiko juga belum dilakukan secara menyeluruh, sehingga daftar risiko yang terdokumentasi belum sepenuhnya berfungsi sebagai basis informasi dalam pengambilan keputusan strategis. Ketiadaan sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) yang memadai juga

menyebabkan pengalaman dan praktik terbaik pegawai (*tacit knowledge*) belum terdokumentasi secara sistematis.

Dimensi Pengalaman (*Risk Experience*). Dimensi pengalaman menunjukkan tingkat kesiapan sumber daya manusia dalam mengelola risiko, termasuk ketersediaan kompetensi, pelatihan, dan dukungan organisasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa akses terhadap pegawai yang memiliki kualifikasi manajemen risiko, diikuti oleh aspek pelatihan dan pengembangan kompetensi, merupakan aspek dengan skor terendah pada dimensi ini. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas SDM dalam manajemen risiko belum menjadi prioritas yang merata di seluruh unit kerja. Dorongan dan keterlibatan aktif pimpinan unit kerja dalam memprioritaskan manajemen risiko masih beragam, yang dipengaruhi oleh perbedaan tingkat pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan proses manajemen risiko. Program sosialisasi dan bimbingan teknis implementasi Permendikbud Nomor 66 Tahun 2015 juga belum dilaksanakan secara menyeluruh, sehingga kesadaran dan pemahaman terhadap urgensi manajemen risiko terintegrasi masih terbatas. Kondisi ini sejalan dengan temuan Arena et al. (2010) yang menyatakan bahwa lemahnya kompetensi dan pengalaman SDM merupakan salah satu penghambat utama peningkatan *risk maturity* di sektor publik.

Dimensi Implementasi (*Risk Implementation*). Dimensi implementasi mencerminkan sejauh mana proses manajemen risiko diaplikasikan secara nyata, mulai dari penetapan konteks, identifikasi, asesmen, evaluasi, penanganan, hingga pemantauan dan pelaporan risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kecukupan dan pemanfaatan sumber daya manajemen risiko memperoleh skor terendah, diikuti oleh aspek penyelarasan manajemen risiko dengan sistem kinerja serta pemanfaatan kebijakan dan panduan manajemen risiko. Meskipun Direktorat Jenderal Kebudayaan secara umum memiliki sumber daya yang memadai, pemanfaatannya belum optimal dan masih terfokus pada sebagian kecil unit kerja. Selain itu, konsistensi dalam mematuhi proses manajemen risiko sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 66 Tahun 2015 masih menjadi tantangan. Pada beberapa unit kerja, kualitas penetapan respon risiko juga masih perlu ditingkatkan, antara lain akibat belum adanya program sosialisasi terstruktur terkait kategori dan

respon risiko, belum jelasnya pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan respon risiko, serta potensi pengulangan (*copy-paste*) respon risiko dari periode sebelumnya tanpa evaluasi mendalam.

Ketiadaan kebijakan yang mengatur sistem informasi dan komunikasi risiko menyebabkan register risiko belum dimanfaatkan secara optimal sebagai *risk database*. Pengelolaan risiko masih didominasi oleh dokumen manual, sehingga informasi yang tersedia berpotensi tidak mutakhir (*real time*). Selain itu, evaluasi berkala terhadap efektivitas mitigasi risiko serta integrasinya dengan sistem penilaian kinerja dan *reward and punishment* belum berjalan optimal, yang berdampak pada berulangnya kejadian risiko dari tahun ke tahun. Temuan ini menegaskan pentingnya transformasi menuju pengawasan manajemen risiko berbasis teknologi informasi untuk meningkatkan kecepatan, akurasi, dan responsivitas pengambilan keputusan (OECD, 2014; COSO, 2017).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis tingkat kematangan manajemen risiko, dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen risiko pada Direktorat Jenderal Kebudayaan berada pada kategori *risk defined*. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki kerangka strategis manajemen risiko yang mencakup kebijakan, pedoman, serta mekanisme komunikasi yang telah berjalan secara formal. Namun demikian, sebagaimana ditunjukkan dalam hasil dan pembahasan per dimensi, implementasi manajemen risiko belum sepenuhnya terintegrasi secara merata di seluruh satuan atau unit kerja. Penyusunan dan pemutakhiran register risiko masih bersifat parsial, sehingga praktik manajemen risiko cenderung berfungsi sebagai instrumen administratif dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Meskipun demikian, hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa tingkat *risk maturity* berkontribusi positif terhadap penguatan pengelolaan keuangan publik, khususnya dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan, efektivitas pengendalian internal, dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan penguatan implementasi manajemen risiko melalui standardisasi dan integrasi register risiko pada

seluruh unit kerja, disertai dengan internalisasi budaya sadar risiko yang berkelanjutan. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pengembangan kompetensi manajemen risiko, penguatan peran pimpinan unit kerja dalam mendorong praktik manajemen risiko yang konsisten, serta integrasi manajemen risiko ke dalam siklus perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja perlu diprioritaskan. Pemanfaatan sistem informasi berbasis teknologi untuk mendukung pemantauan risiko secara berkelanjutan juga menjadi langkah strategis agar manajemen risiko dapat berkembang menuju tingkat kematangan yang lebih tinggi dan berfungsi secara optimal sebagai instrumen strategis dalam mendukung tata kelola serta pengelolaan keuangan publik yang akuntabel dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, A. (2019). *Manajemen risiko (risk maturity): Mengapa diperlukan?* CRMS Indonesia.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2015). *Developing key risk indicators to strengthen enterprise risk management*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Björnsdóttir, S. H., Jensson, P., de Boer, R. J., & Thorsteinsson, S. E. (2022). The importance of risk management: What is missing in ISO standards? *Risk Analysis*, 42(4), 659–691. <https://doi.org/10.1111/risa.13803>
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479–1503. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00358-4>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Ebirim, W., Ninduwezuor-Ehiobu, N., Usman, F. O., Olulawal, K. A., & Ani, E. C. (2024). Project management strategies for accelerating energy efficiency in HVAC systems amidst climate change. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 512–525. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.841>
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International Journal of*

- Production Economics, 233, 107972.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>
- Etemad, H. (2020). Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 125–144.
<https://doi.org/10.1007/s10843-020-00279-z>
- González, L. O., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of enterprise risk management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, 26(3), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.iieden.2020.08.002>
- Gurtu, A., & Johny, J. (2021). Supply chain risk management: A literature review. *Risks*, 9(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/risks9010016>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hillson, D. (2014). *Managing risk in projects* (3rd ed.). Gower Publishing.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management* (5th ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. ISO.
- Jules, J. J., & Vicente, R. (2021). Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge. *Journal of Risk Research*, 24(2), 247–266. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1750462>
- Kori Puspitaningsih, A., dkk. (2024). *Manajemen risiko*. Sulur Pustaka.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2014). *Risk management and corporate governance*. OECD Publishing.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Renanda Dwi Yanto. (2023). *Mengukur kematangan manajemen risiko: Memahami RM3 (Risk Management Maturity Model)*. <https://www.manrisk.id>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg et al. (Eds.), *Handbook of market research*. Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sri Sarjana, Rio Nardo, Rudi Hartono, Zufri Hasrudy Siregar, Irmal, Muhammad Irfai Sohilauw, Sri Wahyuni, Abdul Rasyid, Zainudin Adang Djaha, & Yuan Badrianto. (2022). *Manajemen risiko*. Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.