

Peran Pemimpin dalam Pengembangan Budaya Sadar Risiko Dalam kerangka Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Amelia Rose ^{a,1,*}, Muhammad Arif Junaidi ^{b,2}

^{a,b} Pusdiklat Keuangan Umum, Jl Pancoran Timur II No 1 Pancoran Jakarta Selatan 12780

¹ amelia.rose@kemenkeu.go.id. ²arif.junaidi@kemenkeu.go.id

* corresponding author

ARTICLE
INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Risiko telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari aktivitas manusia, baik sebagai individu maupun dalam organisasi. Agar sasaran yang dituju oleh organisasi dapat dicapai dengan optimal, dan bernilai tambah, organisasi perlu mengelola risiko dengan baik melalui proses manajemen risiko. Budaya sadar risiko adalah elemen penting dalam menciptakan sistem manajemen risiko yang efektif. Peran pemimpin suatu organisasi sangat penting dalam mengembangkan budaya sadar risiko bagi anggotanya. Penelitian ini menggunakan studi literatur dengan metoda menganalisis jurnal-jurnal ilmiah, buku, dan berbagai sumber akademik lainnya. Tujuan penelitian adalah ini untuk menjawab strategi apa yang dapat dilakukan pemimpin untuk mendorong budaya sadar risiko di dalam organisasi dan bagaimana kaitan antara pembangunan budaya sadar risiko dengan organisasi pembelajar. Dalam penelitian ini, didapatkan bahwa komitmen yang kuat dari pimpinan, pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan risiko, komunikasi yang terbuka dan transparan, serta integrasi risiko dalam proses bisnis, adalah faktor-faktor penting dalam pengembangan budaya sadar risiko yang efektif. Penelitian ini juga menunjukkan karakteristik organisasi pembelajar, yaitu pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan adaptasi, memiliki peran signifikan dalam memfasilitasi pemahaman dan pengelolaan risiko secara lebih mendalam dan terstruktur. Studi kasus pada perusahaan-perusahaan terkemuka di antaranya Toyota, dan contoh lengkap di perusahaan LEGO menunjukkan hal tersebut. Dengan cara mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen risiko dalam organisasi pembelajar, organisasi dapat mencapai tingkat keberlanjutan yang lebih tinggi, meningkatkan daya saing, dan memperkuat posisi mereka di pasar global yang kompetitif. Penelitian ini memberikan wawasan berharga mengenai bagaimana komitmen pemimpin dalam mengintegrasikan manajemen risiko dan pembelajaran berkelanjutan dapat menciptakan budaya sadar risiko yang kokoh mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Risk has become an inseparable part of human activity environments, both individually and within organizations. To achieve organizational goals optimally and add value, organizations need to manage risk effectively through the risk management process. A risk-aware culture is a crucial element in creating an effective risk management system. The role of an organization's leader is very important in developing a risk-aware culture among its members. This research uses a literature study by analyzing scientific journals, books, and various other academic sources. The purpose of this research is to answer what leaders can use to promote a risk-aware culture within the organization and how the development of a risk-aware culture relates to learning organizations. In this research, it is identified that strong leadership commitment, risk-informed decision-making, open and transparent communication, and the integration of risk into business processes are important factors in developing an effective risk-aware culture. This research also highlights the main characteristics of learning organizations, namely continuous learning, innovation, and adaptation, play a significant role in facilitating a deeper and more structured understanding and management of risk. Case studies on leading companies such as Toyota, Unilever, and a complete example in the LEGO company illustrate this. By integrating risk management principles into learning organizations, organizations can achieve higher levels of sustainability, enhance competitiveness, and strengthen their position in the competitive global market. This research provides valuable insights into how leader commitment in integrating risk management and continuous learning can create a robust risk-aware culture that supports the long-term growth and success of organizations.

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



Kata Kunci: pemimpin; budaya sadar risiko; risiko; learning organization

Keywords: leader, risk-aware culture, risk, learning organization

1. Pendahuluan

Risiko telah menjadi bagian tak terpisahkan dari lingkungan aktivitas manusia, baik Individu maupun dalam organisasi. Karena semua aktivitas manusia pasti memiliki sasaran yang hendak dicapai. Sebenarnya, apa definisi dari risiko? Dalam kerangka kerja global terkait manajemen risiko, yaitu ISO 31000: 2018, definisi risiko adalah dampak dari ketidakpastian (yang timbul dalam perjalanan) terhadap sasaran. Karena memiliki atribut ketidakpastian, maka perlu diestimasi bagaimana kemungkinan risiko tersebut dapat terjadi, sekaligus mengantisipasi dampak yang diakibatkan.

Agar sasaran yang hendak dituju oleh organisasi dapat dicapai dengan optimal, bahkan memberikan nilai tambah, maka organisasi perlu mengelola risiko dengan baik melalui proses manajemen risiko. Pekerjaan manajemen risiko adalah cara yang terstruktur untuk mengambil langkah-langkah terbaik terkait risiko yang muncul dari kondisi ketidakpastian. Tahapannya adalah melalui proses perumusan konteks, yaitu penetapan batasan terakut organisasi, serta sasaran yang akan dicapai, diikuti dengan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi risiko. Untuk mengevaluasi keseluruhan proses dilakukan pemantauan dan revidu yang berlangsung terus menerus. Penerapan manajemen risiko yang baik di organisasi akan bermanfaat antara lain untuk mewujudkan perencanaan yang baik dalam pencapaian sasaran, mengurangi hal tak terduga yang mungkin terjadi (risiko negatif), memberi keyakinan yang memadai bahwa sasaran akan tercapai, meningkatkan kesempatan untuk tidak sekadar mencapai sasaran tapi juga memberi nilai tambah (melalui risiko positif), serta akan memperbaiki kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam organisasi. Kebijakan yang diambil berdasarkan proses manajemen risiko akan cenderung dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel) dan mendukung tatakelola organisasi yang baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan citra dari organisasi.

Supaya manajemen risiko terimplementasi dengan baik dalam organisasi, perlu dilakukan pengintegrasian antara aktivitas proses bisnis sehari-hari dengan proses manajemen risiko tersebut. Pengintegrasian tersebut harus meliputi semua lini organisasi dan diperansertakan oleh seluruh anggota organisasi. Tentu saja hal tersebut memerlukan adanya komitmen dari seluruh level jabatan yang ada di dalam organisasi terkait pemahaman, komunikasi, keterlibatan, dan tanggungjawab dalam proses manajemen risiko. Bila kondisi tersebut sudah terbentuk, dapat dikatakan bahwa budaya sadar risiko sudah ada di dalam organisasi

Budaya sadar risiko adalah norma-norma dan perilaku dari individu dan kelompok dalam suatu organisasi yang akan menentukan cara mengidentifikasi, memahami, membahas, dan bertindak dalam menghadapi risiko yang dihadapi dan diambil oleh organisasi tersebut (IIF, 2009 dalam Luburic, 2017). Di dalam Banks (2021), disimpulkan bahwa budaya sadar risiko adalah kesadaran internal dalam organisasi yang tercermin dalam pemikiran dan tindakan-tindakan dari seluruh anggota organisasi, yang merefleksikan pemahaman dan pertimbangan-pertimbangan terkait risiko. Dari definisi ini tergambar bahwa karakteristik budaya sadar risiko terdiri dari pemahaman akan risiko dan melakukan tindakan yang secara hampir di bawah sadar (*subconscious*) terkait pertimbangan risiko di dalam kegiatan sehari-harinya. Hal yang penting adalah bila seluruh anggota organisasi sudah menjalankan budaya sadar risiko, maka akan terbentuk kewaspadaan dalam organisasi, di mana semua pegawai menjadi *“risk manager”*.

