

TESIS

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA ZONA INTEGRITAS
DI BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT
WILAYAH VI SURABAYA**

***AN ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT IN THE INTEGRITY
ZONE OF PUBLIC WORKS AND HOUSING COMPETENCY
DEVELOPMENT UNIT FOR REGION VI SURABAYA***

**DWI PUTRI EMILDA
A062212055**



**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA ZONA INTEGRITAS DI BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT WILAYAH VI SURABAYA

AN ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT IN THE INTEGRITY ZONE OF PUBLIC WORKS AND HOUSING COMPETENCY DEVELOPMENT UNIT FOR REGION VI SURABAYA

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**DWI PUTRI EMILDA
A062212055**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA ZONA INTEGRITAS DI BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT WILAYAH VI SURABAYA

disusun dan diajukan oleh

DWI PUTRI EMILDA
A062212055

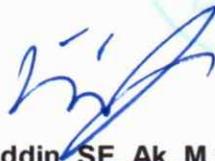
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 12 Juli 2023

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama



Dr. Amiruddin, SE., Ak., M.Si., CA.
NIP. 196410121989101001

Pembimbing Pendamping



Dr. Syamsuddin, SE., Ak., M.Si., CA.
NIP. 196704141994121001

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi



Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA.
NIP. 196811251994122002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dwi Putri Emilda

NIM : A062212055

Program Studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul:

Analisis Manajemen Risiko pada Zona Integritas di Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah VI Surabaya

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 12 Juli 2023

Yang menyatakan,



Dwi Putri Emilda

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan mendapatkan banyak bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan motivasi dan nasehat dalam penyelesaian studi;
4. Dr. Amiruddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA. dan Dr. Syamsuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA. selaku pembimbing yang senantiasa memberikan saran, bimbingan, masukan selama penelitian berlangsung dan selama penulisan tesis ini;
5. Prof. Dr. Arifuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA., Dr. Andi Kusumawati, SE.,Ak.,M.Si.,CA. dan Dr. R. A. Damayanti, SE.,Ak.,M.Soc., Sc.,CA. selaku penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan terhadap perbaikan dan kesempurnaan tesis ini;

6. Amir Hamzah, S.T., M.T. selaku kepala Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian;
7. Pegawai Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya yang menjadi informan dan memberi dukungan dalam penyelesaian tesis ini;
8. Seluruh staf Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas segala bantuan dan kerjasama dalam membantu kelengkapan dan proses administrasi penyelesaian studi;
9. Teman-teman magister super spesialis akuntansi sektor publik Universitas Hasanuddin angkatan satu yang senantiasa memberi semangat selama proses perkuliahan hingga selesainya masa studi;
10. Keluarga penulis yang selalu memberikan doa, semangat dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini;
11. Serta semua pihak yang tidak sempat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari akan ketidaksempurnaan dalam penulisan tesis ini. Masih terdapat kekurangan diakibatkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Untuk itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan pada hasil penulisan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, 12 Juli 2023

Peneliti,

Dwi Putri Emilda

ABSTRAK

DWI PUTRI EMILDA. *Analisis Manajemen Risiko pada Zona Integritas di Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah VI Surabaya* (dibimbing oleh Amiruddin dan Syamsuddin).

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

Kata Kunci: manajemen risiko, zona integritas, komunikasi, pemahaman terkait manajemen risiko, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi, konsistensi



ABSTRACT

DWI PUTRI EMILDA. *An Analysis of Risk Management in the Integrity Zone of Public Works and Housing Competency Development Unit for Region VI, Surabaya* (supervised by Amiruddin and Syamsuddin)

This study aims to determine the process of risk management in the integrity zone at the Public Works and Housing Competency Development Unit for Region VI, Surabaya and the factors affecting it. This research was a qualitative study with a case study approach. Data collection was carried out through interviews with seven selected informants using purposive sampling technique. The results of the study show that the risk management process in the integrity zone at the Public Works and Housing Competency Development Unit for Region VI, Surabaya is at the risk defined stage. This shows that strategies and regulations exist and they are communicated. Risk appetite has been determined, but risk identification is still limited. Factors affecting the risk management process in the integrity zone at the Public Works and Housing Competency Development Unit for Region VI, Surabaya are communication, understanding of risk management, work culture, leadership commitment, motivation, and consistency.

Keywords: risk management, integrity zone, communication, understanding of risk management, work culture, leadership commitment, motivation, consistency



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Teoritis	5
1.4.2 Kegunaan Praktis	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	8
2.1.1 Teori Kebijakan Publik	8
2.1.2 Manajemen Risiko	12
2.1.3 Zona Integritas	19
2.2 Tinjauan Empiris	27
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Rancangan Penelitian	30
3.2 Kehadiran Peneliti	31
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.4 Sumber Data	31
3.5 Metode Pengumpulan Data	32
3.6 Teknik Analisis Data	34
3.7 Pengecekan Validitas Temuan	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	37
4.2 Proses Manajemen Risiko pada Zona Integritas	39
4.3 Faktor yang Memengaruhi Proses Manajemen Risiko pada Zona Integritas	50
4.3.1 Komunikasi	50
4.3.2 Pemahaman Terkait Manajemen Risiko	52
4.3.3 Budaya Kerja	55
4.3.4 Komitmen Pimpinan	58

