



Analisis Budaya Risiko dan Pengaruhnya terhadap Efektivitas Manajemen Risiko pada Lembaga Keuangan di Indonesia

Moh. Bakir Jamil^{1*}, Nur Faizah²

¹⁻²Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Muntahy, Indonesia

Email: bakirjamil59@gmail.com¹, faizahasan113355@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: bakirjamil59@gmail.com

Abstract. Risk culture plays a crucial role in shaping organizational behavior related to risk identification, assessment, and mitigation. This study examines the dimensions of risk culture and their impact on the effectiveness of risk management practices in Indonesian financial institutions. Using a quantitative approach based on survey data collected from 150 risk management officials and senior managers at various commercial banks and non-bank financial institutions, this study employs structural equation modeling to test the relationships among the components of risk culture (risk awareness, risk communication, accountability, and leadership commitment), risk management effectiveness, and organizational performance. The findings indicate that a strong risk culture significantly enhances risk management effectiveness, particularly through leadership commitment and open risk communication. Risk awareness and accountability also demonstrate positive but moderated effects. This study contributes to the literature by providing empirical evidence from an emerging market context and offering practical implications for regulators and financial institutions seeking to strengthen their risk governance frameworks. These findings underscore the need for sustained cultural interventions rather than relying solely on formal risk policies and procedures.

Keywords: Financial Institutions; Leadership Commitment; Organizational Performance; Risk Culture; Risk Management Effectiveness.

Abstrak. Budaya risiko memainkan peran penting dalam membentuk perilaku organisasi terkait identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko. Penelitian ini mengkaji dimensi-dimensi budaya risiko serta dampaknya terhadap efektivitas praktik manajemen risiko di lembaga keuangan Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif berdasarkan data survei yang dikumpulkan dari 150 pejabat manajemen risiko dan manajer senior di berbagai bank komersial dan lembaga keuangan non-bank, penelitian ini menerapkan pemodelan persamaan struktural untuk menguji hubungan antara komponen-komponen budaya risiko (kesadaran risiko, komunikasi risiko, akuntabilitas, dan komitmen kepemimpinan), efektivitas manajemen risiko, serta kinerja organisasi. Temuan menunjukkan bahwa budaya risiko yang kuat secara signifikan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, terutama melalui komitmen kepemimpinan dan komunikasi risiko yang terbuka. Kesadaran risiko dan akuntabilitas juga menunjukkan efek positif namun dimoderasi. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur dengan menyajikan bukti empiris dari konteks pasar berkembang serta menawarkan implikasi praktis bagi regulator dan lembaga keuangan yang berupaya memperkuat kerangka tata kelola risiko mereka. Temuan ini menekankan perlunya intervensi budaya yang berkelanjutan daripada hanya mengandalkan kebijakan dan prosedur risiko formal.

Kata kunci: Budaya Risiko; Efektivitas Manajemen Risiko; Kinerja Organisasi; Komitmen Kepemimpinan; Lembaga Keuangan.

1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan manajemen risiko di lembaga keuangan sangat ditentukan oleh budaya risikonya. Seiring dengan semakin kompleksnya produk keuangan, pergeseran layanan ke arah digitalisasi, serta semakin ketatnya persyaratan regulasi, keberadaan kebijakan tertulis saja tidak lagi cukup untuk memastikan bahwa risiko benar-benar dikelola secara efektif. Budaya risiko pada dasarnya merupakan cerminan dari nilai-nilai, keyakinan, sikap, dan pola perilaku kolektif yang memandu individu dan organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, dan menanggapi risiko (Power, Ashby, & Palermo, 2013; Sheedy & Griffin, 2018). Berbagai kasus

kegagalan lembaga keuangan, baik di tingkat global maupun nasional, sering kali dikaitkan dengan kelemahan dalam budaya risiko. Krisis keuangan tahun 2008, misalnya, telah dianalisis secara luas sebagai akibat dari budaya yang mendorong pengambilan risiko yang berlebihan, kurangnya transparansi dalam komunikasi, serta kurangnya akuntabilitas di tingkat manajemen puncak (Financial Stability Board, 2014). Di Indonesia, beberapa kasus penipuan dan pelanggaran kepatuhan di sektor perbankan juga mengungkap adanya kesenjangan antara sistem manajemen risiko yang tercantum dalam dokumen dan perilaku yang sebenarnya di lapangan (Supriyanto, 2022).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah menekankan pentingnya memperkuat budaya risiko melalui berbagai peraturan tata kelola, termasuk penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif. Namun, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan, terutama terkait hierarki organisasi yang kaku, keengganan untuk mengemukakan masalah risiko, serta fokus jangka pendek pada target bisnis. Kesenjangan antara “tone at the top” yang diharapkan dan praktik sehari-hari tetap menjadi masalah kritis (Palermo, Power, & Ashby, 2017).

