

**MODEL MANAJEMEN RISIKO YANG DINAMIK
(STUDI REVITALISASI KERANGKA KERJA KEBIJAKAN
MANAJEMEN RISIKO PROGRAM PERCEPATAN PENURUNAN
STUNTING DI KABUPATEN TANGGAMUS)**

TESIS

Oleh

**NUZUL LILIANA
NPM 2326061008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

MODEL MANAJEMEN RISIKO YANG DINAMIK (STUDI REVITALISASI KERANGKA KERJA KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PROGRAM PERCEPATAN PENURUNAN STUNTING DI KABUPATEN TANGGAMUS)

Oleh

Nuzul Liliana

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana penerapan serta pengembangan model manajemen risiko yang dinamik dalam mendukung implementasi Program Percepatan Penurunan Stunting (PPS) sehingga dapat mencapai target penurunan prevalensi stunting sesuai dengan pendekatan intstitusional yang lebih adaptif. Penelitian ini adalah jenis peneilitian kebijakan dengan menggunakan pendekatan *mixed* metode dengan menggunakan strategis metode campuran sekuensial/bertahap (*sequential mixed methods*). Pengumpulan data dilakukan dengan metode penyebaran kuesioner yang disebarakan pada 36 responden. Dalam penelitian ini tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif dalam melakukan analisis stakeholder untuk memperoleh pemahaman dari stakeholder yang terlibat dalam sistem manajemen risiko pada Program PPS melalui identifikasi stakeholder kunci dengan menggunakan teori New Institusional Theory Isomorphism. Kemudian melakukan identifikasi factor apa saja yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan model manajemen risiko pada Program PPS. Selanjutnya dilakukan analisis prospektif dengan menggunakan software Micmac dan menghasilkan alternatif scenario pengembangan. Kemudian diolah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk menghasilkan scenario prioritas yang akan dihasilkan sebagai model manajemen risiko yang dinamik dalam Program PPS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan model manajemen risiko dinamik adalah model manajemen risiko dengan kerangka kerja ISO 31000 sebagai kerangka utama, yang dipadukan dengan pendekatan penguatan governance berdasarkan FERMA. Dukungan teori *New Institutional Theory* (NIT) memperlihatkan tekanan coercive melalui kebijakan pusat dan kewajiban administratif mendorong konsistensi pelaksanaan program.

Kata Kunci: Manajemen Risiko, Penurunan Stunting, *New Institutional Theory*

ABSTRACT

THE DYNAMIC RISK MANAGEMENT MODEL (A REVITALISATION STUDY OF THE RISK MANAGEMENT POLICY FRAMEWORK OF THE ACCELERATED STUNTING REDUCTION PROGRAMME IN TANGGAMUS DISTRICT)

By

Nuzul Liliana

This study aims to describe how the application and development of a dynamic risk management model in supporting the implementation of the Stunting Reduction Acceleration Program (PPS) so that it can achieve the target of reducing stunting prevalence in accordance with a more adaptive institutional approach. This study is a type of policy research using a mixed method approach using a sequential/staged mixed method strategy. Data collection was carried out using a questionnaire distribution method distributed to 36 respondents. In this study, the first stage was collecting and analyzing quantitative data in conducting stakeholder analysis to gain an understanding of stakeholders involved in the risk management system in the PPS Program through identifying key stakeholders using the New Institutional Theory Isomorphism theory. Then identify what factors influence the success of the implementation of the risk management model policy in the PPS Program. Furthermore, a prospective analysis was carried out using Micmac software and produced alternative development scenarios. Then processed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method to produce priority scenarios that will be produced as a dynamic risk management model in the PPS Program. The results of this study indicate that the application of the dynamic risk management model is a risk management model with the ISO 31000 framework as the main framework, which is combined with a governance strengthening approach based on FERMA. Support for the New Institutional Theory (NIT) theory shows coercive pressure through central policies and administrative obligations to encourage consistency in program implementation.

Keywords: Risk Management, Stunting Reduction, New Institutional Theory

**MODEL MANAJEMEN RISIKO YANG DINAMIK
(STUDI REVITALISASI KERANGKA KERJA KEBIJAKAN
MANAJEMEN RISIKO PROGRAM PERCEPATAN PENURUNAN
STUNTING DI KABUPATEN TANGGAMUS)**

Oleh

NUZUL LILIANA

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
Magister Ilmu Administrasi**

Pada

**Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

Judul Penelitian : MODEL MANAJEMEN RISIKO YANG DINAMIK (STUDI REVITALISASI KERANGKA KERJA KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO PROGRAM PERCEPATAN PENURUNAN STUNTING DI KABUPATEN TANGGAMUS)

Nama Mahasiswa : Nuzul Liliana

No. Pokok Mahasiswa : 2326061008

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Fakultas : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Prof. Dr Noverman Duadji, M.Si
NIP. 196911032001121002


Prof. Dr Novita Tresiana, S.Sos., M.si
NIP. 197209182002122002

**2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosisal dan Ilmu Politik
Universitas Lampung**


Dr. Suropto, S.Sos., M.AB.
NIP. 196902261990031001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua

: **Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si**



Sekretaris

: **Prof. Dr. Novita Treasiana, S.Sos., M.Si**



Penguji

Bukan Pembimbing : **Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D**



2. Dekan Fakultas Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.

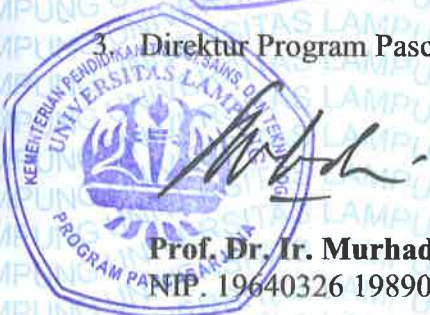
NIP. 197608212000032001



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.

NIP. 19640326 198902 1 001



Tanggal Lulus Ujian Tesis : 30 Juli 2025

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicatumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya yang sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandar Lampung, 30 Juli 2025
Yang membuat pernyataan,



Nuzul Liliana
NPM. 2326061008

RIWAYAT HIDUP



Penulis merupakan keturunan suku Palembang yang dilahirkan di Bandar Lampung, 22 Maret 1992 sebagai anak ketiga dari empat bersaudara pasangan Bapak Antoni dan Ibu Aspina. Penulis memulai pendidikan formal di Sekolah Dasar Swasta (SDS) Al-azhar dan diselesaikan pada tahun ajaran 2004/2005.

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 29 Bandar Lampung dan diselesaikan pada tahun ajaran 2007/2008, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 5 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun ajaran 2010/2011. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S1 (Strata) di Program Studi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Administrasi Negara Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) pada tahun 2010 diselesaikan pada tahun ajaran 2014/2015. Dan kembali melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 (Magister) Program Studi Magister Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung melalui jalur test tertulis Reguler Gelombang 2 (Kedua) pada tahun 2023.

MOTTO

Man Jadda Wa Jada (QS. Al-Ankabut: 69)

**“Barang siapa bersungguh-sungguh, maka ia akan
berhasil”**

PERSEMBAHAN

*Dengan rasa syukur kepada Allah SWT.
Kupersembahkan karya terbaik dalam hidupku
kepada kedua orangtuaku Ibu Aspinar dan
Bapak Antoni yang selalu mendoakan,
mendidik dan memberi semangat yang tiada
henti*

*Yusuf Ahmad suami tercinta dan Muhammad
Ar Rafif, anak ku tercinta serta keluarga besar
tercinta yang senantiasa memberikan tawa,
semangat dan dukungan di setiap hari*

*Sahabat dan teman-teman yang selalu
menemani dan memberikan semangat selama
ini*

*Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Sosial dan Ilmu Politik
Almamater tercinta "Universitas Lampung"*

SANWACANA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“Model Manajemen Risiko Yang Dinamik (Studi Revitalisasi Kerangka Kebijakan Manajemen Risiko Pada Program Percepatan Penurunan Stunting)”**. Penulisan Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan pada penyusunan Tesis di Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung

Dalam penulisan Tesis ini, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak, karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang ikut berpartisipasi dalam penyelesaian karya tulis ini. Terimakasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M.. selaku Rektor UNILA.
2. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan FISIP UNILA.
3. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi FISIP UNILA.
4. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Dosen Pembimbing I Tesis terimakasih atas pengarahan dan bantuannya selama proses penulisan Proposal Tesis ini.
5. Ibu Prof. Dr. Novita, Tresiana, Sos.,M.Si selaku Dosen Pembimbing II Tesis terimakasih atas pengarahan dan bantuannya selama proses penulisan Proposal Tesis ini.
6. Ibu Prof. Intan Fitri Meutia, S.A.N.,M.A.,Ph.D selaku Dosen Penguji, terima kasih atas segala bimbingan, arahan, dan dukungan yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
7. Seluruh jajaran dosen dan pegawai administrasi serta semua civitas akademika FISIP Universitas Lampung.
8. Suami tercinta Yusuf Ahmad yang selalu menemani dan memberikan dukungan terhadap penyelesaian tesis ini.

9. Anak tercinta Muhammad Ar Rafif yang selalu mendukung bunda untuk tetap mengejar cita-cita.
10. Teman-teman Magister Ilmu Administrasi FISIP UNILA angkatan tahun 2023. Semoga silaturahmi selalu terjalin sampai kapanpun.
11. Keluarga Besar yang telah memberikan support dalam menyelesaikan penelitian.
12. Kedua orang tuaku tercinta Bapak Antoni dan Ibu Aspinar yang selalu memberikan kasih sayang, cinta, perhatian, pengorbanan dan dukungan serta do'a yang dipanjatkan tidak terhenti demi kelancaran, keselamatan dan kesuksesan penyusun.

Sangat disadari dalam Tesis ini terdapat banyak kekurangan oleh karena itu semua saran dan kritik penulis terima dengan lapang dada demi kesempurnaan penulisan Tesis ini. Akhirnya harapan penulis semoga Tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 30 Juli 2025
Penulis,

Nuzul Liliana

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
 I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
 II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	14
2.2. Landasan Teori dan Landasan Konspetual	19
2.2.1 Landasan Teori	20
2.2.1.1 Kebijakan Publik	20
2.2.1.2 Implementasi Kebijakan Publik	23
2.2.1.3 Aktor Implementasi Publik.....	30
2.2.1.4 Teori Institusional.....	33
2.2.1.5 Teori Risiko	42
2.2.1.6 Teori Manajemen Risiko	48
2.2.1.7 Model Kerangka MR Sektor Publik	50
2.2.1 Landasan Konseptual.....	60
2.2.2.1 Konsep Dinamik.....	60
2.3. Kerangka Pemikiran	62
 III. METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	63
3.2 Definisi Konseptual dan definisi Operasional	66
3.3 Fokus Penelitian	80
3.4 Lokus Penelitian	80
3.5 Jenis dan Sumber Data	80
3.6 Responden Penelitian	80

3.7 Instrumen Penelitian.....	85
3.8 Teknik Pengumpul Data	85
3.9 Teknik Analisis Data	87
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	102
4.1.1 Sejarah Objek Penelitian	102
4.1.2 Demografi.....	104
4.1.3 Penduduk Miskin.....	105
4.1.4 Indeks Pembangunan Manusia	107
4.1.5 Status Gizi Balita.....	108
4.2 Pengumpulan Data.....	110
4.3 Hasil Analisis Stakeholder	111
4.3.1 Variabel Tingkat Kepentingan Stakeholder	111
4.3.2 Variabel Tingkat Pengaruh Stakeholder.....	119
4.3.3 Stakeholder Dalam Kebijakan Manajemen Risiko.....	127
4.3.4 Kepentingan dan Pengaruh Stakeholder dalam Kebijakan Manajemen Risiko Program PPS di Kab. Tanggamus.....	127
4.4 Hasil Analisis Prospektif	136
4.5 Hasil Analisis Pemilihan Alternatif Strategi Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	160
4.5.1 Analisis Prioritas Aktor Yang Berpengaruh dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	161
4.5.2 Analisis Prioritas Faktor Yang Berpengaruh dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	163
4.5.3 Analisis Prioritas Skenario Yang Berpengaruh dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	166
V. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan.....	174
6.2 Saran.....	175
DAFTAR PUSTAKA.....	177
LAMPIRAN.....	183

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Angka Stunting Tahun 2018-2023 Kabupaten Tanggamus	3
1.2 Hasil Evaluasi Penilaian SPIPT dan Kapabilitas APIP Daerah Tahun 2023.....	5
2.1 Penelitian Terdahulu	14
2.2 Perbedaan Model Kerangka Manajemen Risiko	58
3.1 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Penelitian Analisis Stakeholder.....	68
3.2 Definisi Konseptual dan definisi Operasional Penelitian Pada Analisis Prospektif	76
3.3 Daftar Responden Penelitian.....	81
3.4 Kriteria Purposive Sampling Penelitian Model MR	86
3.5 Kriteria Penilaian Tingkat Kepentingan (Interest) Stekholder dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Program PPS.....	89
3.6 Kriteria Penilaian Tingkat Pengaruh (Influence) Stekholder dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Program PPS.....	89
3.7 Pengaruh Langsung Antar Faktor	94
3.8 Matrik Perbandingan Berpasangan	98
3.9 Skala Saaty	98
3.10 Nilai Pembangkit Random	101
4.1 Parameter Sumber Daya Organisasi	111
4.2 Parameter Tekanan dari Pimpinan dan Pemerintah Pusat (<i>Coercive Isomorphism</i>)	113
4.3 Parameter Informasi dan Teknologi (<i>Mimetic & Normative Isomorphism</i>)	114
4.4 Regulasi (<i>Normative Isomorphism</i>)	116
4.5 Kelembagaan (<i>Coercive dan Normative Isomorphism</i>)	117

4.6 Hierarki Resmi (<i>Coercive Isomorphism</i>)	119
4.7 Otoritas Kepemimpinan (<i>Normative Isomorphism</i>)	121
4.8 Kendali terhadap Sumber Daya Strategi (<i>Coercive</i> dan <i>Normative Isomorphism</i>)	122
4.9 Penugasan terhadap Pengetahuan/ Keterampilan Khusus (<i>Normative Isomorphism</i> dan <i>Mimetic Isomorphism</i>)	124
4.10 Tingkat Kemampuan Stakeholder dalam Memengaruhi Stakeholder lain melalui Lobi, Aliansi Strategis, atau Tekanan Politik (<i>Mimetic Isomorphism</i>)	125
4.11 Tingkat Kepentingan (<i>Interest</i>) dan Tingkat Pengaruh (<i>Influence</i>) Stakeholder dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko di Pemerintah Kabupaten Tanggamus	127
4.12 Pemetaan Keadaan Faktor Penentu Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	153
4.13 Definisi Skenario dan Penjelasan Skenario	157
4.14 Bobot dan Prioritas Aktor Dalam Strategi Kebijakan Manajemen Risiko Pada Program PPS	161
4.15 Bobot dan Prioritas Faktor Dalam Strategi Kebijakan Manajemen Risiko Pada Program PPS	163
4.16 Bobot dan Prioritas Skenario Dalam Strategi Kebijakan Manajemen Risiko Pada Program PPS	167

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Prevalensi Stunting Balita Tahun 2018-2023.....	2
Gambar 2.1 Pemetaan Peran Para Aktor Berbasis Peran Kunci	20
Gambar 2.2 Faktor Implementasi Kunci.....	28
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	62
Gambar 3.1 Kuadran Kepentinganvs Pengaruh Grid	92
Gambar 3.2 Matrik Pengaruh Antar Faktor	93
Gambar 3.3 Pedoman Skor Pengisian Matrik.....	95
Gambar 4.1 Peta Administrasi Kabupaten Tanggamus	103
Gambar 4.2 Persentase Penduduk Miskin Kabupaten Tanggamus.....	105
Gambar 4.3 Perkembangan Garis Kemiskinan Kapita Per-Bulan Kabupaten Tanggamus dan Provinsi Lmapung 2018-2024	106
Gambar 4.4 Persentase Penduduk Miskin Kabupaten/ Kota se-Provinsi Lampung Tahun 2018-2024	106
Gambar 4.5 Perkembangan IPM Kabupaten Tanggamus.....	108
Gambar 4.6 Perkembangan IPM Kabupaten/ Kota se-Provinsi Lampung dan Nasional Tahun 2023-2024.....	108
Gambar 4.7 Status Gizi Balita Kabupaten Tanggamus 2018-2023	109
Gambar 4.8 Prevalensi Stunting Provinsi Lampung 2023.....	110
Gambar 4.9 Kuadran Analisis Stakeholder Kebijakan MR Pada Program PPS di Kabupaten Tanggamus.....	128
Gambar 4.10 Kuadran Pengaruh Antar Faktor	139
Gambar 4.11 Hirarki Pemilihan Alternatif Strategi Model Manajemen Risiko Pada Program PPS	161
Gambar 4.12 Desain Blue Print Pengembangan Model MR Pada Program PPS	173

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

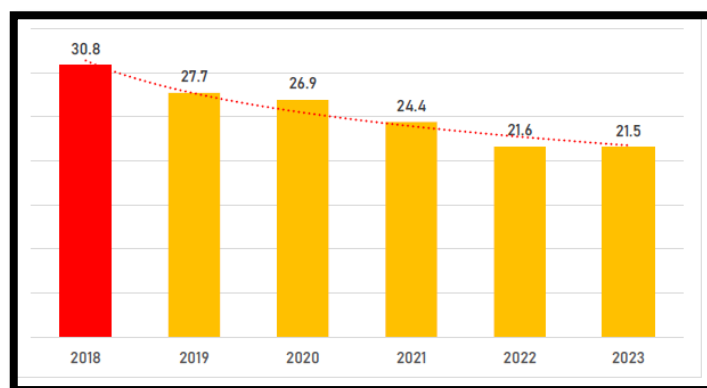
Stunting merupakan permasalahan global yang terjadi pada negara-negara berkembang dan menjadi permasalahan yang disoroti oleh WHO. Menurut WHO jika permasalahan stunting tidak ditangani secara serius maka diperkirakan pada tahun 2025 akan terdapat penambahan 127 juta anak stunting di dunia. Di Indonesia masalah stunting menjadi salah satu masalah strategis yang dihadapi oleh Pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan adanya penetapan isu stunting menjadi salah satu prioritas sasaran nasional dalam RPJMN 2020-2024 (Agustina & Hindun, 2023).

Dalam penetapan isu strategis mengenai stunting, Pemerintah menetapkan bahwa target nasional pada tahun 2024 sebesar 14%. Langkah pemerintah ini telah ditetapkan dalam kebijakan Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting. Peraturan Presiden ini mengadopsi isu strategis nasional (stranas) stunting dengan memberikan penguatan bagi pelaksanaan program dalam beberapa aspek, terutama pada aspek kelembagaan, intervensi, pemantauan dan evaluasi serta pendanaan. Sebagai turunan peraturan ini, disusunlah Rencana Aksi Nasional Percepatan Penurunan Angka Stunting Indonesia (RAN PASTI) yang dikoordinasikan oleh BKKBN selaku Ketua Pelaksana Tim Percepatan Penurunan Stunting.

Pada tataran implementasi Program Percepatan Penurunan Stunting (PPS) telah dilaksanakan dengan melibatkan 20 K/L dan dilaksanakan secara bertahap di Kabupaten/Kota, dimulai dengan 100 kabupaten/kota pada tahun 2022. Di Tingkat pusat, setelah stranas stunting disusun pada tahun 2018, pemerintah telah melakukan penguatan baik pada tahap perencanaan dan penganggaran maupun pengembangan sistem pemantauan dan evaluasi yang terintegrasi untuk dapat memastikan program penanganan stunting berjalan dengan baik. Pelaksanaan

Program PPS ini telah mendapatkan dukungan dari Bank Dunia sejak tahun 2018. Dukungan Bank Dunia berupa dana hibah sebesar USD 24 juta dan diberikan dana pinjaman sebesar USD 400 juta melalui mekanisme program for result (PforR) melalui Program Investing In Nutrition and Early Years (INEY) (Laporan Pelaksanaan Percepatan Penurunan Stunting, 2023).

Pelaksanaan percepatan penurunan stunting mulai mengalami kemajuan, dengan adanya penurunan angka prevalensi stunting yaitu dalam periode 2018-2023. Jika pada tahun 2018 angka prevalensi stunting di Indonesia berdasarkan data riset kesehatan dasar (Riskesdas) mencapai 30,8%, maka pada tahun 2023 berdasarkan data hasil survey kesehatan Indonesia (SKI) prevalensi stunting pada anak balita di Indonesia sebesar 21,5%. Seperti yang terlihat pada grafik berikut :



Gambar 1.1 Prevelensi Stunting Balita Tahun 2018-2023 (%)

Sumber data : Riskesdas 2018, SSGBI 2019, Estimasi 2020, SSGI 2021 dan 2022 dan SKI 2023, Kementerian Kesehatan

Besaran penurunan yang terjadi dalam periode 2018-2023 tersebut, jika dibandingkan dengan penurunan yang terjadi pada periode 2013–2018, terlihat jelas bahwa terjadi percepatan. Pada periode 2013–2018, prevalensi stunting turun sebesar 6,4% poin dalam 5 (lima) tahun atau rata-rata per tahun sebesar 1,28% poin. Sedangkan setelah dilakukan upaya percepatan yang dimulai tahun 2018, penurunan sebesar 6,4% poin bisa dicapai dalam 3 (tiga) tahun yaitu dari 2018–2021. Hal ini tentu saja menunjukkan adanya keberhasilan dari upaya percepatan yang telah dilakukan pada tahun 2018–2023. Prevalensi stunting turun 1,5 kali lebih cepat dibandingkan dengan periode 2013–2018. Penurunan prevalensi sebesar 9,3% dalam 5 (lima) tahun setara dengan 2,6 juta orang anak yang bisa

diselamatkan dari stunting. Pada tahun 2018, jumlah anak stunting diperkirakan sebanyak 7,3 juta dan tahun 2022 jumlah anak Balita stunting diperkirakan sebanyak 4,7 juta. Namun jika dilihat dari data grafik tersebut terlihat bahwa pada tahun 2023 prevalensi stunting Indonesia hanya mengalami penurunan 0,1% dari tahun 2022 yang tercatat sebesar 21,6%. Artinya penurunan ini jauh dari target dan rata-rata capaian tahun sebelumnya yaitu di angka 1,86% (Kementerian Kesehatan, 2024).

Meskipun pemerintah telah menerapkan kebijakan untuk melakukan akselerasi penurunan stunting, implementasinya masih belum mencapai hasil yang memuaskan di beberapa daerah. Sebagai contoh Kabupaten Tanggamus yang masih menghadapi tingkat prevalensi stunting yang tinggi sebesar 17,1% di tahun 2023. Kabupaten Tanggamus masih menjadi kabupaten peringkat nomor 4 angka stunting tinggi di Provinsi Lampung. Kemudian, jika dilihat dari data akselerasi penurunan stunting di tahun 2023, Pemerintah Kabupaten Tanggamus mengalami penurunan kinerja jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 1.1 Angka Stunting Tahun 2018-2023 Kabupaten Tanggamus

No.	Tahun	Angka
1	2018	29,9%
2	2019	27,4%
3	2020	-
4	2021	25,0%
5	2022	20,4%
6	2023	17,1%

Sumber data : Dinkes Tanggamus 2024

Dilihat dari data berikut, terjadi penurunan kinerja pada capaian tahun 2023 yaitu sebesar 2,85%. Hal ini, menandakan beberapa implementasi kebijakan terkait dengan Program PPS baik di tingkat pusat maupun kabupaten pada tahun 2023 terbukti mengalami penurunan kinerja. Penurunan kinerja ini terlihat tidak tercapainya target penurunan angka prevalensi stunting dan dibutuhkan akselerasi

penurunan prevalensi stunting sebesar 3,1% untuk mencapai target 14% pada tahun 2024 sesuai dengan target nasional.

Kegagalan implementasi kebijakan Program PPS dapat dilihat sebagai akibat adanya paparan dan dinamika lingkungan strategi yang berubah dengan cepat dan kompleks, yang dapat menciptakan tantangan besar dalam pelaksanaan program pemerintah khususnya Program Strategis Nasional seperti Program PPS. Perubahan ini terjadi dalam konteks Era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan BANI (Brittleness, Anxiety, Non-linearity, Incomprehensibility) yang memberikan situasi dimana pemerintah akan sulit memprediksi suatu ketepatan yang akan terjadi di masa mendatang khususnya dalam membangun masyarakat yang damai dan inklusif serta penguatan kelembagaan untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Fanida et al., 2024).

Studi kebijakan menggambarkan model kegagalan implementasi kebijakan yang efektif dapat memengaruhi keberhasilan implementasi pada era VUCA dan BANI adalah penerapan manajemen risiko. Studi literatur di berbagai negara lintas sektoral berkesimpulan bahwa manajemen risiko telah terbukti memberikan sumbangan positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Negara-negara itu tidak terbatas pada yang berperekonomian maju melainkan juga di negara-negara yang sedang berkembang (Priyarsono & Munawar, 2020). Berdasarkan sektor-sektor industri yang dikaji, memang secara historis sektor keuangan tergolong yang paling intensif menerapkan manajemen risiko. Namun, akhir-akhir ini secara internasional praktis semua sektor telah menerapkan manajemen risiko, termasuk lembaga-lembaga publik, organisasi-organisasi nirlaba, bahkan Lembaga Pendidikan tinggi guna melindungi organisasi dalam pencapaian sasarannya (Priyarsono et al., 2019).