4.3.5 Motivasi	60
4.3.6 Konsistensi	64
BAB V PENUTUP	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	72

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Hasil Penilaian Tim Penilai Unit Tahun 2022.....	3
2.1	Syarat Pengajuan WBK/WBBM.....	22
2.2	Komponen Penilaian Pembangunan Zona Integritas.....	24
4.1	Penerapan Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018	44
4.2	Penilaian <i>Risk Maturity</i>	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Prinsip Manajemen Risiko.....	15
2.2	Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	16
2.3	Proses Manajemen Risiko.....	17
2.4	Komponen Penilaian Zona Integritas.....	24
3.1	Rancangan Penelitian.....	30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Pedoman Wawancara.....	72
2	SK Tim Kerja Pembangunan Zona Integritas.....	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Risiko adalah hal yang tidak pasti dan memiliki dampak negatif terhadap tujuan atau keinginan yang akan dicapai (Pardjo, 2017). Risiko juga didefinisikan sebagai suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu pada kondisi tertentu (William & Heins, 1985). Risiko sering diartikan sebagai ketidakpastian (*uncertainty*), risiko dapat menyebabkan kerugian tetapi dapat juga mendatangkan peluang yang menguntungkan (Siahaan, 2013). Namun pada umumnya, risiko selalu berkaitan dengan kerugian (Arifudin dkk, 2020).

Risiko timbul karena adanya unsur ketidakpastian di masa mendatang, adanya penyimpangan, terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, atau tidak terjadinya sesuatu yang diharapkan (Maralis & Triyono, 2019). Risiko terjadi karena kurang atau tidak tersedianya cukup informasi tentang apa yang akan terjadi (Lufthi, 2015). Risiko harus dipahami dan dikelola secara efektif oleh organisasi sebagai bagian dari strategi sehingga dapat menjadi nilai tambah dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Suwinardi, 2016).

Salah satu cara untuk mencegah risiko agar tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko (Mariza, 2020). Manajemen risiko adalah suatu kegiatan dalam mengatur risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, menilai, meminimalisir sampai menghilangkan risiko yang tidak dikehendaki (Arifudin dkk, 2020). Manajemen risiko digunakan sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan oleh pimpinan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, serta meminimalisir terjadinya risiko yang dapat merugikan organisasi (Kurniati, 2020).

Zona Integritas (ZI) merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada instansi yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Permen PANRB No 90 Tahun 2021). Zona integritas diharapkan sebagai *role model* dalam menerapkan reformasi birokrasi dan menegakan integritas, serta memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi di Kementerian PUPR. Zona integritas penting bagi Kementerian PUPR mengingat kebutuhan dalam perbaikan tata kelola, perwujudan tata kelola yang bersih dan baik atau *Good Governance* serta mewujudkan organisasi yang berkinerja tinggi, berintegritas dan melayani (Biro Komunikasi Publik Kementerian PUPR, 2021).

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

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

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Tim Penilai Usulan Tahun 2022

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

Sumber : e-monitoring Reformasi Birokrasi

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa nilai yang didapat Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya masih jauh dari nilai ambang batas menuju WBK. Hal ini menunjukkan bahwa banyak tujuan dari zona integritas yang belum tercapai. Penerapan manajemen risiko diharapkan dapat membantu organisasi merancang strategi untuk meraih tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait manajemen risiko dan faktor apa saja yang memengaruhinya.

Berbagai penelitian tentang manajemen risiko telah dilakukan, diantaranya dilakukan oleh Kurniati (2020) menyimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko pada organisasi non-profit (pemerintah) dipengaruhi oleh perencanaan sumber daya teknologi informasi, manajemen, kebijakan dan regulasi serta kinerja organisasi. Ollie dkk (2019) menyimpulkan bahwa terdapat 5 faktor yang berhasil diidentifikasi dan memiliki kecenderungan positif terhadap implementasi manajemen risiko klinis (MRK) yaitu kepemimpinan, pengetahuan staf, kordinator dan kebijakan rumah sakit, dan akreditasi. Sedangkan, Alijoyo & Munawar (2019)

menyimpulkan bahwa faktor utama yang akan mempengaruhi tingkat maturitas manajemen risiko organisasi adalah struktur *governance*, pedoman, dan prosedur yang jelas serta didukung oleh komitmen pimpinan dan kaji ulang secara berkala, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen risiko untuk menciptakan budaya sadar risiko organisasi, pengelolaan sistem manajemen dan kinerja yang terintegrasi, serta sistem pengelolaan ketahanan dan keberlanjutan organisasi.

Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya dengan berfokus pada analisis manajemen risiko pada zona integritas dengan menggunakan standar ISO 31000:2018. Hal ini disebabkan karena ISO 31000:2018 merupakan salah satu standar yang paling banyak digunakan di Indonesia dan hampir di seluruh instansi pemerintahan yang telah menerapkan manajemen risiko secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya dan faktor yang memengaruhinya.

Sehubungan dengan hal itu, agar proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya dapat berjalan lebih efektif, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menuangkannya kedalam judul tesis yaitu “Analisis Manajemen Risiko pada Zona Integritas di Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah VI Surabaya”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya?
2. Apa saja faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya.
2. Untuk mengetahui faktor yang memengaruhi proses manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis dan praktis bagi instansi pemerintah, akademisi atau masyarakat umum, antara lain:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dapat digunakan sebagai penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen risiko.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan proses manajemen risiko sehingga diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan dari zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Lingkup dan batasan masalah dilakukan agar masalah lebih fokus dan spesifik pada variabel-variabel penelitian. Lingkup dan batasan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Objek penelitian berfokus pada manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya.
2. Analisis manajemen risiko berfokus pada standar ISO 31000:2018.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan teori dan tinjauan empiris yang digunakan pada penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, kehadiran peneliti, situs dan waktu penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran instansi atau organisasi yang dijadikan sebagai tempat penelitian, hasil temuan penelitian, dan hasil pembahasan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta memuat juga saran yang dapat dilakukan oleh pihak terkait kedepannya bagi lembaga instansi terkait maupun untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Teori Kebijakan Publik

Kebijakan adalah serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan berdasarkan usulan dari seseorang atau sekelompok orang dengan memperhatikan input yang tersedia. Publik dapat dipahami sebagai negara, pemerintahan, rakyat, masyarakat, dan umum. Kebijakan publik erat kaitannya dengan kepentingan publik. Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan negara yang merupakan kepentingan publik dengan memperhatikan input yang tersedia, berdasarkan usulan dari seseorang atau sekelompok orang di dalam pemerintahan atau di luar pemerintahan (Suwitri, 2008).