Hopkin (2017) menjelaskan beberapa komponen yang penting ada di dalam organisasi untuk membangun budaya sadar risiko. Komponen-komponen ini didasarkan pada hasil penelitian oleh *United Kingdom Health and Safety Executive (UK-HSE)*, yaitu *leadership, involvement, learning, accountability, and communication* yang disingkat dengan LILAC sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.

A risk-aware culture is achieved by LILAC:	
Leadership	Strong leadership within the organization in relation to strategy, projects and operations
Involvement	Involvement of all stakeholders in all stages of the risk management process
Learning	Emphasis on training in risk management procedures and learning from events
Accountability	Absence of an automatic blame culture, but appropriate accountability for actions
Communication	Communication and openness on all risk management issues and the lessons learnt

Tabel 1. Komponen Budaya sadar risiko dalam Organisasi (Hopkin, 2017)

Selanjutnya menurut Hopkin (2017), agar budaya sadar risiko dapat terbangun dengan baik, inisiatif pertama harus dimulai dari pemimpin, termasuk penetapan batasan-batasan dan komitmen yang akan diraih terkait risiko. Untuk itu diperlukan komunikasi verbal dan non verbal untuk memfasilitasi arahan dan juga umpan balik (*feedback*). Arahan disampaikan secara *top-down*, namun masukan dapat diterima dari mana saja.

Komitmen pemimpin untuk selalu mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan dalam organisasi adalah karakteristik pertama budaya sadar risiko, demikian tercantum dalam ISO 31000:2018. Menurut Soleh (2020), perlu komitmen dan disiplin yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi dalam membangun budaya sadar risiko. Tidak jarang untuk memiliki budaya sadar risiko yang mumpuni, perlu perubahan besar dalam organisasi. Tentu saja perubahan yang substansial akan menemui banyak rintangan bahkan ditolak oleh elemen organisasi itu sendiri. Di sanalah perlu peran besar dari pemimpin organisasi untuk mendukung perubahan yang diperlukan. Hal ini menjadi titik krusial ketercapaian pembentukan budaya sadar risiko. Sangat penting bagi pemimpin organisasi untuk mempengaruhi, memotivasi, mengontrol, dan memastikan setiap langkah menuju pembangunan budaya sadar risiko berjalan dengan baik dan sesuai rencana.

Menurut Jiang (2020) pemimpin yang efektif dan efisien akan memainkan peran penting dalam perjalanan organisasi. Mereka mendedikasikan waktu dan tenaga untuk menerapkan kepemimpinan di berbagai situasi. Dari proses pembelajaran tersebut mereka akan menemukan cara yang terbaik untuk mengendalikan arah organisasi dalam situasi yang berbeda-beda. Di lain pihak, pemimpin bertanggungjawab juga untuk dapat membuat keputusan-keputusan yang tepat, termasuk mempertimbangkan keberlanjutan dari organisasinya. Ketika berbicara terkait keberlanjutan, maka pemimpin harus paham langkah manajemen risiko yang sesuai untuk mendukung kinerja organisasi yang berkelanjutan. hal itu meliputi pemahaman risiko jangka panjang untuk mengambil keputusan cepat, termasuk hal-hal yang dapat membahayakan reputasi organisasi, serta hal-hal yang dapat memengaruhi kesejahteraan seluruh anggota organisasi (De Bettignies, 2014).

Salah satu strategi keberlanjutan yang dapat dilakukan organisasi adalah dengan menjadi organisasi pembelajar. Kim et al (2017) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah konsep yang diperkenalkan oleh Peter Senge dalam bukunya yang terkenal, "*The Fifth Discipline*", yang terbit pada tahun 1990. Konsep ini mendeskripsikan sebuah organisasi yang memiliki kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal. Selain menghasilkan produk atau layanan, organisasi ini juga membangun kapasitas kolektif untuk pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi pembelajar didefinisikan sebagai organisasi yang dapat menggabungkan pembelajaran individu menjadi pembelajaran organisasional yang lebih luas. Ini melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, memanfaatkan pengetahuan baru, serta bertransformasi dengan cepat dan fleksibel. Budaya sadar risiko juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan

Ciri lain dari organisasi pembelajar adalah terbiasa melakukan kegiatan inovasi, maka dituntut peran pemimpin untuk dapat melihat apakah kegiatan inovatif tersebut berjalan dengan baik atau tidak, dan menginformasikannya ke seluruh komponen organisasi. Penyebaran informasi tentang tingkat keberhasilan atau kegagalan proses inovatif itu bertujuan untuk menumbuhkan dukungan dan peranserta seluruh anggota terhadap proses tersebut. Dengan demikian akan terbentuk suatu konsep yang disebut "*innovation lab*" di mana anggota organisasi secara partisipatif membangun budaya inovatif di dalamnya. Program Kaizen dapat dilakukan secara rutin untuk mengantisipasi situasi yang penting (*urgent*) dan kritis dalam proses tersebut. Pemimpin perlu merumuskan kebijakan-kebijakan untuk mendukung proses inovasi dalam organisasi pembelajar tersebut, disamping pengenalan terhadap tingkat kompetensi bawahannya dalam berpartisipasi di organisasi pembelajar, dan melakukan program pengembangan kompetensi apabila diperlukan. Program pengembangan kompetensi ini secara bersamaan akan memberikan motivasi kepada para pegawai bawahan untuk melakukan inovasi, sehingga akan terbentuk suatu siklus pembelajaran (Sharmila et al 2020).

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat dilihat bahwa manajemen risiko sangat penting peranannya bagi keberhasilan pencapaian sasaran organisasi. Langkah awal penerapan manajemen risiko yang baik adalah dengan membangun budaya sadar risiko. Peran pemimpin sangat penting guna mendorong pembangunan budaya sadar risiko tersebut di organisasi. Di lain pihak dalam teori disebutkan juga bahwa pemimpin yang memiliki kesadaran risiko yang tinggi akan mendukung agar organisasinya dapat menjadi organisasi yang berkelanjutan yang dapat dicapai dengan menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apa saja strategi yang dapat dilakukan pemimpin untuk mendorong budaya sadar risiko di dalam organisasi
- b. Bagaimana kaitan antara pembangunan budaya sadar risiko dengan tujuan organisasi pembelajar

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, diharapkan didapat manfaat berupa strategi terbaik bagi pemimpin organisasi untuk menumbuhkan budaya sadar risiko, khususnya di organisasi pembelajar, untuk dapat dijadikan referensi bagi yang membaca penelitian ini.