Berbeda dengan sektor publik di Indonesia penerapan manajemen risiko masih menjadi tantangan besar. Tantangan besar ini dapat terlihat dari hasil penilaian Manajemen Risiko Indeks (MRI) yang dilakukan oleh BPKP bahwa pada tahun 2023 hanya 23,23% pemerintah daerah mencapai indeks manajemen risiko (MRI) pada level 3, dan 0% pemerintah daerah yang mampu menerapkan MRI pada level

4 dan level 5, berikut akan disajikan data mengenai MRI di Indonesia pada Tahun 2023:

Tabel 1.2 Hasil Evaluasi Penilaian SPIPT dan Kapabilitas APIP Daerah Tahun 2023

Uraian	Populasi	Hasil Evaluasi											
		NA	%	Level 1	%	Level 2	%	Level 3	%	Level 4	%	Level 5	%
Provinsi													
1) SPIP	38	4	10,53%	0	0,00%	4	10,53%	30	78,95%	0	0,00%	0	0,00%
2) MRI	38	4	10,53%	0	0,00%	14	36,84%	20	52,63%	0	0,00%	0	0,00%
3) IEPK	38	4	10,53%	2	5,26%	19	50,00%	13	34,21%	0	0,00%	0	0,00%
4) APIP	38	1	2,63%	2	5,26%	3	7,89%	32	84,21%	0	0,00%	0	0,00%
Kab/Kota													
1) SPIP	508	12	2,36%	25	4,92%	140	27,56%	331	65,16%	0	0,00%	0	0,00%
2) MRI	508	12	2,36%	37	7,28%	341	67,13%	118	23,23%	0	0,00%	0	0,00%
3) IEPK	508	12	2,36%	68	13,39%	395	77,76%	33	6,50%	0	0,00%	0	0,00%
4) APIP	508	0	0,00%	27	5,31%	118	23,23%	363	71,46%	0	0,00%	0	0,00%

Sumber : Data BPKP 2024

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN Tahun 2020-2024 bahwa salah satu indikator mainstreaming dalam tata kelola pemerintahan yang baik adalah persentase instansi pemerintah (K/L/D) dengan MRI mencapai level 3 dengan target capaian Pemerintah Provinsi 62% dan Pemerintah Kabupaten atau kota mencapai 39%. Hal ini menandakan terdapat 415 Pemerintah Kabupaten dan Kota belum mencapai level 3, dan masih jauh dari target pemerintah pusat salah satunya Pemerintah Kabupaten Tanggamus (BPKP Perwakilan Provinsi Lampung, 2024).

Pada tahun 2023 Pemerintah Kabupaten Tanggamus mendapatkan MRI pada level 2. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan manajemen risiko hanya bersifat formalitas dan sekadar memenuhi kebutuhan dokumentasi. Akibatnya, manajemen risiko yang dilakukan belum mampu mendeteksi kemungkinan terjadinya hambatan yang dapat menggagalkan pelaksanaan kebijakan (BPKP Perwakilan Provinsi Lampung, 2024).

Kondisi ini disebabkan oleh persepsi organisasi sektor publik terhadap manajemen risiko yang cenderung dipandang sebagai kewajiban administratif semata, bukan

sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi (Carlsson-Wall et al., 2019). Sebaliknya, negara-negara maju telah mengintegrasikan manajemen risiko sektor publik dengan berbagai pendekatan disiplin ilmu lainnya, seperti manajemen krisis, manajemen proyek, manajemen kesehatan dan keselamatan, serta manajemen sosial. Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptasi lokal dan pemahaman mendalam terhadap risiko yang dihadapi oleh pemilik risiko, terutama pada level *street bureaucracy* sebagai ujung tombak organisasi publik (Carlsson-Wall et al., 2019).

Perlunya adopsi manajemen risiko dari berbagai tingkatan manajemen khususnya pada *street bureaucracy* diperkuat dengan adanya penelitian dari Negara Eropa khususnya pada permasalahan stunting di bidang Kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 37 organisasi kesehatan baik Kementerian Kesehatan, departemen kesehatan maupun rumah sakit baik rumah sakit swasta maupun pemerintah mempunyai model manajemen risiko yang formal pada tingkatan manajemen eksekutif. Kerangka model manajemen eksekutif menggunakan ISO 31000, namun pada *street bureaucracy* khususnya pada tenaga medis Kesehatan mempunyai tools atau alat sendiri untuk menilai risiko non-klinis yang berasumsi bahwa setiap alat bersifat komprehensif untuk menghindari kegagalan dari capaian sasaran manajemen eksekutif di organisasi Kesehatan (Ferdosi et al., 2020).

Penelitian yang dilakukan di Negara Eropa menemukan bahwa tiap-tiap tingkatan dalam organisasi kesehatan terdapat pendekatan berbeda yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dalam organisasi dan data dari berbagai sumber yang didapatkan harus diintegrasikan kedalam manajemen risiko tingkat eksekutif. Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada jawaban standar mengenai tools atau alat identifikasi risiko yang spesifik sama ditingkat operasional. Setiap alat yang digunakan dalam mengidentifikasi berbagai risiko khususnya pada organisasi kesehatan mempunyai pendekatan terbaik untuk mengidentifikasi semua risiko dengan tools yang berbeda-beda, kemudian risiko ini harus diintegrasikan melalui analisis retrospektif dan prospektif untuk memahami cakupan risiko yang lebih luas. Seluruh risiko yang telah diidentifikasi memerlukan penanganan dan akan

terintegrasi ke dalam risiko manajemen eksekutif guna untuk dikelola (Ferdosi et al., 2020).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan di Nigeria, bahwa beberapa model manajemen risiko digunakan dalam program penanganan malnutrisi pada anak seperti di Rumah Sakit Pemerintah di Nigeria menggunakan model manajemen risiko prisma (Chinwah, 2020). Kemudian, di Negara Kongo, menunjukkan bahwa model prediksi resiko Severe Acute Malnutrition (SAM) dapat menjadi tools yang sederhana dan efisien untuk mendeteksi risiko malnutrisi pada anak di bawah usia 5 tahun di negara-negara berkembang. Model prediktif SAM ini menjadi alat klinis yang berguna dan sederhana untuk mengidentifikasi orang yang berisiko, membatasi angka kekurangan gizi yang tinggi, dan mengurangi penyakit serta kematian anak di Kongo (Mukuku et al., 2019a). Hal ini juga sejalan dengan digunakannya metode manajemen risiko dengan analisis kasar SatScan yang dapat mendeteksi risiko stunting dalam menunjukkan area kelompok resiko tinggi terhadap kasus stunting, seperti di Southern Ethiopia bahwa anak-anak yang mengalami stunting dalam kelompok spasial yang teridentifikasi lebih mungkin berasal dari rumah tangga miskin, memiliki ibu yang lebih muda dan buta huruf, dan seringkali ibu tersebut adalah petani dan ibu rumah tangga (Belayneh et al., 2021a). Oleh karena itu, tanpa adopsi pendekatan yang lebih adaptif dan kontekstual, manajemen risiko di Kabupaten Tanggamus akan terus berada pada level formalitas, sehingga berkontribusi pada lambatnya penurunan prevalensi stunting di wilayah tersebut.

Manajemen risiko pada program PPS masih bersifat hierarkis dengan kerangka manajemen puncak menggunakan COSO ERM yang berdasar pada Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan BPKP Nomor 04 Tahun 2019 Tentang Pedoman Pengolahan Risiko Pemerintah Daerah. Perdep ini digunakan sebagai dasar seluruh pengelolaan risiko baik dari tingkat strategis maupun operasional secara seragam digunakan oleh Pemerintah Daerah pada setiap kegiatan dan program. Kerangka COSO ERM tidak mengelolah risiko positif yang dihadapi oleh sektor publik. Pada peraturan ini menekankan pengelolaah risiko secara negatif yang harus dikendalikan oleh organisasi publik khususnya di

Pemerintah Daerah. Selain itu, pada tahap operasional pemerintah belum memberikan kebijakan atau peraturan teknis apakah setiap tahap operasional atau *Street-level bureaucracy* perlu menggunakan tools dari berbagai disiplin ilmu khususnya pada program-program strategis nasional seperti PPS yang membutuhkan tools dari bidang Kesehatan.

Studi terbaru yang telah dilakukan beberapa negara baik negara berkembang maupun maju, menggambarkan model pengelolaan manajemen risiko yang lebih efektif, membutuhkan integrasi, pendekatan lintas sektor yang *holistic* dan kontekstual, terutama di tingkat operasional (*street-level bureaucracy*) yang menjadi ujung tombak pelaksanaan program. Dalam kerangka institusional, maka model pengelolaan manajemen risiko dinamis berhubungan dengan kontekstual, pendekatan multidisplin dan berkaitan dengan inovasi kebijakan. Kontekstual menggambarkan kebutuhan dan dinamika daerah, bukan sekedar mengadopsi kebijakan nasional secara formal. Multidisplin tidak hanya mengandalkan pendekatan tradisional dari sektor publik, tetapi mengintegrasikan manajemen kesehatan, manajemen krisis dan manajemen sosial untuk memberikan solusi yang komprehensif dalam mengelola risiko program PPS. Inovasi kebijakan berkaitan dengan pendekatan *holistik* dan adaptif, kerangka diharapkan dapat mempercepat penurunan prevalensi stunting, yang selama ini masih berjalan lambat, terutama di wilayah seperti Kabupaten Tanggamus.

Pendekatan institusional yang digunakan dalam penelitian ini adalah New Institutional Theory (NIT), diadopsi sebagai inovasi baru yang menawarkan kerangka kerja pendekatan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan relevan. Pendekatan NIT membantu pengelolaan risiko dengan cara-cara dinamis melalui elemen-elemen isomorphism. Konsep isomorphism dalam NIT yang membantu organisasi beradaptasi dengan tekanan eksternal seperti regulasi, praktik sukses daerah lain, dan standar profesional; *institutional logics* dapat mendorong fleksibilitas operasional dengan memanfaatkan peluang lokal, seperti inovasi distribusi sumber daya atau kolaborasi lintas sektor, sehingga respons terhadap kebutuhan masyarakat lebih cepat dan efektif; pengintegrasian risiko positif dan peluang lokal; mengurangi hierarki birokratis, dan mendorong relevansi kebijakan dengan

kebutuhan lokal. NIT memandang institutionalization terjadi karena organisasi berfikir secara logis dengan mempertimbangkan classifications, routines, scripts, dan schema (Dimaggio & Powell, 1983) .

Studi terbaru mengenai program penurunan stunting menunjukkan bahwa perlu adanya efektifitas organisasi dalam aspek kelembagaan guna meningkatkan efektifitas program penurunan stunting. Studi di negara Rwanda menemukan bahwa dengan menggunakan kerangka NIT dalam aspek kelembagaan dapat meningkatkan efektivitas program penurunan stunting. Dengan menggunakan teori kerangka NIT isomorphism, menemukan bahwa norma, ekspektasi institusional memengaruhi adopsi struktur dan proses efektivitas kelembagaan pada program penurunan stunting di Rwanda. Melalui isomorphism berupa tekanan mimetic yang mengadopsi serangkaian praktik terbaik dan sejalan dengan norma-norma yang tertanam dalam lingkungan kelembagaan. Praktik terbaik yang merupakan salah satu aspek didalam isomorphism sangat memengaruhi struktur tata kelola dan proses organisasi dalam mengimplementasikan program penurunan stunting (McMahan , 2024) .

Kemudian, penelitian yang dilakukan di Negara Laos menemukan bahwa untuk meningkatkan efektivitas program penurunan stunting perlu adanya sentralisasi kelembagaan khususnya pada layanan kesehatan. NIT isomorphism menjadi kerangka konseptual sebagai stuktur sosial yang harus menyesuaikan diri dengan harapan dan tekanan lingkungan institusional, yang mencakup kekuatan normative dan regulasi di dalam isomorphism. Pendekatan ini menghasilkan adanya efektifitas program kebijakan mengenai gizi dalam memecahkan permasalahan stunting Berbagai kerangka konseptual telah diusulkan untuk menggunakan NIT dalam studi organisasi di bidang perawatan kesehatan. Satu kerangka mempertimbangkan dialektika antara struktur, yaitu hukum, aturan, dan sumber daya yang membatasi pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi, dan skema interpretatif serta proses pembuatan makna yang membentuk perilaku individu dan kolektif yang dominan dalam suatu masyarakat, yaitu ide dan keyakinan dominan yang memengaruhi struktur organisasi. Dimensi struktur menekankan pentingnya memformalkan nilai dan standar perusahaan dalam kebijakan dan prosedur standar

organisasi, dalam memformalkan proses pengambilan keputusan, dan dalam menciptakan struktur hierarkis untuk memastikan kepatuhan terhadap faktor lingkungan yang dilembagakan. Dimensi skema interpretatif berfokus pada pentingnya makna dan keyakinan bersama dalam membentuk perilaku organisasi. Dimensi ini menekankan bahwa organisasi dipengaruhi oleh keyakinan, nilai, dan norma individu dan bersama dari lingkungan kelembagaannya. Keyakinan, nilai, dan norma ini membentuk pemahaman dan interpretasi organisasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang sah dan tepat. Dengan melakukan hal ini, organisasi sektor public dalam layanan kesehatan dapat memperoleh legitimasi dan memastikan kelangsungan organisasi dalam pencapaian tujuan pada program penurunan stunting dalam lingkungan kelembagaan yang kompleks dan dinamis (Daniel et al., 2023)..

Studi yang dilakukan di negara Italia menemukan bahwa penerapan manajemen risiko telah diadopsi oleh manajemen sistem pengendalian pada sektor public. Studi ini menemukan bahwa sektor public telah mengadopsi manajemen risiko namun cara penerapan manajemen risiko masih belum jelas, organisasi sektor publik hanya mengadopsi secara formalitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa analisis tentang sistem manajemen risiko di sektor public Italia menggambarkan bahwa pengenalan manajemen risiko menjadi fenomena isomorfisme khususnya pada isomorphism mimetic, yang diterapkan ketika terdapat ketidakpastian dalam perilaku yang diadopsi. Penelitian ini juga dikuatkan dengan adanya penelitian manajemen risiko pada sektor public di Malaysia. Penelitian ini menemukan bahwa tekanan regulasi dari pemerintah pusat memengaruhi pengembangan struktur dalam suatu organisasi (pelembagaan manajemen risiko) yang diperlukan untuk memperoleh legitimasi. Selain itu, kebijakan dan regulasi pemerintah pusat merupakan pendorong utama manajemen risiko di berbagai sektor (Collier dan Woods, 2011; Hudin dan Hamid, 2014; Kleffner dkk., 2003; Paape dan Speklé 2012; Woods, 2009).

Studi ini menemukan dengan penggunaan model manajemen risiko yang tepat, praktik manajemen risiko dan tekanan regulasi dapat berkontribusi pada akuntabilitas yang lebih baik. Dengan menggabungkan variabel teori kelembagaan (tekanan regulasi) dan variabel pandangan berbasis sumber daya (sistem RM,

penggunaan informasi strategis-PMS), studi ini memperkenalkan kerangka kerja baru ke dalam literatur manajemen risiko, MCS, dan akuntabilitas. Studi ini memberikan cara baru bagi para pemberi kerja sektor publik untuk meningkatkan akuntabilitas dalam organisasi mereka (Castelini & Riso, 2020).

Penelitian yang dilakukan di Australia dalam praktik manajemen risiko industry menemukan bahwa tekanan isomorphism dapat merangsang perubahan dan penerapan praktik terbaik dalam penerapan model manajemen risiko. Unit Pemilik Risiko Strategis pada penelitian ini menekankan bahwa tekanan koersif dan normative menciptakan isomorfisme kelembagaan dan pendekatan umum dalam mengelola risiko baik risiko kesehatan maupun keselamatan sehingga menimbulkan keefektifan pada penerapan manajemen risiko.

Melalui pendekatan NIT peneliti dapat menganalisis bagaimana model kerangka kerja manajemen risiko yang dapat beroperasi atau diimplementasikan secara efektif di suatu organisasi dan diintegrasikan dalam struktur institusi khususnya pada Program PPS. Pendekatan ini menyoroti bagaimana tekanan eksternal dan norma profesional dapat memengaruhi implementasi kebijakan, dan mengusulkan model kebijakan manajemen risiko yang interaktif, yang belum banyak diterapkan dalam sektor publik Indonesia. Kemudian, penelitian ini juga merumuskan alternatif scenario pengembangan penerapan model manajemen risiko pada Program PPS. Dengan mempertimbangkan factor-faktor local dan dinamika kebijakan yang berkembang, pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dapat membantu mengoptimalkan efektivitas program PPS. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperbaiki implementasi kebijakan Program PPS. Melalui pendekatan NIT, diharapkan dapat mengembangkan model kerangka kerja manajemen risiko yang lebih dinamis dan tepat, pengambilan kebijakan dapat merancang program dan kegiatan yang tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif dalam menghadapi ancaman terhadap target dan kinerja dari program penurunan stunting. Kebijakan yang tidak hanya cocok untuk daerah dengan sumber daya yang terbatas, tetapi juga memperhitungkan dinamika operasional lokal, terutama pada birokrasi tingkat bawah (*street-level bureaucracy*), yang sering diabaikan dalam pengembangan kebijakan nasional.

Berdasarkan penguraian latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian mengenai : " Model Manajemen Risiko Yang Dinamik (Studi Revitalisasi Kerangka Kerja Kebijakan Manajemen Risiko Program Percepatan Penurunan Stunting di Kabupaten Tanggamus)." Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam memperkuat kebijakan berbasis risiko yang lebih efektif, terintegrasi, dan sesuai dengan kebutuhan lokal khususnya dalam akselerasi percepatan penurunan prevalensi stunting di Kabupaten Tanggamus.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan model manajemen risiko yang dinamik dalam mendukung implementasi Program PPS berbasis pendekatan insitusional di Kabupaten Tanggamus ?
2. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan berbasis manajemen risiko dalam program PPS?
3. Bagaimana alternatif scenario pengembangan model manajemen risiko yang adaptif dalam mengatasi tantangan penurunan stunting di Kabupaten Tanggamus ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana penarapan serta pengembangan model manajemen risiko yang dinamik dalam mendukung implementasi Program PPS sehingga dapat mencapai target penurunan prevalensi stunting sesuai dengan pendekatan institusional yang lebih adaptif.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Berdasarkan aspek teoritis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan ilmu pengetahuan dan pembelajaran mengenai pengembangan model manajemen risiko dalam konteks kebijakan public, khususnya pada Program PPS di Kabupaten Tanggamus.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti, sebagai upaya untuk mendapatkan pengalaman dalam menulis karya ilmiah, memperdalam pengetahuan terutama dalam bidang yang dikaji, menggunakan dan menyampaikan hasil penelitian ini kepada pemerintah dalam pengembangan model manajemen risiko khususnya pada Program PPS.
- b. Bagi Pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat membantu pemerintah dan memberikan rekomendasi berbasis penelitian bagi pemerintah daerah dan pemangku kepentingan terkait untuk meningkatkan efektivitas Program PPS melalui model manajemen risiko yang adaptif.
- c. Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan referensi pada penelitian yang akan datang.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan sebagai acuan tidak terlepas dari topik penelitian yang berkaitan dengan Manajemen Risiko antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun	Negara Studi	Judul	Metode	Hasil
1.	Masoud Ferdosi, Reza Rezayatmand & Yasamin Molavi Taleghani To/ 2020	Eropa	Risk Management in Executive Levels of Healthcare Organizations: Insights from a Scoping Review (2018)	Tinjauan Study Literatur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 37 organisasi kesehatan baik Kementerian Kesehatan, departemen kesehatan maupun rumah sakit baik RS swasta maupun pemerintah menggunakan manajemen risiko dengan model ISO31000 sebagai kerangka kerja manajemen risiko yang komprehensif namun sederhana dikembangkan untuk tingkat eksekutif HCO. Kerangka kerja ini dapat digunakan sebagai alat pelatihan untuk memandu penilaian risiko yang efektif serta alat untuk menilai risiko non- klinis organisasi perawatan Kesehatan (Ferdosi et al., 2020).

2.	Viviane Dumle Chinwah/2020	Nigeria	PRISMA Model for Improving Maternal-Child Healthcare Outcomes in Rivers State, Nigeria	Kuantitatif	Berdasarkan temuan dari penelitian bahwa Model Prisma dalam manajemen risiko untuk pelayanan kesehatan ibu dan anak cukup efektif diterapkan di Nigeria namun kendala pada Model MR ini terdapat pada kurangnya praktik berbasis bukti di lingkungan perawatan kesehatan dengan sumber daya terbatas. Kedua, kurangnya pendekatan terpadu untuk meningkatkan pemberian layanan kesehatan di Nigeria. Ketiga, intervensi yang digunakan di Nigeria untuk meningkatkan hasil layanan kesehatan gagal berkembang menjadi tindakan yang melibatkan banyak pemangku kepentingan (Chinwah, 2020)
3.	I Gusti Lanang Sidiartha, I Gusti Ayu Putu Eka Pratiwi / 2018	Indonesia	Implementation of STRONGkids in identify risk of malnutrition in government hospital	Kuantitatif dengan metode observasional analitik cross-sectional	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa STRONGkids dapat direkomendasikan untuk mengidentifikasi risiko malnutrisi pada anak-anak yang dirawat di rumah sakit (Sidiartha & IGAPE, 2018).
4.	Olivier Mukuku ,Augustin Mulangu Mutombo, Lewis Kipili Kamona, Toni Kasole Lubala, Paul Makan Mawaw,Michel Ntetani Aloni ,Stanislas Okitotsho Wembonyama,and	Kongo	Predictive Model for the Risk of Severe Acute Malnutrition in Children	Metode Case-control study	Hasil temuan menunjukkan bahwa model prediksi resiko Severe Acute Malnutrition (SAM) dapat menjadi tools yang sederhana dan efisien untuk mendeteksi risiko

	Oscar Numbi Luboya/ 2019				malnutrisi pada anak di bawah usia 5 tahun di negara-negara berkembang. Model prediktif SAM ini akan menjadi alat klinis yang berguna dan sederhana untuk mengidentifikasi orang yang berisiko, membatasi angka kekurangan gizi yang tinggi, dan mengurangi penyakit serta kematian anak yang terdaftar di negara berkembang (Mukuku et al., 2019b).
5.	Marianthi Sotiraki, Aggeliki Malliou, Ntaniela Tachirai, Nikoletta Kellari Maria G. Grammatikopoulou, Theodoros N. Sergentanis and Tonia Vassilakou/ 2020	Europa	Burden of Childhood Malnutrition: A Roadmap of Global and European Policies Promoting Healthy Nutrition for Infants and Young Children	Literatur Review	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terdapat dampak dan risiko dalam kebijakan malnutrisi pada anak yaitu adanya kelebihan berat badan dan obesitas dan dampak psikososial, serta munculnya kebijakan yang tidak konsisten antara rencana, intervensi, dan pencapaian. Sedikit negara yang mengembangkan sistem pemantauan terhadap kebijakan malnutrisi yang tepat. Pendekatan yang lebih komprehensif terhadap beban obesitas anak mengungkapkan dampak besar pada berbagai kehidupan sehari-hari terhadap anak yang dilakukan treatment pemberian nutrisi tambahan pada anak-anak stunting (Sotiraki et al., 2022).
6.	Corinna Hawkes, Marie T Ruel, Leah Salm, Bryony Sinclair, Francesco Branca/ 2020	Europa	Double-duty actions: seizing programme and policy opportunities to address malnutrition in all its forms	Study Literatur	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa program penurunan malnutrisi pada anak mempunyai risiko pada kesehatan anak. Penelitian ini memberikan hasil

					pemetaan risiko serta pengendalian berupa kebijakan yang dapat diterapkan guna memitigasi kejadian risiko atas dampak dari program malnutrisi anak (Hawkes et al., 2020).
7.	Rafaella Oliveira Baracho, Nolan Ribeiro Bezerra and Paulo Sérgio Scalize / 2024	Brazil	Proposition and Application of a Conceptual Model for Risk Management in Rural Areas: Rural Basic Sanitation Safety Plan (RBSSP)	Kualitatif Studi Kasus	Model Manajemen Risiko pada program akses sanitasi dasar untuk warga berpenghasilan rendah dinilai efektif. Model ini mempunyai kerangka kerja yang mencakup enam prinsip dasar, enam langkah, dan dua puluh tindakan yang harus dilakukan. Dalam studi kasus tersebut, penerapan model konseptual akhir disimulasikan untuk permukiman pedesaan, yang menyebabkan perubahan signifikan dalam tindakan, subdivisi, dan fase. Model Manajemen risiko Sanitasi ini menyoroti bahwa faktor partisipasi, keterlibatan, dan pemberdayaan masyarakat merupakan keberhasilan implementasi program akses sanitasi (Baracho et al., 2024) .
8.	MEHRETU BELAYNEH ESKINDIR LOHA BERNT LINDTJØRN/ 2021	Southern Ethiopia	Spatial Variation of Child Stunting and Maternal Malnutrition after Controlling for Known Risk Factors in a Drought- Prone Rural Community in Southern Ethiopia	Kuantitatif dengan metode a community-based cohort study design	Analisis kasar SaTScan merupakan alat yang dapat mendeteksi risiko stunting dalam menunjukkan area kelompok risiko tinggi terhadap kasus stunting, seperti di southern ethiopia bahwa anak-anak yang mengalami stunting dalam kelompok spasial yang teridentifikasi lebih mungkin berasal dari rumah tangga miskin, memiliki ibu yang lebih muda dan buta huruf, dan seringkali ibu tersebut adalah

					petani dan ibu rumah tangga (Belayneh et al., 2021b)
8.	Phonevilay Viphonephom, Sengchanh Kounnavong & Daniel Reiharz / 2023	Laos	The fight against malnutrition in a single-party decentralized country: the case of the Lao People's Democratic Republic (Lao PDR)	Kuantitatif	Penelitian yang dilakukan di Negara Laos menemukan bahwa untuk meningkatkan efektivitas program penurunan stunting perlu adanya sentralisasi kelembagaan khususnya pada layanan kesehatan. NIT isomorphism menjadi kerangka konseptual sebagai stuktur sosial yang harus menyesuaikan diri dengan harapan dan tekanan lingkungan institusional, yang mencakup kekuatan normative dan regulasi di dalam isomorphism. Pendekatan ini menghasilkan adanya efektifitas program kebijakan mengenai gizi dalam memecahkan permasalahan stunting.
9.	Lyndsya D, Mc Mahan, & Coutney Sprague/ 2024	Rwanda	The varied perspectives of organisational effectiveness: What's at stake for early childhood development programmes in Rwanda?	Kuantitatif	Dengan menggunakan kerangka NIT dalam aspek kelembagaan dapat meningkatkan efektivitas program penurunan stunting. Dengan menggunakan teori kerangka NIT isomorphism, penelitian ini menemukan bahwa norma, ekspetasi institusional memengaruhi adopsi struktur dan proses efektivitas kelembagaan pada program penurunan stunting di Rwanda.
10.	Jacqueline Jepson, Konstantinos Kirytopoulos & Nicholas Chileshe	Italia	Isomorphism within risk-management practices of the Australian construction industry	Kuantitatif	Penerapan manajemen risiko telah diadopsi oleh manajemen sistem pengendalian pada sektor public. Studi ini menemukan bahwa sektor public telah mengadopsi manajemen risiko namun cara penerapan

					manajemen risiko masih belum jelas, organisasi sektor publik hanya mengadopsi secara formalitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa analisis tentang sistem manajemen risiko di sektor public Italia menggambarkan bahwa pengenalan manajemen risiko menjadi fenomena isomorfisme khususnya pada isomorphism mimetic, yang diterapkan ketika terdapat ketidakpastian dalam perilaku yang diadopsi.
11.	Bebe Abu Bakar, Siti Zaleha Abdul Rasid, & Adriana Mohd Rizal	Malaysia	Risk Management Practices In The Malaysian Public Sector	Kuantitatif	Penelitian ini juga dikuatkan dengan adanya penelitian manajemen risiko pada sektor public di Malaysia. Penelitian ini menemukan bahwa tekanan regulasi dari pemerintah pusat memengaruhi pengembangan struktur dalam suatu organisasi (pelebagaan manajemen risiko) yang diperlukan untuk memperoleh legitimasi. Selain itu, kebijakan dan regulasi pemerintah pusat merupakan pendorong utama manajemen risiko di berbagai sektor.