Irfan Islamy mendapatkan beberapa konsep kebijakan publik, antara lain pendapat Thomas R. Dye, George C. Edwards dan Ira Sharkansky, James Anderson dan David Easton. Terdapat beberapa perspektif terkait kebijakan publik, antara lain:

1. Kebijakan publik dianggap sebagai tindakan pemerintah.
2. Kebijakan publik dianggap sebagai pengalokasian nilai-nilai masyarakat yang dilakukan pemerintah.
3. Kebijakan publik dianggap sebagai rancangan program yang dibuat pemerintah untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan 3 (tiga) aspek konsep kebijakan publik tersebut terlihat jelas bahwa hanya pemerintah yang dapat melaksanakan kebijakan publik, pihak lain hanya dapat memengaruhi kebijakan publik dalam batas kekuasaannya sendiri.

Hal ini dikarenakan pemerintah memiliki 3 (tiga) kewenangan yaitu:

1. Hanya pemerintah yang memiliki kekuatan dan kemampuan untuk mengesahkan kebijakan publik kepada warga yang menjadi sasaran.
2. Hanya pemerintah yang memiliki kekuatan dan kemampuan untuk memberlakukan kebijakan publik kepada warga yang menjadi sasaran.
3. Hanya pemerintah yang memiliki kekuatan dan kemampuan untuk melaksanakan kebijakan publik kepada warga yang menjadi sasaran.

Menurut Thomas R.Dye dalam Widodo (2021:16), proses kebijakan publik meliputi beberapa hal sebagai berikut.

1. Identifikasi masalah kebijakan (*identification of policy problem*)
Identifikasi masalah kebijakan dapat dilakukan melalui identifikasi apa yang menjadi tuntutan (*demands*) atas tindakan pemerintah.
2. Penyusunan agenda (*agenda setting*)
Penyusunan agenda merupakan aktivitas memfokuskan perhatian pada pejabat publik dan media masa atas keputusan apa yang akan diputuskan terhadap masalah publik tertentu.
3. Perumusan kebijakan (*policy formulation*)
Perumusan merupakan tahapan pengusulan rumusan kebijakan melalui inisiasi dan penyusunan usulan kebijakan melalui organisasi perencanaan kebijakan, kelompok kepentingan, birokrasi pemerintah, presiden, dan lembaga legislatif.
4. Pengesahan kebijakan (*legitimation of policies*)
Pengesahan kebijakan melalui tindakan politik oleh partai politik, kelompok penekan, presiden dan kongres.
5. Implementasi kebijakan (*policy implementation*)
Implementasi kebijakan dilakukan melalui birokrasi, anggaran publik, dan aktivitas agen eksekutif yang terorganisasi.

6. Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*)

Evaluasi kebijakan dilakukan oleh lembaga pemerintah sendiri, konsultan dari luar pemerintah, pers, dan masyarakat (publik).

Kebijakan publik dibuat dengan maksud dan tujuan untuk memecahkan masalah yang ada dalam masyarakat (Widodo, 2021). Kebijakan publik yang telah disarankan untuk dilaksanakan oleh pembuat kebijakan merupakan suatu kebijakan yang diharapkan akan berhasil dalam implementasinya. Namun, dalam implementasi kebijakan publik tentu memiliki kendala, sehingga harus dicari cara agar tujuan dan sasaran yang diharapkan dapat tercapai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik, baik secara individu maupun kelompok atau lembaga.

Menurut George Edward III dalam Kuswati (2018) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap dan stuktur birokrasi.

1. Komunikasi

Komunikasi kebijakan, berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy maker*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*). Komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi, antara lain dimensi penyampaian informasi (*transmission*), kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Dimensi penyampaian informasi (*transmission*) yaitu agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya kepada pelaksana kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan. Dimensi kejelasan (*clarity*) yaitu agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, sasaran kebijakan dapat diterima dengan jelas, sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan dari kebijakan. Dimensi konsistensi (*consistency*) yaitu perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan.

2. Sumber daya

Bagaimanapun jelas dan konsistensinya ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan, jika para pelaksana kebijakan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan kurang mempunyai sumber daya maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan efektif. Dimensi sumber daya meliputi manusia (*staff*), peralatan (*facilities*), informasi/metode (*information/method*) dan kewenangan (*authority*). Dimensi sumber daya manusia berarti, efektivitas pelaksanaan kebijakan sangat tergantung kepada sumber daya manusia (aparatur) yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan. Dimensi sumber daya peralatan yang didalamnya ada anggaran merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan. Dimensi informasi/metode merupakan suatu informasi dan suatu cara/metode yang dipergunakan oleh para implementor dalam melaksanakan kebijakan tersebut agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dan dimensi kewenangan yaitu suatu cara yang dilakukan berkaitan dengan kewenangan seseorang dalam hal bagaimana cara mengimplementasikan suatu kebijakan. Kewenangan sangat diperlukan terutama untuk menjamin dan meyakinkan bahwa kebijakan yang akan dilaksanakan adalah sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Disposisi

Disposisi ini merupakan karakteristik yang menempel erat kepada pelaksana kebijakan. Disposisi terdiri dari tanggung jawab dan patuh terhadap perintah atasan. Dimensi pegawai pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi dan tanggung jawab pada kebijakan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dimensi patuh terhadap perintah atasan merupakan suatu sikap para pelaksana kebijakan yang harus patuh terhadap aturan yang telah ditetapkan dalam organisasinya dan patuh terhadap atasannya dalam menjalankan kebijakan tersebut.