2. Metodologi

2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang berfokus pada analisis jurnal-jurnal ilmiah, buku, dan berbagai sumber akademik lainnya yang berkaitan dengan topik pembangunan budaya sadar risiko, peran pemimpin dalam pengembangan budaya sadar risiko yang sekaligus juga menunjukkan dukungan atas organisasi yang *sustainable*, yang juga merupakan ciri dari organisasi pembelajar. Penelitian sebelumnya yang telah ditelusuri banyak menunjukkan kaitan antara peran pemimpin dengan budaya sadar risiko, tetapi belum ada yang menghubungkannya langsung dengan konsep organisasi pembelajar. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan keterkaitan tentang peran pemimpin dalam membangun budaya sadar risiko dan integrasinya dalam organisasi pembelajar, serta mengidentifikasi pola serta hubungan yang dapat memberikan wawasan yang lebih lengkap.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Strategi Pengembangan Budaya Sadar Risiko

Manajemen risiko bukan sekedar tentang mengidentifikasi dan mengelola risiko yang muncul, tetapi juga menciptakan budaya di dalam organisasi yang secara sadar mengintegrasikan pemahaman dan pertimbangan akan risiko ke dalam setiap aspek operasional. Budaya sadar risiko mengacu pada sikap, nilai, dan praktik yang mendorong individu dan tim dalam organisasi untuk secara proaktif mengenali, mengevaluasi, dan mengelola risiko-risiko potensial. Ini melibatkan tidak hanya pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam manajemen risiko, tetapi juga promosi nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran dari kegagalan atau keberhasilan dalam pengelolaan risiko (Jones et al., 2021).

Budaya sadar risiko merupakan fondasi penting dalam keberhasilan organisasi modern. Dalam era dinamika bisnis yang cepat dan kompleks seperti saat ini, kemampuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko secara efektif menjadi krusial bagi keberlanjutan dan pertumbuhan sebuah entitas. Budaya ini tidak hanya mencakup pengakuan terhadap potensi ancaman dan peluang, tetapi juga melibatkan sikap proaktif dalam menghadapinya (Susilo, dan Kaho, 2018). Pentingnya budaya sadar risiko tercermin dalam bagaimana setiap anggota organisasi, dari level manajerial hingga staf operasional, memahami peran mereka dalam mitigasi risiko. Hal ini tidak hanya mencakup pengembangan kepekaan terhadap perubahan eksternal yang dapat mempengaruhi operasi, tetapi juga kesiapan untuk mengambil langkah-langkah pencegahan yang diperlukan. Budaya ini juga menciptakan lingkungan di mana komunikasi terbuka tentang risiko dihargai dan didorong, memungkinkan tim untuk secara kolaboratif mengidentifikasi solusi yang inovatif dan responsif terhadap tantangan yang muncul. Dengan demikian, budaya sadar risiko bukan sekedar sebuah praktik, tetapi sebuah sikap mental yang melintasi seluruh strata organisasi, memastikan bahwa organisasi tersebut tetap adaptif dan terdepan dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan lingkungan. Strategi pengembangan budaya sadar risiko dapat dilihat pada sub bab berikut ini.

3.1.1. Strategi Pertama : Komitmen dari Pimpinan

Pemimpin harus menjadi panutan dalam penerapan manajemen risiko. Mereka harus menunjukkan komitmen yang konsisten terhadap manajemen risiko melalui tindakan dan keputusan mereka. Dengan menjadi contoh yang baik, pemimpin dapat menginspirasi anggota organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang sama terhadap risiko. Karena risiko bersifat tidak terhindarkan, maka Gorzeń-Mitka (2015) menyebutkan bahwa kesadaran pemimpin terhadap risiko akan menentukan keefektifan kepemimpinannya terhadap organisasi dan keseluruhan lingkungannya.

Kegagalan pemimpin dalam membangun budaya sadar risiko ditunjukkan dalam kasus perusahaan mobil VW, di mana pada tahun 2015, VW mengalami skandal besar yang sangat merugikan reputasinya berupa kasus *fraud* dalam proses produksi *software* untuk mesin dieselnya. Setelah diselidiki, didapat fakta bahwa memang budaya sadar risiko di perusahaan tersebut sangat rendah dan CEO mereka pada saat itu, Matthias Muller, tidak menunjukkan kepemimpinan yang bertanggungjawab (Fragouli dan Chukuwdum, 2019)

Di dalam tulisan Iwao (2017) salah satu contoh perusahaan yang dapat menunjukkan peran pemimpin dalam memberikan keteladanan yaitu di Toyota. Toyota terkenal dengan komitmennya terhadap kualitas dan manajemen risiko. Pemimpin di Toyota selalu menekankan pentingnya "*kaizen*" (perbaikan terus-menerus) dan "*genchi genbutsu*" (pergi ke sumbernya untuk menemukan fakta). Ketika Toyota menghadapi krisis penarikan produk pada tahun 2009-2010, pemimpin perusahaan

seperti Akio Toyoda menunjukkan komitmen yang kuat terhadap transparansi dan akuntabilitas, yang membantu perusahaan memulihkan reputasinya dan meningkatkan proses manajemen risiko.

Penelitian Innocent dan Levi (2017) di *Nigeria Bottling Company Enugu* menunjukkan bahwa perencanaan strategis yang baik menunjukkan adanya dukungan budaya sadar risiko dari pemimpin agar organisasi dapat beradaptasi menghadapi semua tantangan yang akan ditemui dalam perjalanan mencapai sasaran. Kesuksesan untuk mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan tersebut dicapai dari sikap pemimpin organisasi yang akuntabel, memiliki komitmen, memberikan petunjuk yang jelas kepada bawahan, dan jika perlu didukung dengan sistem informasi yang memadai.

3.1.2. Strategi Kedua : Pengambilan Keputusan Berdasarkan Risiko

Menurut Roeschmann (2014), dalam organisasi yang memiliki budaya sadar risiko yang positif, risiko dan proses manajemen risiko menjadi bahan pertimbangan yang penting dalam aspek-aspek pengambilan keputusan setiap hari. Contohnya, untuk mengevaluasi kuatnya budaya sadar risiko di perusahaan asuransi, dapat dilakukan dengan melihat kepada struktur tata kelola dan organisasi dari manajemen risiko, serta bagaimana proses komunikasi risiko dijalankan. Pemimpin yang paham risiko memiliki peran yang kuat dalam organisasi, Hal ini penting untuk menjaga pemahaman yang komprehensif atas risiko-risiko organisasi, serta membangun struktur budaya sadar risiko yang kuat di organisasi secara *top-down*.

Contoh kasus sebaliknya dapat dilihat dari data Otoritas Keuangan Inggris (*Financial Service Authority /FSA*) terhadap berbagai perusahaan finansial di Inggris, yang disampaikan oleh Ring et. al (2016). Data-data tersebut menunjukkan bahwa kebijakan manajemen risiko yang tidak memadai akan menghasilkan proses pengambilan kebijakan yang lemah. Ini disebabkan karena organisasi tidak mengaitkan proses manajemen risiko dengan kebijakan penetapan sasaran yang akan dituju, yang ditunjukkan dari rendahnya akuntabilitas pemimpin organisasi serta kurangnya proses edukasi akan risiko kepada anggota organisasi.

