

SURAT KEPUTUSAN
Nomor. SK-009/REK /UPM/IX/2025

tentang

PANDUAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS PARAMADINA TAHUN 2025

Rektor Universitas Paramadina,
Menimbang

1. Bahwa untuk meningkatkan kinerja Universitas Paramadina, perlu disusun Pedoman Manajemen Risiko;
2. Bahwa dalam menjalankan mencegah terjadinya risiko pada organisasi, dibutuhkan panduan agar strategi manajemen risiko dapat berjalan dengan baik;
3. Bahwa dalam rangka untuk memenuhi poin di atas, perlu menetapkan Panduan Manajemen Risiko yang dituangkan dalam Keputusan Rektor.

Mengingat

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336).
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500).
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890).
4. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Universitas Paramadina Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 301).
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Universitas Paramadina (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5720).
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan.
- 7.
8. Peraturan Rektor Universitas Universitas Paramadina Nomor 1 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Paramadina.
9. Anggaran Dasar Yayasan Wakaf Paramadina (Akte Notaris Yudo Paripurno SH., No. 15 tanggal 11 Agustus 1999 jo. Akte Notaris Harun Kamil, SH. No. 20 A Tahun 2002 jo. Akte Notaris Harun kamil, SH. No. 20 A Tahun 2002 jo. Akte Notaris Mutiara Siswono Patiendra No. 01 14 September 2011. Jo. Akte Notaris Siti Pertiwi Henny Singgih, SH No. 49 tanggal 24 Juni 2013, jo. Akte Notaris Marcivia Rahmani SH No. 04 tanggal 06 April 2016, jo. No. 3 tahun 2022 tanggal 12 Januari 2022; jo. No. 07 tanggal 7 Juni 2023; No. 3 tanggal 4 Agustus 2025);
10. Surat Keputusan Yayasan Wakaf Paramadina No. 014/Pengurus/YWP/V/2025 tertanggal 9 Mei 2025 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Paramadina Periode 2025-2029;
11. Surat Keputusan Yayasan Wakaf Paramadina No. SK-019/Pengurus/YWP/IX/2025 tentang Statuta UPM;
12. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina No. SK-010/REK/UPM/VIII/2020 tertanggal 28 Agustus 2020 tentang Pelaksanaan Rencana Strategis Periode 2021-2025;
13. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina No. SK-006/REK/UPM/XII/2021 tertanggal 10 Desember 2021 tentang Pengesahan Addendum Rencana Strategis Periode 2021-2025.

11. Surat Keputusan Yayasan Wakaf Paramadina No. SK-019/Pengurus/YWP/IX/2025 tentang Statuta UPM;
12. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina No. SK-010/REK/UPM/VIII/2020 tertanggal 28 Agustus 2020 tentang Pelaksanaan Rencana Strategis Periode 2021-2025;
13. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina No. SK-006/REK/UPM/XII/2021 tertanggal 10 Desember 2021 tentang Pengesahan Addendum Rencana Strategis Periode 2021-2025.

Memperhatikan : 1. Pemutakhiran dan pengembangan pedoman Manajemen Risiko.
2. Kinerja Universitas Paramadina perlu dilakukan pemantauan.

MEMUTUSKAN

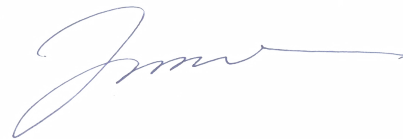
Menetapkan : 1. Mengesahkan Surat Keputusan Rektor No. SK-009/REK/UPM/IX/2025 tentang Panduan Manajemen Risiko Universitas Paramadina sebagaimana yang tercantum dalam lampiran I Surat Keputusan ini.

: 2. Panduan Manajemen Risiko adalah naskah yang mengandung panduan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen risiko yang menjadi referensi bagi setiap direktorat dalam melaksanakan kegiatan operasional Universitas dan unit terkait.

3. Tugas dan wewenang masing-masing pengelola manajemen risiko dilakukan pada setiap Direktorat dan Unit Kerja terkait.

4. Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan. Apabila ternyata terdapat kekeliruan di kemudian hari di dalam penetapannya, akan diadakan penyempumaan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di: Jakarta
Pada tanggal: 12 September 2025
Rektor Universitas Paramadina



 **Prof. Didik J. Rachbini, MSc, Ph.D**
NIP. 221005369

Tembusan disampaikan kepada:

1. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
2. Wakil Rektor Bidang Pengelolaan Sumber Daya
3. Dekanat
4. Direktur Akademik
5. Direktur Perencanaan dan Penjaminan Mutu Internal
6. Direktur Kemahasiswaan dan Inkubator Bisnis
7. Direktur IT Pusat Data dan Informasi
8. Direktur Operasi dan Umum
9. Direktur Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
10. Direktur Akuntansi dan Keuangan
11. Ketua Program Studi
12. Ketua Program

PANDUAN

MANAJEMEN RISIKO

Nomor Panduan
PD-01/UPM/IX/2025



LEMBAR PENGESAHAN

MANAJEMEN RISIKO

UNIVERSITAS PARAMADINA

(UPM)

12 September 2025

Tim Penyusun,

- 1) Dr. Handi Risza, M.Ec
- 2) Prof. Dr. Iin Mayasari, SIP., S.Pd., MM., M.Si
- 3) Dr. Siti Nurjanah, MM

Yang Mengesahkan,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Didik J Rachbini', is written over a white background.

Prof. Didik J Rachbini, Ph.D

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, Panduan Manajemen Risiko Universitas Paramadina (UPM) ini dapat diselesaikan dengan baik. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, kemampuan untuk mengelola risiko bukan lagi sekadar pilihan, melainkan sebuah kebutuhan strategis. Buku panduan ini disusun sebagai acuan standar bagi seluruh jajaran *civitas academica* UPM dalam mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta memitigasi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Kami berharap panduan ini dapat menumbuhkan budaya sadar risiko (*risk-aware culture*) di setiap lini kerja, sehingga setiap keputusan yang diambil senantiasa mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman secara terukur. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan panduan ini. Semoga dokumen ini memberikan manfaat nyata bagi keberlanjutan dan tata kelola UPM yang baik.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Jakarta, 12 September 2025

Tim Penyusun Manajemen Risiko

1. Dr. Handi Risza, M.Ec
2. Prof. Dr. Iin Mayasari, SIP., SPd., MM., M.Si
3. Dr. Siti Nurjanah, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB I PENDAHULUAN.....	3
BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	9
BAB III PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO	20
BAB IV	45
DAFTAR PUSTAKA.....	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan dan perkembangan dunia pendidikan yang semakin cepat dan kompleks menyebabkan perguruan tinggi menghadapi berbagai risiko yang besar dalam setiap kegiatannya. Hal ini mendorong perguruan tinggi untuk mengimplementasikan manajemen risiko untuk menanggulangi potensi ancaman yang muncul dan memanfaatkan peluang dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi melalui pengelolaan dan mitigasi risiko yang tepat.

Universitas Paramadina berdiri pada tanggal 10 Januari 1998 yang diinisiasi oleh tokoh Muslim Moderat Prof. Dr. Nurcholish Madjid dengan harapan dapat menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi dengan pendekatan Keislaman, Keindonesiaan dan Kemoderenan yang mampu membangun generasi muda untuk mempersiapkan diri menjadi generasi terdidik masa depan yang memiliki kemampuan kepemimpinan (*leadership*), kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan etika (*ethics*) dan menjadi penggerak utama pembangunan Indonesia. UPM terus bertransformasi untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki reputasi unggul. UPM mendeklarasikan diri sebagai Universitas Pengajaran bereputasi (*great teaching university*) dan berdampak pada masyarakat tahun 2030.

Pada tahun 2020 sampai dengan 2021, UPM menjalankan proses *hybrid* dalam perkuliahannya, hal ini menjadi solusi mengatasi pandemi covid dan beradaptasi dengan peradaban dunia yang masuk ke era digital. Dengan strategi tersebut UPM tetap berperan aktif untuk menghasilkan lulusan unggul yang berketerampilan tinggi (*high skill*), sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, dan lulusan yang mampu menciptakan lapangan kerja. Inovasi dalam pembelajaran dan riset menggunakan system hybrid tetap dapat berperan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan difusi teknologi (*agent of knowledge and technology transfer*), yang berdampak pada pengembangan ekonomi masyarakat dan bangsa untuk kesejahteraan dan kemaslahatan bersama yang berkelanjutan (*agent of economic development for sustainable prosperity*) melalui peranan lulusan unggul di masyarakat.

Sesuai pasal 13 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang menyatakan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. UPM merupakan Perguruan Tinggi

Swasta yang memiliki tugas khusus untuk ikut mencerdaskan bangsa. Dalam menjalankan tugas mulia tersebut tentunya berbagai masalah akan menghambat UPM dalam mencapai visi dan misi tersebut. Untuk mengatasinya, UPM diwajibkan untuk mengimplementasikan manajemen risiko.

Di Indonesia, implementasi manajemen risiko itu sendiri telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Instansi Pemerintah, dan selanjutnya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko tentunya dapat dijadikan payung hukum bagi perguruan tinggi di Indonesia yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk menerapkan manajemen risiko. Dalam implementasi manajemen risiko, UPM menggunakan standar ISO 31000:2018. Pengadopsian prinsip-prinsip standar ISO 31000:2018 sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen risiko di UPM diharapkan dapat memfasilitasi perbaikan dan perkembangan berkelanjutan dengan mengendalikan risiko demi tercapainya visi, misi, dan tujuan UPM.

1.2. Ruang Lingkup

Pelaksanaan manajemen risiko merupakan menjadi bagian integral dari pelaksanaan sistem manajemen perguruan tinggi. Pelaksanaan manajemen risiko ini merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan perbaikan yang berkelanjutan. Dalam salah satu prinsip standar ISO 31000:2018, manajemen risiko merupakan metode yang tersusun secara logis, sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

Proses manajemen risiko merupakan bagian dari suatu rangkaian kegiatan suatu organisasi dimana dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya. Proses manajemen risiko meliputi:

- a. Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria yang akan dikelola risikonya.
- b. Identifikasi risiko.
- c. Analisis risiko.
- d. Evaluasi risiko.
- e. Penanganan risiko.
- f. Pencatatan dan pelaporan.

Rangkaian proses manajemen risiko tersebut dapat diterapkan pada semua tingkat struktural yang dimulai dari program studi, fakultas, direktorat, satuan usaha,

dan unit kerja lainnya di UPM karena semua elemen tersebut berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi, konsistensi hasil, dapat dibandingkan dan berdaya saing.

1.3. Maksud dan Tujuan

Penyusunan Pedoman Manajemen Risiko dimaksudkan sebagai acuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mencegah dan menanggulangi terjadinya risiko di UPM, sehingga dapat menanggulangi potensi ancaman yang muncul dan dapat memanfaatkan peluang dengan pengelolaan dan mitigasi risiko yang tepat sehingga meningkatkan daya saing UPM.