4. Struktur birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek penting dari struktur birokrasi yaitu adanya kewenangan pemerintah dalam mendukung pengembangan organisasi, jelasnya status badan hukum, pimpinan bertanggung jawab terhadap atasannya, recruitmen sesuai dengan aturan. Setiap kewenangan aturan/pedoman sangat mendukung terhadap pengembangan organisasi yang harus dikembangkan. Suatu organisasi harus memiliki landasan hukum yang jelas yang membentuknya, agar organisasi tersebut tetap eksis dalam operasionalnya. Pimpinan organisasi harus mengikuti dan mentaati peraturan yang berlaku yang memayunginya dan peraturan yang berlaku untuk pengangkatan dan pemberhentiannya, serta organisasi harus dapat bekerjasama dengan pihak-pihak terkait.

2.1.2 Manajemen Risiko

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Risiko

Vaughan (2014) dalam bukunya *Fundamental of Risk and Insurances* mendefinisikan risiko sebagai suatu kondisi dimana ada kemungkinan penyimpangan yang merugikan dari hasil yang diharapkan. Risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak di inginkan atau tidak diduga (Arta, 2021). Sedangkan berdasarkan ISO 31000:2018, risiko didefinisikan sebagai efek dari ketidakpastian pada sasaran. Efek merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan sehingga efek dapat bersifat positif, negatif ataupun keduanya. Terdapat 2 (dua) aspek penting untuk risiko, yaitu aspek kemungkinan dan aspek dampak (Arifudin dkk, 2020).

Risiko tidak dapat dihindari pada setiap aktivitas organisasi publik maupun swasta (Pradana & Rikumahu, 2014). Adanya risiko menjadi tantangan bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mencegah risiko agar tidak menghambat suatu instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya adalah dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko (Mariza, 2020). Manajemen risiko berkaitan dengan membuat keputusan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi dengan menerapkan manajemen risiko pada tingkat aktivitas individual maupun area fungsional (Berg, 2010).

Manajemen risiko adalah suatu kegiatan dalam mengatur risiko dengan cara mengidentifikasi, menganalisis, menilai, meminimalisir sampai berusaha menghilangkan risiko yang tidak dikehendaki (Arifudin dkk, 2020). Manajemen risiko sebagai proses yang berkesinambungan yang terdiri dari tahapan identifikasi risiko, analisis risiko, pengukuran risiko berdasarkan frekuensi dan konsekuensi risiko, pemilihan metode menangani risiko, implementasi metode yang dipilih, dan evaluasi seluruh program manajemen risiko (Siahaan, 2013). Sedangkan berdasarkan ISO 31000:2018, manajemen risiko merupakan kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko dalam organisasi. Manajemen risiko bertujuan untuk penciptaan dan perlindungan nilai organisasi. Manajemen risiko dapat meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Dalam pelaksanaan manajemen risiko terdapat beberapa standar yang dapat menjadi acuan. Pemilihan standar harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi agar pelaksanaan manajemen risiko dapat optimal. Terdapat beberapa standar yang dapat dijadikan acuan dalam manajemen risiko antara lain: COSO ERM *integrated framework* 2004, AIRMIC/ ALARM/ IRM:2002, CAN/CSA-Q850-97(R2009), GRC *Capability Model*, serta ISO 31000:2018 (Mahardika, 2019).

Standar ISO 31000:2018 merupakan standar yang paling banyak digunakan di dunia. Sampai saat ini, lebih dari 70 negara telah mengadopsi ISO 31000:2018 menjadi standar nasional manajemen risiko pada negara-negara tersebut (Susilo, 2018). Salah satu negara telah mengadopsi ISO 31000:2018 adalah Indonesia. Badan Standarisasi Nasional (BSN) melaunching Standar Nasional Indonesia (SNI) 8615:2018 ISO 31000:2018 Manajemen Risiko - Pedoman pada 11 Juli 2018. Standar ini merupakan adopsi identik dari ISO 31000:2018 *Risk Management - Guidelines* yang diterjemahkan ke dalam dua bahasa (bilingual).

ISO 31000:2018 merupakan panduan atau pedoman dalam melakukan penerapan risiko. Standar ini digunakan sebagai panduan penerapan manajemen risiko secara internasional yang digunakan di berbagai organisasi untuk menangani berbagai risiko yang muncul di organisasi tersebut. ISO 31000:2018 menggantikan versi 2009 dengan merubah nama yang sebelumnya *principles and guidelines* menjadi *guidelines*. Hal ini merupakan penyederhanaan dibandingkan versi sebelumnya, yang terlihat dari pengurangan jumlah halaman dari 24 halaman menjadi hanya 16 halaman.

ISO 31000:2018 terdiri atas 3 (tiga) elemen yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses. Prinsip adalah dasar praktik atau filosofi manajemen risiko. Kerangka kerja adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Proses adalah aktivitas pengelolaan risiko yang berurutan dan saling terkait.

2.1.2.2 Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip manajemen risiko merupakan panduan yang membantu dalam merancang penerapan dan pengawasan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip manajemen risiko meliputi penciptaan dan perlindungan nilai, terintegrasi, terstruktur dan komprehensif, disesuaikan, inklusif, dinamis,

informasi terbaik yang tersedia, faktor manusia dan budaya, serta perbaikan berkelanjutan. Gambar 2.1 menyajikan prinsip manajemen risiko ISO 31000:2018.