Berikutnya menurut Ucar (2019) kebijakan pengambilan keputusan yang didasari dengan manajemen risiko yang baik akan menghasilkan organisasi yang kreatif dan inovatif. Data ini ditemukan pada perusahaan-perusahaan lokal di berbagai wilayah (*counties*) di Amerika Serikat, dan juga perusahaan-perusahaan internasional di daerah *Silicon Valley*, Amerika Serikat. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya sadar risiko berpengaruh kepada kekuatan kreatifitas dari perusahaan-perusahaan tersebut, dan juga berpengaruh kepada keberhasilan finansialnya yang ditunjukkan dengan kuatnya ketersediaan kas di perusahaan (*cash holdings*).

Perusahaan besar di bidang *consumer goods* yaitu Unilever juga menggabungkan manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis mereka. Setiap keputusan strategis, seperti peluncuran produk baru atau ekspansi ke pasar baru, dievaluasi berdasarkan potensi risikonya. Pendekatan ini membantu Unilever mengurangi kemungkinan kegagalan dan meningkatkan peluang keberhasilan. Dengan demikian, Unilever dapat mempertahankan pertumbuhan yang stabil meskipun menghadapi berbagai tantangan pasar (*Unilever Annual Report, 2017*). Organisasi dengan budaya sadar risiko yang tinggi mampu membuat keputusan bisnis yang lebih baik. Dengan mempertimbangkan risiko dalam setiap keputusan, organisasi dapat menghindari potensi jebakan dan membuat pilihan yang lebih terinformasi dan seimbang. Selanjutnya, dengan memahami dan mengelola risiko, anggota organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dengan dasar analisis yang mendalam, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan yang berbiaya tinggi sebagaimana yang sudah dilakukan oleh Unilever.

3.1.3. Strategi Ketiga : Membangun Komunikasi Risiko

Komponen berikutnya yang akan secara positif membangun budaya sadar risiko di organisasi dikenal dengan terminologi "*three Cs*": *communication, coordination, and cooperation* atau komunikasi, koordinasi, dan kerjasama. Ini disampaikan oleh Banks (2021) yang mengambil hasil studi oleh konsultan manajemen KPMG di berbagai perusahaan. Meskipun ketiga konsep ini agak berbeda, tetapi ada benang merahnya, yaitu interaksi antar manusia. Sehingga interaksi yang baik antar sumber daya manusia di organisasi sangat penting. Interaksi yang transparan dalam melakukan aktivitas usaha dan mengelola risiko akan membantu mengurangi berbagai hambatan dalam perusahaan, termasuk mengantisipasi munculnya masalah baru serta konflik. Komunikasi adalah unsur penting dalam membangun budaya sadar risiko. Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi antar individu melalui cara formal maupun informal, sehingga fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil kebijakan dapat diperoleh dengan mudah. Permasalahan, salah paham, keterlambatan, dan hal-hal lain yang tidak efisien dapat dicegah melalui komunikasi yang regular dan lancar.

Komunikasi risiko yang efektif ini menurut Banks (2021) dibangun dengan berbagai model yang berbeda. Tapi salah satunya yang dapat dijamin keberhasilannya adalah melalui komunikasi multi lini (*multi-spoke approach*) yang dapat menjamin keterhubungan yang memadai antara pihak-pihak yang terkait. Maka pengelola risiko organisasi harus memiliki berbagai saluran komunikasi, termasuk kepada para pemimpin unit bisnis, para eksekutif, direktur, pengelola kebijakan, pengelola keuangan, dan para auditor. Bila komunikasi risiko di semua pihak ini dapat dibangun dengan baik, maka informasi untuk pengambilan keputusan akan lancar dan kebijakan dapat ditentukan secara akurat.

Selanjutnya, komunikasi untuk membangun budaya sadar risiko juga dapat bermanfaat untuk menjaga reputasi dan kepercayaan publik serta berkontribusi pada peningkatan moral dan keterlibatan karyawan. Organisasi dengan manajemen risiko yang baik cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata pemangku kepentingan. Reputasi yang baik dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, investor, dan mitra bisnis. Selain itu, ketika karyawan merasa didukung dalam mengenali dan mengelola risiko, mereka akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, di mana setiap orang merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi (Oliviera, 2023).

Menurut Oliviera (2023), dua manfaat positif budaya sadar risiko ini dapat ditunjukkan pada kasus yang pernah terjadi pada perusahaan Johnson & Johnson (J&J). Setelah insiden *Tylenol* pada tahun 1982, di mana produk *Tylenol* diracuni di pasaran, J&J segera menarik semua produk tersebut dan melakukan kampanye komunikasi yang luas kepada publik. Respons cepat dan transparan ini membantu memulihkan kepercayaan publik dan menunjukkan komitmen J&J terhadap keamanan konsumen. Di samping itu, komitmen terhadap komunikasi budaya sadar risiko tidak hanya mempengaruhi reputasi dan kepercayaan publik saja tetapi juga memengaruhi moral dan keterlibatan karyawan. Karyawan merasa didukung dan dihargai karena perusahaan memberikan mereka alat dan pelatihan yang diperlukan untuk mengenali dan mengatasi risiko di tempat kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, di mana karyawan merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan J&J.

3.1.4. Strategi Keempat : Integrasi Manajemen Resiko dalam Proses Bisnis

Manajemen risiko harus diselaraskan dengan semua proses bisnis inti untuk memastikan bahwa risiko dipertimbangkan dalam setiap keputusan. Artinya, setiap proyek, inisiatif, dan keputusan strategis harus dinilai berdasarkan potensi risikonya. Luburic (2017) memaparkan Kebijakan Manajemen Risiko *The European Central Bank's (Eurosystem/ESCB)* dengan cara menjalankan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam *Eurosystem10* dan Sistem Bank Sentral Eropa (ESCB). Kebijakan ini didasarkan pada prinsip kerahasiaan, akuntabilitas, kesadaran, dan budaya sadar risiko sebagai bagian integral dari proses operasional. Kesadaran dan budaya sadar risiko dikembangkan dengan menginformasikan kepada semua pihak yang terlibat tentang tanggung jawab mereka sesuai dengan proses manajemen risiko, di semua tingkatan Eurosystem/ESCB melalui promosi integritas dan perilaku etis dalam bisnis.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan untuk mengenali dan merespons risiko dengan cepat dan efektif adalah kunci untuk tetap relevan dan kompetitif. Organisasi yang sadar risiko akan lebih siap menghadapi tantangan tak terduga dan dapat menyesuaikan strategi mereka dengan cepat seperti yang sudah diimplementasikan di perusahaan *Shell*. Perusahaan tetap stabil dan kompetitif meskipun menghadapi tantangan pasar yang besar karena pendekatan proaktif terhadap manajemen risiko yang diterapkan oleh *Shell*. Adaptasi cepat terhadap penurunan harga minyak memungkinkan *Shell* mempertahankan profitabilitas dan mengurangi dampak negatif terhadap karyawan dan operasinya di seluruh dunia. Reputasi *Shell* sebagai pemimpin dalam transisi energi telah ditingkatkan oleh komitmennya terhadap energi terbarukan, yang juga menarik investor dan mitra bisnis yang berfokus pada keberlanjutan (*Shell*, 2018).