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian tentang budaya risiko masih berfokus pada konteks negara-negara maju atau lembaga perbankan global (Carretta, Farina, & Schwizer, 2017; Bianchi & Farina, 2021). Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara dimensi budaya risiko dan efektivitas manajemen risiko di lembaga keuangan Indonesia masih relatif terbatas. Namun, karakteristik pasar negara berkembang, struktur kepemilikan, dan budaya organisasi yang unik di Indonesia dapat memunculkan dinamika yang berbeda.

Urgensi penelitian ini semakin meningkat seiring dengan transformasi digital yang pesat di sektor jasa keuangan Indonesia. Munculnya risiko siber, risiko model, dan risiko perilaku yang baru menuntut adanya budaya risiko yang lebih adaptif dan proaktif. Tanpa pemahaman yang memadai mengenai dimensi-dimensi budaya risiko yang paling berpengaruh, upaya untuk memperkuat tata kelola risiko cenderung hanya menjadi formalitas belaka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi-dimensi budaya risiko (kesadaran risiko, komunikasi risiko, akuntabilitas, dan komitmen kepemimpinan) terhadap efektivitas manajemen risiko serta dampaknya terhadap kinerja organisasi di lembaga keuangan di Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Budaya risiko dapat dipahami sebagai komponen budaya organisasi yang secara khusus berkaitan dengan sikap dan perilaku terhadap risiko. Power et al. (2013) mendefinisikan budaya risiko sebagai cara organisasi dan individu di dalamnya memahami, mendiskusikan, serta bertindak dalam menanggapi risiko. Sheedy et al., (2017) mengembangkan kerangka kerja iklim risiko yang mencakup dimensi-dimensi seperti perilaku yang dihargai, sistem manajemen risiko, dan kepemimpinan. Sementara itu, Dewan Stabilitas Keuangan (2014) menekankan empat unsur utama: arahan dari pimpinan puncak, akuntabilitas, komunikasi yang efektif dan kritik konstruktif, serta insentif.

Pada penelitian ini, budaya risiko dijabarkan ke dalam empat dimensi pokok. Dimensi pertama adalah kesadaran risiko (*risk awareness*), yaitu tingkat pemahaman bersama mengenai jenis, sumber, maupun konsekuensi risiko yang dihadapi organisasi. Dimensi kedua, komunikasi risiko, menggambarkan sejauh mana setiap pihak dapat menyampaikan permasalahan risiko secara terbuka tanpa dibayangi kekhawatiran akan sanksi atau stigma. Dimensi ketiga, akuntabilitas, menyoroti kejelasan pembagian tanggung jawab pengelolaan risiko baik pada level individu maupun unit kerja. Dimensi keempat, komitmen kepemimpinan, tercermin dari keteladanan dan dukungan nyata pimpinan puncak terhadap perilaku kehati-hatian dalam menghadapi risiko (Sheedy & Griffin, 2018; Jackson, 2014).

Teori perilaku organisasi dan teori agensi (*agency theory*) mendukung pandangan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mengurangi masalah agensi dan meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur pengendalian risiko. Ketika nilai-nilai risiko tertanam dalam budaya organisasi, individu cenderung menginternalisasi perilaku yang diinginkan tanpa perlu pengawasan yang ketat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya risiko yang matang cenderung memiliki indikator risiko yang lebih baik, tingkat insiden operasional yang lebih rendah, dan kemampuan yang lebih besar untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Thakor, 2015; Bianchi & Farina, 2021).

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian lokal mulai memfokuskan perhatian pada isu budaya risiko. Handayaningsih (2025) meneliti pembentukan budaya risiko Islam di lembaga keuangan syariah, sementara Taqiyyah (2026) menekankan budaya kesadaran risiko sebagai pilar tata kelola. Wahyu & Prasetyo (2023) menemukan adanya pengaruh positif budaya risiko terhadap efektivitas manajemen risiko di bank komersial. Namun, integrasi keempat dimensi budaya risiko ke dalam satu model empiris yang menguji peran mediasi efektivitas manajemen risiko terhadap kinerja organisasi masih jarang dilakukan.