Gambar 2.1 Prinsip Manajemen Risiko

1. Terintegrasi, yaitu manajemen risiko merupakan bagian keseluruhan dari semua kegiatan organisasi.
2. Terstruktur dan komprehensif, yaitu manajemen risiko berkontribusi pada hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
3. Dapat disesuaikan, yaitu kerangka kerja dan proses manajemen risiko dapat disesuaikan sesuai dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait dengan sasaran organisasi.
4. Inklusif, yaitu keterlibatan pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dipertimbangkan.
5. Dinamis, manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, merumuskan, dan merespon perubahan konteks eksternal dan internal organisasi secara memadai dan tepat waktu
6. Informasi terbaik yang tersedia, yaitu seluruh data untuk manajemen risiko didasarkan pada informasi historis dan terkini, serta ekspektasinya di masa depan yang baik, tepat waktu, jelas, dan tersedia untuk diberikan kepada pemegang kepentingan yang berkaitan.

7. Faktor manusia dan budaya, yaitu perilaku dan budaya manusia sangat berpengaruh terhadap seluruh aspek manajemen risiko di setiap tahapan dan tingkatan proses.
8. Peningkatan berkelanjutan, yaitu manajemen risiko perlu ditingkatkan secara berkelanjutan melalui proses pembelajaran dan pengalaman.
9. Penciptaan dan perlindungan nilai, yaitu tujuan manajemen risiko adalah penciptaan dan perlindungan nilai organisasi

2.1.2.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan gambaran dari bagaimana tata kelola manajemen risiko suatu organisasi akan dilaksanakan. Kerangka kerja bertujuan untuk membantu organisasi mengintegrasikan manajemen risiko sebagai bagian dari aktivitas organisasi. Kerangka kerja manajemen risiko meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan manajemen risiko di seluruh organisasi. Gambar 2.2 menyajikan kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018.



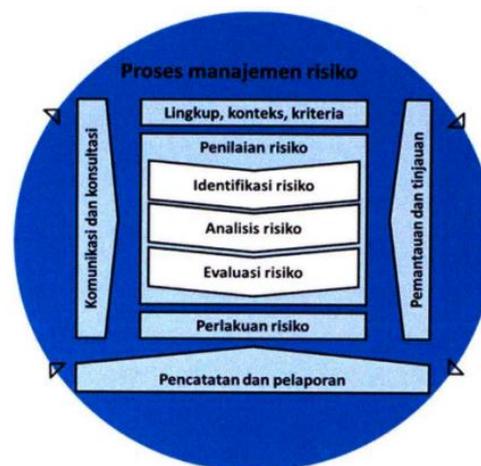
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

1. Kepemimpinan dan komitmen, yaitu pimpinan organisasi perlu memiliki kepemimpinan dan komitmen untuk mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh proses dan fungsi organisasi.

2. Integrasi, yaitu manajemen risiko menjadi bagian yang tidak bisa terpisahkan dari seluruh proses dan fungsi organisasi.
3. Desain, yaitu suatu perencanaan atau perancangan manajemen risiko.
4. Implementasi, yaitu tindak lanjut setelah desain manajemen risiko dibuat dan ditetapkan.
5. Evaluasi, yaitu mengevaluasi efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.
6. Perbaikan, yaitu melakukan perbaikan dan adaptasi kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan.

2.1.2.4 Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko perlu diintegrasikan di seluruh proses kerja organisasi. Proses manajemen risiko harus dilakukan secara berulang dan berkesinambungan. Gambar 2.3 menyajikan proses manajemen risiko ISO 31000:2018.



Gambar 2. 3 Proses Manajemen Risiko

1. Komunikasi dan Konsultasi

Bertujuan untuk mengirimkan dan menerima informasi yang jelas dan relevan pada setiap tahapan manajemen risiko, sehingga para pihak yang terkait dapat memenuhi kewajibannya secara memadai. Komunikasi dan

konsultasi dilakukan antara semua pihak yang terlibat serta pada semua tahapan dan selama proses manajemen risiko berlangsung.

2. Perumusan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Bertujuan untuk melakukan identifikasi sasaran organisasi, lingkup sasaran yang akan dicapai, pihak yang terkait, serta berbagai ukuran risiko. Hal ini akan mendukung penemuan sifat dan karakteristik risiko. Terdapat 4 (empat) konteks yang perlu ditentukan, yaitu ruang lingkup, konteks internal, konteks eksternal, dan kriteria risiko

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko merupakan mekanisme yang sistematis dari identifikasi, analisis dan evaluasi risiko. Penilaian risiko meliputi:

- a. Identifikasi risiko, bertujuan untuk mengidentifikasi risiko yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang jelas, bermakna, layak, dan aktual diperlukan untuk mengidentifikasi risiko.
- b. Analisis Risiko, bertujuan untuk memeriksa secara rinci atas sumber risiko, dampak, kemungkinan, pengendalian yang ada serta efektifitas pengendalian tersebut.
- c. Evaluasi Risiko, bertujuan untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan ukuran risiko yang telah ditentukan agar dapat menentukan penanganan selanjutnya.

4. Perlakuan Risiko

Bertujuan untuk menentukan dan melaksanakan pilihan penanganan risiko. Perlakuan risiko meliputi pemilihan perlakuan risiko dan perencanaan perlakuan risiko. Pemilihan perlakuan risiko harus mempertimbangkan manfaat terhadap pencapaian tujuan dengan biaya, usaha atau kegagalan implementasi. Beberapa pilihan perlakuan risiko antara lain: menghindari risiko, menghilangkan sumber risiko, mengurangi kemungkinan, mengurangi

dampak, membagi risiko, serta mempertahankan risiko. Perencanaan perlakuan risiko bertujuan untuk mengetahui penanganan yang dipilih dapat dilaksanakan serta dipahami dan dipantau oleh pihak-pihak yang terlibat.