Selanjutnya, tujuan implementasi manajemen risiko bagi UPM yaitu:

- a. Memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan UPM dapat tercapai.
- b. Mendorong manajemen berpikir secara antisipatif dengan merumuskan langkah mitigasi risiko yang efektif dalam rangka pencapaian tujuan UPM.
- c. Memberikan informasi dan data dukung yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan.
- d. Mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas secara lebih terarah, efisien, dan terkendali serta fokus pada pencapaian tujuan organisasi karena mitigasi risiko mempertimbangkan prioritas risiko dan analisis biaya manfaat.
- e. Mendorong ketaatan organisasi pada ketentuan peraturan perundang-undangan karena rancangan mitigasi yang disusun harus sesuai dengan regulasi yang berlaku.
- f. Meningkatkan efisiensi, kualitas proses bisnis, dan kualitas layanan sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- g. Menjadikan universitas paramadina lebih siap dalam menghadapi setiap masalah yang terjadi karena rancangan mitigasi akan meminimalkan kemungkinan dan dampak yang diakibatkan terjadinya risiko.

Selanjutnya implementasi manajemen risiko di lingkungan UPM memiliki manfaat sebagai berikut.

- a. Mengurangi kejadian mengejutkan.
- b. Melakukan memanfaatkan peluang karena risiko-risiko telah dikelola dengan efektif.
- c. Meningkatkan kualitas perencanaan dan kinerja.
- d. Meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan.

- e. Memberikan informasi yang berkualitas dan analisis yang lebih akurat dalam mendukung pengambilan keputusan strategis.
- f. Meningkatkan reputasi karena pemangku kepentingan memberikan apresiasi kepada organisasi yang menerapkan manajemen risiko dengan baik.
- g. Melindungi pimpinan karena dengan meningkatnya kesadaran risiko maka seluruh pegawai akan melakukan tindakan profesional yang cermat.
- h. Membentuk tata kelola yang lebih baik karena dengan mendokumentasikan pelaksanaan manajemen risiko akan meningkatkan ketaatan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, akuntabilitas, adaptif, dan berorientasi pelayanan terhadap pemangku kepentingan pada setiap tingkatan organisasi.
- i. Pedoman manajemen risiko ini merupakan panduan bagi sivitas akademika UPM dalam menerapkan manajemen risiko. Pedoman ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh jajaran organisasi mengenai substansi kebijakan manajemen risiko yang ditetapkan oleh pimpinan UPM.

1.4. Dasar Pelaksanaan

Dasar hukum proses manajemen risiko pada UPM yaitu sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336).
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500).
- c. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890).
- d. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Universitas Paramadina Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 301).
- e. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Universitas Paramadina (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5720).
- f. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor

66 Tahun 2015 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan.

- g. Peraturan Rektor Universitas Paramadina Nomor 1 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Paramadina.

1.5. Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang digunakan dalam pedoman ditetapkan sebagai berikut.

- a. Risiko adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran.
- b. Manajemen Risiko adalah suatu proses pengambilan keputusan yang sistematis dan terorganisasi dengan baik, yang secara efisien dapat mengidentifikasi risiko, menganalisa risiko dan secara efektif dapat mengurangi atau mengeliminasi risiko guna mencapai tujuan perusahaan.
- c. Penilaian Risiko adalah keseluruhan proses mengevaluasi, mengidentifikasi risiko, menganalisa risiko dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko.
- d. Identifikasi Risiko adalah kegiatan mengklasifikasikan jenis-jenis risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan.
- e. Dampak adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
- f. Indikasi adalah tanda/gejala/sinyal/ciri dari resiko yang akan terjadi.
- g. Kebijakan Manajemen Risiko adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi.
- h. Kemungkinan (*likelihood*) adalah kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi.
- i. Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi.
- j. Kriteria Risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.
- k. Pengukuran Risiko adalah kegiatan mengukur tingkat kemungkinan dan dampak yang terjadi pada setiap aktivitas yang terjadi pada organisasi.
- l. Prioritas Risiko adalah kegiatan mengurutkan jenis-jenis risiko berdasarkan hasil.
- m. Penanganan Risiko adalah langkah-langkah/tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mengurangi/meminimalisir risiko, apabila tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan jika risiko benar-benar terjadi.

- n. Reviu adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan dan efektivitas suatu objek, proses atau cara yang akan digunakan dalam mencapai sasaran.
- o. Penetapan Konteks adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam Kebijakan Manajemen Risiko.
- p. Pemantauan adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
- q. *Risk Owner* adalah pihak yang dianggap memiliki tingkat akuntabilitas dan kewenangan yang cukup dalam mengelola Risiko dan ditentukan sebagai pimpinan UPR (Unit Pemilik Resiko) yang memiliki kewenangan dalam hal melakukan pengelolaan risiko dan membuat keputusan terkait dengan pengelolaan risiko di unit kerja masing-masing.
- r. *Risk Officer* adalah pihak yang ditunjuk untuk membantu *Risk Owner* dalam mengoordinasikan aktivitas manajemen risiko di masing-masing unit kerja, serta memfasilitasi pelaksanaan manajemen risiko di unit kerja yang bersangkutan.
- s. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi
- t. Toleransi risiko (*Risk Tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.
- u. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko.

BAB II

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

2.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

Tujuan implementasi manajemen risiko yaitu menciptakan nilai dan melindungi nilai organisasi. Implementasi manajemen risiko UPM harus memperhatikan 8 prinsip dasar ISO 31000:2018 dalam pelaksanaannya, sehingga dapat berjalan secara efektif. Prinsip-prinsip manajemen risiko tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut.

a. **Manajemen risiko terintegrasi ke seluruh aktivitas organisasi**

Manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua proses bisnis sehingga menjadi kesatuan yang utuh. Manajemen risiko menjadi tanggung jawab seluruh pegawai universitas.

b. **Manajemen risiko disusun secara terstruktur dan komprehensif.**

Pendekatan manajemen risiko yang terstruktur dan komprehensif memberikan kontribusi terhadap hasil yang konsisten, handal, dan dapat dibandingkan di seluruh tingkat organisasi di universitas.

c. **Manajemen risiko dapat disesuaikan.**

Kerangka kerja dan proses manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi untuk mengatasi perubahan yang terjadi.

d. **Manajemen risiko bersifat inklusif.**

Keterlibatan pemangku kepentingan yang memberikan pandangan dan pengetahuan serta ekspektasi merupakan bahan pertimbangan dan masukan dalam implementasi manajemen risiko. Kondisi ini menghasilkan peningkatan kesadaran dalam menerapkan dan mengelola risiko.

e. **Manajemen risiko bersifat dinamis.**

Risiko bersifat dinamis sehingga risiko dapat muncul, berubah, atau tersembunyi ketika konteks eksternal dan internal universitas berubah. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan tersebut dengan cara yang efektif dan tepat waktu.

f. **Manajemen risiko dapat menyediakan informasi terbaik.**

Manajemen risiko didasarkan pada informasi dan data historis dan terkini serta harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan seluruh keterbatasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan data.

Informasi dan data harus disediakan tepat waktu, jelas dan relevan bagi para pemangku kepentingan.

g. Manajemen risiko dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya.

Perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek dalam manajemen risiko di setiap tingkat dan tahapan dalam organisasi. Hal tersebut berarti dalam menerapkan manajemen risiko, faktor manusia dan budaya menjadi perhatian dan pertimbangan yang penting.

h. Manajemen risiko merupakan suatu perbaikan yang berkelanjutan.

Manajemen risiko harus terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman karena risiko bersifat dinamis. Manajemen risiko dapat memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan kinerja UPM.

2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko di UPM mencakup pemahaman mengenai organisasi dan konteksnya, menetapkan kebijakan manajemen risiko, menetapkan akuntabilitas manajemen risiko, mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi, alokasi sumber daya manajemen risiko, dan menetapkan mekanisme komunikasi internal dan eksternal. Perencanaan kerangka kerja dijadikan dasar dalam implementasi proses manajemen risiko. Dalam implementasi manajemen risiko, organisasi perlu melakukan evaluasi dan perbaikan kerangka kerja manajemen risiko secara berkelanjutan untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi pada konteks internal dan eksternal organisasi sehingga dapat menciptakan implementasi manajemen risiko yang andal.

2.2.1 Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko

Rektor merupakan penanggung jawab utama dalam implementasi manajemen risiko. Kepemimpinan Rektor yang efektif sangat penting untuk mendorong keberhasilan implementasi manajemen risiko. Rektor harus memastikan bahwa budaya risiko melekat pada setiap proses bisnis, struktur organisasi yang mendukung berfungsinya manajemen risiko dengan baik, dukungan sumber daya yang memadai dalam implementasi manajemen risiko, menetapkan kebijakan dan prosedur dalam implementasi manajemen risiko.

Komitmen manajemen risiko merupakan tekad dan dukungan manajemen dalam implementasi manajemen risiko di UPM. Seluruh civitas akademika UPM ikut

berperan aktif dan bertanggung jawab dalam implementasi manajemen risiko. Kepemimpinan dan komitmen manajemen risiko dapat membantu UPM dalam membangun budaya risiko dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Struktur Manajemen Risiko

Rektor membentuk Struktur Manajemen Risiko UPM dengan Keputusan Rektor yang terdiri atas:

a. Rektor

Rektor dibantu oleh Wakil Rektor dalam implementasi manajemen risiko sesuai dengan bidangnya masing-masing.

b. Kantor Manajemen Risiko (KMR)

KMR dipimpin oleh Direktur dan dibantu oleh Manajer KMR.

c. Unit Pemilik Risiko (UPR)

UPR terdiri dari Rektorat, Direktorat, Fakultas, Prodi. UPR terdiri dari *Risk Owner* yang merupakan Pemimpin UPR dan *Risk Officer* yang membantu *Risk Owner* dalam implementasi manajemen risiko di UPR.

d. Satuan Pengawas Internal (SPI)

SPI melakukan pengawasan kepatuhan implementasi manajemen risiko, peran konsultasi dan asistensi manajemen risiko.

Seluruh pihak civitas akademika UPM ikut berperan aktif dan bertanggung jawab dalam implementasi manajemen risiko. Secara spesifik pihak-pihak ini meliputi:

1) Yayasan Wakaf Paramadina (YWP) dan Komite Audit dan Manajemen Risiko (KAMR). YWP merupakan organ UPM yang menetapkan dan memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang non-akademik. Dalam melaksanakan tugasnya YWP membentuk KAMR yang bertugas melakukan pengawasan di bidang non-akademik terhadap penyelenggaraan UPM. Tugas KAMR melakukan analisis manajemen risiko sebagai bahan pertimbangan bagi YWP untuk melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan dan pengembangan kekayaan UPM. KAMR bersifat menerima informasi dan konsultasi atas pelaksanaan manajemen risiko, dengan rincian sebagai berikut.

a. Melaksanakan pengawasan implementasi manajemen risiko.

b. Menerima konsultasi dari KMR yang berkenaan dengan:

- Penentuan ruang lingkup, penentuan konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko.
 - Penanganan risiko.
- c. Menerima informasi dari KMR yang berkenaan dengan:
- Penentuan ruang lingkup, penentuan konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko.
 - Penanganan risiko.
 - Pemantauan dan review atas implementasi manajemen risiko.
 - Pelaporan manajemen risiko.