Sumber : data olah peneliti 2024

2.2 Landasan Teori dan Landasan Konseptual

Penelitian ini menggunakan landasan teori dan konseptual yang tepat serta melibatkan integrasi teori institusional guna untuk menganalisis adopsi kebijakan, manajemen risiko untuk mengelola risiko yang dihadapi, dan teori pengambilan Keputusan (untuk menetapkan prioritas strategi dalam penerapan kebijakan manajemen risiko yang adaptif. Pendekatan ini memberikan kerangka yang komprehensif dan dinamis dalam merancang kebijakan manajemen risiko yang efektif dan kontekstual dalam Program PPS di Kabupaten Tanggamus.

2.2.1 Landasan Teori

2.2.1.1 Kebijakan Publik

Kebijakan menurut Dye adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh pemerintah (Dye, 1992). Apa pun yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah dalam rangka untuk kepentingan publik atau masyarakat adalah bagian dari kebijakan publik. Sementara itu, menurut ahli yaitu Eyestone mengemukakan bahwa kebijakan adalah hubungan pemerintah dengan unit-unit dalam lembaga pemerintah adalah sebagai bentuk dari kebijakan yang bersumber secara top-down (Eyestone, 1971).

Kemudian, Carl J Federick memberikan definisi kebijakan sebagai serangkaian tindakan/ kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang terdapat hambatan-hambatan dan kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu (Agustino, 2012a). Sedangkan menurut, Wilson mendefinisikan kebijakan sebagai Tindakan objektif dan pernyataan pemerintah pada hal-hal tertentu, Langkah-langkah yang pemerintah ambil untuk melaksanakan dan penjelasan yang diberikan tentang apa yang terjadi atau tidak terjadi (Wilson, 2019).

Berbeda dengan Parsons, memberikan gagasan tentang kebijakan adalah sebagai seperangkat aksi atau rencana yang mengandung tujuan politik. Menurutnya, kata policy mengandung makna kebijakan sebagai rationale, sebuah manifestasi dari penilaian pertimbangan. Artinya sebuah kebijakan adalah usaha untuk mendefinisikan dan menyusun basis rasional untuk melakukan atau tidak melakukan suatu Tindakan (Parsons, 2006) . Syafiie mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah semacam jawaban terhadap suatu masalah karena akan merupakan upaya memecahkan, mengurangi, dan mencegah suatu keburukan serta sebaliknya menjadi penganjur, inovasi, dan pemuka terjadinya kebaikan dengan cara terbaik dan tindakan terarah (Syafiie, 2006).

Eyestone mendefinisikan kebijakan publik sebagai hubungan antara unit pemerintah dengan lingkungannya (Agustino, 2012a). Pressman dan Widavsky

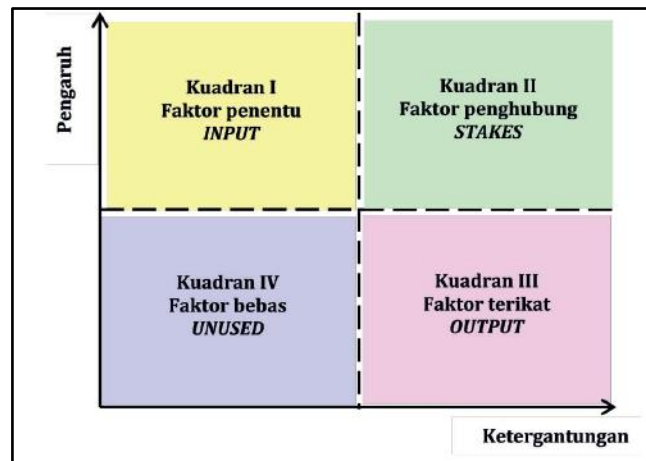
mendefinisikan kebijakan publik sebagai hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan, kebijakan publik itu harus dibedakan dengan bentuk-bentuk kebijakan yang lain misalnya kebijakan swasta hal ini dipengaruhi oleh keterlibatan faktor-faktor non pemerintah (Winarno, 2012).

Kebijakan public adalah segala ketentuan yang ditetapkan oleh pejabat public yang bersangkutan paut dengan public dan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pejabat public sesuai dengan kewenangannya. Dalam perumusan kebijakan public terletak actor, mekanisme dan proses kebijakan public serta substansi. Untuk itu dalam mencapai tujuan terciptanya suatu kebijakan public yang berpihak pada rakyat serta lahirnya kebijakan yang menjamin oartisipasi public dibutuhkan strategi.

Strategi yang perlu dilakukan adalah penguatan organisasi kelompok masyarakat. Advokasi kebijakan dengan merancang aturan main dalam formulasi kebijakan public yang proposional dan partisipatif, komunikasi politik dengan memperbanyak ruang interaksi antarpihak dalam hal-hal yang menyangkut kebijakan public.

Berdasarkan konsep tersebut, pemerintah sebagai pelaku utama implementasi kebijakan public memiliki dua fungsi yang berbeda, yakni fungsi politik dan fungsi administrative. Fungsi politik terkait dengan fungsi pemerintah sebagai pembuat kebijakan, sedangkan fungsi administrasi terkait dengan fungsi pemerintah sebagai pelaksana kebijakan. Oleh karena itu pemerintah sebagai Lembaga pembuat dan pelaksana kebijakan tersebut. Oleh karena itu, actor-aktor lain juga harus memaminkan peran pengawasan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Kebijakan dipelajari dalam ilmu kebijakan, adalah ilmu yang berorientasi pada masalah kontekstual, multidisiplin dan bersifat normatif, serta dirancang untuk menyoroti masalah fundamental yang sering diabaikan. Hal itu muncul ketika warga negara dan penentu kebijakan menyesuaikan keputusannya dengan perubahan-perubahan sosial dan transformasi politik untuk melayani tujuan-tujuan demokrasi (Fachruddin, 2013). Konsep dan pendekatan kebijakan diajukan oleh IDS (2006) dengan kerangka yang saling terkoneksi seperti gambar berikut :



Gambar 2.1 Pemetaan Peran Aktor Berbasis Peran Kunci

Sumber : Fachruddin (2013)

Banyak beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli untuk dapat menjelaskan arti kebijakan. Thomas Dye telah mendefinisikan kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (*whatever government chooses to do or not to do*). Definisi mengenai kebijakan ini dengan menghubungkan pada beberapa definisi lain dari David Easton, Lasswell dan Kaplan, serta Carl Friedrich. Easton telah menyebutkan kebijakan pemerintah sebagai kekuasaan mengalokasi nilai-nilai untuk masyarakat secara keseluruhan. Hal ini mengandung konotasi tentang kewenangan pemerintah yang meliputi keseluruhan kehidupan masyarakat. Tidak ada suatu organisasi lain yang wewenangnya dapat mencakup seluruh masyarakat, kecuali pemerintah. Sementara Lasswell dan Kaplan yang melihat kebijakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan, menyebutkan kebijakan sebagai program yang diproyeksikan berkenaan dengan tujuan, nilai, dan praktik (*a projected program of goals, values and practices*). Carl Friedrich mengatakan bahwa yang paling pokok bagi suatu kebijakan adalah adanya tujuan (*goal*), sasaran (*objective*), atau kehendak (*purpose*) (Fachruddin, 2013).

Heglo menyebutkan kebijakan sebagai *a course of action intended to accomplish some end* yang mempunyai arti bahwa suatu tindakan yang bermaksud untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi Heglo ini selanjutnya diuraikan oleh Jones dalam kaitan dengan beberapa isi dari kebijakan. Pertama, tujuan yang dimaksudkan adalah tujuan tertentu yang dikehendaki untuk dicapai (*the desired ends to be*

achieved), bukan suatu tujuan yang sekadar diinginkan saja. Dalam kehidupan sehari-hari yang hanya diinginkan saja bukan tujuan, tetapi sekadar keinginan.

Setiap orang boleh berkeinginan apa saja, tetapi dalam kehidupan bernegara tidak perlu diperhitungkan. Baru diperhitungkan kalau ada usaha untuk mencapainya dan ada faktor pendukung yang diperlukan. Kedua, rencana atau proposal yang merupakan alat atau cara tertentu untuk mencapainya. Ketiga, program atau cara tertentu yang telah mendapat persetujuan dan pengesahan untuk mencapai tujuan yang dimaksud. Keempat, keputusan, yakni tindakan tertentu yang diambil untuk menentukan tujuan, membuat dan menyesuaikan rencana, melaksanakan dan mengevaluasi program dalam masyarakat (Fachruddin, 2013).

2.2.1.2 Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik adalah salah satu aktivitas dalam proses kebijakan publik, sering bertentangan dengan yang diharapkan. Itulah sebabnya dalam implementasi kebijakan publik, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang studi kebijakan publik, menurut Djadja Saefullah dalam praktiknya bahwa studi kebijakan publik tersebut dapat dipahami dari dua perspektif, yakni ;

- a. Pertama, perspektif politik, bahwa kebijakan publik di dalamnya perumusan, implementasi, maupun evaluasinya pada hakekatnya merupakan pertarungan berbagai kepentingan publik di dalam mengalokasikan dan mengelola sumber daya (*resources*) sesuai dengan visi, harapan dan prioritas yang ingin diwujudkan.
- b. Kedua, perspektif administratif, bahwa kebijakan publik merupakan ikhwal berkaitan dengan sistem, prosedur, dan mekanisme, serta kemampuan para pejabat publik (*official officers*) di dalam menterjemahkan dan menerapkan kebijakan publik, sehingga visi dan harapan yang diinginkan dicapai dapat diwujudkan di dalam realitas (Tachjan, 2006).

Tachjan juga mengemukakan bahwa implementasi kebijakan publik, disamping dapat dipahami sebagai salah satu aktivitas dari administrasi publik sebagai institusi (birokrasi) dalam proses kebijakan publik, dapat dipahami pula sebagai salah satu

lapangan studi administrasi publik sebagai ilmu (Tachjan, 2006). Dunn, memberikan argumennya tentang implementasi kebijakan sebagai sehubungan sifat praktis yang ada dalam proses implementasi kebijakan, maka hal yang wajar bahwa implementasi ini berkaitan dengan proses politik dan administrasi (Dunn, 2004). Jika dilihat dari konteks implementasi kebijakan, maka hal ini akan berkaitan dengan kekuasaan (power), kepentingan dan strategi para pelaku kebijakan, disamping karakteristik lembaga dan rezim serta izin pelaksanaan dan respon terhadap kebijakan.

Apabila sebuah kebijakan diambil secara tepat, maka kemungkinan kegagalan pun masih bisa terjadi, jika proses implementasinya secara tidak baik dan optimal, maka kebijakan tersebut gagal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para pembuatnya. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa implementasi kebijakan pada substansinya adalah cara yang tepat untuk melaksanakan agar sebuah kebijakan yang baik dapat mencapaitujuan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh para pembuat kebijakan. Nugroho menawarkan dua pilihan langkah, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program, dan melalui formulasi kebijakan derivate atau turunan dari kebijakan publik tersebut (Nugroho, 2006).

Sementara itu Wahab mengatakan bahwa implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang-Undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang di atasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstruktur/mengatur proses implementasinya (Wahab, 2021). Ini berarti bahwa setelah suatu keputusan diambil, langkah berikutnya adalah bagaimana keputusan itu diimplementasikan. Tanpa implementasi maka suatu kebijakan yang telah dirumuskan akan sia-sia belaka, karena itu implementasi kebijakan sebenarnya adalah pada action intervention itu sendiri.

Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan mempunyai kedudukan yang penting dalam pengambilan kebijakan. Van Meter Van Horn mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-

individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan (Wahab, 2021).

Sedangkan Nakamura dan Smallwood mengemukakan bahwa implementasi adalah “(1) *a declaration government preferences*; (2) *mediated by a number of actors who*; dan (3) *create a circular proces characterized by reciprocaal power relations and negotiations* (Nakamura & Smallwood, 1980). Nugroho mengartikan implementasi sebagai upaya melaksanakan keputusan kebijakan (Nugroho, 2006). Hal ini sejalan dengan pandangan Salusu yang mengartikan implementasi sebagai operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu dan menyentuh seluruh jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan terbawah (Salusu, 2003).

Berkaitan dengan faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi proses implementasi suatu kebijakan, Mazmanian dan Sabatier membuat kategorisasi bahwa implementasi kebijakan dipahami melalui tiga perspektif yang berbeda, yaitu pembuat kebijakan, pejabat pelaksana di lapangan dan aktor individu selaku kelompok target. Kepatuhan pelaksana diukur dengan cara melihat kesesuaian perilaku pelaksana dengan kewajiban yang dilaksanakan (Subarsono, 2012). Bertolak dari uraian di atas, maka implementasi diartikan sebagai upaya melakukan, mencapai, memenuhi, dan menghasilkan.

Apabila pemahaman ini diarahkan pada lokus dan fokus (perubahan) ketika kebijakan diterapkan akan sejalan dengan pandangan Van Meter Van Horn bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh (organisasi) pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Parsons, 2006). Pengorganisasian tujuan-tujuan tersebut melalui peraturan perundang-undangan, merupakan bagian yang terpenting dan tidak dapat dipisahkan dengan lingkungannya dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain implementasi suatu kebijakan berkaitan erat dengan faktor manusia, dengan berbagai latar belakang aspek sosial, budaya, politik dan sebagainya.

Anderson menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan ada empat aspek yang harus diperhatikan yaitu siapa yang dilibatkan dalam implementasi, hakikat proses administrasi, kepatuhan atas suatu kebijakan dan efek atau dampak dari implementasi. Pandangan ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara terus menerus usaha-usaha untuk mencapai apa yang mengarah pada penempatan suatu program ke dalam tujuan keputusan yang diinginkan. Senada dengan itu, Tangkilisan menjelaskan Ada tiga kegiatan utama yang paling penting dalam implementasi kebijakan, yaitu penafsiran, organisasi dan penerapan.

implementasi kebijakan pada umumnya cenderung mengarah pada pendekatan sentralistik atau dari atas ke bawah. Sehubungan dengan itu, Abidin menjelaskan bahwa tidak semua kebijakan berhasil diimplementasikan secara sempurna, karena menyangkut kondisi riil yang sering berubah dan sukar diprediksikan. Hal ini sejalan dengan Salusu yang menyetir pandangan dari Alexander tentang masalah yang sering dijumpai dalam melaksanakan suatu strategi, yaitu:

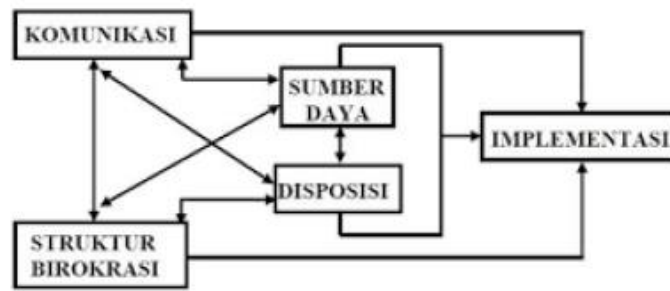
- a. Jangka waktu pelaksanaan lebih lama dari yang direncanakan, koordinasi tidak berjalan secara efektif, pelaksana tidak memiliki keterampilan yang memadai, faktor eksternal kurang terkontrol dan sering dilupakan.
- b. Kualitas kepemimpinan yang kurang memadai, sehingga pengarahan, instruksi kepada karyawan sering tidak tepat, pelatihan yang disyaratkan jarang dilakukan, monitoring atas pelaksanaan tugas eselon bawah sangat lemah.

Masalah lain yang sering muncul yaitu implementasi sering mengalami hambatan, yaitu dalam proses perumusan kebijakan biasanya terdapat asumsi, generalisasi dan simplifikasi, yang dalam implementasi tidak mungkin dilakukan, akibatnya adalah adanya kesenjangan antara apa yang dirumuskan dengan apa yang dilaksanakan. Kesenjangan ini menurut Warnham disebabkan oleh tidak tersedia sumber daya pada saat dibutuhkan, kurangnya informasi dan tujuan-tujuan dari unit-unit organisasi sering bertentangan sehingga membutuhkan waktu yang lama bagi manajemen untuk menyesuaikannya (Salusu, 2003). Selain itu kesenjangan tersebut

boleh jadi disebabkan karena tidak dilaksanakan atau dilaksanakan tidak sebagaimana mestinya dan karena mengalami kegagalan dalam proses pelaksanaan.

Berdasarkan pemaparan teori yang ada, teori Horn adalah teori yang paling tepat, mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan mencapai tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan. variabel implementasi kebijakan publik dalam penelitian ini digunakan sebagai middle theory yang tidak kalah penting dari grand theory. Middle theory berupa variabel digunakan sebagai kriteria penilaian untuk mendapatkan aktor yang perannya paling dominan dalam implementasi kebijakan manajemen risiko. Setelah membahas mengenai implementasi kebijakan publik kita juga harus memahami variabel apa saja yang ada di dalamnya. (Subarsono, 2012)

Van Meter dan Van Horn menyatakan bahwa proses implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan (Wahab, 2021). Implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Proses implementasi kebijakan publik baru dapat dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan publik telah ditetapkan, program-program telah dibuat, dan dana telah dialokasikan untuk pencapaian tujuan kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan merupakan proses yang krusial karena seberapa baiknya suatu kebijakan kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik implementasinya maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik tidak akan terwujud. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan kebijakan, perumusan kebijakan dan implementasi harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik. Evaluasi implementasi Edward menyatakan bahwa ada empat variabel krusial dalam implementasi yaitu komunikasi, sumberdaya, watak atau sikap dan struktur birokrasi (Edward III, 1990.) keempat faktor tersebut beroperasi secara simultan dan saling berinteraksi satu sama lainnya. Interaksi antara faktor-faktor tersebut dapat diilustrasikan seperti tampak pada gambar berikut:



Gambar 2.2 Faktor Implementasi Kebijakan Publik

Sumber : Edward, 1990

a. Komunikasi

Menurut George Edwards III, komunikasi merupakan penyampaian pesan atau informasi tentang kebijakan antara pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan. Hal ini menyangkut transfer pengetahuan yang meliputi hakikat kebijakan, cara pelaksanaan, batasan-batasan norma, evaluasi terhadap kebijakan dan lainnya. Edward berpendapat bahwa faktor clarity (kejelasan) menjadi penting dalam proses implementasi kebijakan. Tidak adanya pemaknaan yang ambiguIntinya, kejelasan tidak identik dengan informasi yang berlebihan, dimana Edwards menyebutnya dengan overly specific instruction, yang dapat menghilangkan fleksibilitas dan akan berujung pada kebijakan menjadi kaku. Consistency (konsisten) menjadi ukuran lain bagi Edwards dalam proses komunikasi implementasi kebijakan.

b. Sumber Daya

Efektifitas kebijakan-kebijakan yang dilaksanakan tidak akan berjalan secara efektif dan baik ketika tidak di dukung oleh potensi-potensi sumber daya yang tidak tersedia. Diyakini bahwa sumberdaya-sumberdaya yang potensial akan berdampak langsung pada proses implementasi kebijakan. Termasuk dalam sumberdaya antara lain staf yang relatif jumlahnya yang disertai dengan kemampuan dan keahlian yang memadai untuk keperluan implementasi kebijakan. Sisi lain, informasi yang memadai, kewenangan

yang dimiliki implementor, adanya fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana, sarana dan prasarana.

c. Disposisi

Edwards menterjemahkan disposisi sebagai pembawaan, kepribadian, pandangan, ideologi pelaksana kebijakan publik. Harus terjadinya korelasi positif atas sikap, pandangan, kesungguhan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Hal terpenting dari disposisi yaitu staff birokrasi yang menekankan pada penempatan staf yang benar-benar kapabel dan selaras demi menjamin terlaksananya kebijakan. Kedua, yaitu pemberian insentif bagi pelaksana kebijakan sebagai sarana pengendalian bagi pelaksana kebijakan untuk dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan yang direncanakan.

d. Struktur Birokrasi

Birokrasi menurut Edwards, faktor terakhir yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan yaitu struktur birokrasi. Dalam konteks ini Edwards membidik persoalan struktur dalam hal mendasar yaitu struktur birokrasi harus memiliki standar operasional prosedur yang merupakan pedoman langkah-langkah yang harus disepakati bersama berupa keseragaman pola dalam menjalankan proses implementasi kebijakan. Edwards menjelaskan bahwa fragmentation merupakan pembagian pusat koordinasi dan pertanggungjawaban. Fragmentasi ini akan membawa konsekuensi besar dalam keberhasilan proses implementasi. Dalam konteks ini, Edwards mempertegas, bahwa pembagian pusat koordinasi harus dibagi dalam kondisi yang tepat dan sesuai dengan porsinya.

Dalam penelitian, peneliti tertarik menggunakan teori George Edward III. Teori ini digunakan karena disesuaikan dengan kondisi permasalahan penelitian mengenai manajemen risiko. Kemudian mengacu pendapat George Edward III yang mengatakan bahwa implementasi dapat dimulai dari kondisi abstrak dan sebuah pertanyaan apakah syarat agar implementasi kebijakan dapat berhasil. Dalam kaitanya dengan penelitian ini adalah penelitian ini ingin mengetahui aktor manakah yang paling dominan sesuai dengan kriteria penilaian yang ada untuk mewujudkan keberhasilan kebijakan model manajemen risiko. Teori George

Edward III mengenai empat variabel implementasi yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi menjadi kriteria penilaian untuk menentukan aktor dominan sekaligus menjadi middle theory dalam penelitian ini.

2.2.1.3 Aktor Implementasi Kebijakan

Dalam pembahasan tentang kebijakan publik, aktor mempunyai posisi yang amat strategis. Interaksi Aktor dan kelembagaan inilah yang kemudian menentukan proses perjalanan dan strategi yang dilakukan oleh komunitas kebijakan dalam makna yang lebih luas. Pada prinsipnya aktor kebijakan adalah mereka yang selalu dan harus terlibat dalam setiap proses analisis kebijakan publik, yang senantiasa aktif dan proaktif di dalam melakukan interaksi dan interelasi di dalam konteks analisis kebijakan public (Madani, 2011).

Demikian dapat dipahami bahwa makna aktor dalam kaitannya dengan kebijakan publik selalu terkait dengan pelaku dan penentu terhadap suatu kebijakan yang berinteraksi dan melakukan interelasi di dalam setiap tahapan proses kebijakan public. Dalam perspektif lain, sebagaimana ditegaskan oleh Anderson bahwa model atau tipe pengambilan kebijakan dikaitkan dengan proses pembahasannya dalam agenda kebijakan publik dapat dibedakan dalam tiga bentuknya, yaitu pola kerjasama (*bargaining*), persuasif (*persuasion*), dan pengarahannya (*commanding*) (Madani, 2011).

Kajian terhadap aktor perumus dan pelaksana kebijakan merupakan hal yang penting. Para aktor merupakan penentu isi kebijakan dan pemberi warna dinamika tahapan-tahapan proses kebijakan.