5. Pemantauan dan Tinjauan

Tujuannya adalah untuk mengetahui tercapainya peningkatan kualitas dan efisiensi proses perencanaan, pelaksanaan dan hasil manajemen risiko. Pemantauan dan tinjauan harus dilakukan pada semua tahapan proses.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Proses dan hasil manajemen risiko harus dikumpulkan dan diinformasikan melalui mekanisme yang tepat. Tujuan pencatatan dan pelaporan antara lain: menginformasikan kegiatan dan hasil manajemen risiko ke seluruh organisasi; menyajikan data untuk pengambilan keputusan; meningkatkan proses manajemen risiko; mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan dalam kegiatan manajemen risiko.

2.1.3 Zona Integritas

2.1.3.1 Pengertian Zona Integritas

Zona integritas berasal dari konsep *island of integrity*. *Island of integrity* atau pulau integritas digunakan oleh pemerintah maupun non pemerintah untuk menunjukkan semangat dalam memberantas dan mencegah korupsi. Pengertian *integrity* adalah sikap antara perkataan dan perbuatan untuk menolak segala tindakan yang dapat merugikan diri sendiri dan instansinya, sedangkan *zone* dapat dideskripsikan sebagai unit dari instansi pemerintah yang telah mulai menerapkan nilai-nilai integritas (Himayaturahmah, 2019). Dampak pelaksanaan *island of integrity*, yaitu: 1) Menciptakan kinerja organisasi yang bebas korupsi, 2) Efisiensi yang lebih besar, 3) Mempengaruhi sistem yang lebih luas.

Zona Integritas (ZI) merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada instansi yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)/ Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Sedangkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Zona integritas bertujuan agar unit kerja yang telah mendapatkan predikat WBK/WBBM menjadi unit percontohan bagi unit kerja lainnya. Selain itu, satuan kerja dengan predikat WBK/WBBM merupakan hasil nyata dari upaya pencegahan korupsi yang telah dilakukan.

Landasan pembangunan dan evaluasi zona integritas menggunakan peraturan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah. Peraturan ini menggantikan Peraturan Menteri PANRB Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014. Tiga hal yang melatarbelakangi perbaikan peraturan tersebut yaitu, sebagai upaya perbaikan kualitas hasil pembangunan dan evaluasi zona integritas, penguatan peran aktor yang terlibat, serta upaya agar hasil dari pembangunan zona integritas dapat berdampak langsung pada publik.

Terdapat tiga perubahan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 90 Tahun 2021. Pertama, terkait kriteria pengusulan lebih ketat baik pada syarat di tingkat instansi pemerintah maupun syarat pada tingkat unit kerja/satuan kerja. Instansi pemerintah yang ingin mengajukan untuk memperoleh predikat menuju WBK maupun WBBM kini harus menyanggah Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) pada laporan keuangannya. Disamping itu, indeks reformasi birokrasi (RB) turut menjadi salah satu syarat pengusulan yaitu minimal cukup (CC) untuk pemerintah daerah serta baik (B) untuk kementerian/lembaga. Sementara untuk pengusulan WBBM indeks RB minimal baik (B) untuk pemda, serta sangat baik (BB) untuk kementerian/lembaga.

Kedua, adanya pergantian komponen penilaian yang mencakup komponen pengungkit dengan ditambahkannya sub-komponen *reform* untuk menilai upaya strategis atas perbaikan enam area perubahan zona integritas. Hal tersebut untuk memastikan penilaian tidak lagi mengedepankan pemenuhan faktor yang bersifat administratif. Ketiga, adanya penguatan pada kriteria penetapan predikat menuju WBK/WBBM. Instansi yang mengajukan WBK harus minimal satu tahun dicanangkan sebagai zona integritas. Sementara untuk mengajukan sebagai WBBM, harus memperoleh predikat menuju WBK minimal satu tahun agar dapat dilihat peningkatan dari kondisi WBK ke kondisi WBBM.

Peran tim penilai internal (TPI) turut diakselerasi. TPI merupakan tim yang dibentuk oleh pimpinan instansi pemerintah untuk melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi terhadap unit kerja yang sedang membangun zona integritas. Pada implementasinya, penilaian internal dilaksanakan oleh Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) yang dibantu unit lain yang ditunjuk yang mampu untuk melakukan penilaian dan asistensi pada komponen pembangunan zona integritas. Sebagai Tim Penilai Nasional (TPN), Kementerian PANRB mendorong TPI untuk meningkatkan kapasitas SDM evaluator dengan

pemahaman tentang substansi komponen pembangunan ZI, enam area perubahan dan hasil, serta pelatihan tentang pengisian Lembar Kerja Evaluasi (LKE) sehingga hasil evaluasi yang dilakukan oleh TPI dapat diandalkan kualitasnya. Tabel 2.1 menyajikan syarat pengajuan WBK/WBBM.