2) Rektor

Tugas Rektor dalam pelaksanaan manajemen risiko yaitu sebagai berikut.

- a. Membentuk dan memberikan arahan kepada KMR untuk mengelola risiko semua UPR di lingkungan UPM.
- b. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko di seluruh kegiatan/proses organisasi.
- c. Menetapkan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko UPM.
- d. memberikan saran perbaikan terhadap KMR atas implementasi Kebijakan Manajemen Risiko.
- e. Memastikan kecukupan sumberdaya yang diperlukan dalam pengelolaan risiko.
- f. Menetapkan Risiko Utama UPM dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis UPM secara tahunan.
- g. Menetapkan ruang lingkup, konteks, dan kriteria proses manajemen risiko.
- h. Menerima informasi penilaian risiko dari *Risk Owner*.
- i. Menerima konsultasi dan informasi penanganan risiko dari *Risk Owner*.
- j. Menerima informasi hasil pemantauan dan reuiu implementasi manajemen risiko dari KMR.
- k. Menetapkan pelaporan manajemen risiko.

3) Wakil Rektor

- a. Membantu Rektor dalam pengelolaan risiko di seluruh kegiatan/proses organisasi.
- b. Membantu Rektor dalam memilih Risiko Utama UPM dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis UPM secara tahunan.
- c. Menerima konsultasi dari KMR yang berkenaan dengan:

- Penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko.
 - Pelaporan manajemen risiko.
- d. Menerima konsultasi dari Risk Owner yang berkenaan dengan:
- Penilaian risiko.
 - Penanganan risiko.
- e. Menerima informasi dari *Risk Owner* yang berkenaan dengan penilaian risiko.
- f. Menerima informasi dari KMR yang berkenaan dengan hasil pemantauan dan review atas implementasi manajemen risiko.
- g. Menetapkan pelaporan manajemen risiko.
- 4) Kantor Manajemen Risiko (KMR)
- a. Menyusun Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko UPM.
 - b. Mengoordinasikan pelaksanaan proses manajemen risiko di tingkat direktorat, fakultas, sekolah, satuan usaha dan unit kerja lainnya.
 - c. Melakukan validasi, kompilasi, dan agregasi atas risk register direktorat, fakultas, sekolah, satuan usaha, dan unit kerja lainnya untuk dijadikan profil risiko UPM.
 - d. Memberikan usulan kepada pimpinan UPM terkait prioritas risiko dengan mempertimbangkan keterkaitannya dengan visi, misi, dan strategi UPM.
 - e. Melakukan penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko.
 - f. Menerima konsultasi dan informasi penilaian risiko dari *Risk Owner* dan *Risk Officer*.
 - g. Melakukan pemantauan pelaksanaan rencana mitigasi dan menetapkan hasilnya.
 - h. Melaksanakan dokumentasi dan pelaporan manajemen risiko.
 - i. Memastikan peningkatan efektivitas implementasi manajemen risiko.

5) Unit Pemilik Risiko (UPR)

UPR merupakan unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan proses manajemen risiko atas sasaran UPM sesuai tugas dan fungsi unit kerja yang bersangkutan. UPR terdiri dari *Risk Owner* dan *Risk Officer*.

- a. *Risk Owner*.

Risk Owner merupakan pihak yang dianggap memiliki tingkat akuntabilitas dan kewenangan yang cukup dalam mengelola risiko dan ditentukan sebagai pimpinan UPR yang memiliki kewenangan dalam hal melakukan pengelolaan risiko dan membuat keputusan terkait dengan pengelolaan risiko di unit kerja masing-masing. *Risk Owner* di UPM terdiri atas Dekan, Direktur, Ketua Program Studi. Tugas dan tanggung jawab *Risk Owner* dalam implementasi manajemen risiko yaitu:

- Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan implementasi manajemen risiko di bawah UPR nya.
- Menetapkan hasil penilaian risiko UPR dan penanganan risiko yang di bawahnya.
- Menerima konsultasi dan informasi dari KMR berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko; pemantauan dan review atas implementasi manajemen risiko; dan dokumentasi dan pelaporan manajemen risiko.

b. *Risk Officer*

Risk Officer merupakan pihak yang ditunjuk untuk membantu *Risk Owner* dalam mengoordinasikan aktivitas manajemen risiko di masing-masing unit kerja, serta memfasilitasi pelaksanaan manajemen risiko di unit kerja yang bersangkutan. *Risk Officer* ditetapkan dengan Keputusan Rektor. Tugas *Risk Officer* dalam implementasi manajemen risiko yaitu:

- 1) Membantu *Risk Owner* dalam melaksanakan penilaian risiko unit kerjanya.
- 2) Menerima informasi yang berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko.
- 3) Menerima konsultasi dan informasi yang berkenaan dengan pemantauan dan rewiw atas implementasi manajemen risiko, dan dokumentasi dan pelaporan manajemen risiko.

2.2.3 Struktur Organisasi Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko secara langsung dikelola oleh Rektor melalui KMR. Selanjutnya implementasi manajemen risiko dijabarkan lebih lanjut ke tingkat struktural unit kerja dengan membentuk *Risk Officer* di tingkat Direktorat, program studi dan fakultas. *Risk Officer* ini selanjutnya melakukan implementasi manajemen risiko di unit kerjanya. KMR secara organisasi di bawah Wakil Rektor Sumber Daya.

Struktur KMR dipimpin oleh Kepala dan dibantu Wakil Kepala yang bertanggungjawab kepada Rektor. Jabatan Kepala dan Wakil Kepala diangkat dan diberhentikan oleh Rektor.

Tugas Kepala yaitu sebagai berikut.

- 1) Menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko UPM.
- 2) Menyusun Profil Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Pusat Studi dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis UPM secara tahunan.
- 3) Memantau dan melaporkan level Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Program Studi dan pelaksanaan mitigasinya kepada Rektor.
- 4) Menginformasikan Risiko-Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, dan Program Studi serta menyampaikan rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh unit yang terkait.
- 5) Melakukan validasi, kompilasi, dan agregasi atas risk register untuk dijadikan Profil Risiko UPM.

Adapun tugas Wakil Kepala yaitu sebagai berikut.

- 1) Membantu Kepala KMR menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko UPM.
- 2) Membantu Kepala KMR menyusun Profil Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Fakultas, dan Program Studi dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis UPM secara tahunan.
- 3) Membantu Kepala KMR memantau dan melaporkan level Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Fakultas, dan Program Studi dan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala KMR.
- 4) Membantu Kepala KMR menginformasikan Risiko-Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Fakultas, dan Program Studi serta menyampaikan rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh unit yang terkait.
- 5) Membantu Kepala KMR melakukan validasi, kompilasi, dan agregasi atas risk register untuk dijadikan Profil Risiko UPM.

2.2.4 Persyaratan Kepala dan Wakil Kantor Manajemen Risiko

1. Persyaratan Kepala KMR yaitu sebagai berikut.
 - a. Persyaratan umum terdiri atas:
 - 1) Warga Negara Indonesia.
 - 2) Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
 - 3) Tidak sedang menempuh pendidikan lanjut.

- 4) Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin berat sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan peraturan kepegawaian lainnya.
- 5) Pada saat dilantik, tidak sedang menduduki jabatan struktural di lingkungan ataupun di luar UPM.
- 6) Memiliki pemahaman yang kuat mengenai Visi, misi, dan Rencana Strategis, serta memahami budaya organisasi di UPM.
- 7) Memiliki keterampilan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- 8) Memiliki kemampuan Bahasa Inggris yang baik secara lisan maupun tulisan.

b. Persyaratan Khusus terdiri atas:

- 1) Berusia tidak lebih dari 60 tahun pada saat dilantik.
- 2) Dosen Tetap UPM dan menyatakan kesediaan secara tertulis untuk diangkat menjadi pemangku jabatan Kepala Satuan.
- 3) Berpendidikan sekurang-kurangnya Magister (S2) di bidang akuntansi dan/atau manajemen dan/atau ekonomi dan/atau hukum.
- 4) Memiliki sertifikasi manajemen risiko.
- 5) Memiliki portofolio jabatan dan/atau pengalaman bekerja di bidang risiko dan/atau akuntansi dan/atau manajemen dan/atau keuangan dan/atau audit di perguruan tinggi.

2. Persyaratan Wakil Kepala KMR

a. Persyaratan umum terdiri atas:

- 1) Warga Negara Indonesia.
- 2) Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- 3) Tidak sedang menempuh pendidikan lanjut.
- 4) Tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin berat sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan peraturan kepegawaian lainnya.
- 5) Pada saat dilantik, tidak sedang menduduki jabatan struktural di lingkungan ataupun di luar UPM.
- 6) Memiliki pemahaman yang kuat mengenai Visi, Misi, dan Rencana Strategis, serta memahami budaya organisasi di UPM.
- 7) Memiliki keterampilan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

c. Persyaratan Khusus terdiri atas:

- 1) Bagi Dosen Tetap berusia tidak lebih dari 60 tahun pada saat dilantik, dan bagi Tenaga Kependidikan berusia tidak lebih dari 53 tahun.
- 2) Dosen Tetap atau Tenaga Kependidikan UPM dan menyatakan kesediaan secara tertulis untuk diangkat menjadi pemangku jabatan Deputy Satuan.
- 3) Berpendidikan sekurang-kurangnya Magister (S2) di bidang akuntansi dan/atau manajemen dan/atau ekonomi dan/atau hukum.
- 4) Bersedia untuk mengikuti sertifikasi manajemen risiko.
- 5) Memiliki portofolio jabatan dan/atau pengalaman bekerja di bidang risiko dan/atau akuntansi dan/atau manajemen dan/atau keuangan dan/atau audit di perguruan tinggi.