Terdapat empat golongan actor menurut Jones (Meutia, 2017)

a. Golongan Rasionalis

Ciri-ciri utama dari kebanyakan golongan aktor rasionalis ialah bahwa dalam melakukan pilhan alternatif kebijaksanaan mereka selalu menempuh metode dan langkah-langkah mengidentifikasi masalah, merumuskan tujuan dan menyusunnya dalam jenjang tertentu, mengidentifikasi semua alternatif kebijaksanaan, meramalkan atau memprediksi akibat-akibat dari

tiap alternatif, membandingkan akibat-akibat tersebut dengan selalu mengacu pada tujuan, memilih alternatif terbaik.

b. Golongan Teknis

Seorang teknisi pada dasarnya tidak lebih dari rasionalis, sebab ia adalah seorang yang karena bidang keahliannya atau spesialisasinya dilibatkan dalam beberapa tahapan proses kebijaksanaan. Golongan teknisi dalam melaksanakan tugasnya boleh jadi memiliki kebebasan namun kebebasan ini sebatas pada lingkup pekerjaan dan keahliannya. Biasanya mereka bekerja di proyek-proyek yang membutuhkan keahliannya, namun apa yang harus mereka kerjakan biasanya ditetapkan oleh pihak lain.

c. Golongan Inkrementalis

Golongan aktor inkrementalis ini dapat kita identikkan dengan para politisi. Golongan inkrementalis memandang tahap-tahap perkembangan kebijaksanaan dan implementasinya sebagai suatu rangkaian proses penyesuaian yang terus menerus terhadap hasil akhir (yang berjangka dekat maupun yang berjangka panjang) dari suatu tindakan. Bagi golongan inkrementalis, informasi dan pengetahuan yang kita miliki tidak akan pernah mencukupi untuk menghasilkan suatu program kebijaksanaan yang lengkap. Gaya kerja golongan inkrementalis ini dapat dikategorikan sebagai seorang yang mampu melakukan tawar-menawar atau bargaining.

d. Golongan Reformis (Pembaharu)

Golongan reformis memiliki tekanan perhatiannya adalah pada tindakan sekarang, karena urgensi dari persoalan yang dihadapi. Pendekatan semacam itu umumnya ditempuh oleh para *lobbyist*. Nilai-nilai yang mereka junjung tinggi ialah yang berkaitan dengan upaya untuk melakukan perubahan sosial, kadang kala demi perubahan sosial itu sendiri namun lebih sering bersangkutan dengan kepentingan-kepentingan kelompok tertentu. Tujuan kebijaksanaan biasanya ditetapkan dalam lingkungan kelompok-kelompok tersebut, melalui berbagai macam proses termasuk diantaranya atas dasar keyakinan pribadi bahwa hasil akhir dari tindakan pemerintah sekarang telah melenceng atau bahkan gagal (Meutia, 2017)

Sedangkan, menurut thompson (Thompson, 1967) terdapat empat golongan actor yaitu :

- a. Aktor dengan tingkat kepentingan (*interest*) dan kekuatan (*power*) yang tinggi diklasifikasikan sebagai Pemain Kunci (*Key Players*). Aktor ini harus lebih aktif dilibatkan secara penuh termasuk dalam mengevaluasi strategi baru.
- b. Aktor dengan tingkat kepentingan (*interest*) yang rendah tetapi memiliki kekuatan (*power*) yang tinggi diklasifikasikan sebagai pendukung (*contestsetters*). Aktor ini dapat mendatangkan resiko sehingga keberadaannya perlu dipantau dan dikelola dengan baik. Aktor ini dapat berubah menjadi *keyplayers* karena suatu peristiwa. Hubungan baik dengan stakeholder ini terus dibina. Untuk itu segala informasi yang dibutuhkan harus tetap diberikan sehingga mereka dapat terus berperan aktif dalam pencapaian tujuan .
- c. Aktor dengan tingkat kepentingan (*interest*) yang tinggi tetapi memiliki kekuatan (*power*) yang rendah diklasifikasikan sebagai subyek (*Subjects*). Aktor ini memiliki kapasitas yang rendah dalam pencapaian tujuan, akan tetapi dapat menjadi berpengaruh dengan membentuk aliansi dengan aktor lainnya. Aktor ini sering bisa sangat membantu sehingga hubungan dengan aktor ini harus tetap dijaga dengan baik.
- d. Aktor dengan tingkat kepentingan (*interest*) dan kekuatan (*power*) yang rendah diklasifikasikan pengikut lain, untuk melibatkan aktor ini lebih jauh karena kepentingan dan pengaruh yang dimiliki biasanya berubah seiring berjalannya waktu. Aktor ini harus tetap dimonitor dan dijalin komunikasi dengan baik.

Dalam proses kebijakan terdapat aktor-aktor yang berperan didalamnya. Setiap peran yang diemban oleh aktor-aktor ini tentunya memiliki tanggung jawab terhadap hasil yang telah dilakukan oleh aktor-aktor tersebut. Aktor dalam hal ini dibagi menjadi 2 yaitu *Official Actor* dan *Unofficial Actor*. Dari kedua bentuk aktor tersebut tentunya memiliki peran yang berbeda, official actor merupakan aktor yang terdiri dari lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif sebagai lembaga sah yang

memiliki kewenangan dalam kebijakan publik. Sedangkan *Unofficial Actor* terdiri dari orang-orang yang berada diluar lingkup pemerintahan (Agustino, 2012b).

Teori Thompson merupakan teori yang ideal untuk membantu mengklasifikasikan aktor dalam kebijakan model manajemen risiko. Thompson membagi 4 kelompok aktor dengan melihat masing-masing kekuatan dan kepentingan aktor. Perbedaan kekuatan dan kepentingan aktor juga akan berimbas terhadap peran yang akan dijalankan oleh masing-masing aktor dalam kebijakan ini. Teori Thompson peneliti gunakan sebagai *application theory* dalam penelitian ini sebab kriteria mengenai kekuatan dan kepentingan masing-masing aktor peneliti jadikan variabel yang membantu mengklasifikasikan masing-masing aktor ke dalam golongan yang sudah tersedia.

2.2.1.4 Teori Institusional (*Institutional Theory*)

Teori Institusional atau *Institutional theory* adalah salah satu teori yang sering digunakan untuk memahami perilaku individu dan organisasi (Tina Dacin et al., 2002). Teori ini menjelaskan mengenai bagaimana struktur yang dilembagakan memengaruhi proses dalam suatu organisasi (Greenwood et al., 2014). Dalam perkembangannya, *institutional theory* terbagi dalam 2 cakupan kelompok pandangan. Pandangan itu adalah *old-institutional theory* (OIT) dan *new institutional theory* (NIT). OIT berpendapat bahwa *institutionalization* dapat terjadi disebabkan adanya nilai (*values*), norma (*norms*) dan perilaku (*attitudes*) yang bersifat *taken-for-granted*. Sedangkan NIT berpendapat bahwa *institutionalization* terjadi karena organisasi berfikir secara logis dengan mempertimbangkan *classifications, routines, scripts, schema* (DiMaggio & Powell, 1983).

Menurut Scott (Scott & Davis, 2015), NIT merupakan pendekatan kelembagaan baru dalam mempelajari sosiologi organisasi. Akar teoritisnya berasal dari teori kognitif, teori kultural, serta fenomenologi dan etnometodologi. Terdapat elemen analisis yang membangun kelembagaan walau kadang-kadang ada yang dominan, tapi elemen-elemen tersebut saling mengkombinasi. Ketiganya datang dari perbedaan cara pandang terhadap sifat realitas sosial dan keteraturan sosial dalam tradisi sosiologi sebelumnya. Lebih jauh Scott (Scott & Davis, 2015) (menjelaskan

tentang adanya 3 pilar dalam perspektif kelembagaan baru. Pertama, pilar regulatif (*regulative pillar*), yang bekerja pada konteks aturan (*rule setting*), monitoring, dan sanksi. Hal ini berkaitan dengan kapasitas untuk menegakkan aturan, serta memberikan *reward* dan *punishment*. Cara penegakkannya melalui mekanisme informal (*folkways*) dan formal (kebijakan dan pengadilan). Meskipun pilar tersebut bekerja melalui represi dan pembatasan (*constraint*), namun disadari bahwa kelembagaan dapat memberikan batasan sekaligus kesempatan (*empower*) terhadap individu di dalamnya. Individu tersebut yang berada dalam konteks ini dipandang akan memaksimalkan keuntungan. Karena itulah kelembagaan ini disebut pula dengan kelembagaan regulatif (*regulative institution*) dan kelembagaan pilihan rasional (*rational choice institution*). Kedua, pilar normatif (*normative pillar*). Dalam pandangan ini, norma menghasilkan preskripsi, bersifat evaluatif, dan menegaskan tanggung jawab dalam kehidupan sosial. Dalam pilar ini dicakup nilai (*value*) dan norma. Norma berguna untuk memberi pedoman pada individu apa tujuan yang ingin dicapai (*goal and objectives*), serta bagaimana cara mencapainya. Karena itu, bagian ini seringkali disebut dengan kelembagaan normatif (*normative institution*) dan kelembagaan historis (*historical institutionalism*). Inilah yang sering disebut sebagai teori kelembagaan yang asli. Ketiga, pilar kultural-kognitif (*cultural-cognitive pillar*). Inti dari pilar ini adalah bahwa manusia berperilaku sangat ditentukan oleh bagaimana ia memaknai (*meaning*) dunia dan lingkungannya (Scott & Davis, 2015).

Menurut Scott (Scott & Davis, 2015) elemen teori institusional adalah institusi, organisasi dan pelaku. Institusi memberikan aturan-aturan yang harus diikuti oleh organisasi dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya dan dalam keterlibatannya dalam persaingan. Institusi juga akan mempengaruhi perilaku dan pandangan yang dimiliki oleh para pelaku dalam organisasi secara individual. Namun para pelaku juga mempengaruhi institusi dengan cara membuat atau melakukan transformasi pada institusi yang telah ada menjadi bentuk institusi baru.

Dengan demikian institusi memberikan pilihan-pilihan tindakan yang merupakan batasan yang harus dihadapi pelaku dalam pengambilan Keputusan. Menurut NIT, ada dua jenis lingkungan yang harus dihadapi sebuah organisasi, yaitu lingkungan

teknis dan lingkungan institusional. Lingkungan teknis adalah lingkungan dimana barang dan jasa diproduksi dan dipertukarkan dalam pasar, dan juga merupakan lingkungan dimana organisasi menerima legitimasi untuk efisiensi yang dilakukannya. Sedangkan lingkungan institusional merupakan kolaborasi antara nilai-nilai sosial dan budaya yang harus dipenuhi agar organisasi dapat memperoleh legitimasi untuk dapat bertahan. Karenanya, dalam menganalisis lingkungan organisasi, maka fokusnya perlu meliputi pihak-pihak yang melakukan pertukaran secara institusi (misal badan pembuat undang-undang, organisasi politik dan sosial, organisasi profesi, dan sebagainya).

Seringkali lingkungan teknis dan institusional tidak dapat dipisahkan dengan mudah. Agar suatu organisasi dapat menjadi efisien secara teknis, perusahaan tersebut harus memperhatikan lingkungan institusional dimana dia berada dan memperoleh legitimasi darinya untuk dapat bertahan dalam jangka panjang. Scott (Scott & Davis, 2015) menunjukkan bahwa, untuk bertahan hidup, organisasi harus mematuhi aturan-aturan dan sistem kepercayaan yang berlaku di lingkungan, karena isomorphism kelembagaan, baik struktural dan prosedural, akan mendapatkan legitimasi organisasi. Perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara dengan berbagai lingkungan kelembagaan akan menghadapi berbagai tekanan. Beberapa dari tekanan di rumah tuan rumah dan lingkungan kelembagaan yang bersaksi untuk mengerahkan pengaruh mendasar pada strategi kompetitif dan praktik manajemen sumber daya manusia.

DiMaggio dan Powell, (DiMaggio & Powell, 1983), mengidentifikasi tiga mekanisme untuk perubahan institutional isomorphism. Pertama coercive isomorphism, merupakan hasil dari tekanan formal maupun informal yang diberikan pada organisasi dengan organisasi lainya dimana mereka saling bergantung dan didalamnya terdapat fungsi organisasi. Kedua, mimetic isomorphism atau meniru; terjadi ketika teknologi organisasi kurang dipahami. Ketika tujuan yang ambigu, atau ketika terdapat ketidakpastian lingkungan, maka organisasi akan cenderung menjadikan diri mereka sebagai model yang sama seperti organisasi lain dan mendorong organisasi untuk melakukan imitasi

(Dimaggio & Powell, 1983). Ketiga adalah normative *isomorphism* yang berkaitan dengan profesionalisme (Dimaggio & Powell, 1983).

Institutional theory dipandang sangat relevan untuk digunakan dalam mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi suatu sistem dalam sebuah organisasi. Perubahan dalam lingkungan Lembaga organisasi dapat disebabkan oleh homogenitas yang pada akhirnya menimbulkan rangsangan atau hambatan terhadap praktik-praktik organisasi baru, termasuk dalam hal praktik akuntansi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Institutional Theory adalah terbentuknya organisasi oleh karena adanya tekanan lingkungan institusional yang menyebabkan organisasi untuk berupaya sehingga mirip dengan lingkungannya dalam bentuk dan praktik-praktik organisasi.

a. *Coercive Isomorphism* (Tekanan dari Pemerintah dan Organisasi)

Coercive isomorphism yaitu proses penyesuaian menuju kesamaan dengan cara pemaksaan. *Coercive isomorphism* adalah tekanan eksternal yang diberikan oleh pemerintah, peraturan, atau lembaga lain untuk mengadopsi struktur atau sistem. Sejalan dengan itu DiMaggio dan Powell, (1983) juga menyatakan bahwa *coercive isomorphism* merupakan hasil dari tekanan formal dan informal yang diberikan pada organisasi oleh organisasi lain Dimana organisasi tergantung dengan harapan budaya masyarakat di mana organisasi menjalankan fungsinya (Dimaggio & Powell, 1983).

Ashworth *et al.* mengatakan *coercive isomorphism* disebabkan oleh pemerintah, regulasi, atau lembaga yang menyediakan sumber daya untuk mengadopsi sistem (Ashworth *et al.*, 2009). Tekanan ini mungkin telah dihasilkan dari kewajiban kontraktual pihak. Umumnya, organisasi menerima tekanan ini sebagai kekuatan, atau undangan untuk bergabung dengan koalisi (Meyer & Rowan, 1977).

DiMaggio dan Powell, juga menyebutkan bahwa *coercive isomorphism* terjadi karena adanya faktor kekuasaan yang mengikat DiMaggio dan Powell mengidentifikasikan beberapa penyesuaian organisasi dalam *coercive isomorphism* (Dimaggio & Powell, 1983), pada teori institusional antara lain:

1. Penyesuaian Kategorial. Terjadi ketika aturan-aturan institusional mengarahkan organisasi membentuk struktur mereka. Konvensi-konvensi tersebut kemudian akan menghasilkan struktur yang homogen.
2. Penyesuaian structural. Disebabkan oleh peraturan pemerintah, ketidakpastian lingkungan, atau mencari legitimasi. Perusahaan akan mengadopsi struktur organisasi yang spesifik (biasanya dengan menyewa seseorang dari perusahaan yang sukses atau menyewa konsultan).
3. Penyesuaian Prosedural. Disamping struktur, organisasi biasanya terpengaruh untuk melakukan sesuatu dalam beberapa cara pula. Kadangkala penyesuaian atau adopsi adalah hasil dari ketidakpastian atau paksaan (*coersive*), dan pemaknaan *normative*. Sehingga perlu dalam perubahan prosedur sebagai prosedur standar pada program TQM (*Total Quality Management*), PERT Chart (*Program Evaluation Review Techniques*) dalam mencapai standar prosedur pengoperasian, dua kelompok utama yang membutuhkan prosedur adalah pemerintah dan kelompok profesional (DiMaggio dan Powell, 1983). Para pengacara menjadi perantara bagi keduanya dan menguasai sebagian prosedur keorganisasian.
4. Penyesuaian Personil. Organisasi modern memiliki berbagai aturan spesialisasi disertai dengan sertifikat profesional (khususnya pada organisasi di Barat). Penyesuaian terhadap aturan-aturan institusi biasanya perlu untuk menyewa atau menggunakan personil yang spesifik. Kebutuhan lisensi atau akreditasi biasanya harus memenuhi persentasi kualifikasi personil dalam posisi kunci. Sertifikat sangat penting sebagai sumber legitimasi. Kebutuhan pendidikan selalu

meningkat sesuai bagian dari posisi kerja walaupun tidak jelas hubungan antara tujuan pendidikan dengan produktifitas. Hal ini terlihat jelas pada benda institusional ketimbang keterampilan teknis yang berbasis pada efektivitas. Memiliki sertifikat atau pekerja berpendidikan merupakan signal bagi lingkungan bahwa seseorang merupakan pekerja modern, perusahaan yang bertanggung jawab menggunakan kriteria rasional dalam menyeleksi dan mempromosikan personilnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Coercive isomorphism* muncul karena adanya tekanan yang datang dari pengaruh politik, masalah legitimasi, dan organisasi lain. Bagi organisasi yang menerimanya, tekanan-tekanan tersebut dapat dirasakan sebagai desakan, bujukan, ataupun sebagai ajakan.

b. *Mimetic Isomorphism* (Organisasi Meniru Organisasi Lain)

Mimetic isomorphism yaitu proses dimana organisasi meniru organisasi lain untuk keunggulan kompetitif pada bidang yang sama dan untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi suatu organisasi. Ketidakpastian yang dimaksud mungkin saja bersumber dari kurangnya pemahaman akan teknologi organisasi, terpecahnya sasaran-sasaran yang ingin dicapai, dan terciptanya ketidakpastian. Ketika contoh ketidakpastian tersebut terjadi, maka mungkin saja suatu organisasi yang mengalaminya mulai mencari model untuk dicontoh dan biasanya dari organisasi lain yang dinilai lebih berhasil.

Ketidakpastian yang dimaksud mungkin saja bersumber dari kurangnya pemahaman akan teknologi organisasi, terpecahnya sasaran-sasaran yang ingin dicapai, dan terciptanya ketidakpastian. *Mimetic isomorphism* adalah tekanan untuk menyalin atau meniru aktivitas, sistem atau struktur organisasi (Ashworth, et al. 2009). Sementara itu, *mimetic isomorphism* menurut DiMaggio & Powell, adalah *isomorphism* yang terjadi ketika sebuah organisasi meniru praktek yang ada pada organisasi lain yang

dinilai lebih baik dan berhasil. Dalam menghadapi ketidakpastian perusahaan mencoba untuk mengurangi ketidakpastian dengan meniru perilaku perusahaan lain, *mimetic isomorphism* terjadi ketika teknologi organisasi yang kurang dipahami, tujuan yang ambigu, atau ketika lingkungan menciptakan ketidakpastian simbolik *mimetic isomorphism* memiliki daya Tarik yang kuat dalam menghadapi ketidakpastian.

DiMaggio dan Powel, (1983) mengatakan bahwa salah satu alasan struktur organisasi cenderung serupa adalah karena hanya terdapat sedikit model organisasi yang dapat ditiru. Oleh karena itu, upaya memilih struktur organisasi untuk menghadapi ambiguitas dan ketidakpastian seringkali didasarkan pada pola organisasi yang sama (DiMaggio & Powell, 1983).

Salah satu contoh nyata adalah permodelan yang dilakukan di negara Jepang pada akhir abad ke 19 yakni meniru sistem pemerintahan negara-negara barat yang dianggapnya berhasil dengan mengirimkan perwakilannya ke tiap-tiap negara tersebut. Perancis merupakan negara yang dijadikan Jepang sebagai negara permodelan untuk urusan peradilan, tentara, dan kepolisian. Pembelajaran sistem pos dan angkatan laut diadopsi Jepang dari Inggris. Kemudian, untuk urusan perbankan dan pendidikan seni, Jepang mempelajarinya dari Amerika Serikat. Upaya perubahan dengan cara permodelan tersebut ditujukan untuk mendapatkan legitimasi atau sekedar menunjukkan usaha organisasi yang bersangkutan dalam memperbaiki kondisi yang sudah berjalan sebelumnya. Banyaknya jumlah populasi pegawai yang dipekerjakan atau konsumen yang dilayani oleh suatu organisasi merupakan faktor-faktor yang menambah tekanan organisasi untuk menyediakan program dan jasa seperti yang ditawarkan oleh organisasi lain sehingga terjadilah *mimetic isomorphism*. Ada empat isu yang dibahas pada *mimetic isomorphism* yaitu:

1. Peningkatan *isomorphism*. Mengungkapkan definisi peningkatan *isomorphisme* institusional adalah peningkatan homogenitas antara negara-negara di Amerika Serikat, yang mengindikasikan

peningkatan homogenisasi pada negara sebagai refleksi proses institusionalisasi berupa penyesuaian dan rasionalisasi .

2. Terlambat mengadopsi. Tolbert dan Zuckler , menggunakan sebuah kasus untuk menjelaskan secara institusional analisis mereka mengenai pengadopsian secara historis dari peraturan sipil sebagai bagian dari reformasi administrasi kependudukan di Amerika Serikat. Mereka mengemukakan bahwa pengadopsian awal dari praktek-praktek tersebut oleh beberapa kota merupakan suatu upaya rasional untuk mengatasi masalah. Pengadopsian selanjutnya oleh kota lain merupakan suatu respons terhadap apa yang telah menjadi norma institusional yang menentukan praktek-praktek legitimasi. Tolbert dan Zuckler, melihat bahwa perubahan struktur sebagai orientasi terhadap keefektifan internal untuk pengadopsian awal, tetapi tidak terhadap penyesuaian institusional selanjutnya. Ia hanya berupa adopsi nilai-nilai dan norma-norma (Greenwood et al., 2014).
3. Teori institusional sebagai sebuah tradisi. Teori institusional sebagai sebuah tradisi dijelaskan oleh Eisenhardt dari pengamatannya terhadap sistem pembayaran yang berbeda-beda yang digunakan pada toko-toko retail. Alasan mengapa toko-toko retail atau grosir membayar dengan cara yang berbeda adalah karena sejak awal toko-toko tersebut sudah menerapkan cara-cara demikian atau sudah menjadi tradisi.
4. Peniruan. Fleigstein menawarkan sebuah analisis secara sosiologis mengenai penyebab pengadopsian struktur yang bersifat multidivisi oleh sebuah korporasi. Fleigstein kemudian menemukan bukti bahwa perusahaan lebih suka mengadopsi struktur multidivisional sebagaimana telah mereka temukan dari perusahaan lain dalam industri yang sama yang telah melakukannya. Hal ini diidentifikasi sebagai mimetic isomorphism. Fleigstein juga mencatat bahwa perusahaan akan mendivisionalkan strukturnya apabila pesaing-pesaing merubah strukturnya pula. Bila pesaing

mengadopsi struktur yang layak, dan mereka mencapai performansi organisasi yang secara relatif superior dibanding perusahaan yang sudah dan belum mendivisionalisasikan strukturnya maka akan terjadi apa yang disebut sebagai mimetic isomorphism (Frumkin & Galaskiewicz, 2004).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa *mimetic isomorphism* muncul karena adanya ketidakpastian, oleh karena itu organisasi berupaya meniru organisasi lain yang lebih sukses dalam bidang yang sama dan untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi suatu organisasi.

c. *Normative Isomorphism* (Tuntutan Badan Profesional dan Budaya)

Normative Isomorphism yaitu proses dimana organisasi mendapat tekanan dari norma-norma kelompok untuk mengadopsi praktek-praktek institusional tertentu karena adanya tuntutan profesional. Larson dan Collins (Dimaggio & Powell, 1983), menginterpretasikan profesionalisasi sebagai seluruh upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk menentukan kondisi dan metode kerja mereka, mengendalikan *the production of producers* dan untuk menetapkan dasar kognitif dan legitimasi atas pekerjaan mereka. Terdapat dua aspek profesionalisasi yang berpengaruh terhadap isomorphism. Pertama, profesionalisasi yang dihasilkan dari pendidikan formal di universitas, dan yang kedua dihasilkan dari lembaga pelatihan profesional.

Keduanya berperan penting dalam pengembangan norma-norma organisasi bagi para manager profesional dan staf-stafnya. Selain itu, professional dan asosiasi perdagangan juga turut berperan dalam menetapkan dan menyebarkan peraturan-peraturan organisasi dan perilaku professional yang sifatnya normative.

Dimaggio dan Powell, menyatakan bahwa jika manajer suatu organisasi tersebut berpartisipasi dalam asosiasi perdagangan dan professional maka organisasi tersebut menjadi semakin mirip dengan organisasi lain di bidang yang sama. *Normative isomorphism* mengacu pada dampak dan pengaruh

standar profesional terhadap praktek organisasi (Asworth, et al. 2009). Jadi, ciri dari terjadinya normative isomorphism adalah jika ada intervensi dari aktor profesional misalnya keterlibatan dalam suatu perubahan.

Salah satu bagian dari normative isomorphism adalah budaya. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki Bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur rumit, termasuk sistem agama, politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya juga memiliki arti tentang nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu meskipun anggota kelompok sudah berubah. Budaya juga menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku rekan-rekan lainnya. Setiap tingkatan budaya memiliki tensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sedangkan budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan (Dimaggio & Powell, 1983).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa normative isomorphism muncul karena adanya tekanan dari norma-norma kelompok, budaya dan tuntutan profesional untuk mengadopsi praktek-praktek institusional.

2.2.1.5 Teori Risiko

Istilah risiko sudah biasa dipakai dalam kehidupan kita sehari-hari, yang umumnya secara intuitif sudah memahami apa yang dimaksudkan. Namun pengertian resiko secara ilmiah sampai saat ini masih tetap beragam, yaitu antara lain : H. Abbas

Salim (1998) mengatakan bahwa resiko adalah ketidakpastian atau uncertainty yang mungkin melahirkan kerugian (Subagyo et al., 2020). Menurut Martono dan Agus Harjito pengertian resiko merupakan penyimpangan hasil (return) yang di peroleh dari rencana hasil (return) yang di harapkan (Subagyo et al., 2020). Sedangkan Ferdinand Silalahi mendefinisikan resiko adalah penyimpangan hasil aktual dari hasil yang di harapkan. Vaughan sebagaimana yang dikutip oleh Herman Darmawi (2009) mengemukakan beberapa definisi risiko sebagaimana dapat kita lihat berikut ini :

- a. *Risk is the chance of loss* (risiko adalah kesempatan terjadinya kerugian). *Chance of loss* berhubungan dengan suatu exposure (keterbukaan) terhadap kemungkinan kerugian. Dalam ilmu statistik, chance dipergunakan untuk menunjukkan tingkat probabilitas akan munculnya situasi tertentu.
- b. *Risk is the possibility of loss* (risiko adalah kemungkinan kerugian). Istilah *possibility* berarti bahwa probabilitas sesuatu peristiwa berada di antara nol dan satu. Namun, definisi ini kurang cocok dipakai dalam analisis secara kuantitatif.
- c. *Risk is uncertainty* (risiko adalah ketidakpastian). *Uncertainty* dapat bersifat subjektif dan objektif. *Subjective uncertainty* merupakan penilaian individu terhadap situasi risiko yang didasarkan pada pengetahuan dan sikap individu yang bersangkutan. *Objective uncertainty* berkaitan dengan probabilitas atau data statistik yang mengindikasikan peluang suatu peristiwa terjadi, sering kali didasarkan pada fakta, logika, dan informasi yang tersedia.
- d. *Risk is the dispersion of actual from expected results* (risiko merupakan penyebaran hasil aktual dari hasil yang diharapkan). Ahli statistik mendefinisikan risiko sebagai derajat penyimpangan sesuatu nilai di sekitar suatu posisi sentral atau di sekitar titik rata-rata.
- e. *Risk is the probability of any outcome different from the one expected* (risiko adalah probabilitas sesuatu *outcome* berbeda dengan *outcome* yang diharapkan). Menurut definisi tersebut, risiko bukan probabilitas dari suatu kejadian tunggal, tetapi probabilitas dari beberapa *outcome* yang berbeda dari yang diharapkan.