Salah satu perusahaan terkenal lain yang mengintegrasikan konsep manajemen risiko ke dalam proses bisnisnya adalah *Siemens*. *Siemens* telah menyatukan manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnisnya. Setiap proyek besar yang diluncurkan oleh *Siemens* harus melewati evaluasi risiko yang menyeluruh. Langkah ini membantu *Siemens* untuk mengidentifikasi potensi risiko dari tahap awal dan merancang strategi mitigasi yang tepat. Integrasi ini memungkinkan *Siemens* untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi dan mengurangi risiko kegagalan proyek (*Siemens Annual Report*, 2014).

3.2. Kaitan Antara Budaya Sadar Risiko dan Organisasi Pembelajaran

Menurut Hilson (2017), keberadaan budaya belajar dalam organisasi sangat berkaitan dengan suksesnya pembangunan budaya sadar risiko. Karena budaya belajar akan memudahkan untuk mendeteksi risiko. Organisasi pembelajar membutuhkan komitmen dari seluruh level organisasi, dan melibatkan perilaku yang didasarkan kepada perbaikan dan pembelajaran oleh seluruh anggota organisasi.

Cara belajar kolaboratif di dalam organisasi membutuhkan kemampuan merumuskan visi jangka panjang, melakukan perubahan terus menerus, perbaikan orientasi, komunikasi, dialog, adanya keyakinan diri, rasa saling menghargai antar komponen organisasi, kerjasama (*teamwork*), kompetensi, menghargai perbedaan, dan tentu saja pemahaman terhadap risiko. Analisis yang mendalam atas kejadian-kejadian risiko yang pernah terjadi, pembahasan risiko di dalam suatu *workshop* serta komunikasi yang baik akan mendukung pembentukan organisasi pembelajar. (Rezeai et al, 2018).

Dengan mengambil contoh banyak perusahaan yang sukses di Jepang, Luburic (2017) menyampaikan bahwa organisasi yang ingin membangun budaya sadar risiko, harus melibatkan dua komponen utama, yaitu pengembangan terus menerus (*continous improvement*) dan pembelajaran. Setiap anggota organisasi harus melibatkan budaya sadar risiko di dalam perilaku kerjanya sehari-hari. Selain itu, budaya untuk terus belajar juga menyumbang kepada tingkat kesadaran risiko yang tinggi yang akan menyumbang kepada pengelolaan organisasi yang efisien.

Selanjutnya menurut Fragouli dan Chukwudum (2019), pemimpin yang sadar risiko dan mampu membangun budaya sadar risiko dalam organisasinya akan mendorong terjadinya inovasi yang berkelanjutan (*sustainable*). Fakta menunjukkan kemampuan mempertahankan keberlanjutan adalah ciri utama organisasi yang sukses. Mengapa demikian? Kondisi global yang sangat tidak menentu seperti krisis ekonomi dan finansial, bencana ekologi, keterbatasan sumber daya, kenaikan harga minyak dunia, dan ancaman perubahan iklim sangat membutuhkan strategi dan model organisasi yang berkelanjutan, bila organisasi ingin bertahan dalam jangka panjang. Strategi dan model yang berkelanjutan tersebut akan dapat diraih melalui aktifitas – aktifitas yang inovatif, yang dapat ditempuh melalui inovasi di berbagai aspek organisasi, seperti produk/jasa yang dihasilkan, proses bisnis, pemasaran, teknologi, dan struktur organisasi.

Contoh kasus yang dikemukakan oleh Fragouli dan Chukwudum (2019) adalah di perusahaan Teknologi Informasi *Hewlett-Packard* (HP). Di awal tahun 1990 an HP mengalami kasus penggunaan timbal (*lead*) beracun di produknya solder yang digunakan untuk merakit komputer. Pada dasawarsa berikutnya, perusahaan HP terus belajar dengan berbagai alternatif percobaan dan menghasilkan inovasi untuk menghasilkan produk solder yang terbuat dari perak, timah, dan tembaga. Produk ini menjadi produk solder non-timbal pertama yang digunakan sejak Uni Eropa melarang penggunaan timbal. Kesuksesan untuk mencapai inovasi ini didapat karena HP memiliki budaya sadar risiko. Mereka bekerja tidak sekedar untuk memenuhi kewajiban administrasi, tetapi dengan mengelola risiko yang dapat menghambat keberlangsungan organisasi.

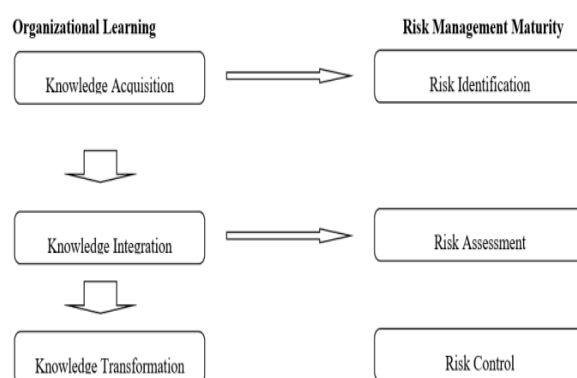
Studi oleh Kim et al. (2017) di banyak perusahaan sukses di Amerika Serikat, menunjukkan bahwa peningkatan adaptabilitas dan keterlibatan anggota organisasi juga menjadi salah satu manfaat penting yang didapatkan dari menjadi organisasi pembelajar. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, perubahan terjadi dengan sangat cepat. Organisasi yang mampu belajar dan beradaptasi dengan cepat dapat merespons perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis dengan lebih baik, memungkinkan mereka untuk tetap tangguh dan berhasil mengelola risiko di tengah ketidakpastian dan dinamika yang terus berkembang. Selain itu, di lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif. Mereka melihat peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional, yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Keterlibatan yang tinggi ini juga mendorong kolaborasi yang lebih baik di antara tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

Mengkomunikasikan budaya sadar risiko dapat dilakukan dengan menggelar pelatihan dan *workshop* untuk meningkatkan kapabilitas manajemen risiko karyawan. Pelatihan ini mencakup pengetahuan mengenai seluruh proses manajemen risiko, dari identifikasi dampak mitigasi risiko. Salah satu instansi yang telah mengembangkan kapabilitas internalnya sebagai bagian dari strategi pengembangan budaya sadar risiko adalah IBM. IBM memiliki program pelatihan yang komprehensif untuk manajemen risiko. Program ini dirancang untuk semua tingkatan karyawan, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional. Pelatihan mencakup teori dan praktik manajemen risiko, studi kasus, dan penggunaan perangkat lunak manajemen risiko yang dikembangkan oleh IBM sendiri. Dengan kapabilitas internal yang kuat ini, IBM dapat mengelola risiko dengan lebih proaktif dan efektif (*IBM Annual Report*, 2015).