2.2.5 Desain Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko melibatkan berbagai pihak di lingkungan UPM. Implementasi risiko memiliki beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan reviu, serta pelaporan. Desain proses manajemen risiko yang dilakukan MWA/KAMR, Rektor, Wakil Rektor, KMR, dan UPR. Tabel tersebut juga menjelaskan kewenangan setiap bagian terkait implementasi manajemen risiko tersebut. MWA/KAMR memiliki peran sebagai pihak yang menerima konsultasi dan menerima informasi hasil implementasi manajemen risiko. Rektor sebagai pihak yang juga memiliki kewenangan untuk melakukan proses konsultasi dan juga menetapkan pada setiap proses manajemen risiko. Kepala KMR sebagai pihak yang melaksanakan proses manajemen risiko dan melakukan proses konsultasi. Selanjutnya UPR terlibat dalam proses pekerjaan di setiap tahapan proses manajemen risiko. Adapun tanggung jawab para pihak tersebut dalam manajemen risiko dituangkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Desain Proses Manajemen Risiko

No	Tahapan Proses Manajemen Risiko	MWA	KAMR	Rektor	Wakil Rektor	KMR	UPR	
							Risk Owner	Risk Officer
1	Menentukan ruang lingkup, konteks, dan kriteria	I	C/I	A	C/I	R	C/I	I
2	Penilaian Risiko							
	a. Identifikasi Risiko			I	C/I	C/I	A/R	R
	b. Analisis Risiko			I	C/I	C/I	A/R	R

No	Tahapan Proses Manajemen Risiko	MWA	KAMR	Rektor	Wakil Rektor	KMR	UPR	
							Risk Owner	Risk Officer
	c. Evaluasi Risiko		I	I	C/I	C/I	A/R	R
3	Penanganan Risiko	I	C/I	C/I	C/I	C/I	A/R	R
4	Pemantauan dan Reviu atas implementasi manajemen risiko		C/I	I	C/I	A/R	C/I	C/I
5	Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko	A	C/A	A	C/A	R	C/I	C/I
6	Komunikasi dan Konsultasi		I			A	R	R

Keterangan:

R: *Responsible* : Siapa yang mengerjakan

A: *Accountable* : Siapa yang membuat keputusan terakhir “Ya/Tidak”

C: *Consulted* : Siapa yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan

I: *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

2.2.6 Implementasi

Universitas Paramadina menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan menerapkan hal-hal berikut.

- a. Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya.
- b. Mengidentifikasi di mana, kapan, dan bagaimana berbagai jenis keputusan yang dibuat di tingkat unit kerja dan oleh siapa.
- c. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila perlu.
- d. Memastikan bahwa pengaturan pengelolaan risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas.

2.2.7 Evaluasi Manajemen Risiko

KMR melakukan proses evaluasi efektivitas proses manajemen risiko pada UPR secara berkala setiap semester. KMR memiliki tanggung jawab membuat laporan hasil pelaksanaan manajemen risiko. Laporan tersebut menjadi bahan rapat evaluasi pelaksanaan manajemen risiko antara KMR dengan Rektor. Proses evaluasi mencakup penilaian mengenai kesesuaian implementasi manajemen risiko dengan visi misi serta tujuan UMP

2.2.8 Perbaikan Berkelanjutan

Universitas Paramadina melakukan pemantauan secara berkala dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal. Pemantauan ini dilakukan

agar UPM dapat meningkatkan nilai, kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka manajemen risiko serta proses manajemen risiko yang terintegrasi.

BAB III

PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO

3.1 Komunikasi dan Konsultasi

Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR melaksanakan tahapan komunikasi dan konsultasi pada setiap proses manajemen risiko dengan para pemangku kepentingan secara konsisten dan sesuai dengan kebutuhannya. Mekanisme pelaporan manajemen risiko yang dilakukan oleh Direktorat, Unit, Kantor, Fakultas, dan Prodi merupakan salah satu metode berkomunikasi untuk meminta masukan kepada para pemangku kepentingan.

Pemangku Kepentingan itu sendiri merupakan badan atau orang yang dapat mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh aktivitas UPM. Pemangku kepentingan terdiri atas Pemangku Kepentingan Eksternal dan Pemangku Kepentingan Internal. Pemangku Kepentingan Eksternal yaitu Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Ikatan Alumni UPM, Organisasi Kemasyarakatan, Perusahaan Rekanan, dan masyarakat umum yang dilayani. Pemangku Kepentingan Internal yaitu Yayasan, Senat, Direktorat, Fakultas, Program Studi, Mahasiswa, dan seluruh pegawai di lingkungan UPM.

1) Tujuan.

Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang relevan mengenai implementasi manajemen risiko sehingga pihak-pihak yang terkait dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dengan baik.

2) Penanggung Jawab Pelaksanaan.

UPR melakukan komunikasi dan konsultasi kepada pemangku kepentingan eksternal dan internal. KMR memfasilitasi dan mengorganisasikan pelaksanaan komunikasi dan konsultasi.

3) Langkah Proses.

Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR melakukan komunikasi dan konsultasi di sepanjang periode implementasi manajemen risiko, dan berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka implementasi manajemen risiko. Mekanisme dalam rangka pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain dapat dilakukan pada saat:

a. Pelaksanaan Penilaian Risiko.

Saat melaksanakan penilaian risiko merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Penilaian risiko terdiri dari kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko yang dimaksudkan untuk menyusun Profil Risiko Utama UPM.

b. Pelaksanaan Rapat Berkala Komite Eksekutif dan UPR.

Rapat berkala yang dilakukan oleh Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR merupakan salah satu bentuk mekanisme komunikasi dan konsultasi. Dalam rapat ini Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR melakukan komunikasi dan konsultasi atas berbagai hal terkait dengan implementasi Manajemen Risiko.

c. Pelaksanaan Rapat Insidental Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR.

Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR dapat melakukan rapat insidental jika terdapat permintaan dari Rektor atau hal-hal lainnya yang bersifat mendesak dimana waktu pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan.

d. Pelatihan, workshop, pemberian kajian manajemen risiko, dan sebagainya.

4) Keluaran (output) kegiatan.

Keluaran sebagai hasil dari pelaksanaan komunikasi dan konsultasi antara lain berupa notulensi hasil rapat dan keputusan Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR.

5) Dokumentasi.

Dokumentasi atas kegiatan komunikasi dan konsultasi ditujukan antara lain untuk merekam keputusan, kesepakatan dan kebijakan yang dihasilkan oleh Rektor, Wakil Rektor, UPR, dan KMR.

3.2. Penetapan Konteks

Penetapan konteks merupakan tahapan kedua dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini sebagai berikut:

Tujuan

Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar dan batasan dalam implementasi manajemen risiko.

1) Penanggung Jawab Pelaksanaan

Penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh KMR dan penetapannya dilakukan oleh Rektor.

2) Langkah Proses

Penetapan konteks dilakukan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan, parameter dasar dan batasan pengelolaan risiko. Konteks manajemen risiko diarahkan untuk pencapaian sasaran strategis UPM. Sasaran strategis tersebut merupakan representasi dari tujuan organisasi yang dijabarkan dalam rencana strategis, dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Dengan demikian, siklus proses manajemen risiko harus sejalan dengan proses penilaian kinerja dan pencapaian sasaran strategis UPM.

Langkah kerja dalam penetapan konteks yaitu sebagai berikut.

a. Menentukan tujuan atau sasaran.

Tujuan atau sasaran menjadi dasar atau pondasi untuk implementasi manajemen risiko dalam upaya mengamankan ketercapaian tujuan UPM.

b. Menentukan parameter penerapan manajemen risiko

Parameter implementasi manajemen risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini yaitu:

- Ruang lingkup implementasi manajemen risiko.
- Periode waktu yang merupakan masa berlakunya dokumen manajemen risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level risiko serta melaksanakan penanganan atas risiko.
- Keluaran (output) proses manajemen risiko yang dijalankan.

c. Menentukan struktur manajemen risiko

Dalam rangka pengendalian terhadap implementasi manajemen risiko dibentuk struktur manajemen risiko yang ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

d. Menentukan pemangku kepentingan UPM.

Para pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal perlu ditentukan dengan tepat untuk menjamin suksesnya pelaksanaan manajemen risiko.

e. Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko yang menjadi standar acuan bagi penentuan level kemungkinan dan level dampak perlu dirumuskan dan ditetapkan. Rektor menetapkan kriteria risiko.

- f. Menetapkan Matriks Analisis Risiko untuk menentukan Level Risiko dan Prioritas Risiko. Matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko dan prioritas risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan. Matriks analisis risiko mengacu pada rumusan sebagaimana diatur pada Petunjuk Proses Manajemen Risiko.
- g. Menetapkan selera Risiko
Selera risiko yang menjadi batasan penerimaan suatu risiko perlu dirumuskan dan ditetapkan untuk mengetahui risiko yang perlu dimitigasi dan tidak perlu dimitigasi Rektor menetapkan selera risiko.
- h. Mendokumentasikan hasil penetapan konteks ke dalam suatu Piagam Manajemen Risiko UPM.

3) Keluaran (output) kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks merupakan Piagam Manajemen Risiko UPM. Piagam Manajemen Risiko UPM menjadi pedoman dan pertimbangan bagi UPR dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko UPR.

4) Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh UPM. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks manajemen risiko akan meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas risiko di lingkungan UPM. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko UPM.

3.3. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko merupakan tahapan ketiga dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini yaitu sebagai berikut:

1) Tujuan

Identifikasi Risiko bertujuan untuk mendaftar semua Risiko Utama yang berpotensi untuk menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran atau tujuan UPM. Risiko Utama yaitu risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan UPM.

2) Penanggung Jawab Pelaksanaan

Identifikasi risiko dilakukan oleh *Risk Owner* dibantu *Risk Officer* di setiap UPR serta mempertimbangkan masukan para pemangku kepentingan. Hasil identifikasi risiko disampaikan kepada *Risk Owner* untuk dibahas dan ditetapkan.

3) Langkah Proses

Risk Owner dibantu *Risk Officer* melakukan identifikasi risiko secara berkala. Dalam pelaksanaan identifikasi risiko dilakukan proses komunikasi dan konsultasi melalui rapat manajemen risiko dengan Wakil Rektor dan KMR untuk membahas pendapat, saran, dan usulan risiko. Hasil identifikasi risiko ditetapkan oleh *Risk Owner*, dan diinformasikan kepada Rektor, Wakil Rektor dan KMR.

Identifikasi Risiko dilakukan dengan menggunakan suatu teknik tertentu yang sistematis untuk mendaftar semua Risiko Utama. Identifikasi Risiko dilakukan dengan mendasarkan pada tujuan atau sasaran yang hendak dicapai UPM. Tujuan atau sasaran tersebut dapat diambil dan berasal dari rencana strategis dan sasaran strategis yang tercantum dalam dokumen resmi lainnya. Identifikasi Risiko diarahkan untuk mengidentifikasi semua Risiko Utama UPM. Dalam tahapan identifikasi risiko, Risiko Utama didaftar dan dijabarkan ke dalam tiga unsur utama, yakni:

- a. Kejadian yang merupakan risiko (*event*).
- b. Penyebab kejadian yang merupakan risiko (*root cause*).
- c. Dampak negatif kejadian yang merupakan risiko (*consequences*).

Teknik dalam identifikasi risiko yang dapat digunakan antara lain:

- a. Analisis para pemangku kepentingan
Dengan mencermati harapan atau ekspektasi dan karakteristik serta sifat hubungan UPM dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi Risiko Utama dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis UPM dan Indikator Kinerja Utama (IKU)
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama terkait dengan pencapaian sasaran strategis UPM dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko.
- c. Berdasarkan kategori risiko.

- d. Sifat dan karakteristik dari setiap kategori risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko.