Dari gambaran di atas, terkesan bahwa risiko itu mengandung ketidakpastian dan ketidakpastian itu bagian dari risiko. Namun dewasa ini, para ekonom telah membedakan secara jelas antara risiko dan ketidakpastian, karena hal itu membawa implikasi konseptual dan praktis. Ekonom klasik liberal dari Amerika, Frank H. Knight's, mengemukakan bahwa kerangka teori untuk membedakan antara ketidakpastian dan risiko (Knight, 1921). Menurutnya, risiko dan ketidakpastian dapat dibedakan menurut probabilitas atau kemungkinan kejadiannya. Knight membedakan probabilitas menjadi tiga, yaitu risiko, statistik dan ketidakpastian (Knight, 1921). Risiko didefinisikan sebagai probabilitas yang bersifat objektif, dengan parameter dan bentuk fungsi yang terukur. Untuk setiap pengambilan keputusan yang melibatkan risiko, seorang pengusaha dalam menurunkan risiko melalui asuransi. Sebaliknya, ketidakpastian adalah probabilitas yang bersifat subjektif, dengan bentuk fungsi dan parameter yang tidak diketahui sehingga seorang pengusaha tidak dapat menggunakan data masa lalu sebagai alat untuk memprediksinya.

Definisi Risiko menurut Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru (AS/NZS) 4360:1999 adalah peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan (Hart, 2006). Risiko merupakan suatu kondisi ketidakpastian atau peristiwa-peristiwa yang tidak bisa diramalkan secara pasti akan terjadi di masa mendatang (Hanafi, 2006). Sementara Jorion (2001) mengatakan bahwa risiko merupakan volatilitas atau guncangan yang terjadi dan tidak diharapkan pada suatu tujuan tertentu. Dari berbagai definisi di atas, risiko dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan atau tidak terduga. Risiko dapat berfokus pada penghindaran atas kehilangan yang ditimbulkan dari kejadian tidak diinginkan dalam suatu project (Hanafi, 2006) .

Probabilitas statistik merupakan kasus di antara keduanya, di mana observasi masa lalu dapat digunakan untuk melakukan estimasi. R. Strand and D. Oughton (2009) dan Tomaa, memberikan penjelasan yang lebih ringkas dari penjelasan Knight. Risiko dan ketidakpastian dapat dibedakan dari dua aspek, yaitu kemungkinan dan konsekuensi kejadian. Jika kemungkinan dari suatu ketidakpastian tidak dapat diukur, maka kemungkinan dari suatu risiko dapat terukur. Konsekuensi dari suatu

ketidakpastian dapat diinginkan ataupun tidak diinginkan, sedangkan konsekuensi dari suatu risiko adalah tidak diinginkan atau negatif sehingga risiko sering dikonotasikan pula sebagai bahaya (hazard) atau kemungkinan kerugian (Hanafi, 2006).

Makna yang paling disepakati umum mengenai ketidakpastian adalah menunjukkan suatu kondisi pemikiran yang ragu-ragu, karena kurangnya informasi dan pengetahuan mengenai apa yang akan terjadi atau apa yang tidak akan terjadi. Ketidakpastian bisa muncul oleh beberapa sebab, antara lain:

- a. Keterbatasan informasi yang tersedia yang diperlukan dalam penyusunan rencana;
- b. keterbatasan pengetahuan/kemampuan/teknik pengambilan keputusan dari perencana;
- c. sikap individu terhadap suatu keadaan, mulai dari sikap yang penuh keyakinan hingga sikap yang selalu ragu.

Di sisi lain, suatu risiko dapat menimbulkan ketidakpastian bagi individu. Perbedaan antara ketidakpastian (risiko subjektif) dengan risiko (risiko objektif) adalah penting karena hal ini akan berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil. Seharusnya pengambilan keputusan didasarkan atas risiko aktual (yaitu risiko objektif). Informasi dan pengetahuan yang lebih baik akan menurunkan tingkat ketidakpastian dan mengarahkan kepada keputusan yang lebih baik (Penulis et al., 2021).

Risiko dapat dibedakan dengan berbagai macam cara tergantung dari tujuan kita. Setidaknya ada empat cara mengategorikan risiko, yaitu menurut sumbernya, sifatnya, dampaknya, dan cara menanggulangnya.

- 1) Menurut sumber atau penyebab timbulnya, risiko dapat dibedakan menjadi berikut ini:
 - a. Risiko bisnis yaitu eksposur yang mengakibatkan kerugian risiko yang muncul akibat kegagalan perusahaan dalam memilih strategi memaksimalkan laba atau nilai (value) bagi pemangku kepentingan

perusahaan (stakeholder). Sebagai misal eksposur biaya yang terlalu tinggi dari pemasaran produk baru untuk mendongkrak penjualan, eksposur volume pekerjaan yang terlalu tinggi sehingga rentan terhadap risiko kecelakaan kerja dan penurunan produktivitas pegawai, dan sebagainya.

- b. Risiko non-bisnis, yaitu eksposur yang mengakibatkan kerugian akibat ketidaksesuaian kondisi politik, sosial atau ekonomi terhadap kondisi bisnis perusahaan. Misalnya kebijakan peningkatan perpajakan impor yang berpotensi meningkatkan risiko kerugian penjualan bagi produksi yang ber kandungan impor tinggi.
- c. Risiko keuangan, yaitu adalah eksposur yang mengakibatkan kerugian finansial secara langsung terhadap aset atau liabilitas institusi. Pada umumnya, risiko keuangan meningkat akibat adanya ketidakstabilan atau kerugian di pasar keuangan yang disebabkan oleh adanya pergerakan harga saham, mata uang, tingkat bunga atau faktor lainnya.

2) Menurut sifatnya risiko dapat dibedakan ke dalam berikut ini :

- a. Risiko murni, yaitu risiko yang terjadinya tanpa disengaja, di mana kemungkinan kerugiannya ada namun kemungkinan keuntungannya tidak ada. Beberapa contoh misalnya risiko terjadinya kebakaran rumah, bencana alam, pencurian, penggelapan, pengacauan dan sebagainya.
- b. Risiko spekulatif, yaitu risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang pihak tertentu, agar terjadinya ketidakpastian memberikan keuntungan meskipun di dalamnya terkandung ketidakpastian tinggi. Misalnya adalah risiko naik turunnya harga saham atau nilai tukar, bisa memberikan keuntungan ataupun kerugian bagi pihak-pihak tertentu. Secara keseluruhan, masyarakat tidak dirugikan oleh adanya risiko spekulatif ini.

- 3) Menurut kondisi terjadinya risiko, risiko dapat dikategorikan menjadi dua yaitu:
 - a. Risiko dinamis, yaitu risiko yang timbul karena perkembangan dan kemajuan (dinamika) masyarakat di bidang ekonomi, ilmu dan teknologi. Misalnya ketika masyarakat semakin sadar manfaat uang, maka mereka semakin mampu melakukan perhitungan dalam hutang-piutang, termasuk keberanian dalam menunda pembayaran utang.
 - b. Risiko statis, yaitu risiko yang muncul dalam kondisi tertentu yang jarang sekali berubah. Karakteristiknya tidak banyak berubah dari waktu ke waktu. Contohnya adalah risiko kesehatan yang muncul di hari tua, atau risiko terkena petir yang muncul pada iklim tertentu.

- 4) Menurut cakupan dampaknya, risiko dapat dibedakan menjadi dua yaitu :
 - a. Risiko sistematis (*systematic risk*), yaitu risiko yang diakibatkan oleh adanya kondisi atau situasi tertentu yang bersifat makro, seperti perubahan situasi politik, perubahan kebijakan ekonomi pemerintah, perubahan situasi pasar, situasi krisis atau resesi, dan sebagainya yang berdampak pada kondisi ekonomi secara umum. Meskipun awalnya risiko terjadi pada suatu perusahaan, namun dampak risiko ini dapat dirasakan oleh perusahaan lain yang sejenis (industri) maupun perekonomian secara keseluruhan. Misalnya risiko nilai tukar, yaitu menguatnya atau melemahnya nilai rupiah terhadap mata uang lain.
 - b. Risiko *non-sistematis*, yaitu risiko yang berhubungan dengan penurunan nilai aset atau perusahaan tertentu, misalnya risiko pencurian dan risiko kegagalan teknologi. Risiko non-sistematis ini dapat dikurangi dengan cara diversifikasi. Misalnya untuk mengurangi risiko pencurian dapat dilakukan penyimpanan barang di berbagai tempat atau kondisi. Sebagian risiko ini dapat direduksi melalui teknik mitigasi seperti dan pengalihan risiko seperti asuransi.

- 5) Menurut cara menanggulangnya, risiko dapat dibedakan menjadi tiga yaitu:
- a. Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain, dengan mempertanggungkan suatu obyek yang akan terkena risiko kepada perusahaan asuransi, dengan membayar sejumlah premi asuransi, sehingga semua kerugian menjadi tanggungan (pindah) pihak perusahaan asuransi.
 - b. Risiko yang tidak dapat dialihkan kepada pihak lain (tidak dapat diasuransikan), umumnya meliputi semua jenis risiko spekulatif.
 - c. Risiko yang dapat dihilangkan atau risiko yang dapat dikelola oleh perusahaan sendiri. Pada umumnya perusahaan mau menanggung risiko yang relatif kecil atau sesuai kemampuan perusahaan.

2.2.1.6 Teori Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan bagian dari sebuah sistem manajemen, merupakan tahap awal dari proses peningkatan secara berkelanjutan yang diterapkan pada sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai proses untuk menghilangkan atau meminimalkan efek merugikan terhadap risiko yang dimiliki oleh sebuah sistem kerja (Subagyo et al., 2020) .

Manajemen risiko adalah metode yang tersusun secara logis dan sistematis, banyak terdapat teknik yang digunakan dalam melakukan manajemen risiko tergantung terhadap tipe risiko, namun sebagian besar memiliki rangkaian kegiatan yang sama yaitu identifikasi bahaya, evaluasi nilai risiko dan pengendalian. Proses ini dapat diterapkan pada semua tingkatan kegiatan, jabatan, proyek, produk maupun aset. Manajemen risiko dapat memberikan manfaat optimal jika diterapkan sejak awal kegiatan. Walaupun demikian manajemen risiko dapat dilakukan pada tahap pelaksanaan maupun operasional kegiatan (Subagyo et al., 2020).

Kerugian tersebut merupakan sebuah ketidakpastian yang seharusnya dapat dipahami serta dikelola dengan benar dan efektif oleh organisasi sebagai langkah strategi perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah terhadap bisnis organisasi tersebut. Dengan munculnya risiko akan memberikan pengaruh secara

obyektif, terstruktur dalam fungsi *severity* dan *occurance*. *Consequence* dapat diartikan sebagai *range* (luasan) dari kemungkinan hasil sebagai akibat terjadinya event. Sedangkan *occurance* adalah penjelasan kualitatif mengenai probabilitas dan frekuensi. Jika dilihat melalui sebuah pendekatan, pada risiko terdapat dua pendekatan yakni kualitatif dan kuantitatif. Dimana terminology kuantitatif yang dimaksud didapat dari pengukuran probabilitas terjadinya sebuah kejadian yang dikombinasikan dengan pengukuran konsekuensi dari kejadian tersebut (Hanafi, 2006). Hanafi menyebutkan bahwa secara matematis metode kuantitatif dari risiko dapat dituliskan sebagai berikut (Hanafi, 2006) :

$$\text{Risiko} = \text{probalititas (frekuensi)} \times \text{dampak (severity)} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana keduanya (probabilitas dan dampak) berpotensi mempengaruhi pencapaian tujuan dari organisasi. Manajemen risiko merupakan gelombang solusi baru bagi manajemen untuk menghadapi tantangan dalam mengelola bisnis modern. Dalam perkembangan selanjutnya, manajemen risiko kemudian mengalami perluasan skala aktivitas, bukan hanya terkait dengan asuransi, namun telah dan harus menjadi bagian integral dari manajemen bisnis. Integrasi merupakan kata kunci dan karakteristik manajemen risiko modern. Seluruh anggota organisasi harus memiliki kesadaran dan kepedulian terhadap risiko dan bagaimana mengelola risiko yang dihadapi organisasi sesuai batas kewenangan masing-masing. Risiko dan manajemen risiko harus ditempatkan dalam perspektif seluruh-organisasi. Dalam Institusi Pemerintahan, manajemen resiko disinggung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya pasal 13 sampai dengan pasal 17. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tersebut, secara tersirat mewajibkan Pimpinan Instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen resiko dalam mengelola sumber daya yang ada di instansi pemerintah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah yang bersangkutan.

Penerapan tersebut bersifat mutlak dan harus dilakukan, demi keakuratan penilaian atas resiko dari instansi pemerintah yang dipimpinnya, sehingga resiko atau hambatan tersebut bisa diatasi dan tujuan instansi pemerintah yang dipimpinnya

terwujud. Dalam lampiran Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008, tentang daftar uji pengendalian intern pemerintah pada bagian II, penilaian resiko disebutkan bahwa pimpinan instansi pemerintah merumuskan pendekatan manajemen risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko dan pimpinan instansi pemerintah atau evaluator harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan.

2.2.1.7 Model Kerangka Manajemen Risiko Sektor Publik

Berikut akan dijelaskan mengenai model kerangka manajemen risiko sektor public yang dirangkum dari berbagai sumber dan menjadi best praktik di beberapa negara:

1) ISO 3100

Semenjak pertama kali dirilis oleh ISO, ISO 31000:2009 mendapat sambutan yang sangat positif oleh berbagai kalangan luas. Meskipun ISO 31000:2009 tidak ditujukan untuk keperluan sertifikasi dan hanya menjadi referensi panduan praktik terbaik saja, standar ini diadopsi menjadi standar nasional manajemen risiko di berbagai negara. Hingga Januari 2017 saja, tidak kurang dari 50 negara di dunia yang telah mengadopsi ISO 31000:2009 menjadi standar nasional di negaranya, di mana salah satunya adalah Indonesia. Melalui BSN, ISO 31000:2009 diadopsi pertama kali menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) dengan judul SNI ISO 31000:2011 Manajemen Risiko - Prinsip dan Panduan pada tahun 2011 (Vorst et al., 2018).

ISO 31000 adalah standar internasional untuk manajemen risiko yang memberikan pedoman dan kerangka kerja untuk mengelola risiko secara efektif di berbagai organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. ISO 31000 dirancang untuk diterapkan secara universal dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing organisasi (Vorst et al., 2018). ISO 31000 menetapkan beberapa prinsip utama yang harus diikuti dalam manajemen risiko:

- a. Integrasi dengan Proses Organisasi: Manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan dan strategi organisasi.
- b. Pendekatan yang Terstruktur dan Komprehensif: Manajemen risiko harus dilakukan dengan pendekatan yang sistematis dan menyeluruh, melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan.
- c. Berbasis pada Informasi yang Tepat: Pengambilan keputusan dalam manajemen risiko harus didasarkan pada informasi yang akurat, relevan, dan tepat waktu.
- d. Adaptasi terhadap Lingkungan: Proses manajemen risiko harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan lingkungan dan konteks organisasi yang berubah.
- e. Dukungan Budaya Organisasi: Organisasi harus menciptakan budaya yang mendukung manajemen risiko, di mana risiko dipahami dan dikelola secara proaktif.
- f. Peningkatan Berkelanjutan: Proses manajemen risiko harus ditinjau dan ditingkatkan secara berkala untuk memastikan efektivitas dan kesesuaian.

Proses Manajemen Risiko ISO 31000 terdiri dari beberapa tahap:

- a. Penetapan Konteks: Menentukan konteks eksternal dan internal yang mempengaruhi pengelolaan risiko. Ini mencakup tujuan organisasi, lingkungan operasional, dan faktor-faktor lain yang relevan.
- b. Identifikasi Risiko: Mengidentifikasi risiko yang mungkin mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Ini meliputi risiko yang bersifat positif (kesempatan) dan negatif (ancaman).
- c. Analisis Risiko: Menganalisis risiko yang diidentifikasi untuk memahami sifat, kemungkinan, dan dampaknya. Ini melibatkan penilaian terhadap risiko secara kualitatif atau kuantitatif.
- d. Evaluasi Risiko: Membandingkan risiko yang telah dianalisis dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah risiko tersebut dapat diterima atau perlu ditangani lebih lanjut.

- e. **Penanganan Risiko:** Menentukan dan menerapkan langkah-langkah untuk mengelola risiko yang telah diidentifikasi. Ini dapat mencakup menghindari, mengurangi, berbagi, atau menerima risiko.
- f. **Pemantauan dan Tinjauan:** Melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap risiko dan efektivitas langkah-langkah pengelolaan risiko yang diterapkan. Ini juga mencakup tinjauan berkala untuk memperbarui proses manajemen risiko sesuai dengan perubahan yang terjadi.
- g. **Komunikasi dan Konsultasi:** Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses manajemen risiko, baik dalam hal komunikasi informasi risiko maupun konsultasi mengenai langkah-langkah pengelolaan risiko.

2) COSO ERM

COSO ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management*) adalah kerangka kerja yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara komprehensif dan terintegrasi (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017). COSO ERM memberikan panduan tentang cara mengidentifikasi, menganalisis, dan merespons risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.

COSO ERM terdiri dari delapan komponen yang saling terintegrasi:

- a. *Internal Environment* (Lingkungan Internal): Menentukan nilai, sikap, dan budaya organisasi terhadap risiko. Ini mencakup tata kelola, etika, dan filosofi manajemen risiko.
- b. *Objective Setting* (Penetapan Tujuan): Memastikan bahwa tujuan organisasi jelas, dapat diukur, dan relevan. Penetapan tujuan yang baik adalah dasar untuk mengidentifikasi risiko.
- c. *Event Identification* (Identifikasi Peristiwa): Mengidentifikasi peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan, baik yang bersifat positif (kesempatan) maupun negatif (ancaman).

- d. *Risk Assessment* (Penilaian Risiko): Menganalisis dan mengevaluasi risiko yang telah diidentifikasi untuk menentukan kemungkinan terjadinya dan dampaknya terhadap tujuan organisasi.
- e. *Risk Response* (Tanggapan terhadap Risiko): Menentukan bagaimana organisasi akan merespons risiko yang telah diidentifikasi. Tanggapan ini dapat mencakup menghindari, mengurangi, berbagi, atau menerima risiko.
- f. *Control Activities* (Kegiatan Pengendalian): Mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk memastikan bahwa langkah-langkah pengelolaan risiko diterapkan secara efektif. Ini mencakup kontrol internal dan pengawasan.
- g. *Information and Communication* (Informasi dan Komunikasi): Menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada semua pemangku kepentingan. Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa semua pihak memahami risiko dan tanggapannya.
- h. *Monitoring* (Pemantauan): Melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap proses manajemen risiko untuk memastikan bahwa sistem tetap efektif dan relevan. Ini mencakup tinjauan berkala dan penyesuaian yang diperlukan.

3) *FERMA (Federation of European Risk Management Associations)*

Federation of European Risk Management Associations (FERMA) merupakan organisasi yang mengembangkan standar manajemen risiko dengan tujuan memberikan panduan bagi organisasi dalam mengelola risiko secara sistematis, strategis, dan terintegrasi. Standar ini melibatkan kolaborasi berbagai lembaga terkemuka seperti IRM (*Institute of Risk Management*), AIRMIC (*Association of Insurance and Risk Managers*), dan ALARM (*The National Forum for Risk Management in the Public Sector*). FERMA mendefinisikan risiko sebagai kombinasi antara probabilitas suatu kejadian dengan konsekuensinya. Pendekatan ini mencakup dua aspek utama, yaitu peluang (*upside*) dan ancaman (*downside*). Risiko dipandang sebagai elemen integral dalam semua aktivitas organisasi, baik jangka

pendek maupun jangka panjang, dengan tujuan menambah nilai secara berkelanjutan bagi organisasi dan para pemangku kepentingan.

Manajemen risiko, menurut FERMA, adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menangani risiko dengan tujuan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Prinsip utamanya meliputi integrasi manajemen risiko ke dalam budaya organisasi, pengelolaan risiko sebagai bagian dari perencanaan strategis, serta pendekatan berbasis peluang dan ancaman.

FERMA mengusulkan kerangka kerja yang terdiri dari enam langkah utama:

- a. Identifikasi Risiko: Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi organisasi, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Hal ini mencakup analisis terhadap lingkungan sosial, politik, ekonomi, dan budaya.
- b. Deskripsi Risiko: Risiko yang telah diidentifikasi disusun dalam format terstruktur untuk memudahkan evaluasi dan pemahaman oleh pemangku kepentingan.
- c. Analisis Risiko: Menggunakan pendekatan kuantitatif, semi-kuantitatif, atau kualitatif untuk mengevaluasi dampak dan probabilitas risiko.
- d. Evaluasi Risiko: Risiko yang telah dianalisis dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan organisasi untuk menentukan prioritas pengelolaan.
- e. Penanganan Risiko: Meliputi mitigasi, transfer, penghindaran, atau pembiayaan risiko sesuai tingkat keparahan risiko.
- f. Pemantauan dan Peninjauan: Dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas langkah-langkah pengelolaan risiko secara berkelanjutan, serta memastikan sistem tetap relevan dengan dinamika organisasi.

Tujuan utama dari standar manajemen risiko FERMA adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam:

- a. Menyediakan kerangka kerja yang konsisten dan terkendali untuk pengambilan keputusan.
- b. Mengurangi volatilitas pada area non-esensial.
- c. Melindungi aset organisasi serta reputasinya.
- d. Mengoptimalkan alokasi sumber daya dan efisiensi operasional.
- e. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi melalui manajemen peluang dan ancaman.

Manajemen risiko berdasarkan FERMA dirancang untuk memberikan nilai tambah dengan mendukung pengelolaan yang lebih terstruktur dan terukur. Standar ini relevan bagi berbagai jenis organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, karena fleksibilitasnya dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Relevansi peneliti menggunakan manajemen risiko model FERMA karena kerangka ini dapat digunakan untuk mendesain kebijakan yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap risiko strategis, operasional, dan finansial. Dengan fokus pada peluang dan ancaman, standar ini membantu organisasi dalam membuat kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lokal maupun global.

Standar FERMA juga menekankan pentingnya pelaporan dan komunikasi risiko, baik secara internal kepada manajemen maupun eksternal kepada para pemangku kepentingan. Elemen ini mendukung akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan risiko, yang merupakan aspek penting dalam tata kelola yang baik.

Secara keseluruhan, standar manajemen risiko FERMA menyediakan kerangka kerja yang sistematis dan fleksibel untuk mendukung organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung keberlanjutan strategis.

4) AS/NZS 4360: 2004

Menurut AS/NZS 4360: 2004, risiko merupakan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang akan berdampak pada pencapaian tujuan. Risiko diukur melalui kombinasi konsekuensi dari suatu peristiwa dan

kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut. Definisi ini menekankan bahwa risiko tidak hanya berkaitan dengan potensi kerugian (*negative outcomes*) tetapi juga peluang untuk menghasilkan manfaat (*positive outcomes*). Risiko dalam standar AS/NZS 4360: 2004 mencakup 3 aspek yaitu aspek ketidakpastian. Aspek Ketidakpastian merupakan risiko yang muncul dari ketidakpastian terkait hasil dari suatu tindakan atau situasi. Aspek kedua yaitu konsekuensi merupakan risiko yang mencakup dampak yang dapat berupa positif (peluang) atau negatif (kerugian). Aspek ketiga adalah multidimensi merupakan risiko yang dapat memengaruhi berbagai aspek organisasi, termasuk keuangan, operasional, hukum, atau reputasi.

Manajemen risiko telah menjadi elemen penting dalam tata kelola organisasi yang efektif. Standar AS/NZS 4360:2004 memberikan kerangka generik untuk mengelola risiko dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko secara sistematis. Standar ini menekankan bahwa manajemen risiko tidak hanya berfokus pada potensi kerugian, tetapi juga peluang yang dapat dioptimalkan (AS/NZS 4360:2004).

Menurut standar ini, proses manajemen risiko bersifat iteratif dan harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi. Proses ini melibatkan beberapa langkah utama, yaitu komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, serta pemantauan dan peninjauan secara berkelanjutan. Setiap langkah dalam proses ini dirancang untuk memungkinkan organisasi meminimalkan dampak negatif sekaligus memaksimalkan peluang yang tersedia.

Penetapan konteks adalah tahap awal yang mendefinisikan parameter dasar di mana risiko harus dikelola. Proses ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta menentukan tujuan dan sasaran manajemen risiko. Lingkungan eksternal mencakup faktor sosial, politik, ekonomi, dan hukum yang relevan, sementara lingkungan internal mencakup struktur organisasi, budaya, dan sumber daya yang tersedia.

Standar ini mendefinisikan manajemen risiko sebagai penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik secara sistematis untuk mengidentifikasi,

menganalisis, mengevaluasi, dan menangani risiko secara terintegrasi dengan proses organisasi. Proses ini mencakup langkah-langkah berikut:

- a. Identifikasi Risiko: Menentukan apa, di mana, kapan, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi yang memengaruhi tujuan organisasi.
- b. Analisis Risiko: Memahami sifat risiko, termasuk mengevaluasi kemungkinan dan konsekuensinya.
- c. Evaluasi Risiko: Membandingkan tingkat risiko dengan kriteria yang ditentukan untuk memutuskan perlunya tindakan.
- d. Penanganan Risiko: Mengembangkan dan menerapkan strategi untuk menangani risiko sesuai dengan prioritas.

Implementasi manajemen risiko yang efektif dapat memberikan berbagai manfaat, seperti peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan, pengurangan biaya yang berkaitan dengan insiden, dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku. Namun, tantangan utama dalam pelaksanaannya mencakup kebutuhan akan sumber daya yang memadai, komitmen dari manajemen puncak, serta integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis secara menyeluruh (AS/NZS 4360:2004). Dengan demikian, standar AS/NZS 4360:2004 menyediakan panduan yang komprehensif untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara sistematis dan terstruktur, guna mencapai tujuan strategis mereka secara efektif.