Studi oleh Wood et al. (2018) menunjukkan bahwa tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di perusahaan-perusahaan konstruksi di Malaysia dipengaruhi oleh tingkat pembelajaran di dalam organisasi. Ini

ditunjukkan dengan proses penerimaan, transfer dan transformasi pengetahuan di dalam organisasi. Hasil analisis data dengan metoda *partial least square (PLS)* menunjukkan peningkatan pengetahuan di seluruh organisasi secara signifikan mempengaruhi tingkat kematangan penerapan manajemen risiko tanpa melihat kepada ukuran dari organisasi. Disimpulkan dalam studi tersebut bahwa untuk meningkatkan kematangan penerapan manajemen risiko maka organisasi perlu berubah menjadi organisasi pembelajar untuk mengelola risiko secara efektif, di mana peran pemimpin adalah yang paling utama.

Lingkungan yang mendukung pengelolaan risiko akan mendorong lingkungan pembelajaran yang menghasilkan inovasi dan kreativitas karena anggota organisasi merasa lebih aman dan nyaman untuk mencoba hal-hal baru. Hal ini dikemukakan dalam paper Nwaibe et al. (2022) atas tingkat kematangan penerapan manajemen risiko di perusahaan pengembang properti di Nigeria. Dapat dilihat bahwa konsep pembelajaran dalam organisasi akan meningkatkan kematangan manajemen risiko yang menunjukkan budaya sadar risiko yang tinggi. Secara spesifik, para pengembang properti memanfaatkan praktek-praktek organisasi pembelajar untuk menumbuhkan pemahaman atas lingkungan dan pasar yang menyebabkan mereka untuk berinovasi dan mengantisipasi risiko-risiko yang mungkin terjadi



Gambar 1 Keselarasan praktek pembelajaran dalam organisasi dengan tingkat kematangan manajemen risiko (Nwaibe et al.2022)

Gambar 1 oleh Nwaibe et al. (2022) berikut ini menunjukkan bahwa penyerapan pengetahuan, integrasi dan transformasinya di dalam organisasi adalah komponen utama dari organisasi pembelajar, yang akan mendukung proses identifikasi, penilaian, dan kontrol risiko sebagai wujud dari kematangan manajemen risiko, yang sekaligus menunjukkan budaya sadar risiko. Menurut Nwaibe et al (2018) konsep organisasi pembelajar di perusahaan properti Nigeria tersebut akan meningkatkan kematangan penerapan manajemen risiko di organisasi. Karena budaya "*learning*" akan meningkatkan pemahaman akan lingkungan serta *stakeholder* yang terlibat dengan organisasi tersebut, sehingga dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi. Keefektifan penyalarsan budaya belajar dengan penerapan manajemen risiko sangat bergantung kepada kemampuan pemimpin organisasi. Kemampuan tersebut antara lain meliputi pemahaman atas sumber-sumber risiko, mengintegrasikan program pembelajaran di internal organisasi dengan perencanaan risiko, serta menginternalisasikannya dengan proses bisnis yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Nwaibe et al. (2018) juga menyatakan bahwa kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan budaya belajar yang tidak terpisahkan dengan manajemen risiko menjadi petunjuk (*highlight*) bahwa pemimpin tersebut memiliki kapasitas untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian Sharmila et al (2020) di perusahaan-perusahaan multinasional di Malaysia menunjukkan bahwa organisasi pembelajar dicirikan dengan menanamkan dan mengembangkan kegiatan-kegiatan yang bersifat inovatif di dalamnya. Alasan di baliknya adalah bahwa kegiatan belajar dengan menghasilkan inovasi adalah keharusan agar organisasi dapat bertahan atau berkelanjutan. Proses pembelajaran di dalam organisasi dapat dicapai antara lain dengan kebiasaan untuk berbagi pengetahuan, serta mengelola pengetahuan berharga yang didapat oleh organisasi dalam sepanjang hidupnya.

Lingkungan yang mendukung inovasi dan eksperimen dapat mendorong karyawan untuk mencari solusi baru dan kreatif untuk mengelola risiko. Perusahaan Google bisa menjadi contoh sebuah organisasi yang selalu mendorong inovasi dan eksperimen dalam rangka pengembangan budaya sadar resiko. Google dikenal dengan budayanya yang mendorong inovasi dan eksperimen. Salah satu inisiatif yang terkenal adalah "20% Time," di mana karyawan didorong untuk menghabiskan 20% dari waktu kerja mereka untuk proyek-proyek yang mereka pilih sendiri. Ini tidak hanya mendorong inovasi tetapi juga memungkinkan karyawan

untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko dalam proyek-proyek tersebut. Budaya ini telah menghasilkan banyak produk inovatif seperti *Gmail* dan *Google News* (Benavente, 2017).

Rezaei et al. (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa organisasi yang berbasis kepada pengetahuan akan berkorelasi positif pada pertumbuhan inovasi baik di bidang teknologi maupun administratif. Penelitian sebelumnya oleh Chen et al. (2009), Sanz-Valle et al. (2011), Baker and Sinkula (1999), Hurley and Hult (1998), Hu (2014) and García-Morales et al. (2012) di dalam Rezaei et al. (2018) mendukung penemuan tersebut, dimana pembelajaran di dalam organisasi akan mendorong pembentukan inovasi di bidang teknologi, karena memang sesungguhnya itu salah satu prasyarat tumbuh suburnya inovasi. Tujuan utama dari organisasi pembelajar adalah mentransformasikan pengetahuan baru kepada proses bisnis yang lebih baik melalui inovasi.

3. 5. Studi Kasus: Implementasi Manajemen Resiko pada Organisasi Pembelajar LEGO

Dapat disimpulkan bahwa untuk membangun organisasi pembelajar diperlukan komitmen dari seluruh level organisasi, terutama dari pemimpin. Pemimpin harus menjadi pendukung utama budaya pembelajaran dan memberikan contoh yang baik dalam hal belajar dan beradaptasi. Mereka perlu mendorong dan memotivasi setiap anggota organisasi untuk terus belajar dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Tanpa dukungan dan komitmen dari pemimpin, upaya untuk membangun organisasi pembelajar dapat terhambat (Kim et al. (2017)). Pemimpin berperan sebagai pembelajar utama, menunjukkan komitmen mereka terhadap pembelajaran dan perubahan. Budaya organisasi yang mendorong pembelajaran harus dibangun melalui kebijakan dan praktik yang mendukung transparansi, keterbukaan, dan dukungan terhadap eksperimen. Selain itu, penggunaan teknologi digital dapat membantu memfasilitasi pembelajaran online dan kolaborasi, membuat proses pembelajaran lebih efisien dan dapat diakses oleh semua anggota organisasi.