Kategori risiko dan jenis risiko di UPM didasarkan pada sasaran-sasaran strategis yang ada di Renstra UPM 2026-2030.

Tabel 3.1. Kategori Risiko dan Jenis Risiko

No	Kategori Risiko	Jenis Risiko
1.	Risiko Tridharma Perguruan Tinggi	1) Risiko pendidikan 2) Risiko penelitian 3) Risiko pengabdian masyarakat
2.	Risiko Strategis-Organisasi dan Manajemen	1) Risiko tata kelola 2) Risiko penjaminan mutu 3) Risiko kerjasama alumni
3.	Risiko Operasional dan Sumber Daya	1) Risiko sumber daya 2) Risiko sarana dan prasarana 3) Risiko keuangan dan efisiensi
4.	Risiko Reputasi	1) Risiko peringkat akreditasi 2) Risiko integritas universitas
5.	Risiko Kepatuhan	1) Risiko ketidakpatuhan

Keterangan dari Kategori Risiko dan Jenis Risiko

1. Kategori Risiko Tridharma Perguruan Tinggi.
 - a. Risiko pendidikan. Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam pelaksanaan program pengajaran, pembelajaran, pengelolaan sumber daya pendukung pembelajaran, dan internasionalisasi, serta menjamin proses pendidikan di UPM.
 - b. Risiko penelitian. Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam pengelolaan riset yang dapat meningkatkan relevansi riset sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas, dan pengelolaan hibah riset yang berasal dari dalam dan luar UPM.
 - c. Risiko pengabdian masyarakat. Risiko yang berkenaan dengan pengelolaan pengabdian masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas.
2. Risiko Strategis-Organisasi dan Manajemen
 - a. Risiko tata kelola. Risiko tata kelola terkait dengan ketidakmampuan UPM untuk menyusun indikator pengukuran kinerja dan memiliki dokumentasi.
 - b. Risiko kode etik. Risiko kode etik terkait dengan pengabaian kasus yang diajukan oleh pihak pelapor.

- c. Risiko penjaminan mutu. Risiko ini terkait dengan tidak terlaksananya AMI, dokumentasi tidak lengkap dan tidak ada tindak lanjut AMI.
3. Risiko operasional.
 - a. Risiko sumber daya. Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam melaksanakan program sumber daya manusia, menjamin tersedianya sumber daya manusia sesuai kebutuhan di setiap unit kerja secara tepat jumlah, tepat waktu dan tepat kualifikasi untuk setiap posisi, serta kesalahan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
 - b. Risiko sarana dan prasarana. Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam mengelola sarana, prasarana, logistik, yang mendukung operasional universitas.
 - c. Risiko Keselamatan, Keamanan dan Ketertiban Lingkungan (K3L). Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam menjamin keselamatan, keamanan dan ketertiban lingkungan.
 - d. Risiko keuangan dan efisiensi. Hal ini meliputi:
 - Risiko Penerimaan. Risiko yang berkenaan dengan ketidakmampuan UPM untuk mendapatkan sumber pendanaan untuk keberlangsungan operasional UPM.
 - Risiko Pengeluaran. Risiko yang berkenaan dengan kegagalan dalam penyerapan belanja UPM, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas) atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan.
4. Risiko reputasi. Risiko reputasi terkait dengan kemungkinan UPM mengalami pencemaran nama baik karena pelanggaran kode etik dari *civitas academica*.
5. Risiko hukum dan kepatuhan. Risiko yang berkenaan dengan ketidakmampuan UPM untuk mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kegiatan operasional UPM. Risiko yang berkenaan dengan tuntutan hukum pihak ketiga UPM yang antara lain disebabkan adanya aspek yuridis seperti ketiadaan, ketidakjelasan, dan atau perubahan peraturan perundang-undangan, dan atau kelemahan dokumen pembuktian hukum seperti dokumen sah kepemilikan, atau tidak dipenuhinya persyaratan kontrak.

Langkah kerja dalam identifikasi risiko yaitu:

- 1) Memahami sasaran strategis UPM dan proses bisnis yang dijalankan. Pemahaman atas sasaran-sasaran strategis dan proses bisnis akan berguna sebagai dasar dalam hal penentuan Risiko Utama. Rumusan Risiko Utama yang tepat, komprehensif, dan menggambarkan kondisi yang sebenarnya dihasilkan dari pemahaman yang baik atas sasaran dan proses bisnis UPM.
- 2) Mengidentifikasi kejadian yang merupakan risiko (event) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis UPM. Kejadian yang merupakan risiko merupakan penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan UPM. Kejadian ini merupakan inti dari risiko.
- 3) Mengidentifikasi penyebab dari setiap kejadian yang merupakan risiko. Setiap kejadian yang merupakan risiko memiliki penyebab yang dapat menjadi pemicu (*trigger*) bagi munculnya risiko tersebut. Penyebab utama dan akar permasalahan (*root cause*) dari setiap risiko harus diidentifikasi secara memadai sehingga dapat mendukung upaya perumusan mitigasi risiko yang tepat. Penyebab risiko dapat berasal dari lingkungan internal dan eksternal UPM.
- 4) Mengidentifikasi dampak negatif dari kejadian yang merupakan risiko. Dampak negatif dari setiap kejadian yang merupakan risiko perlu diidentifikasi guna melihat seberapa besar kerugian (*severity*) yang dapat ditimbulkan oleh suatu risiko bagi UPM. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu risiko.
- 5) Mendokumentasikan proses identifikasi risiko ke dalam Profil Risiko Utama UPM sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko.

4) Keluaran (output) kegiatan.

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi risiko yaitu Profil Risiko Utama UPM yang antara lain memuat penjabaran risiko berupa kejadian yang merupakan

risiko (*event*), penyebab kejadian yang merupakan risiko, dan dampak negatif kejadian yang merupakan risiko.

5) Dokumentasi.

Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko penting untuk membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal di lingkungan UPM. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas hasil identifikasi risiko yang tepat akan menciptakan *early warning systems* yang baik dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran UPM. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Utama UPM yang mencakup informasi sebagai berikut:

a. Kejadian yang merupakan risiko (*event*).

Berisi peristiwa atau hal yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis UPM.

b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko.

Berisi hal-hal yang menjadi pemicu utama dan akar permasalahan dari setiap risiko yang berpotensi muncul di UPM.

c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh UPM apabila risiko benar-benar terjadi di masa mendatang.

Secara teknis hasil kegiatan identifikasi risiko didokumentasikan dalam Profil Risiko Utama.

3.4 Analisis Risiko

Analisis risiko merupakan tahapan keempat dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini yaitu sebagai berikut.

1) Tujuan

Analisis Risiko pada tingkat UPM bertujuan untuk mengetahui level risiko dan menyajikan peta Risiko UPM.

2) Penanggung Jawab Pelaksanaan

Risk Owner dibantu *Risk Officer* di setiap UPR bertanggung jawab menyusun hasil analisis risiko yang dalam pelaksanaannya mempertimbangkan masukan dari

masing-masing pemangku kepentingan, sedangkan *Risk Owner* bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil analisis risiko.

3) Langkah Proses

- a. *Risk Owner* dibantu *Risk Officer* melakukan analisis risiko secara berkala. Dalam pelaksanaan analisis risiko dilakukan proses komunikasi dan konsultasi melalui rapat manajemen risiko dengan Wakil Rektor, KMR, dan *Risk Owner* untuk membahas pendapat, saran, dan usulan risiko.
- b. Selanjutnya *Risk Owner* menetapkan hasil analisis risiko. Kemudian hasil analisis risiko diinformasikan kepada Rektor, Wakil Rektor dan KMR. Analisis risiko dilakukan dengan mengestimasi level risiko untuk suatu periode waktu level kemungkinan tertentu.
- c. Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan level dampak dari suatu risiko.
- d. Estimasi Level kemungkinan dan level dampak mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap risiko dalam jangka waktu penerapan manajemen risiko ke depan.
- e. Level risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level risiko UPM serta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level risiko di UPM.
- f. Masing-masing komponen pembentuk level risiko, yakni level kemungkinan dan level dampak menggunakan lima level untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Hasil kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak telah dirumuskan dalam matriks analisis risiko sebagaimana Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3.2.
Matriks Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 X 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	5	10	15	20	25
	4	Sering Terjadi	4	8	12	16	20
	3	Kadang Terjadi	3	6	9	12	15
	2	Jarang Terjadi	2	4	6	8	10
	1	Hampir Tidak Terjadi	1	2	3	4	5

Tingkatan	Level Risiko	Prioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
5	Sangat Tinggi	1	25	
		2	20	
		3	20	
4	Tinggi	4	16	
		5	15	
		6	15	
		7	12	
		8	12	
3	Sedang	9	10	
		10	10	
		11	9	
		12	8	
		13	8	
		14	6	
		15	6	
		16	5	
		17	5	
2	Rendah	18	4	
		19	4	
		20	4	
		21	3	
		22	3	
1	Sangat Rendah	23	2	
		24	2	
		25	1	

Kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level risiko di UPM. Masing-masing komponen pembentuk level risiko, yakni Level Kemungkinan dan

Level Dampak menggunakan lima tingkatan level untuk merepresentasikan derajat atau tingkatan levelnya. Langkah kerja dalam melakukan Analisis Risiko yaitu:

1) Menentukan sistem pengendalian dan efektivitasnya

Sistem pengendalian merupakan perangkat yang dapat menurunkan tingkat kerawanan atau level risiko. Sistem pengendalian yang efektif dapat mengurangi level kemungkinan terjadinya risiko atau menurunkan level dampak suatu risiko. Sistem pengendalian dapat berupa pengawasan melekat, rewiu berjenjang, regulasi, dan monitoring rutin atas suatu kegiatan.

2) Mengestimasi level kemungkinan risiko

Level kemungkinan terjadinya suatu risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai peluang keterjadian suatu risiko untuk satu periode penerapan manajemen risiko ke depan. Estimasi nilai kemungkinan suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut. Selanjutnya level kemungkinan risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi kemungkinan risiko terhadap kriteria kemungkinan risiko. Penentuan level kemungkinan terjadinya risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria kemungkinan. Contoh kriteria kemungkinan sebagaimana terdapat pada tabel 3.3.

Tabel 3.3.

Kriteria Kemungkinan

NILAI	LEVEL KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
1	Sangat Rendah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 1 tahun) atau ▪ Persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dalam 1 tahun.
2	Rendah	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali sd 5 kali dalam 1 tahun) atau ▪ Persentase kemungkinan terjadinya 5% sd 10% dalam 1 tahun
3	Sedang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 6 kali sd 9 kali dalam 1 tahun) atau ▪ Persentase kemungkinan terjadinya diatas 10% sd 20% dalam 1 tahun.
4	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan terjadinya sering (di atas 10 kali sd 12 kali dalam 5 tahun) atau ▪ Persentase kemungkinan terjadinya 20% sd 50% dalam 1 tahun.
5	Sangat Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemungkinan terjadinya sangat sering (diatas 12 kali dalam 1 tahun) atau ▪ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dalam 1 tahun.