Tabel 2.2 Perbedaan Model Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 3100, COSO ERM, FERMA dan AS/NZS 4360: 2004

Aspek	ISO 31000	COSO ERM	FERMA	ANZ (AS/NZS 4360)
Tujuan	Memberikan panduan generik untuk mengelola risiko secara sistematis di berbagai organisasi.	Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam strategi organisasi dan pengambilan keputusan.	Memberikan kerangka kerja untuk pengelolaan risiko strategis dengan menekankan regulasi dan tata kelola.	Memberikan pedoman praktis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola risiko.
Pendekatan	Berbasis prinsip, kerangka kerja, dan proses.	Berbasis komponen yang saling terkait dalam manajemen risiko organisasi secara terintegrasi.	Fokus pada keseimbangan risiko strategis dan operasional dalam lingkungan regulasi.	Berbasis proses langkah-langkah yang sederhana dan dapat diterapkan di berbagai sektor.
Struktur	- Prinsip: Panduan dasar untuk pengelolaan risiko. - Kerangka kerja: Membangun proses risiko ke dalam budaya organisasi. - Proses: Identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pemantauan risiko.	Komponen utama: Tata kelola dan budaya, strategi dan objektif, kinerja, tinjauan, dan pelaporan.	Pendekatan strategis yang mencakup tata kelola, pengelolaan risiko budaya, dan kepatuhan regulasi.	Lima langkah utama: Komunikasi dan konsultasi, identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi risiko, serta pemantauan dan peninjauan.
Fokus Utama	Pengelolaan risiko untuk mencapai tujuan organisasi melalui pendekatan berbasis siklus perbaikan berkelanjutan.	Integrasi manajemen risiko dengan pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan nilai organisasi.	Kepatuhan terhadap regulasi dan penguatan tata kelola risiko organisasi di Eropa.	Identifikasi dan mitigasi risiko secara praktis, cocok untuk organisasi kecil hingga menengah.
Detail Proses	- Mengidentifikasi risiko. - Menganalisis risiko (probabilitas dan dampak).	- Menetapkan strategi risiko. - Menilai risiko melalui analisis strategis dan operasional.	- Mengidentifikasi risiko strategis. - Mengembangkan budaya risiko.	- Mengidentifikasi risiko. - Menganalisis kemungkinan dan dampaknya. - Mengevaluasi dan memprioritaskan mitigasi risiko.

	3. Mengevaluasi dan mengontrol risiko. 4. Memantau dan meninjau proses manajemen risiko.	3. Mengelola risiko dengan pengawasan dan pelaporan.	3. Menjamin kepatuhan regulasi dan tata kelola.	4. Meninjau efektivitas mitigasi.
Konteks Penerapan	Dapat diterapkan di sektor publik, swasta, dan organisasi nirlaba tanpa spesifikasi wilayah.	Cocok untuk organisasi besar yang ingin mengintegrasikan risiko dalam pengambilan keputusan strategis.	Umumnya diterapkan oleh organisasi di Eropa dengan fokus pada regulasi Uni Eropa.	Digunakan di Australia dan Selandia Baru, tetapi diadopsi juga oleh organisasi lain secara global.
Kelebihan	- Fleksibel untuk semua jenis organisasi. - Fokus pada siklus perbaikan berkelanjutan.	- Terintegrasi dalam strategi organisasi. - Menekankan tata kelola risiko.	- Fokus pada pengelolaan risiko strategis. - Sesuai untuk regulasi Eropa.	- Mudah diterapkan dan dipahami. - Fokus pada tindakan praktis.
Kekurangan	- Membutuhkan adaptasi tinggi saat implementasi. - Tidak memberikan detail khusus sektor.	- Kompleks dan memerlukan sumber daya besar. - Tidak selalu sesuai untuk organisasi kecil.	- Kurang dikenal di luar Eropa. - Fokus terbatas pada konteks regulasi Eropa.	- Tidak terlalu fleksibel untuk organisasi besar. - Kurang mendalam pada aspek strategis.
Standar Pendukung	ISO 31000:2018	COSO ERM Framework 2017	FERMA Risk Management Standard	AS/NZS 4360:2004

Sumber : data olah peneliti 2024

2.2.2 Landasan Konseptual

2.2.2.1 Konsep Dinamik

Dinamika berasal dari bahasa Yunani *dynamis* yang berarti kekuatan. Dalam ilmu fisika, dinamika adalah cabang mekanika yang mempelajari gerak benda serta penyebab yang memengaruhinya, yaitu gaya. Berbeda dengan kinematika yang hanya membahas gerak tanpa mempertimbangkan penyebabnya, dinamika berfokus pada hubungan antara gaya dan gerak suatu benda.

Secara harfiah dinamik berasal dari kata dinamika. Dinamika merupakan bagian dari ilmu fisika tentang benda-benda yang bergerak dan tenaga yang menggerakkannya, dinamika berasal dari istilah dinamis yang berarti sifat atau tabiat yang bertenaga atau berkemampuan, serta selalu bergerak dan berubah-ubah, (Idrus 1996:144).

Dinamika dalam manajemen risiko merujuk pada perubahan yang terjadi dalam faktor risiko, strategi mitigasi, serta efektivitas intervensi terhadap suatu sistem dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks program percepatan penurunan stunting, dinamika mencerminkan bagaimana faktor risiko (seperti kondisi sosial, ekonomi, dan kesehatan) serta kebijakan yang diterapkan dapat berubah dan saling mempengaruhi, sehingga menuntut pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam pengelolaan risiko. Manajemen risiko yang dinamis berorientasi pada pemahaman bahwa risiko bukan entitas statis, melainkan berkembang seiring dengan perubahan kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan mampu memproyeksikan kemungkinan risiko di masa depan.

Model dinamis dalam manajemen risiko digunakan untuk memahami bagaimana risiko berkembang dalam suatu sistem yang kompleks. Model ini mempertimbangkan aspek-aspek berikut:

- 1) Variasi Risiko: Risiko dapat berubah akibat faktor lingkungan, sosial, ekonomi, dan kebijakan.

- 2) Interaksi Multivariabel: Risiko tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan dengan faktor lainnya.
- 3) Umpan Balik (Feedback Loop): Efek kebijakan atau intervensi dapat menciptakan dampak yang memperkuat atau mengurangi risiko.
- 4) Resiliensi dan Adaptasi: Kemampuan sistem dalam menyesuaikan strategi mitigasi terhadap perubahan risiko.

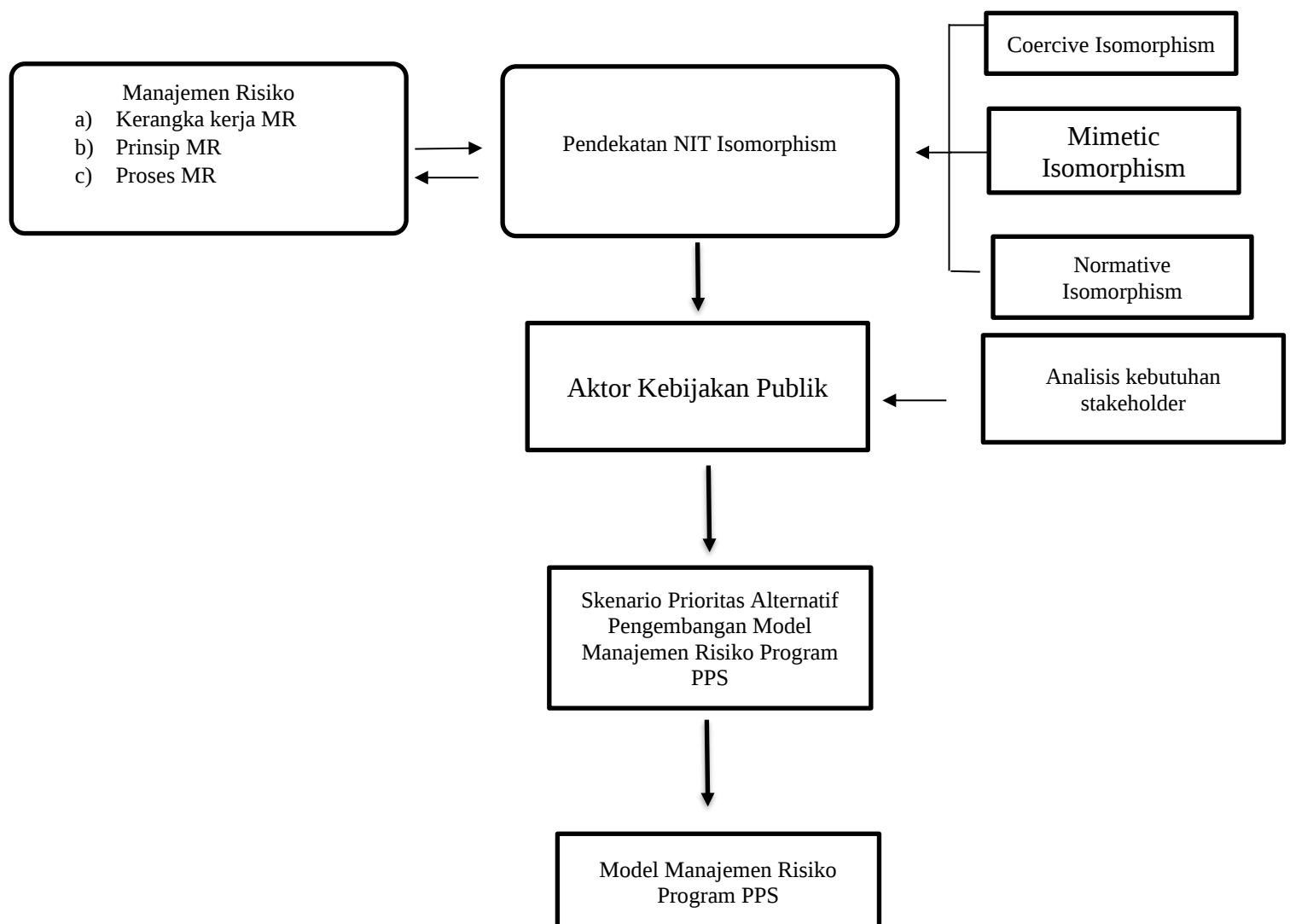
Pendekatan ini sangat relevan dalam manajemen risiko program percepatan penurunan stunting, di mana kebijakan kesehatan masyarakat harus dapat merespons perubahan dinamika sosial-ekonomi, pola konsumsi, akses layanan kesehatan, serta faktor lingkungan yang memengaruhi status gizi anak.

2.3 Kerangka Pemikiran

Manajemen risiko adalah aktivitas-aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan risiko. Alasan khas mengapa Manajemen risiko berkontribusi positif bagi pencapaian kinerja organisasi adalah daya paksanya pada pengelola organisasi untuk secara eksplisit, terstruktur, dan sistematis mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan kejadian di masa mendatang. Perilaku pengelola yang bersifat demikian meningkatkan probabilitas bahwa kejadian-kejadian di masa mendatang yang berdampak buruk pada organisasi dapat dikelola secara tepat, dan di pihak lain, kesempatan yang berdampak baik pada organisasi dapat lebih mudah diraih.

Manajemen risiko digunakan sebagai kerangka pemecahan masalah untuk permasalahan kinerja organisasi di era VUCA dan BANI. Manajemen Risiko sebagai salah satu instrumen utama dalam proses organisasi pemerintah dan sangat efektif untuk mengelola ketidakpastian masa depan dalam dunia yang berciri VUCA dan BANI. Manajemen risiko menjadi bagian integral dari sektor korporasi dan sektor public dalam pengelolaan organisasi. Berdasarkan penelitian manajemen risiko memiliki pengaruh positif dan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan agar keputusan tersebut menjadi lebih baik (Cole et al., 2017). Proses

pengambilan keputusan lebih baik karena manajemen dengan bantuan manajemen risiko dapat memilih alternatif terbaik. Alternatif yang dipilih melalui proses manajemen risiko adalah yang terbaik. Proses pemilihan dan penentuan alternatif dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai risiko yang terkait dengan setiap alternatif. Setelah melalui proses penilaian, manajemen akan menentukan alternatif yang memiliki risiko paling dapat diterima oleh manajemen. Hal ini merupakan salah satu kontribusi manajemen risiko dalam proses pengambilan keputusan (Ludmilla, 2023). Berikut akan disajikan kerangka pemecahan masalah dengan menggunakan Manajemen Risiko:



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kebijakan dengan menggunakan pendekatan *mixed methods*. Penelitian ini merupakan suatu langkah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Menurut Creswell penelitian campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kuantitatif dengan penelitian kualitatif. Menurut pendapat Sugiyono menyatakan bahwa metode penelitian kombinasi (*mixed methods*) adalah suatu metode penelitian antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable dan objektif.

Menurut Creswell, strategi-strategi dalam *mixed methods*, yaitu:

1. Strategi metode campuran sekuensial/bertahap (*sequential mixed methods*) merupakan strategi bagi peneliti untuk menggabungkan data yang ditemukan dari satu metode dengan metode lainnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan *interview* terlebih dahulu untuk mendapatkan data kualitatif, lalu diikuti dengan data kuantitatif dalam hal ini menggunakan survei. Strategi ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:
 - a. Strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam strategi ini tahap pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif kemudian diikuti oleh pengumpulan dan menganalisis data kualitatif yang dibangun berdasarkan hasil awal kuantitatif. Bobot atau prioritas ini diberikan pada data kuantitatif.
 - b. Strategi eksploratoris sekuensial. Strategi ini kebalikan dari strategi

eksplanatoris sekuensial, pada tahap pertama peneliti mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif kemudian mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif pada tahap kedua yang didasarkan pada hasil dari tahap pertama.

- c. Strategi transformatif sekuensial. Pada strategi ini peneliti menggunakan perspektif teori untuk membentuk prosedur-prosedur tertentu dalam penelitian. Dalam model ini, peneliti boleh memilih untuk menggunakan salah satu dari dua metode dalam tahap pertama, dan bobotnya dapat diberikan pada salah satu dari keduanya atau dibagikan secara merata pada masing-masing tahap penelitian.
2. Strategi metode campuran konkuren/sewaktu waktu (*concurrent mixed method*) merupakan penelitian yang menggabungkan antara data kuantitatif dan data kualitatif dalam satu waktu. Terdapat tiga strategi pada strategi metode campuran konkuren ini, yaitu:
 - a. Strategi triangulasi konkuren. Dalam strategi ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan data kualitatif dalam waktu bersamaan pada tahap penelitian, kemudian membandingkan antara data kualitatif dengan data kuantitatif untuk mengetahui perbedaan atau kombinasi.
 - b. Strategi embedded konkuren. Strategi ini hampir sama dengan model triangulasi konkuren, karena sama-sama mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif dalam waktu yang bersamaan. Membedakannya adalah model ini memiliki metode primer yang memandu proyek dan data sekunder yang memiliki peran pendukung dalam setiap prosedur penelitian. Metode sekunder yang begitu dominan/berperan (baik itu kualitatif atau kuantitatif) ditancapkan (*embedded*) ke dalam metode yang lebih dominan (kualitatif atau kuantitatif).

- c. Strategi transformatif konkuren. Seperti model transformatif sequential yaitu dapat diterapkan dengan mengumpulkan data kualitatif dan data kuantitatif secara bersamaan serta didasarkan pada perspektif teoritis tertentu.
3. Prosedur metode campuran transformatif (*transformatif mixed methods*) merupakan prosedur penelitian dimana peneliti menggunakan kacamata teoritis sebagai perspektif overarching yang didalamnya terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Perspektif inilah yang nantinya akan memberikan kerangka kerja untuk topik penelitian, teknik pengumpulan data, dan hasil yang diharapkan dari penelitian.

Dalam penelitian ini menggunakan strategi metode campuran sekuensial/ bertahap (*sequential mixed methods*) terutama strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam penelitian ini pada tahap pertama mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif dalam melakukan analisis stakeholder untuk memperoleh pemahaman dari stakeholder yang terlibat dalam kebijakan Model Manajemen Risiko pada Program PPS melalui identifikasi stakeholder kunci dari sistem tersebut dan melakukan assesment terhadap interest mereka dalam kebijakan Model Manajemen Risiko pada Program PPS melalui kuesioner.

Kemudian tahap kedua, mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif mengenai faktor kunci keberhasilan dalam Model Manajemen Risiko pada Program PPS melalui kuesioner dengan menggunakan teori New Institutional Theory Isomorphism untuk menjawab rumusan masalah yang kedua, yakni faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan model manajemen risiko dalam program PPS. Setelah faktor keberhasilan telah diidentifikasi dan dianalisis melalui analisis prospektif, menghasilkan alternatif skenario pengembangan model manajemen risiko yang dinamik dalam mengatasi tantangan penurunan stunting di Kabupaten Tanggamus. Data dari kuesioner dari hasil analisis prospektif, selanjutnya diolah menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk menghasilkan skenario prioritas yang akan dihasilkan sebagai model manajemen risiko yang dinamik dalam Program PPS di Kabupaten Tanggamus.

Dalam penelitian ini lebih menekankan pada metode kuantitatif. Penggabungan data kuantitatif dengan data kualitatif ini biasanya didasarkan pada hasil-hasil yang telah diperoleh sebelumnya dari tahap pertama. Prioritas utama pada tahap ini lebih ditekankan pada tahap pertama, dan proses penggabungan diantara keduanya terjadi ketika peneliti menghubungkan antara pengumpulan data kuantitatif dengan analisis data kualitatif. Pada penelitian ini, data kualitatif digunakan untuk menjelaskan data kuantitatif pada analisis AHP.

Penggunaan dua metode ini dipandang lebih memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang masalah penelitian daripada penggunaan salah satu di antaranya. Penelitian metode campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif. Pendekatan ini melibatkan asumsi-asumsi filosofis, aplikasi pendekatan-pendekatan kualitatif dan kuantitatif, serta pencampuran (mixing) kedua pendekatan tersebut dalam satu penelitian.

Pendekatan ini lebih kompleks dari sekadar mengumpulkan dan menganalisis dua jenis data tetapi juga melibatkan fungsi dari dua pendekatan penelitian tersebut secara kolektif sehingga kekuatan penelitian ini secara keseluruhan lebih besar daripada penelitian kualitatif dan kuantitatif. Spesifikasi penelitian yang digunakan adalah deskriptif analisis yang bertujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta pengaruh antara fenomena yang diselidiki.

3.2 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

Untuk mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian dan menganalisis serta membahas hasil penelitian, maka diperlukan definisi konseptual dan operasional variabel sebagai acuan yang jelas dalam melakukan penelitian agar akurat dan terstruktur. Menurut Singarimbun dan Effendi (2001) dalam Widarti (2019), definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti dalam mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Sedangkan definisi operasional didefinisikan sebagai aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti

lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama, karena berdasarkan informasi itu, ia akan mengetahui bagaimana caranya melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun berdasarkan konsep yang sama (Wijaya & Huda, 2020).

Variabel penelitian ini digunakan dalam analisis stakeholder dan analisis prospektif. Dalam analisis stakeholder peneliti menggunakan variabel kepentingan dan pengaruh stakeholder. Kemudian, peneliti menurunkan variabel penelitian kedalam indikator dari masing-masing variabel. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel kepentingan penelitian adalah sumber daya organisasi, informasi dan teknologi dan kelembagaan (Suedi, 2013). Selain itu, peneliti juga menghubungkan indikator tersebut dengan new institusinal theory isomorphism. Adapun definisi konseptual dan operasional dari variabel-variabel pada analisis stakeholder adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Penelitian Pada Analisis Stakeholder

No	Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Parameter	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Tingkat Kepentingan Stakeholder	Mengacu pada sejauh mana stakeholder memiliki kepentingan langsung terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi Model Manajemen Risiko dalam Program PPS. Kepentingan ini dipengaruhi oleh faktor regulasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan ketergantungan pada sumber daya serta informasi.	Menunjukkan tinggi atau rendahnya kebutuhan dan ketergantungan stakeholder terhadap Model Manajemen Risiko dalam Program PPS, yang diukur berdasarkan keterlibatan mereka dalam sumber daya organisasi, informasi/teknologi, dan kelembagaan.	Sumber Daya Organisasi (mimetic isomorphism)	Tingkat Keterlibatan stakeholder dalam penentuan Model MR pada Program PPS	• Seberapa besar ketergantungan organisasi Anda terhadap keberhasilan implementasi model manajemen risiko di Program PPS? • Seberapa besar pengaruh alokasi anggaran organisasi terhadap penerapan Model Manajemen Risiko dalam Program PPS? • Apakah organisasi Anda memiliki kepentingan langsung dalam pengelolaan sumber daya terkait manajemen risiko di Program PPS?
				Tekanan dari Pimpinan dan Pemerintah Pusat (Coercive Isomorphism)	Tingkat Kepentingan melalui Komitmen Pimpinan	• Seberapa penting tekanan dari pimpinan daerah (misalnya Bupati/Walikota, Sekda) terhadap pelaksanaan manajemen risiko dalam program PPS

						Seberapa penting arahan dari lembaga pengarah pusat terhadap keputusan unit Anda dalam pengelolaan risiko PPS
				Informasi dan Teknologi (Mimetic & Normative Isomorphism)	Tingkat kepentingan stakeholder terhadap akses informasi, sistem digitalisasi, dan inovasi teknologi dalam mendukung model manajemen risiko di Program PPS.	- Seberapa penting akses terhadap data dan informasi dalam proses pengambilan keputusan terkait manajemen risiko di Program PPS? - Apakah penggunaan teknologi digital dalam manajemen risiko di Program PPS berpengaruh terhadap efektivitas kerja organisasi Anda? - Seberapa besar pengaruh kepemilikan sistem teknologi yang terintegrasi untuk mendukung implementasi Model Manajemen Risiko pada organisasi anda?
				Regulasi (Normative Isomorphism)	Tingkat kepentingan stakeholder	Seberapa besar pengaruh peran regulasi nasional

					terhadap regulasi nasional MR PPS	dalam mendorong unit Anda mengelola risiko dalam Program PPS? Seberapa besar kepentingan organisasi anda dalam membentuk cara kerja unit Anda dalam menangani risiko PPS
				Kelembagaan (Coercive & Normative Isomorphism)	Tingkat Keterlibatan stakeholder dalam regulasi, kebijakan, serta standar kelembagaan yang berpengaruh terhadap penerapan model manajemen risiko di Program PPS.	- Seberapa besar peran regulasi yang ditetapkan oleh institusi Anda dalam menentukan model manajemen risiko yang digunakan di Program PPS? - Apakah organisasi Anda dipengaruhi oleh regulasi eksternal dalam mengadopsi Model Manajemen Risiko? - Seberapa besar kepentingan organisasi Anda dalam mengikuti standar dan regulasi manajemen risiko yang berlaku?