Tabel 2.1 Syarat Pengajuan WBK/WBBM

Syarat		WBK	WBBM
Tingkat Instansi Pemerintah	Opini BPK	Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	
	Predikat SAKIP	Minimal B	Minimal BB
	Indeks RB	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimal CC untuk Pemda ■ Minimal B untuk K/L 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Minimal B untuk Pemda ■ Minimal BB untuk K/L
	Maturitas SPIP	Minimal Level 3	
Tingkat Unit Kerja/Satuan Kerja	Karakteristik	<ul style="list-style-type: none"> ■ Merupakan <i>core</i> layanan utama dari instansinya ■ Memberikan dampak signifikan terhadap persepsi masyarakat tentang kualitas birokrasi 	
	Kepatuhan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Penyelesaian TLHP dari APIP/BPK telah 100% ■ LHKASN dan LHKPN telah 100% 	
	Periode Pembangunan	Telah melakukan pembangunan WBK minimal 1 tahun	Telah melakukan pembangunan WBBM minimal 1 tahun
	Predikat SAKIP Internal	Minimal B	Minimal BB

2.1.3.2 Mekanisme Pembangunan Zona Integritas

Terdapat beberapa tahapan dalam pembangunan zona integritas sebelum penilaian internal oleh Tim Penilai Internal (TPI) dan pengusulan ke Tim Penilaian Nasional (TPN) untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM, yaitu:

1. Pencanaan pembangunan zona integritas yaitu pernyataan dari pimpinan instansi atau unit kerja bahwa instansi atau unit kerja tersebut telah berkomitmen untuk melakukan pembangunan zona integritas.
2. Penetapan unit kerja yaitu pemilihan unit kerja yang akan diusulkan sebagai WBK/WBBM dengan menyesuaikan dengan beberapa ketentuan antara lain

- 1) Menyediakan layanan utama instansi; 2) Memiliki risiko tinggi dalam penegakan budaya anti korupsi dan pelayanan prima, serta 3) Memiliki pengaruh yang besar terhadap masyarakat apabila melakukan pembangunan zona integritas.
3. Pembangunan zona integritas yaitu penetapan program pembangunan zona integritas yang harus disesuaikan dengan jenis layanan utama unit kerja, isu dan risiko strategis, serta solusi inovatif sesuai prioritas permasalahan.
4. Pemantauan pembangunan zona integritas, yaitu pendampingan dan pemantauan oleh Tim Penilai Internal (TPI) untuk memastikan program pembangunan zona integritas telah dilaksanakan sesuai rencana.

Dalam melakukan pembangunan zona integritas, pimpinan instansi menunjuk beberapa unit kerja yang akan diusulkan sebagai WBK/WBBM kemudian melakukan penilaian mandiri oleh Tim Penilai Internal (TPI). Hasil penilaian tersebut dilaporkan kepada pimpinan instansi terkait unit kerja yang akan diusulkan untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Apabila unit kerja yang diusulkan memenuhi syarat penilaian maka akan ditetapkan sebagai unit kerja menuju WVK/WBBM.

2.1.3.3 Komponen Penilaian Zona Integritas

Penilaian zona integritas dilakukan pada 2 (dua) komponen yaitu komponen pengungkit dan komponen hasil. Komponen pengungkit merupakan bagian dari tata kelola internal unit kerja dan komponen hasil merupakan pandangan pemangku kepentingan terhadap dampak/hasil dari komponen pengungkit. Komponen pengungkit berfokus pada 6 (enam) area perubahan, sedangkan komponen hasil berfokus pada dua sasaran utama. Gambar 2.4 menyajikan komponen pembangunan zona integritas.



Gambar 2.4 Komponen Penilaian Zona Integritas

2.1.3.4 Penilaian Pembangunan Zona Integritas

Penilaian pembangunan zona integritas dilakukan pada komponen pungkit dengan bobot 60% dan pada komponen hasil dengan bobot 40%. Unit kerja harus memenuhi ambang batas pada masing-masing komponen dan nilai total minimal terhadap bobot total untuk mendapatkan predikat WBK/WBBM. Unit kerja harus mendapatkan nilai minimal 75 untuk predikat WBK dan harus memenuhi minimal 85 untuk predikat WBBM. Tabel 2.2 menyajikan komponen penilaian pembangunan zona integritas.

Tabel 2.2 Komponen Penilaian Pembangunan Zona Integritas

No	Penilaian	Bobot	WBK (min 60%)	WBBK (min 75%)
A	Pungkit	60	40	48
1	Manajemen Perubahan	8	4,8	6
2	Penataan Tata Laksana	7	4,2	5,25
3	Penataan Sistem Manajemen SDM	10	6	7,5
4	Penguatan Akuntabilitas	10	6	7,5
5	Penguatan Pengawasan	15	9	11,25
6	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	10	6	7,5
B	Hasil	40		
1	Pemerintah yang Bersih dan Akuntabel	22,50	18,25	19,50
a	Indeks Persepsi Anti Korupsi	17,50	15,75	15,75
b	Capaian Kinerja	5	2,5	3,75
2	Pelayanan Publik yang Prima	17,50	14	15,75
	Indeks Persepsi Kualitas Pelayanan Publik	17,50	14	15,75
	Total	100	75	85

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah, indikator penilaian pembangunan zona integritas adalah sebagai berikut:

A. Aspek Pemenuhan

1. Manajemen Perubahan

- a. Penyusunan Tim Kerja
- b. Rencana Pembangunan Zona Integritas
- c. Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan
- d. Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kinerja

2. Penataan Tatalaksana

- a. Prosedur Operasional Tetap (SOP) Kegiatan Utama
- b. Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE)
- c. Keterbukaan Informasi Publik

3. Penataan Sistem Manajemen SDM

- a. Perencanaan Kebutuhan Pegawai sesuai dengan Kebutuhan Organisasi
- b. Pola Mutasi Internal
- c. Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi
- d. Penetapan Kinerja Individu
- e. Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku Pegawai
- f. Sistem Informasi Kepegawaian

4. Penguatan Akuntabilitas

- a. Keterlibatan Pimpinan
- b. Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja

5. Penguatan Pengawasan
 - a. Pengendalian Gratifikasi
 - b. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
 - c. Pengaduan Masyarakat
 - d. *Whistle-Blowing System*
 - e. Penanganan Benturan Kepentingan
 6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
 - a. Standar Pelayanan
 - b. Budaya Pelayanan Prima
 - c. Pengelolaan Pengaduan
 - d. Penilaian Kepuasan terhadap Pelayanan
 - e. Pemanfaatan Teknologi Informasi
- B. Aspek Reform
1. Manajemen Perubahan
 - a. Komitmen dalam Perubahan
 - b. Komitmen Pimpinan
 - c. Membangun Budaya Kerja
 2. Penataan Tatalaksana
 - a. Peta Proses Bisnis
 - b. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
 - c. Transformasi Digital Memberikan Nilai Manfaat
 3. Penataan Sistem Manajemen SDM
 - a. Kinerja Individu
 - b. Assessment Pegawai
 - c. Pelanggaran Disiplin Pegawai

4. Penguatan Akuntabilitas
 - a. Meningkatnya Capaian Kinerja Unit Kerja
 - b. Pemberian Reward and Punishment
 - c. Kerangka Logis Kinerja
5. Penguatan Pengawasan
 - a. Mekanisme Pengendalian
 - b. Penanganan Pengaduan Masyarakat
 - c. Penyampaian Laporan Harta Kekayaan
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
 - a. Upaya dan/atau Inovasi Pelayanan Publik
 - b. Penanganan Pengaduan Pelayanan dan Konsultasi

2.2 Tinjauan Empiris

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen risiko pada pembangunan zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya, antara lain:

1. Kurniati (2020) menyimpulkan bahwa implementasi manajemen risiko pada organisasi non-profit (pemerintah) dipengaruhi oleh perencanaan sumber daya teknologi informasi, manajemen, kebijakan dan regulasi serta kinerja organisasi.
2. Alijoyo & Munawar (2019) menyimpulkan bahwa faktor utama yang akan mempengaruhi tingkat maturitas manajemen risiko organisasi adalah struktur *governance*, pedoman, dan prosedur yang jelas serta didukung oleh komitmen pimpinan dan kaji ulang secara berkala, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang manajemen risiko untuk menciptakan budaya sadar risiko organisasi, pengelolaan sistem

manajemen dan kinerja yang terintegrasi, serta sistem pengelolaan ketahanan dan keberlanjutan organisasi.

3. Ollie dkk (2019) menyimpulkan bahwa terdapat 5 faktor yang berhasil diidentifikasi dan memiliki kecenderungan positif terhadap implementasi manajemen risiko klinis (MRK) yaitu kepemimpinan, pengetahuan staf, koordinator dan kebijakan rumah sakit, dan akreditasi.
4. Kikwasi (2018) menyimpulkan bahwa adanya sembilan faktor kritis penentu keberhasilan implementasi manajemen risiko yang efektif dalam industri konstruksi yakni (1) pendekatan manajemen, (2) tujuan dan sasaran organisasi, (3) kebijakan dan pakar manajemen risiko (4) teknologi dan budaya informasi, (5) lingkungan dan penggunaan peralatan, (6) kerja sama dan komitmen puncak pimpinan, (7) komunikasi dan pelatihan, (8) kesadaran tentang proses dan persyaratan legal MR, dan (9) pemantauan dan peninjauan atas risiko.
5. Kabuye *et al* (2019) menemukan bahwa faktor kunci keberhasilan manajemen risiko adalah adanya komitmen dari pimpinan melalui penciptaan *tone at the top* serta kualitas dari internal audit.
6. Newman *et al* (2018) menyimpulkan bahwa efektivitas sistem manajemen risiko di kementerian dipengaruhi oleh kurangnya personel terlatih yang mengakibatkan kesenjangan pengetahuan untuk mengadopsi sistem formal, tidak adanya komite audit dan kurangnya komitmen manajemen dan koordinasi.
7. Drogalas *et al* (2017) menyimpulkan bahwa audit internal berbasis risiko, keterlibatan auditor internal dalam manajemen risiko dan dukungan manajemen puncak berkontribusi positif terhadap manajemen risiko yang efektif.

8. Mardessi & Ben Arab (2017) menyimpulkan bahwa terdapat tiga faktor signifikan yang teridentifikasi mempengaruhi keberhasilan strategi implementasi manajemen risiko, yaitu faktor yang berasal dari manajemen (komitmen dari manajemen dalam hal pelaksanaan pengelolaan risiko), karakteristik dan komposisi organisasi (termasuk ukuran organisasi, jenis industri, tingkat pertumbuhan penjualan, independensi direksi dan audit, struktur kepemimpinan), dan pengukuran kinerja organisasi (seperti *Return on Assets*, *Return on Equity*, dan *Return on Sales*).
9. Zhao *et al* (2014) menyimpulkan bahwa faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi manajemen risiko pada dasarnya dapat dipilah menjadi tiga golongan, yakni eksekusi dan integrasi, komunikasi dan pemahaman, serta komitmen dan keterlibatan manajemen puncak.
10. Nurochman (2016) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan manajemen risiko sistem informasi di Perpustakaan UGM dipengaruhi oleh kebijakan dari lembaga universitas, persepsi kepala perpustakaan dan kemampuan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis dalam bidang teknologi informasi.

Penelitian terdahulu terkait manajemen risiko secara keseluruhan dilakukan di luar Balai Pengembangan Kompetensi Kementerian PUPR. Belum dilakukan penelitian atau pembahasan terkait manajemen risiko yang berfokus pada zona integritas. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa penelitian terkait analisis manajemen risiko pada zona integritas di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya belum dilakukan secara spesifik oleh peneliti lain.