3) Mengestimasi Level Dampak Risiko

Level dampak suatu risiko ditentukan dengan mengestimasi nilai besaran dampak negatif suatu risiko untuk satu periode penerapan manajemen risiko ke depan. Estimasi nilai dampak suatu risiko terlebih dahulu mempertimbangkan efektivitas sistem pengendalian yang ada dan berbagai faktor atau isu terkait dengan risiko tersebut. Selanjutnya level dampak risiko ditentukan dengan membandingkan nilai estimasi besaran dampak risiko terhadap kriteria dampak risiko. Penentuan level dampak risiko dilakukan dengan mengacu pada kriteria dampak risiko. Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan level kemungkinan risiko dengan level dampak risiko dengan mempergunakan rumusan dalam matriks analisis risiko pada Tabel 3.4. di bawah.

Tabel 3.4
Kriteria Dampak Risiko

Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
Kerugian Finansial	1% - 4% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	5% - 9% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	10% - 14% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	15% - 19% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	Sama dengan dan lebih dari 20% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran
Dampak Terhadap Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Kerja	Dampak Kesehatan atau Kecelakaan ringan dengan pertolongan P3K	Dampak kesehatan sedikit atau kecelakaan dengan penanganan medis, hilangnya jam kerja, keterbatasan tugas dan fungsi	Dampak kesehatan sementara atau kecelakaan dengan penanganan rawat inap	Dampak kesehatan signifikan dan catat permanen atau cedera satu orang atau lebih	Ancaman kesehatan signifikan mewabah atau kematian tunggal
Dampak Terhadap Lingkungan	Dampak lingkungan hanya pada area unit kerja	Dampak lingkungan pada lokasi tertentu pada area publik	Dampak lingkungan pada lokasi tertentu pada area publik	Dampak lingkungan cukup meluas di beberapa area publik dan signifikan	Dampak lingkungan meluas, signifikan dan mempengaruhi universitas secara keseluruhan
Penundaan Layanan	1% - 10% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	11% - 20% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	21% - 30% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	31% - 40% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	Lebih besar dari 40% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP
Penurun Kinerja	1% - 5% dari Target Kinerja	6% - 10% dari Target Kinerja	11% - 15% dari Target Kinerja	16% - 20% dari Target Kinerja	Lebih dari 20% dari Target Kinerja

Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
Penurunan Reputasi	Diterimanya komplain buruk dari mahasiswa	Publikasi buruk secara informal (media sosial, blogspot dan lain-lain) secara tidak berkelanjutan	Publikasi buruk secara informal (media sosial, blogspot dan lain-lain) secara berkelanjutan	Publikasi buruk di media massa secara tidak berkelanjutan	Publikasi buruk di media massa secara berkelanjutan
Hukum/ Litigasi	Potensi masalah hukum tetapi dapat diselesaikan di internal di unit kerja	Potensi masalah hukum tetapi dapat diselesaikan di internal di universitas	Permasalahan hukum yang ditangani oleh lembaga penegak hukum (kepolisian, kejaksaan)	Tuntutan hukum kepada universitas yang diproses di pengadilan tetapi tidak diikuti dengan sanksi hukum yang berkekuatan hukum tetap	Tuntutan hukum kepada universitas yang diproses di pengadilan yang diikuti dengan sanksi hukum yang berkekuatan hukum tetap

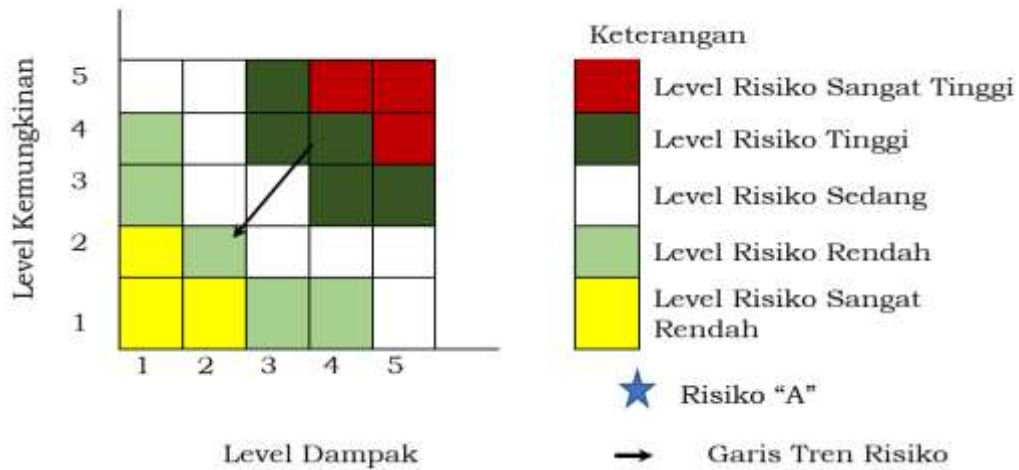
d. Menggambarkan kondisi risiko dalam peta risiko UPM.

Peta risiko (*risk map*) merupakan gambaran kondisi risiko yang mendeskripsikan posisi suatu risiko dalam sebuah chart berupa diagram kartesius. Peta risiko dapat disusun per risiko atau per kategori risiko sesuai dengan kebutuhan yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.

4) Keluaran (output) kegiatan.

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis risiko di tingkat UPM merupakan Profil Risiko Utama UPM. Profil Risiko Utama UPM terdiri dari rincian Risiko berikut dengan levelnya dan peta risiko. Peta risiko merupakan deskripsi lokasi risiko dalam sebuah chart. Adapun contoh Peta Risiko sebagaimana digambarkan dalam Gambar 3.1.

Gambar 3.1.
Peta Risiko



5) Dokumentasi atas kegiatan

Analisis Risiko penting guna membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal di lingkungan UPM. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran UPM. Dokumentasi atas kegiatan analisis risiko di UPM dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Utama UPM yang mencakup informasi sebagai berikut:

- Uraian sistem pengendalian dan efektivitasnya merupakan uraian mengenai sistem pengendalian yang ada beserta penilaian terhadap efektivitasnya dalam mengendalikan risiko.
- Level risiko yang merupakan estimasi level risiko untuk satu periode penerapan manajemen risiko yang dihasilkan dari kombinasi atas hasil perhitungan level kemungkinan dan level dampak.
- Peta risiko yang merupakan deskripsi posisi risiko dalam sebuah chart. Secara teknis hasil kegiatan analisis risiko didokumentasikan dalam Formulir Profil Risiko Utama yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen UPM. Formulir tersebut antara lain berisi informasi mengenai uraian risiko berikut dengan levelnya dan peta risiko.

3.5. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan tahapan kelima dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini sebagai berikut:

1) Tujuan

Evaluasi Risiko UPM bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko Utama dan Risiko-Risiko Utama yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

2) Penanggung Jawab Pelaksanaan

Risk Owner dibantu *Risk Officer* di masing-masing UPR bertanggung jawab menyusun hasil evaluasi risiko, sedangkan *Risk Owner* bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil evaluasi risiko.

3) Langkah Proses

Risk Owner dibantu *Risk Officer* melakukan evaluasi risiko secara berkala. Dalam pelaksanaan evaluasi risiko dilakukan proses komunikasi dan konsultasi melalui rapat manajemen risiko dengan Wakil Rektor, KMR, dan *Risk Owner* untuk membahas pendapat, saran, dan usulan risiko. Berdasarkan hasil komunikasi dan konsultasi dengan Wakil Rektor dan KMR maka, *Risk Owner* menetapkan hasil evaluasi risiko. Kemudian hasil evaluasi risiko diinformasikan kepada Rektor, Wakil Rektor dan KMR. Evaluasi Risiko dilakukan dengan memperhitungkan semua Risiko Utama UPM.

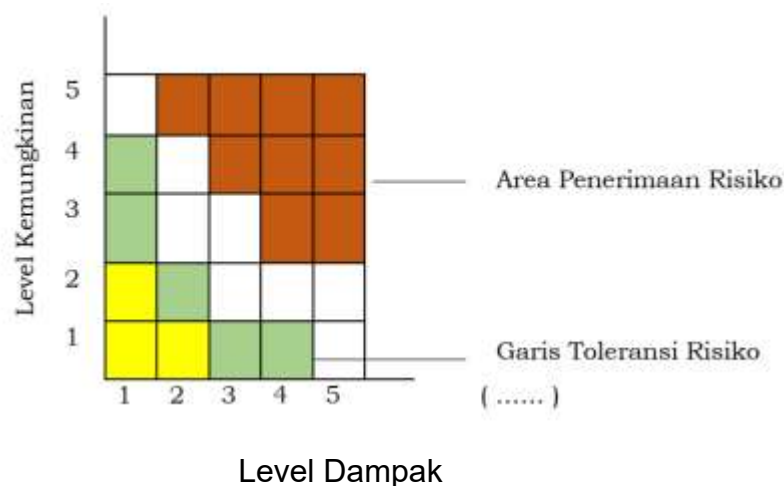
Semua Risiko Utama ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan. Langkah proses dalam evaluasi risiko UPM yaitu:

- a. Menentukan signifikansi risiko utama atau prioritas risiko utama dengan memperhatikan matriks analisis risiko derajat signifikansi setiap risiko utama ditunjukkan dengan nilai prioritas risiko. Keputusan untuk menentukan prioritas risiko didasarkan pada matriks analisis risiko yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM. Angka pada area level risiko menunjukkan posisi prioritas suatu risiko. Apabila dalam satu kelompok besaran risiko memiliki jumlah risiko lebih dari 1, maka diperlukan pertimbangan tambahan oleh Wakil Rektor untuk menentukan prioritas risiko. Secara lebih rinci rumusan kaidah untuk prioritasasi risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Pertimbangan Level Risiko.
- 2) Pertimbangan Level Dampak.

- 3) Pertimbangan Level Kemungkinan.
 - 4) Pertimbangan tambahan oleh Wakil Rektor.
- b. Menentukan risiko-risiko utama yang memerlukan penanganan lebih lanjut. Apabila suatu risiko utama memiliki level risiko yang berada dalam area penerimaan risiko UPM, maka atas risiko utama tersebut tidak perlu ditangani lebih lanjut atau tidak dimitigasi. Sementara itu, untuk risiko utama dengan level risiko yang berada di luar area penerimaan risiko organisasi harus dimitigasi. Contoh selera Risiko sebagaimana terlihat dalam Gambar 3.2.

Gambar 3.2.
Selera Risiko



- c. Mendokumentasikan hasil analisis risiko sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.

4) Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan evaluasi risiko UPM dilakukan antara lain terhadap profil risiko utama UPM yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Prioritas Risiko.
- b. Keputusan penanganan Risiko.

Secara teknis hasil kegiatan evaluasi risiko didokumentasikan dalam formulir profil risiko utama yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM. Dalam formulir ini antara lain memuat uraian risiko dan levelnya, sistem pengendalian yang ada, dan prioritas setiap risiko dengan Keputusan penanganannya.