2	Tingkat Pengaruh Stakeholder	Mengacu pada sejauh mana stakeholder memiliki kemampuan untuk mempengaruhi arah dan implementasi Model Manajemen Risiko dalam Program PPS. Pengaruh ini dapat berasal dari posisi hierarki, otoritas kepemimpinan, kendali terhadap sumber daya, keahlian khusus, serta kekuatan dalam negosiasi dengan stakeholder lainnya.	Menunjukkan besar kecilnya kekuatan stakeholder dalam mempengaruhi keputusan dan implementasi Model Manajemen Risiko dalam Program PPS, yang diukur berdasarkan posisi struktural, kepemimpinan, penguasaan keahlian, dan akses terhadap sumber daya strategis.	Hierarki Resmi (Coercive Isomorphism)	Tingkat Pengaruh yang dimiliki stakeholder berdasarkan posisi struktural, wewenang dalam regulasi, dan pengawasan terhadap kepatuhan	• Seberapa besar pengaruh posisi struktural Anda dalam organisasi terhadap implementasi Model Manajemen Risiko? • Apakah Anda memiliki kewenangan dalam menetapkan standar dan pengawasan penerapan manajemen risiko? • Seberapa besar peran institusi Anda dalam mengendalikan anggaran untuk implementasi model manajemen risiko di Program PPS?
				Otoritas Kepemimpinan (Formal & Informal) (Normative Isomorphism)	Tingkat Pengaruh berdasarkan posisi kepemimpinan, baik formal maupun informal, serta kharisma dan jaringan sosial dalam pengambilan keputusan.	• Apakah keputusan dalam penerapan manajemen risiko lebih banyak dipengaruhi oleh pemimpin formal atau tokoh informal dalam organisasi Anda? • Seberapa besar pengaruh hubungan personal (kekeluargaan, politik, jaringan sosial) dalam

						menentukan model manajemen risiko yang digunakan di Program PPS? • Apakah Anda merasa bahwa kepemimpinan yang kuat di organisasi Anda mendorong adopsi model manajemen risiko yang lebih baik?
				Kendali terhadap Sumber Daya Strategis (Coercive & Mimetic Isomorphism)	Tingkat Kemampuan stakeholder dalam mengalokasikan dan mengendalikan sumber daya finansial, teknologi, atau infrastruktur yang diperlukan dalam pembangunan model MR.	• Seberapa besar kendali organisasi Anda terhadap sumber daya strategis (anggaran, infrastruktur, SDM) yang digunakan dalam Model Manajemen Risiko? • Seberapa besar ketergantungan organisasi Anda terhadap sumber daya yang dikendalikan oleh stakeholder lain dalam menerapkan model MR? • Apakah keterbatasan sumber daya menghambat adopsi model manajemen

						risiko yang lebih maju?
				Penguasaan terhadap Pengetahuan/Keterampilan Khusus (Normative & Mimetic Isomorphism)	Tingkat Pengaruh berdasarkan keahlian, sertifikasi, atau pengalaman dalam bidang manajemen risiko yang dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.	• Seberapa besar pengaruh kepemilikan sertifikasi atau pelatihan khusus dalam penentuan model manajemen risiko? • Seberapa besar pengaruh keahlian teknis terhadap keputusan dalam penerapan model manajemen risiko di Program PPS? • Seberapa besar pengaruh benchmarking terhadap organisasi lain digunakan dalam pengambilan keputusan terkait manajemen risiko?
				Posisi Negosiasi (Mimetic Isomorphism)	Tingkat Kemampuan stakeholder dalam mempengaruhi stakeholder lain melalui lobi, aliansi strategis, atau tekanan politik.	• Seberapa besar pengaruh stakeholder eksternal (pemerintah, regulator, asosiasi profesi) dalam memengaruhi keputusan terkait model manajemen

						risiko di Program PPS? • Seberapa besar tekanan dari perusahaan lain dalam industri yang sama terhadap adopsi model manajemen risiko tertentu?
--	--	--	--	--	--	---

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2025)

Kemudian, peneliti juga menggunakan variabel dalam analisis prospektif. Dalam analisis prospektif peneliti menggunakan variabel dengan menggunakan teori dari *new institusinal theory isomorphism*. Variabel dari teori *new institusinal theory isomorphism* yaitu coercive isomorphism (tekanan dari pemerintah dan organisasi), mimetic isomorphism (organisasi meniru organisasi lain), dan normative isomorphism (tuntutan badan profesional dan budaya). Adapun definisi konseptual dan operasional dari variabel-variabel pada analisis prospektif adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional Penelitian Pada Analisis Prospektif

No.	Variabel	Definisi Konseptual	Definisi Operasional	Parameter	Indikator	Butir Pertanyaan
1	Coercive Isomorphism	Mengacu pada sejauh mana tekanan dari pemerintah seperti kebijakan nasional dan tuntutan organisasi untuk mengadopsi struktur atau sistem dalam penggunaan Model Manajemen Risiko dalam Program PPS. Coervice isomorphism disebabkan oleh pemerintah, regulasi atau Lembaga yang menyediakan sumber daya untuk mengadopsi sistem atau model.	Menunjukkan tinggi atau rendahnya tekanan dari pemerintah, regulasi (kebijakan nasional) dan tuntutan organisasi profesi terhadap Model Manajemen Risiko dalam Program PPS, yang diukur berdasarkan regulasi, kebijakan nasional, kepatuhan terhadap regulasi, penyesuaian stuktur, kelembagaan dan prosedural	Regulasi, Kebijakan Nasional, penyesuaian struktur, kelembagaan dan prosedural	Tingkat kepatuhan terhadap regulasi, penyesuaian struktur, kelembagaan dan prosedural	• Aturan dan kebijakan dari pemerintah pusat tentang manajemen risiko sangat memengaruhi MR Program PPS • Kepatuhan terhadap regulasi nasional tentang Kesehatan masyarakat sangat menentukan keberhasilan implementasi MR dalam Program PPS • Kewajiban administrative dan hukum mendorong unit organisasi lebih patuh dalam menjalankan MR pada Program PPS • Penyesuaian struktur organisasi, seperti adanya unit risiko strategis dan operasional, memengaruhi kelancaran MR • Kemampuan lembaga kami dalam menjalankan kebijakan sangat menentukan keberhasilan MR • Program MR akan berjalan lebih baik jika kebijakan yang

						ada cukup fleksibel untuk menyesuaikan kondisi • Banyaknya aturan dan kebijakan yang berlaku kadang membuat pelaksanaan MR menjadi rumit
2	Mimetic Isomorphism	Mengacu pada proses dimana organisasi meniru organisasi lain untuk keunggulan kompetitif pada bidang yang dan untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi organisasi.	Mengukur pengaruh dari adopsi praktik terbaik dan benchmarking terhadap organisasi public yang berhasil pada implementasi manajemen risiko	Best practice organisasi public dan benchmarking	Tingkat pengaruh praktik terbaik dari daerah lain (organisasi public lain).	• Apakah penerapan praktik terbaik dari daerah lain yang telah berhasil menerapkan MR menjadi acuan dalam program ini. • Banyak Praktik MR dalam program PPS kami adopsi dari daerah yang sudah berhasil lebih dulu • Keberhasilan daerah lain dalam penerapan MR sangat memengaruhi pendekatan kami • Meniru metode yang terbukti berhasil dari tempat lain membuat pelaksanaan MR lebih cepat dan mudah
3	Normative Isomorphism	Mengacu pada proses dimana organisasi mendapat tekanan dari norma-norma kelompok (professional) untuk mengadopsi praktek-praktek institusional tertentu karena	Menunjukkan pada peran nilai-nilai professional dan norma institusional dalam penerapan model MR pada Program PPS.	Profesionalisme	Tingkat Pengaruh asosiasi profesi, pelatihan dan standar profesional	• Asosiasi profesional seperti IRMAPA membantu kami menentukan arah kebijakan MR • Sertifikasi dan pelatihan profesional sangat membantu dalam penerapan MR di program PPS • Isi pelatihan profesional dan Pendidikan tentang MR sangat

		adanya tuntutan professional.				memengaruhi cara kami melaksanakan MR • Panduan dari komunitas professional sangat membantu kami dalam perencanaan dan pelaksanaan program PPS
4	Teknologi Pendukung	Peran sistem informasi, monitoring dan evaluasi digital dalam mendukung kebijakan	Menunjukkan sejauh mana digitalisasi dan data digunakan dalam mendukung implementasi MR	Dukungan Teknologi	Sistem pelaporan, akses data, integrasi teknologi	Dukungan teknologi dalam monitoring dan evaluasi
5	Evaluasi Umum	Pandangan menyeluruh stakeholder terhadap seluruh faktor institusional	Memberikan penilaian integratif terhadap pengaruh seluruh faktor NIT terhadap keberhasilan program	Penilaian Agregat	Integrasi coercive, mimetic, normative dan struktur	Secara keseluruhan, bagaimana Anda menilai pengaruh faktor-faktor di atas terhadap keberhasilan MR pada program percepatan penurunan stunting di Kabupaten Tanggamus

Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2025)

3.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah objek atau apa yang menjadi titik perhatian dari suatu penelitian yaitu variabel NIT dalam penerapan dan pengembangan Model manajemen risiko pada Program PPS yang diterapkan di Pemerintah Kabupaten Tanggamus.

3.4 Lokus Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terutama sekali dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi, dari objek yang diteliti dalam rangka mendapatkan data - data penelitian yang akurat (Moleong, 2017). Lokasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus, Provinsi Lampung. Alasan pemilihan lokus penelitian di Pemerintah Kabupaten Tanggamus karena skor MRI masih pada level 2 serta SPIP pada level 2 dan Kabupaten Tanggamus masih diperingkat ke-4 stunting di Provinsi Lampung .

3.5 Jenis dan Sumber Data

Secara umum data penelitian dibagi kepada 2 (dua) jenis, yakni:

3.5.1 Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer didapatkan melalui kuesioner. Argumen peneliti memilih kuesioner sebagai sumber data primer sebab penelitian diawali dengan melakukan penilaian dengan besaran angka tertentu terhadap variabel NIT sebagai kriteria menilai model manajemen risiko pada Program PPS, data awal untuk menjawab rumusan masalah tersebut selanjutnya diolah dengan analisis multi-kriteria dengan metode analisis prospektif. Setelah didapatkan scenario prioritas, kemudian peneliti melakukan penilaian dan membandingkan alternatif scenario

kebijakan pemilihan model manajemen risiko yang dinamik dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP).

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang melengkapi informasi yang didapat dari sumber data primer, data sekunder dalam penelitian ini berupa observasi. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan melalui observasi yang dilakukan terhadap bagaimana variabel NIT berperan dalam penentuan kriteria manajemen risiko dan mendukung implementasi kebijakan manajemen risiko. Kemudian data sekunder juga didapatkan dari laporan kebijakan pemerintah, jurnal akademik, dan studi sebelumnya tentang manajemen risiko dalam percepatan penurunan stunting.

3.6 Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini dipilih menggunakan metode purposive sampling. Metode ini digunakan untuk memilih responden yang memiliki keterkaitan langsung dengan penerapan model manajemen risiko dalam Program PPS, sehingga data yang diperoleh lebih relevan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Patton (2002), purposive sampling adalah teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu agar subjek yang dipilih memiliki relevansi tinggi dengan tujuan penelitian. Purposive sampling memungkinkan peneliti untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam dengan memilih informan yang memiliki pengalaman dan pengetahuan spesifik dalam bidang yang diteliti.

Creswell (2014) juga menyatakan bahwa purposive sampling digunakan dalam penelitian kualitatif maupun kuantitatif untuk memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kapasitas untuk memberikan informasi yang kaya dan relevan terhadap permasalahan penelitian. Peneliti juga telah melakukan pemetaan mengenai data informan yang akan dijadikan responden. Berikut disajikan data informan pada penelitian ini :

Tabel 3.3 Daftar Responden Penelitian

No.	Aktor	Detail Aktor	Referensi Kebijakan
1.	Unit Pemilik Risiko Strategis	1. Bupati Tanggamus, 2. Sekretaris Daerah Kabupaten Tanggamus 3. Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tanggamus 4. Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Tanggamus 5. Direktur RS Batin Mangunang Kab. Tanggamus.	1. SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus. 2. SK Bupati Tanggamus No. B. 128/ 32/ 08/2024 tentang Percepatan Penurunan Stunting Kab. Tanggamus Tahun 2024.
2.	Unit Kepatuhan	1. Asisten I Sekretaris Daerah Kab. Tanggamus 2. Asisten II Sekretaris Daerah Kab. Tanggamus 3. Asisten III Sekretaris Daerah Kab. Tanggamus	SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus.
3.	APIP	1. Inspektur Daerah Kab. Tanggamus. 2. Sekretaris Inspektorat Daerah Kab. Tanggamus 3. Inspektur Pembantu III yang membawahi objek pemeriksaan Stunting. 4. Auditor/ PPUPD yang membawahi objek pemeriksaan stunting	1. SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus. 2. SK Bupati Tanggamus No. B. 128/ 32/ 08/2024 tentang Percepatan Penurunan Stunting Kab. Tanggamus Tahun 2024.

			3. Program Pengawasan Kinerja Tahunan berbasis Risiko Kab. Tanggamus Tahun 2024
4.	Unit Pemilik Risiko Operasional (Tingkat Program)	1. Kepala Bidang Kesehatan Masyarakat Dinas Kesehatan Kab. Tanggamus 2. Kepala Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Dinas Kesehatan Kab. Tanggamus. 3. Kepala Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Perumahan Rakyat Kab. Tanggamus 4. Kepala Bidang Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Penduduk dan Keluarga Berencana Kab. Tanggamus 5. Kordinator Pokja IV TP PKK Kab. Tanggamus 6. Kepala Bidang Pelayanan Kesehatan Dinas Kab. Tanggamus 7. Kepala Bidang Pemerintahan dan Perekonomian	1. SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus. 2. SK Bupati Tanggamus No. B. 128/ 32/ 08/2024 tentang Percepatan Penurunan Stunting Kab. Tanggamus Tahun 2024.

		BAPERIDA Kab. Tanggamus 8. Kepala Bidang Perencanaan dan Pendanaan BAPERIDA Kab. Tanggamus	
5.	Unit Pemilik Risiko Operasional (Tingkat Kegiatan dan Sub Kegiatan)	1. Kepala Sub Bagian Perencanaan Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tanggamus 2. Kepala Sub Bagian Perencanaan Dinas Kesehatan Kab. Tanggamus 3. Abdul Rohman, SE (Pejabat Fungsional Perencana Bidang Pemerintahan dan Perekonomian pada BAPERIDA Kab. Tanggamus) 4. Heni Desmiati, SE (Pejabat Fungsional Penata Kependudukan dan Keluarga Berencana Bidang Keluarga Berencana dan Keluarga Sejahtera Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Penduduk	1. SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus. 2. SK Bupati Tanggamus No. B. 128/ 32/ 08/2024 tentang Percepatan Penurunan Stunting Kab. Tanggamus Tahun 2024. 3. Risk Register Operasional Perangkat Daerah Tahun 2024. 1. SK Bupati Tanggamus No. B. 263/ 32/08/ 2023 tentang Penetapan Lokus Stunting di Kab. Tanggamus

		dan Keluarga Berencana Kabupaten Tanggamus) 5. Yusroni, SE (Pejabat Fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Tanggamus) 6. Penyuluh KB pada Lokus Stunting. 7. Kader Posyandu Pada Lokus Stunting. 8. Kepala Sub Bagian TU Puskesmas Lokus Stunting.	
6.	Pemangku Kepentingan Eksternal	Organisasi Profesi terkait MR sektor Publik, LSM dan Media Massa.	1. SK Bupati Tanggamus No. B. 212/ 19/ 08/ 2023 tentang Pembentukan Struktur Pengelola Risiko Kab. Tanggamus. 2. SK Bupati Tanggamus No. B. 128/ 32/ 08/ 2024 tentang Percepatan Penurunan Stunting Kab. Tanggamus Tahun 2024.

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian utama adalah kuesioner dan peneliti sendiri. Dalam kuesioner, terdapat sedikit perubahan bahasa untuk mempermudah informan mengisi kebutuhan data yang tersedia. Tiga variabel *New Institutional Theory* (NIT) Isomorphism sebagai kriteria uji dalam penelitian ini yaitu coercive isomorphism, mimetic isomorphism, dan normative isomorphism. sesuai dengan pengertian yang peneliti kaji berdasarkan literatur-literatur terdahulu yang sudah membahas variabel NIT isomorphism sebelumnya.

3.8 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan berupa angket yang diberikan oleh peneliti kepada responden. Angket pedoman angket yang berisi pertanyaan terkait dengan penelitian, dengan bentuk *kuesioner* tertutup, dalam artian telah tersedia jawaban dalam bentuk kolom *checkbox*. Angket dibagikan kepada responden yang telah ditentukan untuk dijawab secara jujur dan mandiri.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang dilakukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari responden yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan relevansi terhadap manajemen risiko dalam Program Pengungkapan Sukarela (PPS). *Purposive sampling* digunakan karena penelitian ini membutuhkan informasi dari stakeholder yang memiliki keterlibatan langsung dalam perancangan, implementasi, dan evaluasi manajemen risiko dalam Program PPS. Mengingat kompleksitas Program PPS, tidak semua individu atau organisasi memiliki pemahaman yang mendalam terhadap isu manajemen risiko yang diterapkan. Oleh karena itu, *purposive sampling* memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data dari responden yang dianggap paling representatif. Dalam penelitian ini kriteria purposive sampling sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Kriteria Purposive Sampling Penelitian Model Manajemen Risiko
Pada Program PPS**

No.	Kriteria	Deskripsi	Tujuan Seleksi
1.	Unit Organisasi	Responden berasal dari organisasi/lembaga yang secara langsung terlibat dalam kebijakan atau implementasi Program Percepatan Penurunan Stunting (PPS) di daerah.	Menjamin bahwa responden memahami konteks kelembagaan dan struktur sistem PPS
2.	Jabatan Strategis dalam Program PPS	Responden menduduki posisi strategis dalam unit organisasi, sesuai dengan Surat Keputusan (SK) Tim PPS Daerah atau memiliki tanggung jawab langsung dalam pelaksanaan Program PPS.	Memastikan responden punya peran formal dan otoritas dalam pengambilan keputusan atau implementasi
3.	Lama Pengalaman Kerja	Memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di bidang yang relevan (kesehatan masyarakat, perencanaan pembangunan, pengawasan, atau manajemen risiko).	Memberikan jaminan terhadap kedalaman pengetahuan dan kontinuitas pengalaman
4.	Peran dalam Manajemen Risiko (MR) Program PPS	Pernah atau sedang terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, atau evaluasi manajemen risiko dalam Program PPS.	Menyesuaikan dengan fokus penelitian: MR sebagai pendekatan dalam kebijakan stunting

Sumber : Diolah Peneliti (2025)

3.9 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis multikriteria yaitu analisis stakeholders, analisis prospektif dan *analytical hierarchy process* (AHP). Berikut akan dijelaskan mengenai analisis stakeholder, Analisis prospektif dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

a. Analisis Stakeholder

Data dari hasil angket penelitian mengenai analisis stakeholder ditabulasikan dan diolah dengan analisis statistika deskriptif. Analisis stakeholder dilakukan untuk penafsiran kepentingan (interest) dan pengaruh (influence). Analisis data dilakukan secara statistika deskriptif untuk menganalisis stakeholder yang terlibat berdasarkan kepentingan (interest) dan pengaruhnya (influence) melalui teknik skoring dengan menggunakan skala likert yang didasarkan pada beberapa parameter dan indikator yang telah ditentukan. Tahapan-tahapan yang digunakan berdasarkan Reed et al. (2009) untuk menganalisis stakeholder sebagai berikut:

- 1) Identifikasi stakeholder. Tahap ini dilaksanakan dengan melakukan identifikasi awal melalui data masyarakat, Ormas, Asosiasi Profesi yang ada di daerah studi. Sering kali data yang ada di daerah tidak sesuai dengan kondisi nyata, terutama stakeholder di luar pemerintah. Oleh karena itu perlu cek ulang terhadap data tersebut. Para pelaku yang dianggap memiliki komitmen tinggi diberi catatan khusus untuk menjadi sumber informasi atau responden pada penggalian lebih lanjut. Di samping itu, dibutuhkan pula identifikasi terhadap stakeholder kunci yang ada di pemerintah daerah dan DPRD.
- 2) Mengkategorikan stakeholder berdasarkan kepentingan (interest) dan pengaruhnya (influence). Stakeholder dipetakan ke dalam matriks berdasarkan besarnya kepentingan (interest) dan pengaruh (influence). Sebelum dipetakan ke dalam matriks, kepentingan (interest) dan pengaruh (influence) stakeholder dianalisis dengan skor berdasarkan parameter dan indikator sebagaimana disajikan pada Tabel 4 dan 5. Besarnya kepentingan (interest) dinilai berdasarkan keterlibatan

stakeholder dalam implementasi kebijakan kemitraan konservasi, ketergantungan stakeholder terhadap implementasi kebijakan kemitraan konservasi, program kerja masing-masing stakeholder yang berkaitan dengan implementasi kebijakan kemitraan konservasi, manfaat yang diperoleh stakeholder dari implementasi kebijakan kemitraan konservasi, dan besarnya peran yang dimainkan stakeholder dalam implementasi kebijakan kemitraan konservasi. Besarnya pengaruh (influence) dinilai berdasarkan instrumen dan sumber kekuatan yang dimiliki masing-masing stakeholder. Instrumen kekuatan meliputi kondisi kekuatan (conditioning influence), kekuatan kelayakan (condign influence), kekuatan kompensasi (compesatory influence) dan sumber kekuatan meliputi kekuatan individu (personality influence), kekuatan organisasi (organization influence).

- 3) Membuat “Daftar Panjang”. Membuat daftar stakeholder dilakukan dengan mengidentifikasi stakeholder yang terkait. Identifikasi ini dapat dilakukan dengan berbagai teknik. Teknik tersebut meliputi kuesioner, wawancara, diskusi, observasi, dan studi dokumen. Stakeholder yang telah diidentifikasi dan dicek ulang, dimasukkan ke dalam daftar panjang, mereka para stakeholder daerah yang dianggap memiliki peran. Selanjutnya berdasarkan rumusan isu apa yang telah ditentukan, maka disusunlah daftar partisipan yang dianggap sebagai stakeholder.
- 4) Pemetaan stakeholder. Daftar panjang yang dihasilkan bisa dikelompokkan dalam berbagai kategori sesuai dengan tingkat kepentingan, kapasitas, relevansi atas pokok masalah. Dengan pemetaan stakeholder, maka akan didapat profil stakeholder yang diperlukan.

**Tabel 3.5 Kriteria Penilaian Tingkat Kepentingan (interest) stakeholder
dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Program PPS**

No.	Parameter	Indikator	Penilaian				
			Sgt Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sgt Tinggi
1.	Sumber Daya Organisasi (coercive dan mimetic isomorphism)	Tingkat Keterlibatan stakeholder dalam penentuan Model MR pada Program PPS	1	2	3	4	5
2.	Informasi dan Teknologi (Mimetic & Normative Isomorphism)	Tingkat kepentingan stakeholder terhadap akses informasi, sistem digitalisasi, dan inovasi teknologi dalam mendukung model manajemen	1	2	3	4	5
3.	Kelembagaan (Coercive & Normative Isomorphism)	Keterlibatan stakeholder dalam regulasi, kebijakan, serta standar kelembagaan yang berpengaruh terhadap penerapan model manajemen risiko di Program PPS.	1	2	3	4	5

Sumber : Di Olah oleh Peneliti (2025)

**Tabel 3.6 Kriteria Penilaian Tingkat Pengaruh (influence) stakeholder
dalam Kebijakan Model Manajemen Risiko Program PPS**

No.	Parameter	Indikator	Penilaian				
			Sgt Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sgt Tinggi
1.	Hierarki Resmi (Coercive Isomorphism)	Tingkat Pengaruh yang dimiliki stakeholder berdasarkan posisi struktural, wewenang dalam regulasi, dan pengawasan terhadap kepatuhan	1	2	3	4	5
2.	Otoritas Kepemimpinan (Formal & Informal) (Normative Isomorphism)	Tingkat Pengaruh berdasarkan posisi kepemimpinan, baik formal	1	2	3	4	5

		maupun informal, serta kharisma dan jaringan sosial dalam pengambilan keputusan.					
3.	Kendali terhadap Sumber Daya Strategis (Coercive & Mimetic Isomorphism)	Tingkat Kemampuan stakeholder dalam mengalokasikan dan mengendalikan sumber daya finansial, teknologi, atau infrastruktur yang diperlukan dalam pembangunan model MR	1	2	3	4	5
4.	Penguasaan terhadap Pengetahuan/Keterampilan Khusus (Normative & Mimetic Isomorphism)	Tingkat Pengaruh berdasarkan keahlian, sertifikasi, atau pengalaman dalam bidang manajemen risiko yang dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.	1	2	3	4	5
5.	Posisi Negosiasi (Mimetic Isomorphism)	Tingkat Kemampuan stakeholder dalam mempengaruhi stakeholder lain melalui lobi, aliansi strategis, atau tekanan politik.	1	2	3	4	5

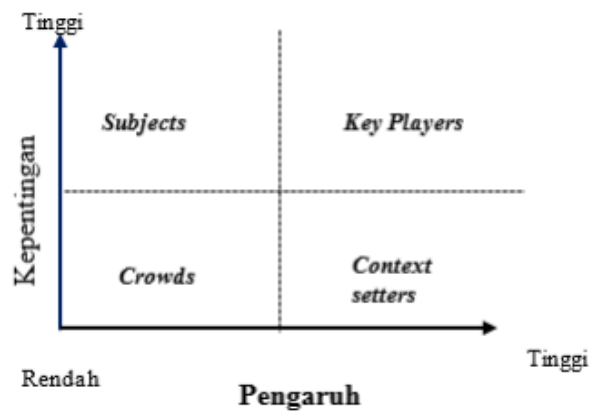
Sumber : Di Olah oleh Peneliti (2025)

Tingkat kepentingan (interest) dan tingkat pengaruh (influence) dikatakan tinggi apabila mendapatkan skor lebih atau sama dengan dari median dari total skor yang ada (12,5 dengan pembulatan angka menjadi 13) dan dikatakan rendah apabila mendapatkan skor di bawah nilai median (<13).

Menurut Reed et al. (2009) metode analisis menggunakan matriks kepentingan (interest) dan pengaruh (influnce) dengan mengkategorikan stakeholder ke dalam key player, context setter, subject dan crowd. Posisi stakeholder dalam kuadran dapat menggambarkan kategori kepentingan (interest) dan pengaruh (influence) dalam implementasi kebijakan kemitraan konservasi. Kategorisasi stakeholder menurut Reed et al. (2009) terdiri atas:

- a. Key players, merupakan pemangku kepentingan yang aktif karena mempunyai kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap pengembangan suatu proyek.
- b. Context setters, memiliki pengaruh yang tinggi tetapi sedikit kepentingan sehingga dapat menjadi risiko yang signifikan untuk dipantau
- c. Subjects, merupakan pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan tinggi tetapi pengaruhnya rendah dan walaupun mendukung kegiatan tetapi kapasitas terhadap dampak mungkin tidak ada. Stakeholder ini dapat menjadi berpengaruh jika membentuk aliansi dengan pemangku kepentingan lainnya.
- d. Crowds, merupakan pemangku kepentingan yang memiliki sedikit kepentingan dan berpengaruh terhadap hasil yang diinginkan dan menjadi pertimbangan untuk mengikutsertakannya dalam pengambilan keputusan.

Hasil analisis stakeholder diletakan dalam matriks pengaruh kepentingan yang terbagi menjadi empat kuadran sebagaimana disajikan pada Gambar 3.1 sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kuadran Kepentingan (*interest*) vs Pengaruh (*influence*) Grid
 Sumber: Reed et al. (2009)

b. Analisis Prospektif

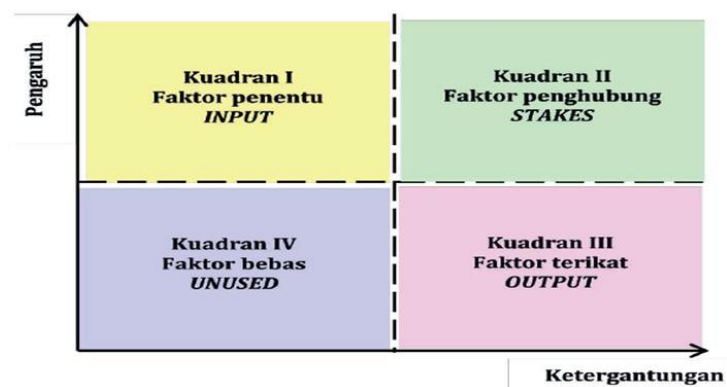
Analisis Prospektif adalah suatu cara atau pendekatan untuk menganalisis beragam kemungkinan yang terjadi di masa depan, berdasarkan situasi saat ini. Analisis prospektif tidak sama dengan peramalan karena situasi saat ini tidak dapat digunakan untuk meramal masa depan. *La prospective* berasal dari bahasa Perancis yang bila diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi *a preactive and proactive approach* atau bila diterjemahkan dalam satu kata yang sepadan adalah *foresight* karena kata *proactivity* jarang digunakan (Suaedi, 2013).