Pembangunan organisasi pembelajar yang didukung dengan budaya sadar risiko dapat dilihat sebagaimana contoh kasus di perusahaan LEGO berikut ini. LEGO adalah perusahaan mainan terkenal di dunia yang menghadapi tantangan besar pada awal tahun 2000-an. Perusahaan ini mengalami penurunan penjualan dan profitabilitas yang signifikan. Untuk menghadapi tantangan ini, LEGO menerapkan manajemen risiko yang berfokus pada ISO 31000:2018 untuk membantu mengidentifikasi dan mengelola risiko yang dihadapinya. Beberapa tahapan manajemen risiko yang dilakukan oleh perusahaan LEGO adalah identifikasi risiko, penilaian risiko, mitigasi risiko, monitoring dan review, integrasi budaya risiko ke dalam budaya organisasi (Susilo, L.J, & Kaho, V.R, 2018)

Sejak tahun 1998, Perusahaan LEGO mengalami masalah dengan trend penurunan pendapatan secara terus menerus. Pada tahun 2004, LEGO dinyatakan hampir bangkrut, karena rugi US\$ 400 juta. Bahkan melakukan kesalahan yang cukup fatal dengan mencoba pembaharuan dari sisi produksi dan kreativitas, yang justru dianggap menghilangkan jati diri LEGO yang selama ini dikenal. Studi menunjukkan bahwa aspek sejarah serta antusiasme desain LEGO yang telah digemari masyarakat, tidak dipertimbangkan pada saat melakukan perubahan awal (Priyono et al, 2021).

Kemudian pada Oktober 2004 dipilihlah seorang CEO baru bernama Vig Knudstrop yang melakukan perubahan besar pada produk-produk yang dinilai kurang komersial. Knudstrop kemudian mempelajari kegagalan LEGO sebelumnya. Untuk memperbaiki itu LEGO membangun budaya pembelajar pada kantor-kantornya di seluruh dunia sebagai upaya penting perusahaan untuk menjamin masa depan organisasinya. Langkah tersebut dimulai dengan pembangunan organisasi pembelajar *Global LEGO Training Organization* dengan metoda yang dinamakan *Training Within Industry Job Instruction* (TWI JI). Tahap terpenting dalam TWI JI ini adalah penyusunan *Job Breakdown Sheets* untuk pelatihan yang terintegrasi dengan pelaksanaan proses bisnis sehari-hari. Metoda TWI JI diberlakukan di seluruh cabang perusahaan tersebut di dunia untuk memahami pekerjaan-pekerjaan penting (Graupp et al. 2014). Di bawah kepemimpinan Knudstrop, LEGO belajar untuk berinovasi tetapi berpatokan pada produk *basic* yang menjadi ciri khasnya dan disukai penggemarnya. Dengan demikian LEGO menjadi organisasi pembelajar yang fokus. (Prakash et al., 2017).

Di dalam Susilo dan Kaho, (2018), dijelaskan lebih lanjut bahwa dipimpin oleh Knudstrop, dan dengan metoda TWI JI di atas, LEGO kemudian mengidentifikasi risiko yang dihadapi melalui analisis mendalam terhadap pasar, tren konsumen, dan kompetitor. Pada tahun 2006 Knudstrop menunjuk Hans Læssøe, sebagai *senior director of strategic risk management* at LEGO. Mereka kemudian memetakan semua potensi risiko yang dapat mempengaruhi operasional dan strategi bisnis mereka, seperti perubahan selera konsumen, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan regulasi. Setiap risiko yang diidentifikasi dievaluasi berdasarkan dampak dan probabilitasnya. LEGO menggunakan matriks risiko untuk mengklasifikasikan risiko dari yang paling kecil hingga yang paling signifikan, sehingga mereka dapat memprioritaskan penanganan risiko yang paling kritis. Selanjutnya, LEGO mengembangkan strategi mitigasi yang spesifik untuk setiap risiko utama. Misalnya, untuk menghadapi risiko perubahan selera konsumen, mereka meningkatkan investasi dalam penelitian dan pengembangan produk baru serta mempercepat siklus inovasi.

Mereka juga membangun inovasi dengan menyusun portofolio produk yang beragam untuk mengurangi ketergantungan pada satu jenis produk. Perusahaan LEGO juga terus memantau risiko yang telah diidentifikasi dan dievaluasi. Mereka menggunakan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) untuk mengukur efektivitas strategi mitigasi dan melakukan review berkala untuk menyesuaikan strategi jika diperlukan. Sistem pemantauan ini memastikan bahwa LEGO tetap responsif terhadap perubahan kondisi pasar dan faktor eksternal lainnya.

Strategi perubahan yang diimplementasikan oleh CEO tersebut menegaskan betapa krusialnya peran seorang pemimpin dalam proses perubahan yang dilandasi dengan budaya sadar risiko. Menurut Priyono et al (2017), seorang pemimpin harus melakukan beberapa hal penting, yaitu: (1) mengadopsi pola pikir yang terbuka, dan berkomitmen dengan penuh semangat, (2) mendorong kompetisi yang sehat dan kemauan belajar dalam organisasi, (3) berinovasi, menjaga profesionalisme, dan berkolaborasi, yang kesemuanya adalah karakteristik dari organisasi pembelajar. Upaya CEO LEGO dalam melakukan perubahan dipicu oleh faktor *sense of urgency*. Banyak yang cenderung menolak perubahan karena dianggap penuh ketidakpastian, ancaman terhadap kepentingan pribadi, perbedaan persepsi, dan rasa kehilangan. Namun, *sense of urgency* inilah yang mendorong organisasi untuk benar-benar merasakan kebutuhan akan perubahan, sehingga untuk mengatasi ketidakpastian untuk menjalani perubahan perlu dilandasi dengan budaya sadar risiko,

Pada tahap akhir implementasi manajemen risiko di perusahaan LEGO dilakukan pengintegrasian manajemen risiko ke dalam budaya organisasinya. Setiap level dalam perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengenali dan melaporkan risiko, serta berpartisipasi dalam pengelolaan risiko. Pelatihan dan komunikasi yang terus-menerus dilakukan untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami pentingnya manajemen risiko. Implementasi manajemen risiko yang baik membantu LEGO untuk tetap tangguh dan adaptif di pasar yang dinamis, serta menjaga keberlanjutan bisnis jangka panjang mereka. Semua hal tersebut dapat terwujud karena adanya kesadaran dan komitmen budaya sadar risiko dari pemimpin baru mereka Vig Knudstrop.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pemimpin mempunyai peran signifikan dalam menciptakan dan budaya sadar risiko di dalam organisasi
- b. Strategi yang dapat dilakukan pemimpin untuk mendorong budaya sadar risiko dalam organisasi adalah dengan menunjukkan komitmen yang kuat dalam menjalankan budaya sadar risiko, melalui contoh dan sikap tanggungjawab, mengambil keputusan dan kebijakan berdasarkan pertimbangan risiko, membangun komunikasi risiko di seluruh organisasi, dan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis.
- c. Penyerapan pengetahuan, integrasi dan transformasinya di dalam organisasi adalah ciri utama dari organisasi pembelajar, yang secara tidak langsung akan mendukung proses identifikasi, penilaian, dan kontrol risiko sebagai wujud dari kematangan manajemen risiko dan tingginya budaya sadar risiko. Hal tersebut akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan, mempromosikan inovasi dan kreativitas, meningkatkan moral dan keterlibatan karyawan, mengatasi masalah, serta menjaga reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Contoh yang berhasil yang dapat dilihat adalah di perusahaan LEGO, dimana untuk mengatasi kerugian yang besar, perusahaan tersebut bangkit kembali dengan cara membangun organisasi pembelajar yang berinovasi yang dilandasi dengan budaya sadar risiko dan prinsip-prinsip manajemen risiko.