3.6. Penanganan Risiko

Penanganan risiko merupakan tahapan keenam dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini sebagai berikut:

1) Tujuan

Penanganan risiko (mitigasi risiko) ditujukan untuk menurunkan level risiko hingga berada pada area penerimaan risiko, sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan.

2) Penanggung Jawab Pelaksanaan

- a. *Risk Owner* dibantu *Risk Officer* di masing-masing UPR bertanggung jawab menyusun mitigasi risiko, sedangkan *Risk Owner* bertanggung jawab membahas dan menetapkan hasil mitigasi risiko.
- b. Personil yang ditunjuk untuk kegiatan mitigasi risiko bertanggung jawab menjalankan kegiatan mitigasi risiko sesuai dengan batas kendali dan kewenangannya.

3) Langkah Proses

Risk Owner dibantu *Risk Officer* melakukan mitigasi risiko. Dalam melaksanakan mitigasi risiko, proses komunikasi dan konsultasi dilakukan melalui rapat manajemen risiko antara KAMR, Rektor, Wakil Rektor, KMR, dan *Risk Owner* untuk membahas pendapat, saran, dan usulan risiko. Berdasarkan hasil komunikasi dan konsultasi dengan KAMR, Rektor, Wakil Rektor dan KMR maka *Risk Owner* menetapkan hasil mitigasi risiko. Selanjutnya mitigasi risiko tersebut diinformasikan kepada MWA, KAMR, Rektor, Wakil Rektor, dan KMR. *Risk Owner* dan *Risk Officer* menyusun rencana mitigasi risiko dengan memperhatikan sumber daya dan kewenangan yang dimilikinya. Mitigasi risiko yang membutuhkan pelaksanaan yang bersifat teknis dapat diturunkan atau didelegasikan kepada unit di bawahnya.

Langkah kerja penanganan risiko terdiri dari:

- a. Menentukan opsi Mitigasi Risiko yang akan dijalankan. Penentuan opsi penanganan risiko yang akan dijalankan dilakukan setelah mempertimbangkan alternatif opsi mitigasi risiko yang tersedia. Penentuan opsi mitigasi risiko harus mempertimbangkan berbagai faktor antara lain kondisi risiko, sumber daya

organisasi, dan kemungkinan bagi pelaksanaannya. Opsi mitigasi risiko yang mungkin dilakukan meliputi:

- 1) Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yaitu menerapkan strategi yang dapat mengurangi risiko untuk mengurangi tingkat kemungkinan risiko.
- 2) Menurunkan dampak suatu risiko yaitu menerapkan strategi yang dapat mengurangi risiko untuk mengurangi tingkat dampak risiko
- 3) Membagi atau mengalihkan risiko yaitu mengambil tindakan untuk mengurangi dampak keparahan risiko dengan cara mengalihkan risiko.
- 4) Menerima risiko yaitu tidak mengambil tindakan apapun jika risiko dinilai tidak signifikan
- 5) Menghindari risiko yaitu menghindari eksposur risiko yang dampaknya sangat signifikan, tidak dapat ditoleransi dan tidak dapat diterima.

b. Menyusun rencana mitigasi risiko.

KMR merancang rencana mitigasi risiko berupa satu atau beberapa kegiatan/tindakan untuk menangani risiko-risiko utama. Rencana mitigasi risiko harus memuat:

- 1) Rincian kegiatan secara jelas dan spesifik.
- 2) Ukuran dan target dari setiap kegiatan mitigasi risiko.
- 3) Jadwal pelaksanaan dari setiap kegiatan mitigasi risiko.
- 4) Personil yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan mitigasi risiko.

Rektor dapat menurunkan atau mendelegasikan beberapa langkah mitigasi risiko kepada UPR.

c. Menetapkan target penurunan level risiko.

Rektor menetapkan target penurunan level risiko sehubungan dengan mitigasi risiko secara cermat dan teliti. Target penurunan level risiko tersebut dinyatakan dalam level risiko residual harapan setelah mitigasi risiko. Target tersebut mempertimbangkan komposisi level kemungkinan dan level dampak dari risiko yang dimitigasi beserta dengan kekuatan rencana mitigasi risiko untuk menurunkan level risiko.

d. Mendokumentasikan opsi mitigasi risiko yang akan dijalankan beserta rencana mitigasi risiko.

e. Menjalankan setiap rencana Mitigasi Risiko. Penanggung jawab kegiatan mitigasi risiko, baik secara bersama-sama maupun mandiri, harus menjalankan setiap kegiatan atau tindakan mitigasi risiko sesuai dengan jadwal pelaksanaan

yang telah disusun. Komitmen yang kuat dari semua pihak terkait harus dibangun serta pemantauan atas pelaksanaan setiap mitigasi risiko harus dilakukan oleh KMR.

- f. Mendokumentasikan hasil pelaksanaan mitigasi risiko yang telah dijalankan. Rencana mitigasi risiko yang sudah ditetapkan oleh Risk Owner harus dijalankan oleh pihak yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya sesuai dengan jadwal implementasi bagi masing-masing rencana mitigasi risiko.

4) **Keluaran (output) Kegiatan**

Keluaran sebagai hasil dari tahapan mitigasi risiko merupakan laporan mitigasi risiko utama yang antara lain memuat opsi mitigasi risiko serta rencana dan realisasi mitigasi risiko.

5) **Dokumentasi**

Dokumentasi atas kegiatan mitigasi risiko penting guna membangun sistem database risiko yang terpadu dan andal. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas rencana dan realisasi mitigasi risiko akan memberikan jaminan yang memadai bahwa organisasi senantiasa berada pada tingkatan yang aman dari setiap risiko. Dokumentasi atas tahapan mitigasi risiko dilakukan antara lain terhadap laporan mitigasi risiko utama yang mencakup informasi sebagai berikut:

- a. Informasi mengenai opsi mitigasi risiko yang digunakan;
- b. Rencana mitigasi risiko; dan
- c. Realisasi mitigasi risiko yang telah dijalankan.

Secara teknis tahapan mitigasi risiko didokumentasikan dalam formulir mitigasi risiko utama sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko.

3.7 Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko

Pemantauan dan revidi proses manajemen risiko merupakan tahapan ketujuh dalam implementasi manajemen risiko. Adapun penjelasan mengenai tahapan ini yaitu sebagai berikut:

1) **Tujuan.**

Pemantauan dan review ditujukan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan dalam proses manajemen risiko telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kerangka dan parameter yang telah ditetapkan.

2) **Penanggung Jawab Pelaksanaan**

KMR bertanggung jawab untuk menjalankan pemantauan dan review proses manajemen risiko.

3) **Langkah Proses**

KMR melakukan pemantauan dan review implementasi manajemen risiko. Dalam pelaksanaan pemantauan dan reuiu, KMR melakukan proses komunikasi dan konsultasi dengan KAMR, Wakil Rektor, *Risk Owner* dan *Risk Officer* untuk membahas implementasi manajemen risiko di masing-masing UPR. Selanjutnya hasil pemantauan dan reuiu tersebut diinformasikan kepada KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer*. Kegiatan pemantauan dan reuiu proses manajemen risiko dilaksanakan dengan cara:

a. Pelaksanaan Penilaian Risiko.

KMR memastikan bahwa kegiatan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penyusunan rencana mitigasi risiko telah berjalan dengan baik. Selain itu, KMR memastikan bahwa piagam manajemen risiko, profil risiko utama, dan rencana mitigasi risiko telah disusun secara memadai.

b. Pemantauan terus-menerus (ongoing monitoring).

KMR secara terus-menerus melakukan pemantauan atas seluruh faktor-faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko Perubahan yang secara signifikan mempengaruhi proses bisnis organisasi dan proses manajemen risiko, baik yang berlangsung secara tiba-tiba maupun perlahan-lahan perlu diwaspadai dan dicermati untuk memastikan bahwa profil risiko utama UPM tetap relevan dan mitigasi risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan UPM.

c. Pemantauan dan review berkala.

1) Pemantauan berkala dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali oleh KMR terhadap realisasi mitigasi risiko sampai dengan triwulan I, II, III, dan IV dan hasilnya disampaikan kepada Rektor paling lambat pada minggu I setelah triwulan tersebut berakhir melalui Laporan Mitigasi Risiko Utama.

2) Review berkala untuk menilai efektivitas mitigasi risiko yang telah dijalankan dilakukan setiap semester oleh KMR dan hasilnya disampaikan kepada KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer* paling lambat

pada minggu I setelah semester tersebut berakhir melalui Laporan Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko untuk dibahas dan ditetapkan.

d. Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko.

SPI sebagai auditor internal dapat melakukan penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko. Hasil penilaian ini dapat digunakan oleh Rektor, Wakil Rektor, KMR, dan UPR untuk meningkatkan dan mengembangkan proses manajemen risiko.

e. Audit atas Proses Manajemen Risiko.

SPI sebagai auditor internal dapat melaksanakan audit atas proses manajemen risiko. Rekomendasi yang diberikan oleh SPI sebagai hasil audit atas proses manajemen risiko dapat digunakan oleh Rektor, Wakil Rektor, KMR, dan UPR untuk memperbaiki, meningkatkan, dan mengembangkan tata kelola, proses manajemen risiko dan keluaran penerapan manajemen risiko di lingkungan UPM. Fokus pemantauan dan review atas proses manajemen risik dilakukan terhadap:

- 1) Lingkungan penerapan Manajemen Risiko. Perubahan kondisi lingkungan penerapan manajemen risiko perlu diperhatikan oleh KMR untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap berjalan dengan baik. Perubahan tersebut dapat berasal dan berada di internal maupun eksternal UPM.
- 2) Kondisi Profil Risiko Utama UPM. Adanya risiko baru atau adanya risiko yang harus dihilangkan sehubungan dengan berubahnya tujuan organisasi perlu menjadi fokus pemantauan oleh KMR. Validitas level risiko juga perlu senantiasa dipantau.
- 3) Mitigasi Risiko. Pelaksanaan mitigasi risiko beserta dengan efektivitasnya harus menjadi fokus pemantauan KMR. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa rencana mitigasi risiko yang telah disusun benar-benar dijalankan di UPR. Review atas efektivitas mitigasi risiko dimaksudkan sebagai mekanisme umpan balik bagi perbaikan dan pengembangan proses manajemen risiko.

4. Keluaran kegiatan

Keluaran sebagai hasil dari tahapan pemantauan dan rewiw proses manajemen risiko merupakan laporan mitigasi risiko utama serta pemantauan dan review

proses manajemen risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi risiko, keberhasilan menurunkan level risiko, dan gambaran trend risiko.

5. Dokumentasi

Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan review proses manajemen risiko penting guna menyediakan informasi yang akurat bagi pengembangan proses manajemen risiko. Dokumentasi atas kegiatan ini dilakukan antara lain terhadap:

- a. Laporan Mitigasi Risiko Utama.
- b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko.
- c. Laporan Hasil Penilaian Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko.
- d. Laporan Hasil Audit Proses Manajemen Risiko.