Berdasarkan tinjauan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (H1) kesadaran akan risiko memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas manajemen risiko; (H2) komunikasi risiko memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas manajemen risiko; (H3) akuntabilitas memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas manajemen risiko; (H4) komitmen kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas manajemen risiko; dan (H5) efektivitas manajemen risiko memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Populasi penelitian terdiri dari pejabat manajemen risiko, compliance officer, dan manajer senior di bank komersial serta lembaga keuangan non-bank di Indonesia yang telah menerapkan kerangka kerja manajemen risiko sesuai dengan peraturan OJK. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling berdasarkan kriteria berikut: (1) memiliki pengalaman minimal tiga tahun di bidang manajemen risiko atau kepatuhan, dan (2) terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan risiko. Dari 200 kuesioner yang didistribusikan, diperoleh 150 tanggapan yang valid dan dapat dianalisis (tingkat respons: 75%).

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang dikembangkan berdasarkan instrumen yang telah divalidasi sebelumnya (Sheedy et al., 2017; Sheedy & Griffin, 2018) dan disesuaikan dengan konteks Indonesia. Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Dimensi budaya risiko diukur dengan 16 item (empat item per dimensi), efektivitas manajemen risiko dengan 6 item, dan kinerja organisasi dengan 5 item yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum pemodelan persamaan struktural. Validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai loading factor ($>0,70$) dan Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE $>0,50$), sedangkan validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT $<0,90$). Keandalan diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Keandalan Komposit, yang keduanya harus berada di atas 0,70. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria validitas dan keandalan yang ditetapkan.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM) melalui software SmartPLS. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks, data yang tidak

berdistribusi normal, serta ukuran sampel yang relatif sedang. Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap: evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pengujian hipotesis menggunakan metode bootstrapping dengan 5.000 sub-sampel untuk memperoleh statistik t dan nilai p.

Model penelitian ini mencakup empat dimensi budaya risiko sebagai variabel independen, efektivitas manajemen risiko sebagai variabel mediasi, dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen. Variabel kontrol seperti ukuran lembaga dan jenis lembaga (bank vs. non-bank) juga dimasukkan dalam analisis untuk meningkatkan akurasi estimasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan (Januari–April 2025) di beberapa kota besar di Indonesia, yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Medan, dan Makassar. Profil responden menunjukkan bahwa 62% bekerja di bank komersial, 38% di lembaga keuangan non-bank; 55% memiliki pengalaman kerja 5–10 tahun; dan 48% menduduki jabatan manajerial tingkat menengah hingga senior.

Hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa semua indikator memiliki faktor loading di atas 0,70, AVE berkisar antara 0,58 hingga 0,71, Cronbach's Alpha berkisar antara 0,78 hingga 0,89, dan Reliabilitas Komposit berkisar antara 0,85 hingga 0,92. Dengan demikian, model pengukuran dianggap valid dan reliabel. Evaluasi model persamaan struktural menghasilkan nilai R-squared sebesar 0,61 untuk efektivitas manajemen risiko dan 0,47 untuk kinerja organisasi, yang termasuk dalam kategori sedang hingga kuat.

Pengujian hipotesis menegaskan bahwa komitmen kepemimpinan ($\beta = 0,34$; $p < 0,01$) dan komunikasi risiko ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$) memiliki pengaruh terkuat terhadap efektivitas manajemen risiko. Kesadaran risiko ($\beta = 0,18$; $p < 0,05$) dan akuntabilitas ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$) juga memiliki efek positif yang signifikan, meskipun dengan koefisien yang lebih rendah. Selain itu, efektivitas manajemen risiko ditemukan memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ($\beta = 0,52$; $p < 0,01$). Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa efektivitas manajemen risiko berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara dimensi budaya risiko dan kinerja organisasi.

Pengaruh Komitmen Kepemimpinan

Komitmen kepemimpinan telah terbukti menjadi faktor utama dalam membentuk budaya risiko yang efektif. Temuan ini sejalan dengan konsep “tone at the top” yang dikemukakan oleh Dewan Stabilitas Keuangan (2014) dan didukung oleh penelitian empiris Sheedy dan Griffin (2018). Para pemimpin yang secara konsisten mencontohkan perilaku

risiko yang bijaksana, mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk fungsi-fungsi risiko, dan menyadari pentingnya pelaporan masalah risiko mampu menciptakan iklim yang mendukung manajemen risiko yang baik.