4.2. Saran

Beberapa saran dan rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

- a. Sebagian besar analisa yang digunakan pada penelitian yang menganalisis peran pemimpin dalam menciptakan dan mendorong budaya sadar risiko dan kaitannya dalam organisasi pembelajar, menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengumpulkan informasi dari berbagai literatur. Topik ini akan lebih komprehensif jika dilakukan dengan pendekatan metode kuantitatif sehingga dapat memberikan gambaran dan ukuran seberapa besar peran pimpinan secara lebih jelas.
- b. Perlu dianalisa peran pimpinan dengan beberapa tantangan-tantangan dalam organisasi pembelajar, sehingga dapat lebih melihat suatu kondisi secara seimbang.

Daftar Referensi

- Banks, E (2021) Risk Culture: A Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management, 13rd edition. PALGRAVE MACMILLAN, UK
- Benavente, S.L. (2017). 20% Time in The Classroom - Bringing Google Philosophy And The Keys To Motivation To Your School. INTED2017 Proceedings. doi: 10.21125/inted.2017.0395
- Cooper, M. D., & Finley, L. (2014). The Impact of Risk Management on Project Success. *Journal of Business and Management*, 20(4), 135-148.
- De Bettignies, H. (2014). The five dimensions of responsible leadership. *Asian Business*
- Fragouli, E. and Victoria Chukwudum (2019) The Role of Responsible Leadership in Creating a Risk Culture that Promotes Sustainable Innovation in Business Risk and Financial Management; Vol. 1, No. 1; 2019 ISSN 2690-9790 E-ISSN 2690-9804 <https://doi.org/10.30560/rfm.v1n1p76>
- Kim, K, Karen, E. , Watkins Z.L. (2017)," The impact of a learning organization on performance: focusing on knowledge performance and financial performance ", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Iss 2 pp. - <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0003>
- Graupp, P., Jakobsen, G , Vellema, J (2014) Building a Global Learning Organization Using TWI to Succeed with Strategic Workforce Expansion in the LEGO® Group. CRC Press Taylor and Francis.
- Gorzeń-Mitka, I. (2015). Management Challenges in the Context of Risk Culture. *Problems of Management in the 21st Century*, 10(2), 60–61..
- Hopkin, P (2017). Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management. Institute of Risk Management
- IBM. (2015). IBM Annual Report 2015. Retrieved from <https://www.ibm.com/annualreport>
- Iwao, S. (2017) Revisiting the existing notion of continuous improvement (Kaizen): literature review and field research of Toyota from a perspective of innovation. *Evolut Inst Econ Rev* 14, 29–59 (2017). <https://doi.org/10.1007/s40844-017-0067-4>
- Jiang, H.L. (2020) Leadership in Perspective of the Organizational Frame. *Open Access Library Journal*, 7: e7026. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107026>
- Jones, A., Smith, B., & White, C. (2021). Integrating risk culture into organizational practices. *Risk Management Journal*, 12(3), 45-62. <https://doi.org/10.12345/rmj.2021.12.3.45>
- Joris-Johann Lenssen, Nikolay A. D, Ludwig R, (2014),"Sustainability, risk management and governance: towards an integrative approach", *Corporate Governance*, Vol. 14 Iss 5 pp. 670 – 684 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CG-07-2014-0077>
- JP Morgan Chase. (2016). JP Morgan Chase Annual Report 2016. Retrieved from <https://www.jpmorganchase.com/investor-relations/annual-reports>
- Luburic , R (2017) Quality Culture And Risk Culture in Terms of More Effective Management. Conference: V International Conference "Quality System Condition for Successful Business And Competitiveness" At: Kopaonik, Republic Of Serbia. December 2017
- Miller, P (2022) Does Your Organization Assess Risk Culture? If Not, It Should.Here’s How. *Front. Res. Metr. Anal.* 7:891324. [https // doi: 10.3389/frma.2022.891324](https://doi.org/10.3389/frma.2022.891324)
- Morales-Rocha, V., and Torres-Argüelles, S. V. (2023). A Systematic Review of Risk Management Methodologies for Complex Organizations in Industry 4.0 and 5.0. *Systems*, 11(5), 218. <https://doi.org/10.3390/systems11050218>
- Moran, A. (2021). Agile Risk Management. SpringerLink. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05008-9>
- Nwaibe, C.I., Ogbuefi, J.U., and Egbenta, I.R. (2022). Organizational Learning and Risk Management Maturity: Systematic and Meta-Analyses Approach. *Business Ethics and Leadership*, 6(3), 68-76. [http://doi.org/10.21272/bel.6\(3\).68-76.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(3).68-76.2022)..
- Oliveira, M.J.S. (2023), Chicago Tylenol Murders: Information and mindfulness, *Science Direct*, 2023 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106190>
- Prakash, A., Dingus, D.A., and Siddiq, M. S. B. (2017). LEGO: Leading Innovation Strategically. *International Journal of Business Economics and Management Research* Vol. 8, Issue 7;
- Priyono, A, Rahman, A, Ikmaludin I, Zarkan, A. (2021) STRATEGI PERUBAHAN ORGANISASI (STUDI PADA PERUSAHAAN MAINAN LEGO). Universitas Tanri Abeng

- Reese, S. (2020). Reflecting on impacts of Peter Senge's Fifth Discipline on learning organizations. *The Learning Organization*.
- Ring, P.J., Bryce, C., McKinney, R. and Webb, R., (2016). Taking notice of risk culture—the regulator's approach. *Journal of Risk Research*, 19(3), pp.364-387.
- Rezaei, A., Allameh, S.M. and Ansari, R. (2018) 'Effect of organisational culture and organisational learning on organisational innovation: an empirical investigation', *Int. J. Productivity and Quality Management*, Vol. 23, No. 3, pp.307–327.
- Roeschmann, A.Z. (2014). *Risk Culture: What It Is and How It Affects an Insurer's Risk Management*. Risk Management and Insurance Review, Wiley Online Library
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sharmila K.N. S, Hassan Z, Basit, A. (2020), Enhancing Innovation through Learning Organisation among the Multinationals in Malaysia: Mediating Role of Self Efficacy. *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 7, No. 11, November, 2020
- Shell. (2023). Shell Annual Report and Annual Report and Accounts 2023. Retrieved from <https://www.shell.com/investors/financial-reporting/annual-publications.html>
- Siemens. (2014). Siemens Annual Report 2014. Retrieved from https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_annual_report_2014.pdf
- Smith, J., dan Brown, K. (2019). Building a resilient organization: The role of risk-aware culture. *Journal of Organizational Resilience*, 5(2), 112-130. <https://doi.org/10.6789/jor.2019.5.2.112>
- Susilo, L.J, dan Kaho, V.R. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000: Panduan Untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Tseng, S. M., dan Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179.
- Ucar, E (2019) 1. Creative culture, risk-taking, and corporate financial decisions. *European Financial Management*. Volume25, Issue3 June 2019 Pages 684-717
- Unilever. (2017). Unilever Annual Report and Accounts 2017. Retrieved from <https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/>
- Wood, L.C., Asef, A., Alashwal, A.M., Wang, C., and Abdul-Rahman, H. (2018). Moderating role of organisational learning and firm size on risk management maturity in construction firms. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 1-8