Pendekatan prospektif menekankan pada proses-proses evolusi jangka panjang, sehingga dimensi waktu menjadi salah satu unsurnya. Analisis prospektif ini adalah salah satu dari metode dengan pendekatan sistem atau pendekatan holistik. Tujuan analisis prospektif adalah untuk mendefinisikan tujuan pembangunan jangka panjang dari sistem yang dipelajari dan untuk menentukan strategi yang akan diikuti agar sistem mencapai tujuan. Strategi berupa rangkaian keputusan yang penting untuk mencapai tujuan dan dugaan untuk memperkirakan interaksi yang mungkin sebagai akibat dari setiap keputusan; dan untuk menerjemahkan strategi ke dalam perencanaan, tujuan

umum, dan strategi yang muncul dari analisis prospektif yang berguna untuk menentukan prioritas dalam proses perencanaan (Suaedi, 2013).

Analisis prospektif dapat digunakan untuk mempersiapkan tindakan strategis dan melihat apakah perubahan dibutuhkan di masa depan. Analisis prospektif memberikan informasi mengenai faktor kunci yang berperan dalam sistem berdasarkan kebutuhan *stakeholders* yang terlibat dalam sistem. Penentuan faktor kunci dan tujuan strategis tersebut penting dan sepenuhnya merupakan pendapat dari pihak yang berkompeten sebagai *stakeholders*. Pendapat tersebut diperoleh melalui bantuan kuesioner dengan wawancara (*indepth interview*) di wilayah studi (Suaedi, 2013). Secara rinci, tahapan dalam melakukan analisis prospektif yaitu:

- 1) Menentukan faktor kunci untuk masa depan dari sistem yang dikaji. Pada tahap ini dilakukan identifikasi seluruh faktor penting, menganalisis pengaruh dan ketergantungan seluruh faktor dengan melihat pengaruh timbal balik menggunakan matriks, serta menggambarkan pengaruh dan ketergantungan dari masing-masing faktor ke dalam 4 kuadran utama, seperti gambar dibawah ini :



Gambar 3.2 Matrik Pengaruh dan Ketergantungan antar factor

Sumber : Fahrudin (2013)

- 2) Menentukan tujuan strategis dan kepentingan utama para *stakeholder* yang terkait dengan sistem yang dikaji.

- 3) Menentukan pengaruh langsung antarfaktor dalam sistem, yang dilakukan pada tahap pertama analisis prospektif menggunakan matriks pengaruh langsung antar faktor dalam pengembangan kebijakan. Pengisian factor paling penting atau factor langsung yang sangat kuat sampai dengan pengisian factor yang tidak ada pengaruh langsung dihitung menggunakan skala likert 1-5 dalam skala kuesioner untuk mengukur persepsi pentingnya masing-masing factor sehingga didapatkan factor mana saja yang berpengaruh kuat.

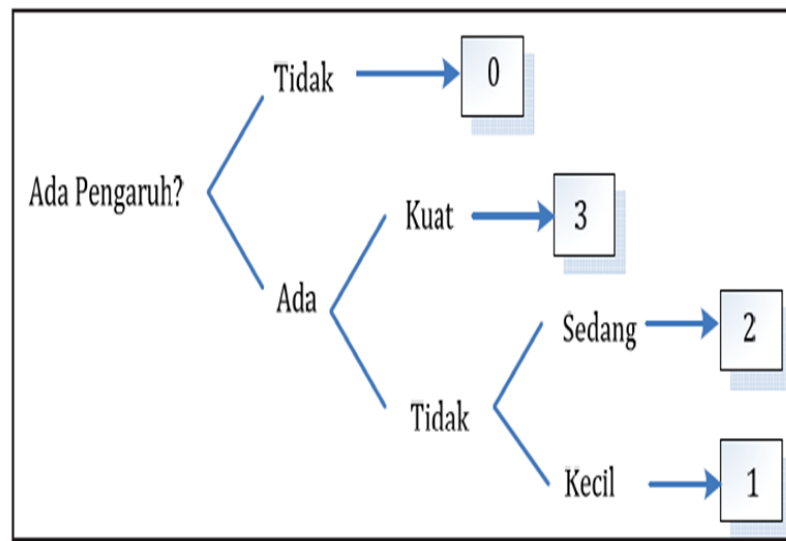
Tabel 3.7 Pengaruh Langsung Antar Faktor

Dari ↓ Terhadap →	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A										
B										
C										
D										
E										
F										
G										
H										
I										
J										

A – Jadilah faktor-faktor dalam sistem yang dikaji

Sumber : Suaedi (2013)

Mengisi matriks tersebut dilakukan bersama dengan stakeholder secara partisipatif. Skor pengisian antara 0 (tidak ada pengaruh) dan 3 (pengaruh kuat). Skor isian untuk seluruh responden dapat menggunakan kesepakatan. Jika tidak dapat titik temu, maka dapat menggunakan rata-rata, median, atau modus. Pedoman pengisian matriks analisis pengaruh disajikan pada Gambar 3. 2 sebagai berikut :



Gambar 3.3 Pedoman Skor Pengisian Matrik

Sumber : Suaedi (2013)

- 4) Mendefinisikan dan mendeskripsikan evolusi kemungkinan masa depan. Pada tahap ini dilakukan identifikasi bagaimana elemen kunci dapat berubah dengan menentukan keadaan (*state*) pada setiap faktor, memeriksa perubahan mana yang dapat terjadi bersamaan, dan menggambarkan skenario dengan memasang perubahan yang akan terjadi dengan cara mendiskusikan skenario dan implikasinya terhadap sistem.
- 5) Menentukan keadaan (*state*) suatu faktor. Ketentuan-ketentuan yang harus diikuti pada tahap ini adalah (a) keadaan harus memiliki peluang sangat besar untuk terjadi (bukan khayalan) dalam suatu waktu di masa datang; (b) keadaan bukan merupakan suatu tingkatan atau ukuran suatu faktor, tetapi merupakan deskripsi tentang situasi dari sebuah faktor; (c) setiap keadaan harus diidentifikasi dengan jelas; (d) bila keadaan dalam suatu faktor lebih dari satu, maka keadaan-keadaan tersebut harus dibuat secara kontras; dan e) mengidentifikasi keadaan yang peluangnya sangat kecil untuk terjadi atau berjalan bersamaan (*mutual compatible*).

- 6) Membangun skenario yang mungkin terjadi. Langkah-langkah dalam membangun skenario terhadap tahapan faktor-faktor yang mungkin terjadi.
- 7) Merumuskan implikasi scenario (Hartrisari 2004).

c. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Selain menggunakan tehnik analisis prospektif, peneliti juga menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dapat digunakan untuk memecahkan problema-problema yang terukur maupun yang memerlukan suatu *judgement* (Saaty 1993). Prinsip kerja AHP adalah membuat bagianbagian yang sederhana dalam suatu hierarki persoalan yang tidak terstruktur, strategis, dan dinamis (Marimin 2004). AHP merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam penentuan atau perencanaan suatu strategi. Alat ini memasukkan pertimbangan-pertimbangan logis dari faktor-faktor yang berpengaruh, berikut aktor dan tujuan masing-masing dari suatu permasalahan kompleks yang dipetakan secara sederhana menjadi suatu hierarki. Langkah-Langkah penggunaan *Analytical Hierarchy Process* adalah sebagai berikut :

- 1) Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan. Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
- 2) Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan utama. Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda.

- 3) Menyatukan pendapat dari beberapa kuisioner dengan *Geomean*. Jika kuisioner diisi oleh pakar, maka kita akan menyatukan pendapat para pakar dengan menggunakan persamaan rata-rata geometri atau *geomean* dimana perhitungan ini untuk memberikan pendekatan rata-rata yang lebih baik untuk data-data yang didapat dari penilaian responden dalam kuisioner. Rata-rata geometric adalah rata-rata yang diperoleh dengan mengalikan semua data dalam suatu kelompok sampel, kemudian diakarpangkatkan dengan jumlah data sampel tersebut. Rata-rata Geometrik dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$GM = \sqrt[n]{(X1)(X2) \dots (Xn)}$$

Dimana :

GM = Geometric Mean

X1 = Pakar ke 1

X2 = Pakar ke 2

Xn = Pakar ke n

- 4) Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau criteria yang setingkat di atasnya. Matriks perbandingan berpasangan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.
- 5) Menentukan susunan prioritas elemen dengan Menyusun perbandingan berpasangan. Membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap subhirarki. Perbandingan tersebut

ditransformasikan dalam bentuk matriks. Contoh, terdapat n objek yang dinotasikan dengan $(GM_1, GM_2, \dots, GM_n)$ yang akan dinilai berdasarkan pada nilai tingkat kepentingannya dan dipresentasikan dalam matriks *Pair-wise Comparison*.

Tabel 3.8 Matriks Perbandingan Berpasangan

Kriteria/Alternatif	1	2	3	N
1	1	GM_{12}	GM_{13}	GM_{1n}
2	GM_{21}	1	GM_{23}	GM_{2n}
3	GM_{31}	GM_{32}	1	GM_{3n}
4	GM_{n1}	GM_{n2}	GM_{n3}	1

(Sumber: Saaty, 1994)

Nilai 1 adalah nilai perbandingan elemen1 (baris) terhadap 1 (kolom) yang menyatakan hubungan:

- Seberapa jauh tingkat kepentingan nilai 1 (baris) terhadap kriteria dibandingkan dengan nilai 1 (kolom) atau,
- Seberapa jauh dominasi nilai 1 (baris) terhadap nilai 1 (kolom) atau
- Seberapa banyak sifat kriteria terdapat pada elemen 1 (baris) dibandingkan dengan elemen 1 (kolom).

Nilai numerik yang dikenakan untuk seluruh perbandingan diperoleh dari skala perbandingan 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 3.9 Skala Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama pentingnya	Kedua aktifitas menyumbangkan sama pada tujuan
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan Keputusan menunjukkan kesukaan atas satu aktifitas lebih dari yang lain.
5	Cukup penting	Pengalaman dan Keputusan menunjukkan kesukaan atas

		satu aktifitas lebih dari yang lain
7	Sangat penting	Pengalaman dan Keputusan menunjukkan kesukaan yang kuat atas satu aktifitas lebih dari yang lain.
9	Kepentingan yang ekstrim	Bukti menyukai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2, 4, 6, 8	Nilai Tengah diantara dua nilai Keputusan yang berdekatan	Bila kompromi dibutuhkan

Sumber : Saaty, 1994

Model AHP didasarkan pada *pair-wise comparison matrix*, Dimana elemen-elemen pada matriks tersebut merupakan *judgement* dari *decision maker*. Seorang *decision maker* akan memberikan penilaian, mempersepsikan, ataupun memperkirakan kemungkinan dari suatu hal/peristiwa yang dihadapi. Matriks tersebut terdapat pada setiap *level of hierarchy* dari suatu struktur model AHP yang membagi habis suatu persoalan.

- 6) Menormalkan data. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
- 7) Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
- 8) Menghitung *priority vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. *Priority vector* adalah bobot setiap elemen yang digunakan untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah hingga mencapai tujuan, Penghitungan dilakukan dengan cara menjumlahkan semua nilai setiap kolom dalam matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.
- 9) Uji Konsistensi Indeks dan Rasio. Salah satu utama model AHP yang membedakannya dengan model pengambilan keputusan yang lainnya adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Pengumpulan pendapat

antara satu faktor dengan yang lain adalah bebas satu sama lain, dan hal ini dapat mengarah pada ketidakkonsistenan jawaban yang diberikan responden. Namun, terlalu banyak ketidakkonsistenan juga tidak diinginkan. Pengulangan wawancara pada sejumlah responden yang sama kadang diperlukan apabila derajat tidak konsistensinya besar. (Saaty, 1994) telah membuktikan bahwa Indeks Konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus:

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n - 1)}$$

Keterangan :

CI : Rasio penyimpangan (deviasi) konsistensi (consistency index)

$\lambda_{\max}$: Nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n : Orde matrik

Apabila CI bernilai nol, maka *pairwise comparison matrix* tersebut konsisten. Batas ketidakkonsistenan (*inconsistency*) yang telah ditetapkan oleh Thomas L. Saaty ditentukan dengan menggunakan Rasio Konsistensi (CR), yaitu perbandingan indeks konsistensi dengan nilai random indeks (RI) yang diperlihatkan.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

CR : Rasio Konsistensi

RI : Indeks Random

Tabel 3.10 Nilai Pembangkit Random

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0,000	0,000	0,80	0,900	1,120	1,240	1,320	1,140	1,450
N	10	11	12	13	14	15			
RI	1,490	1,510	1,480	1,560	1,570	1,590			

Sumber: Saaty, 1994)

Bila matrik *spair-wise comparison* dengan nilai *CR* lebih kecil dari 0,100 maka ketidakkonsistenan pendapat dari *decision maker* masih dapat diterima jika tidak akan penilaian perlu diulang.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait pengembangan model manajemen risiko Program Percepatan Penurunan Stunting (PPS) di Kabupaten Tanggamus, yang dianalisis melalui pendekatan analisis stakeholder, faktor kunci (MICMAC dan AHP), serta pemetaan skenario berbasis New Institutional Theory (NIT), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan model manajemen risiko dinamik dalam Program PPS di Kabupaten Tanggamus menunjukkan bahwa perlunya proses penguatan kelembagaan yang terstruktur. Model manajemen risiko perlu mengadopsi prinsip ISO 31000 sebagai kerangka dasar sistem manajemen risiko, kemudian diperkuat dengan model FERMA dalam tata kelola manajemen risiko tingkat *street level bureaucracy*. Model FERMA menghubungkan secara langsung pelaksana lapangan Program PPS terkait dengan intervensi spesifik, sensitif dan penguatan kelembagaan yang menghubungkan dengan risiko strategis Program PPS. Pendekatan *New Institutional Theory (NIT)* memperlihatkan bagaimana tekanan coercive melalui kebijakan pusat dan kewajiban administratif mendorong konsistensi pelaksanaan program, sementara tekanan mimetic mendorong daerah untuk meniru praktik terbaik dari wilayah lain, serta tekanan normative berperan dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui sertifikasi dan asosiasi profesional. Intergrasi antara Model ISO 31000 dengan FERMA akan direspon oleh tekanan isomorphism secara struktural dan fungsional, baik di level strategis maupun *street level bureaucracy*. Integrasi penggabungan dua model menekankan bahwa efektivitas pengelolaan risiko pada Program PPS tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem formal di level atas, tetapi

juga oleh kekuatan relasi kelembagaan, koordinasi antara Key Player dengan *street level bureaucracy* sebagai rantai pengambilan Keputusan dan pelaksanaan intervensi dalam penurunan stunting di Kabupaten Tanggamus.

2. Faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan manajemen risiko dalam Program PPS meliputi Kemampuan Lembaga, Aturan Kebijakan Pusat, Kewajiban Administratif/Hukum, Fleksibilitas Kebijakan, Dukungan Teknologi, Kompleksitas Kebijakan, dan Meniru Metode yang Berhasil. Hasil pengukuran prioritas menunjukkan bahwa Kemampuan Lembaga memiliki pengaruh paling dominan, menandakan bahwa penguatan struktur organisasi, sumber daya manusia, serta kapasitas kelembagaan menjadi prasyarat utama keberhasilan penerapan manajemen risiko yang efektif. Aturan kebijakan pusat dan kewajiban administratif memperkuat kerangka normatif yang wajib diikuti daerah, sementara fleksibilitas kebijakan, dukungan teknologi, dan kemampuan meniru metode yang berhasil memberi ruang adaptasi terhadap dinamika lokal.
3. Alternatif skenario pengembangan model manajemen risiko yang adaptif berhasil dipetakan ke dalam tujuh skenario berbasis hasil analisis prospektif dan AHP. Skenario 5 muncul sebagai prioritas utama dengan bobot tertinggi, mencerminkan kondisi di mana penguatan sistem manajemen risiko berbasis ISO 31000 sudah berjalan secara integratif dalam pengambilan keputusan, ditopang oleh penguatan governance FERMA serta kesiapan pengembangan teknologi adaptif berbasis data. Implementasi skenario ini memungkinkan pengelolaan risiko dalam Program PPS tidak lagi bersifat administratif semata, melainkan berkembang menjadi sistem manajemen risiko yang responsif, kolaboratif, serta mampu merespon dinamika risiko secara cepat berbasis bukti (*evidence-based decision making*) demi percepatan penurunan stunting yang berkelanjutan di Kabupaten Tanggamus.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah, khususnya Kabupaten Tanggamus, disarankan untuk memprioritaskan penguatan kapasitas Unit Pemilik Risiko (UPR) melalui penguatan struktur kelembagaan, penyediaan sumber daya manusia yang kompeten, serta pengembangan kompetensi teknis dalam manajemen risiko berbasis ISO 31000. Penguatan kapasitas kelembagaan berguna untuk memastikan bahwa risiko-risiko dalam pelaksanaan intervensi spesifik dan sensitif Program PPS dapat diidentifikasi dan direspon secara sistematis khususnya pada tingkat *street level bureaucracy*.
2. Penting bagi pemerintah daerah memperkuat kolaborasi UPR, Unit Keptauhan dan APIP dalam pelaksanaan Program PPS agar pengawasan terhadap risiko program tidak bersifat represif, melainkan bersifat kolaboratif, konsultatif dan adaptif. APIP berperan penting dalam memastikan pelaksanaan manajemen risiko sesuai dengan prinsip tata kelola dalam kerangka FERMA di tingkat *street level bureaucracy*.
3. Unit Kepatuhan mempunyai peran dalam menjamin kesesuaian implementasi manajemen risiko Program PPS dengan kebijakan pusat, terutama terkait Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2021 tentang Percepatan Penurunan Stunting. Dinas teknis dan pemangku kepentingan program perlu membangun budaya sadar risiko (*risk aware*).
4. Mengingat pengaruh signifikan faktor Kemampuan Lembaga dan Aturan Kebijakan Pusat, maka penguatan kapasitas kelembagaan daerah perlu diarahkan untuk mampu menerjemahkan regulasi pusat secara fleksibel namun tetap sesuai dengan karakteristik daerah (adaptif-regulatif).
5. Pemanfaatan teknologi informasi dan penguatan sistem pengelolaan data daerah berbasis digital perlu dikembangkan secara bertahap, untuk mendukung proses manajemen risiko yang berbasis pada data aktual dan analisis prediktif.

6. Peran *street level bureaucracy* seperti bidan desa, kader posyandu, dan pendamping desa dalam pelaksanaan intervensi stunting perlu diintegrasikan secara utuh dalam struktur kelembagaan pengelolaan risiko. *Street level bureaucracy* tidak hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi harus dilibatkan dalam proses indentifikasi risiko, penyampaian informasi risiko serta respon cepat terhadap potensi kegagalan program khususnya dengan menggunakan model FERMA.
7. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara lebih mendalam faktor-faktor eksternal dan dinamika lingkungan strategis yang mempengaruhi penguatan manajemen risiko daerah, misalnya pengaruh politik anggaran, keterlibatan masyarakat, serta penguatan tata kelola lintas sektor.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, W., & Hindun, N. (2023). SOSIALISASI PENCEGAHAN STUNTING DENGAN MAKANAN HEWANI PADA KARYAWAN GLOBAL COLLECTION MALANG. *Anfatama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 103–106.
- Agustino, L. (2012a). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta Makassar City Indonesia. *American Jurnal Of Humanity And Sosial*, 2.
- Agustino, L. (2012b). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta Makassar City Indonesia. *American Jurnal Of Humanity And Sosial*, 2.
- Ashworth, R., Boyne, G., & Delbridge, R. (2009). Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 165–187.
- Baracho, R. O., Bezerra, N. R., & Scalize, P. S. (2024). Proposition and Application of a Conceptual Model for Risk Management in Rural Areas: Rural Basic Sanitation Safety Plan (RBSSP). *Resources*, 13(7), 90.
- Belayneh, M., Loha, E., & Lindtjørn, B. (2021a). Spatial variation of child stunting and maternal malnutrition after controlling for known risk factors in a drought-prone rural community in Southern Ethiopia. *Annals of Global Health*, 87(1).
- Belayneh, M., Loha, E., & Lindtjørn, B. (2021b). Spatial variation of child stunting and maternal malnutrition after controlling for known risk factors in a drought-prone rural community in Southern Ethiopia. *Annals of Global Health*, 87(1).

- BPKP Perwakilan Provinsi Lampung. (2024). LHE SPIP Tanggamus 2023. Laporan SPIP Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus Tahun 2023, 1.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., Meidell, A., & Tran, P. (2019). Managing risk in the public sector – The interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability and Management*, 35(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12179>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., Meidell, A., & Tran, P. (2019). Managing risk in the public sector–The interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability & Management*, 35(1), 3–19.
- Chinwah, V. D. (2020). PRISMA Model for Improving Maternal-Child Healthcare Outcomes in Rivers State, Nigeria.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In *Source: American Sociological Review* (Vol. 48, Issue 2).
- Dunn, W. (2004). Analisis kebijakan publik (public policy analysis). Gajah Mada University Press.
- Dye, T. R. (1992). Understanding public policy. Englewood Cliff.
- Eyestone, R. (1971). The threads of public policy: A study in policy leadership. Ardent Media.
- Fachruddin, S. (2013). Metode Kuantitatif Untuk Analisis Kebijakan.
- Fanida, E. H., Meirinawati, M., Oktariyanda, T. A., Eprilianto, D. F., Nourmanita, N. A., Jamal, A., Suprpto, F. A., Ma'ruf, M. F., & Pradana, G. W. (2024). Building a Peaceful and Inclusive Society for Sustainable Development: Challenges of Public Administration in the Era of Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA). 4th International Conference on Social Sciences and Law (ICSSL 2024), 458–472.

- Ferdosi, M., Rezayatmand, R., & Molavi Taleghani, Y. (2020). Risk management in executive levels of healthcare organizations: insights from a scoping review (2018). *Risk Management and Healthcare Policy*, 215–243.
- Frumkin, P., & Galaskiewicz, J. (2004). Institutional isomorphism and public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D. (2014). Rethinking institutions and organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206–1220.
- Hanafi, M. M. (2006). *Manajemen risiko*.
- Hart, B. (2006). Visit our website International Standards on-line at www.saiglobal.com/shop AS/NZS 4360 SET Risk Management Set. www.saiglobal.com/shop
- Hawkes, C., Ruel, M. T., Salm, L., Sinclair, B., & Branca, F. (2020). Double-duty actions: seizing programme and policy opportunities to address malnutrition in all its forms. *The Lancet*, 395(10218), 142–155.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Hart, Schaffner and Marx.
- Madani, M. (2011). *Dimensi interaksi aktor dalam proses perumusan kebijakan publik*.
- Vorst, R. C., D.S, P., & Budiman, A. (2018). *Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000*.
- Meutia, I. F. (2017). *Analisis kebijakan publik*. AURA (CV. ANUGRAH UTAMA RAHARJA).
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mukuku, O., Mutombo, A. M., Kamona, L. K., Lubala, T. K., Mawaw, P. M., Aloni, M. N., Wembonyama, S. O., & Luboya, O. N. (2019a). Predictive model

for the risk of severe acute malnutrition in children. *Journal of Nutrition and Metabolism*, 2019(1), 4740825.

Mukuku, O., Mutombo, A. M., Kamona, L. K., Lubala, T. K., Mawaw, P. M., Aloni, M. N., Wembonyama, S. O., & Luboya, O. N. (2019b). Predictive model for the risk of severe acute malnutrition in children. *Journal of Nutrition and Metabolism*, 2019(1), 4740825.

Nakamura, R. T., & Smallwood, F. (1980). *The politics of policy implementation*. St. Martin's Press.

Nugroho, R. (2006). *Kebijakan publik untuk negara-negara berkembang*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 213.

Parsons, W. (2006). *Public policy* (Tri Wibowo Budo Santoso. Kencana. Jakarta, 469.

Penulis, T., Putu Sugih Arta, I., Gede Satriawan, D., Kadek Bagiana, I., Loppies, Y., Agusetiawan Shavab, F., Matari Fath Mala, C., Malik Sayuti, A., Agnes Safitri, D., Berlianty, T., Julike, W., Wicaksono, G., Marietza, F., Rustandi Kartawinata, B., & Utami, F. (2021). *MANAJEMEN RISIKO*. www.penerbitwidina.com

Priyarsono, D. S., & Munawar, Y. (2020). Pengembangan SDM untuk implementasi manajemen risiko: perspektif baru dari sudut pandang pengguna. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 6(3), 478.

Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., & Sari, D. L. (2019). Starting the implementation of risk management in a higher education institution: The case of IPB University. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 598(1), 012107.

Salusu, J. (2003). *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit Cetakan Ke-enam*. Jakarta: PT. Grasindo.

- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Sidiartha, I. G. L., & IGAPE, P. (2018). Implementation of STRONGkids in identify risk of malnutrition in government hospital. *Int J Heal Sci*, 2(2), 18–24.
- Sotiraki, M., Malliou, A., Tachirai, N., Kellari, N., Grammatikopoulou, M. G., Sergeantanis, T. N., & Vassilakou, T. (2022). Burden of childhood malnutrition: a roadmap of global and european policies promoting healthy nutrition for infants and young children. *Children*, 9(8), 1179.
- Suaedi. (2013). *Buku AKP pendekatan Kuantitatif_Prospektif_Trade Off*.
- Subagyo, A., Simanjutak, R., & Bukit, A. I. (2020). *DASAR-DASAR MANAJEMEN RISIKO* (Mitra Wacana Media, Ed.; 1st ed.). Mitra Wacana Media. www.mitrawacanamedia.com
- Subarsono, A. G. (2012). *Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi*.
- Syafiie, I. K. (2006). *Ilmu Administrasi Publik*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tachjan, H. (2006). *Implementasi kebijakan publik*. (No Title).
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *From the cube to the rainbow double helix: a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks*. www.theirm.org
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action* McGraw-Hill Valero, M.(2009). *Evaluación de Competencias Genéricas En Ingenierías*, Instituto de Ciencias de La Educación. Universidad Politécnica de Valencia.(25 Feb. 2009), Valencia.
- Tina Dacin, M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–56.

- Wahab, S. A. (2021). Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik. Bumi Aksara.
- Wilson, J. Q. (2019). Bureaucracy: What government agencies do and why they do it. Hachette UK.
- Winarno, B. (2012). Kebijakan publik: teori, proses, dan studi kasus: edisi dan revisi terbaru. Center For Academic Publishing Service.