Dalam konteks Indonesia, peran pemimpin menjadi semakin penting mengingat struktur organisasi yang umumnya bersifat hierarkis. Apabila pimpinan tidak konsisten antara aturan yang ditetapkan dan tindakan yang ditunjukkan sehari-hari, karyawan pada tingkat operasional cenderung mengesampingkan prosedur pengelolaan risiko untuk memenuhi target jangka pendek. Dengan demikian, komitmen kepemimpinan tidak cukup hanya dinyatakan secara lisan atau tertulis, melainkan harus terlihat nyata melalui kebijakan alokasi sumber daya, desain sistem insentif, serta pertimbangan risiko dalam setiap keputusan strategis.

Peran Leadership Tone at the Top

“Tone at the top” merupakan sinyal kunci yang diterima oleh seluruh tingkatan dalam organisasi. Studi ini menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap konsistensi kepemimpinan dalam menerapkan nilai-nilai risiko memiliki korelasi yang sangat kuat dengan skor efektivitas manajemen risiko. Ketika para pemimpin secara terbuka membahas risiko dalam rapat-rapat strategis dan menolak tekanan bisnis yang mengabaikan batas-batas risiko, budaya risiko cenderung tertanam lebih dalam.

Komunikasi Risiko dan Tantangan Hierarki

Komunikasi risiko yang terbuka menghadirkan tantangan unik bagi lembaga keuangan di Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa meskipun saluran pelaporan risiko formal telah tersedia, banyak responden yang masih enggan mengemukakan masalah risiko karena khawatir akan dianggap “mengganggu” atau “tidak kooperatif.” Faktor hierarki dan budaya penghindaran konflik merupakan hambatan utama (Palermo et al., 2017).

Lembaga-lembaga yang telah berhasil membangun komunikasi risiko yang efektif umumnya memiliki mekanisme “speak-up” yang terlindungi, melibatkan fungsi risiko dalam diskusi bisnis sejak tahap awal, dan memberikan pelatihan komunikasi risiko bagi manajer lini. Tanpa upaya sistematis untuk mengurangi hambatan psikologis, formalisasi sistem pelaporan saja tidak cukup untuk meningkatkan kualitas informasi risiko yang sampai ke manajemen puncak.

Kesadaran Risiko dan Akuntabilitas

Kesadaran akan risiko dan akuntabilitas memberikan dampak positif, meskipun dampaknya lebih moderat dibandingkan dengan dua dimensi sebelumnya. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kesadaran akan risiko cenderung sudah cukup mapan di kalangan petugas risiko, sementara tantangan utamanya terletak pada upaya menerjemahkan kesadaran

tersebut ke dalam perilaku sehari-hari di dalam unit bisnis. Akuntabilitas juga sering kali hanya bersifat formal (sebagaimana tercantum dalam deskripsi pekerjaan) tanpa didukung oleh sistem konsekuensi yang konsisten.

Implikasi teoretis dari temuan-temuan ini memperkuat pemahaman bahwa budaya risiko bukanlah sekadar tambahan formalistik, melainkan fondasi yang menentukan keberhasilan kerangka kerja manajemen risiko (Power et al., 2013; Thakor, 2015). Secara praktis, lembaga keuangan perlu mengembangkan program untuk memperkuat budaya risiko mereka, yang mencakup pelatihan berkelanjutan, mekanisme pelaporan yang aman, integrasi indikator budaya risiko ke dalam sistem evaluasi kinerja, serta tinjauan berkala terhadap “tone at the top.”

Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan pentingnya mengintegrasikan sistem manajemen risiko formal dengan nilai-nilai budaya yang dianut oleh organisasi. Lembaga-lembaga dengan sistem batas risiko yang ketat namun memiliki budaya yang longgar terhadap pelanggaran cenderung mengalami “manajemen risiko yang hanya sekadar nama saja.” Sebaliknya, lembaga-lembaga dengan budaya risiko yang kuat cenderung mampu memanfaatkan sistem formal sebagai alat, bukan sekadar formalitas kepatuhan.

Dari sudut pandang praktis, temuan mengenai efek moderasi kesadaran risiko dan akuntabilitas memberikan wawasan bahwa program pelatihan kesadaran risiko saja tidaklah cukup. Diperlukan mekanisme untuk memastikan bahwa kesadaran ini diterjemahkan ke dalam perilaku, misalnya melalui pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan risiko dan konsekuensi yang konsisten atas pelanggaran batas risiko. Akuntabilitas juga perlu diperkuat melalui kejelasan mengenai peran ketiga lini pertahanan dan kolaborasi yang efektif di antara ketiganya.