Secara teknis tahapan pemantauan dan review proses manajemen risiko ini didokumentasikan di dalam formulir mitigasi risiko utama dan formulir pemantauan dan review proses manajemen risiko sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.

3.8 Pelaporan Manajemen Risiko

Pelaporan Manajemen Risiko merupakan upaya untuk menyajikan informasi terkait dengan pengelolaan risiko kepada para pemangku kepentingan. Pelaporan ini berguna sebagai bahan pertimbangan dan data dukung dalam pengambilan keputusan atau menentukan tindakan yang terbaik. Dengan demikian, pelaporan manajemen risiko penting artinya untuk menggambarkan proses yang telah dijalankan dan menyediakan data yang berharga bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Pelaporan ini juga berfungsi sebagai umpan balik bagi pengembangan manajemen risiko. Pelaporan Manajemen Risiko dilakukan oleh KMR serta meliputi:

1. Laporan Profil Risiko Utama UPM
 - a. Profil Risiko Utama UPM merupakan kumpulan risiko UPM yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing UPR.
 - b. Laporan Profil Risiko Utama UPM disusun dan disampaikan oleh KMR kepada MWA, KAMR, Rektor dan Wakil Rektor untuk dibahas dan ditetapkan.
 - c. KMR menyampaikan Laporan Profil Risiko Utama UPM yang sudah ditetapkan oleh kepada KAMR, Risk Owner dan Risk Officer dan

- ditembuskan kepada SPI sebagai dasar pertimbangan dalam melakukan audit kepatuhan.
- d. Format laporan sesuai dengan formulir sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.
2. Laporan Mitigasi Risiko Utama UPM.
 - a. Mitigasi Risiko Utama UPM merupakan kumpulan mitigasi risiko utama UPM yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing UPR.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Utama UPM disusun dan disampaikan oleh KMR kepada MWA, KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner* dan *Risk Officer* untuk dibahas.
 - c. Hasil Pembahasan Laporan Mitigasi Risiko Utama UPM ditetapkan oleh MWA, KAMR, Rektor, dan Wakil Rektor.
 - d. KMR menyampaikan Laporan Mitigasi Risiko Utama UPM yang sudah ditetapkan oleh MWA, KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer* dan ditembuskan kepada SPI sebagai dasar pertimbangan dalam melakukan audit kepatuhan.
 - e. Format laporan sesuai dengan formulir sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.
 3. Laporan Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko UPM
 - a. Laporan Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko UPM disusun oleh KMR berdasarkan hasil pemantauan dan review atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Utama dan disampaikan kepada KAMR, Wakil
 - b. Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas.
 - c. Laporan Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko UPM ditetapkan oleh KMR paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.
 - d. Laporan Pemantauan dan Review Proses Manajemen Risiko UPM yang sudah ditetapkan oleh KMR tersebut selanjutnya disampaikan kepada KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner* dan *Risk Officer* serta ditembuskan kepada SPI paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.

- e. Format laporan sesuai dengan Formulir sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko UPM.
4. Laporan Manajemen Risiko Insidental
- a. Laporan Manajemen Risiko Insidental disusun oleh KMR dan ditujukan kepada Rektor.
 - b. Penyusunan Laporan Manajemen Risiko Insidental antara lain didasari oleh:
 - 1) Apabila terjadi kondisi abnormal. Laporan Manajemen Risiko Insidental berfungsi untuk memberikan masukan mengenai rencana kontinjensi kepada Rektor.
 - 2) Apabila ada permintaan dari Rektor berkenaan dengan pengambilan suatu keputusan atau kebijakan tertentu. Laporan Manajemen Risiko Insidental berfungsi untuk memberikan masukan/rekomendasi berdasarkan suatu analisis yang objektif.
 - c. Bentuk dan isi Laporan Manajemen Risiko Insidental disesuaikan dengan sifat dan kondisi yang melatarbelakangi munculnya laporan ini.

BAB IV

DAFTAR PUSTAKA

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336).
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 127; Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890).
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500).
4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2023 Tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90).
5. Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 Tentang Manajemen Risiko Di Lingkungan Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1984).
6. ISO 31000:2018 tentang standar internasional yang memberikan pedoman untuk manajemen risiko dalam organisasi.
7. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina Nomor SK-017/REK/UPM/IV/2023 tentang Penyempurnaan Struktur Organisasi Universitas Paramadina.
8. Surat Keputusan Yayasan Wakaf Paramadina No. SK-009/Pengurus/YWP/IX/2019 tentang Statuta Universitas Paramadina (Pasal 31 Paragraf 2; Pasal 32, Pasal 33, Pasal 34 dan Pasal 35).
9. Kebijakan Tata Kelola dan Kepemimpinan Organisasi No. KB-01-03/SDM/UPM/2023.
10. Kebijakan SPMI yang menyebutkan Standar Mutu (SM) UPM Nomor 26 tentang Organisasi dan Tata Pamong, dan disahkan dalam SK Yayasan Nomor: SK-019/Pengurus/YWP/VII/2022 sebagai dasar pelaksanaan tata pamong di lingkungan UPM.



No.	Kategori Risiko	Jenis Risiko	Pertanyaan	Level Kemungkinan					Level Dampak				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Tridharma Perguruan Tinggi	Risiko Pendidikan	a. Apakah ada kegagalan dalam program pembelajaran?										
			b. Apakah ada masalah dalam pengelolaan sumber daya pendukung pembelajaran?										
			c. Apakah ada kegagalan proses internasionalisasi?										
			d. Apakah ada masalah jaminan proses pendidikan yang baik di universitas?										
		Risiko Penelitian	a. Apakah ada kegagalan dalam program penelitian?										
			b. Apakah ada masalah dalam pengelolaan sumber daya pendukung penelitian?										
			c. Apakah ada kegagalan dalam pengelolaan riset sesuai dengan kebutuhan masyarakat?										
			d. Apakah ada kegagalan dalam pengelolaan hibah riset yang berasal dari dalam dan luar universitas?										
		Risiko Pengabdian Masyarakat	a. Apakah ada kegagalan dalam program pengabdian masyarakat?										
			b. Apakah ada masalah dalam pengelolaan										

No.	Kategori Risiko	Jenis Risiko	Pertanyaan	Level Kemungkinan					Level Dampak					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
		Ketertiban Lingkungan	dan ketertiban lingkungan?											
4.	Risiko Reputasi	Risiko Peringkat Akreditasi	Apakah ada kegagalan menaikkan peringkat akreditasi program studi?											
		Risiko Integritas Universitas	Apakah ada kemungkinan pencemaran nama baik universitas?											
		Risiko Kode Etik	Apakah ada pengabaian kasus yang diajukan oleh pelapor?											
5.	Risiko Kepatuhan	Risiko Ketidakpatuhan	Apakah ada kegagalan dalam memenuhi kepatuhan peraturan pemerintah?											

Keterangan Level Kemungkinan

1 = Hampir Tidak Terjadi

2= Jarang Terjadi

3= Kadang Terjadi

4= Sering Terjadi

5 = Hampir Pasti Terjadi

Keterangan Level Dampak

1= Tidak Signifikan

2= Minor

3= Moderat

4= Signifikan

5= Sangat Signifikan

Kriteria Kemungkinan

NILAI	LEVEL KEMUNGKINAN	KRITERIA KEMUNGKINAN
1	Sangat Rendah	Kemungkinan terjadinya sangat jarang (kurang dari 2 kali dalam 1 tahun) atau persentase kemungkinan terjadinya kurang dari 5% dalam 1 tahun.
2	Rendah	Kemungkinan terjadinya jarang (2 kali sd 5 kali dalam 1 tahun) atau persentase kemungkinan terjadinya 5% sd 10% dalam 1 tahun
3	Sedang	Kemungkinan terjadinya cukup sering (di atas 6 kali sd 9 kali dalam 1 tahun) atau persentase kemungkinan terjadinya di atas 10% sd 20% dalam 1 tahun.
4	Tinggi	Kemungkinan terjadinya sering (di atas 10 kali sd 12 kali dalam 5 tahun) atau persentase kemungkinan terjadinya 20% sd 50% dalam 1 tahun.
5	Sangat Tinggi	Kemungkinan terjadinya sangat sering (di atas 12 kali dalam 1 tahun) atau persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dalam 1 tahun.

Kriteria Dampak Risiko

Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
Kerugian Finansial	1% - 4% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	5% - 9% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	10% - 14% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	15% - 19% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	Sama dengan dan lebih dari 20% dari Anggaran Penerimaan atau

Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
	an			n	Anggaran Pengeluaran
Dampak Terhadap Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan Kerja	Dampak Kesehatan atau Kecelakaan ringan dengan pertolongan P3K	Dampak kesehatan sedikit atau kecelakaan dengan penanganan medis, hilangnya jam kerja, keterbatasan tugas dan fungsi	Dampak kesehatan sementara atau kecelakaan dengan penanganan rawat inap	Dampak kesehatan signifikan dan catat permanen atau cedera satu orang atau lebih	Ancaman kesehatan signifikan mewabah atau kematian tunggal
Dampak Terhadap Lingkungan	Dampak lingkungan hanya pada area unit kerja	Dampak lingkungan pada lokasi tertentu pada area publik	Dampak lingkungan pada lokasi tertentu pada area publik	Dampak lingkungan cukup meluas di beberapa area publik dan signifikan	Dampak lingkungan meluas, signifikan dan mempengaruhi universitas secara keseluruhan
Penundaan Layanan	1% - 10% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	11% - 20% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	21% - 30% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	31% - 40% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP	Lebih besar dari 40% dari Target Waktu Pelayanan dalam SOP
Penurunan Kinerja	1% - 5% dari Target Kinerja	6% - 10% dari Target Kinerja	11% - 15% dari Target Kinerja	16% - 20% dari Target Kinerja	Lebih dari 20% dari Target Kinerja
Penurunan Reputasi	Diterimanya komplain buruk dari mahasiswa	Publikasi buruk secara informal (media sosial, blogspot dan lain-lain) secara tidak berkelanjutan	Publikasi buruk secara informal (media sosial, blogspot dan lain-lain) secara	Publikasi buruk di media massa secara tidak berkelanjutan)	Publikasi buruk di media massa secara berkelanjutan)

Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
			berkelanjutan)		
Hukum/ Litigasi	Potensi masalah hukum tetapi dapat diselesaikan di internal di unit kerja	Potensi masalah hukum tetapi dapat diselesaikan di internal di universitas	Permasalahan hukum yang ditangani oleh lembaga penegak hukum (kepolisian, kejaksaan)	Tuntutan hukum kepada universitas yang diproses di pengadilan tetapi tidak diikuti dengan sanksi hukum yang berkekuatan hukum tetap	Tuntutan hukum kepada universitas yang diproses di pengadilan yang diikuti dengan sanksi hukum yang berkekuatan hukum tetap