Perbandingan dengan studi internasional menunjukkan pola yang konsisten, di mana “tone at the top” dan komunikasi terbuka merupakan prediktor utama efektivitas manajemen risiko (Sheedy & Griffin, 2018; Bianchi & Farina, 2021). Namun, di Indonesia, struktur hierarki dan budaya kolektif menambah lapisan kompleksitas yang harus diantisipasi dalam perancangan intervensi budaya. Program-program penguatan budaya risiko yang hanya diadopsi dari konteks Barat tanpa adaptasi lokal berisiko menjadi tidak efektif.

Dalam praktik sehari-hari, tantangan dalam menerapkan budaya risiko juga terkait dengan sistem insentif. Banyak lembaga masih sangat menekankan pencapaian target bisnis jangka pendek, sementara indikator yang berkaitan dengan perilaku risiko dan kepatuhan hanya diberi bobot yang sangat kecil atau bahkan tidak sama sekali. Akibatnya, meskipun para

karyawan secara formal memahami pentingnya mengelola risiko, dalam praktiknya mereka lebih termotivasi untuk mengejar target yang dapat diukur dan diberi imbalan secara langsung.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya peran middle management sebagai penafsir budaya dari pimpinan puncak hingga tingkat operasional. Manajer menengah yang memahami dan mendukung nilai-nilai risiko dapat menjadi agen perubahan yang efektif. Sebaliknya, jika manajer menengah cenderung “menjembatani kesenjangan” dengan mengabaikan sinyal risiko demi memastikan unit mereka mencapai target, pesan budaya dari atas akan terganggu.

Dari perspektif regulasi, temuan penelitian ini mendukung pentingnya pendekatan pengawasan yang tidak hanya menilai kelengkapan dokumen kebijakan dan prosedur, tetapi juga mengevaluasi perilaku dan budaya secara lebih substantif. Menilai budaya risiko melalui wawancara, observasi, dan analisis data perilaku (seperti pola eskalasi risiko dan pelanggaran batas) dapat memberikan gambaran yang lebih akurat daripada sekadar daftar periksa formal.

Terakhir, budaya risiko yang kuat tidak berarti budaya anti-risiko. Lembaga keuangan, pada dasarnya, adalah bisnis yang mengelola risiko. Yang dibutuhkan adalah budaya yang memungkinkan pengambilan risiko yang sadar dan terukur sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan, serta kemampuan untuk belajar dari kesalahan tanpa menciptakan budaya ketakutan yang berlebihan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menegaskan bahwa budaya risiko—terutama pada aspek komitmen kepemimpinan dan komunikasi risiko—terbukti memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap efektivitas manajemen risiko di lembaga keuangan Indonesia. Dimensi kesadaran risiko dan akuntabilitas turut memberikan kontribusi yang searah, walaupun besaran pengaruhnya relatif lebih kecil. Selanjutnya, efektivitas manajemen risiko yang terbentuk terbukti mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi, baik dari sisi kestabilan profil risiko maupun keberlanjutan capaian bisnis dalam jangka panjang.

Kesimpulan ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa penguatan budaya risiko merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan praktik manajemen risiko. Upaya yang hanya berfokus pada pengembangan kebijakan, prosedur, dan sistem teknologi tanpa mempertimbangkan aspek budaya cenderung menghasilkan kepatuhan yang rapuh dan bersifat formal belaka. Sebaliknya, organisasi yang berhasil menanamkan nilai-nilai risiko ke dalam perilaku sehari-hari mereka akan memiliki ketahanan yang lebih besar terhadap guncangan baik dari dalam maupun luar.

Rekomendasi praktis meliputi hal-hal berikut: Pertama, jajaran manajemen puncak perlu secara aktif dan konsisten menunjukkan komitmen terhadap perilaku yang berhati-hati dalam mengelola risiko melalui keputusan strategis dan alokasi sumber daya. Kedua, lembaga perlu membangun saluran komunikasi risiko yang aman dan bebas stigma, disertai dengan pelatihan bagi manajer lini. Ketiga, indikator budaya risiko harus diintegrasikan ke dalam sistem evaluasi kinerja individu dan unit. Keempat, otoritas pengawas dapat mempertimbangkan penilaian budaya risiko sebagai bagian dari tinjauan pengawasan yang lebih substantif.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Cakupan sampel masih berfokus pada lembaga keuangan formal di kota-kota besar, sehingga generalisasi terhadap lembaga keuangan mikro atau daerah terpencil harus dilakukan dengan hati-hati. Pendekatan kuantitatif juga belum mampu menangkap nuansa kualitatif dari dinamika budaya secara mendalam. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan ke sektor non-keuangan, menggunakan pendekatan campuran (mixed-methods), dan melakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan budaya risiko dari waktu ke waktu.

DAFTAR REFERENSI

- Ashby, S., Palermo, T., & Power, M. (2014). *A brave new world? Making sense of practitioner and regulator perspectives on risk culture*. Plymouth University and London School of Economics.
- Bator, R. J., Bryan, A. D., & Schultz, P. W. (2011). Who gives a hoot?: Intercept surveys of litterers and disposers. *Environment and Behavior*, 43(3), 295–315. <https://doi.org/10.1177/0013916509356884>
- Bianchi, N., & Farina, V. (2021). Risk culture and bank performance: Evidence from European banks. *Journal of Banking Regulation*, 22(4), 312–328. <https://doi.org/10.1057/s41261-021-00152-9>
- Carretta, A., Farina, V., & Schwizer, P. (2017). Risk culture and banking supervision. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(2), 159–174. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2016-0023>
- Cohn, A., Fehr, E., & Maréchal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(7529), 86–89. <https://doi.org/10.1038/nature13977>
- Financial Stability Board. (2014). *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture*. Financial Stability Board.
- Gontarek, W., & Belghitar, Y. (2018). Risk governance: Examining its impact upon bank performance and risk-taking. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 27(5), 187–224.
- Handayaningsih, S. (2025). Konstruksi konsep budaya risiko Islami dalam manajemen risiko operasional lembaga keuangan syariah. *Jurnal Ekonomi Islam*, 11(6), 1–18.

- Hidayati, S. N. (2016). Pengaruh pendekatan keras dan lunak pemimpin organisasi terhadap kepuasan kerja dan potensi mogok kerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(2), 57–66. <http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i2.164>
- Institute of International Finance. (2009). *Reform in the financial services industry: Strengthening practices for a more stable system*. Institute of International Finance.
- Jackson, P. (2014). Risk culture: What it is and how it affects an organization. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 7(3), 234–245.
- KPMG. (2017). *Risk culture: Building resilience and seizing opportunities*. KPMG International.
- Lo, A. W. (2016). The Gordon Gekko effect: The role of culture in the financial industry. *Economic Policy Review*, 22(1), 17–42.
- Palermo, T., Power, M., & Ashby, S. (2017). Navigating institutional complexity: The production of risk culture in the financial sector. *Journal of Management Studies*, 54(2), 154–181. <https://doi.org/10.1111/joms.12241>
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press.
- Power, M., Ashby, S., & Palermo, T. (2013). *Risk culture in financial organisations: A research report*. Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics.
- Ring, P. J., Bryce, C., McHugh, S., & Webb, R. (2016). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(2), 91–103.
- Risdwiyanto, A., & Kurniyati, Y. (2015). Strategi pemasaran perguruan tinggi swasta di Kabupaten Sleman Yogyakarta berbasis rangsangan pemasaran. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 5(1), 1–23. <http://dx.doi.org/10.30588/SOSHUMDIK.v5i1.142>
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22. <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Sheedy, E., Griffin, B., & Barbour, J. (2017). A framework and measure for examining risk climate in financial institutions. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 101–116. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9424-7>
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organisational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63–73.
- Stulz, R. M. (2015). Risk-taking and risk management by banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(1), 8–18.
- Supriyanto, S. (2022). Manajemen risiko kecurangan pada perbankan. *SIBATIK Journal*, 1(5), 535–546.
- Taqiyyah, D. (2026). Budaya sadar risiko sebagai pilar tata kelola perusahaan. *Jurnal Media Akademik*, 4(1), 45–58.
- Thakor, A. V. (2015). Corporate culture in banking. *Economic Policy Review*, 21(1), 5–16. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2565514>

- van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53(4), 570–582. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x>
- Wahyu, A., & Prasetyo, H. (2023). Pengaruh budaya risiko terhadap efektivitas manajemen risiko pada bank umum di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 112–125.
- Wiedman, C., & Zhu, C. (2017). Do the SEC's disclosure rules on risk factors affect firms' risk disclosure quality? *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(5), 345–368.
- Zingales, L. (2015). Does finance benefit society? *Journal of Finance*, 70(4), 1327–1363. <https://doi.org/10.1111/jofi.12295>
- Zwikael, O., & Smyrk, J. (2015). Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33(4), 852–862. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.012>