

PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO

2023

SURAT KEPUTUSAN
Nomor: SK-004/REK /UPM/V/2023

Tentang

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS PARAMADINA TAHUN 2023

Rektor Universitas Paramadina,

- Menimbang : 1. Bahwa untuk meningkatkan kinerja Universitas Paramadina, perlu disusun Pedoman Manajemen Risiko.
2. Bahwa dalam rangka untuk memenuhi poin di atas, perlu menetapkan Pedoman Manajemen Risiko yang dituangkan dalam Keputusan Rektor.
- Mengingat : 1. UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
2. Permenristekdikti No. 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi.
3. Anggaran Dasar Yayasan Wakaf Paramadina (Akta Notaris Yudo Paripurno SH., No. 15 tanggal 11 Agustus 1999 jo. Akta Notaris Harun Kamil, SH. No. 20 A tahun 2002 jo. Akta Notaris Mutiara Siswono Patiendra No. 01 14 September 2011, jo. Akta Notaris Siti Pertiwi Henny Singgih, SH No. 49 tanggal 24 Juni 2013, jo. Akta Notaris Marcivia Rahmani, SH, M.Kn, No. 04 tanggal 06 April 2016, jo. No. 03 tanggal 12 Januari 2022;
4. Surat Keputusan Yayasan Wakaf Paramadina No. 015/Pengurus/YWP/V/2021 tertanggal 18 Mei 2021 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Paramadina Periode 2021-2025;
5. Surat Keputusan Rektor Universitas Paramadina No. SK-010/REK/UPM/VIII/2020 tertanggal 28 Agustus 2020 tentang Pelaksanaan Rencana Strategis Periode 2021-2025;
6. 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 Pedoman Manajemen Risiko Universitas Paramadina sebagaimana yang tercantum dalam lampiran I Surat Keputusan ini.
 - : 2 Pedoman Manajemen Risiko adalah naskah yang mengandung 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 penyempurnaan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di: Jakarta
Pada tanggal: 8 Mei 2023
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

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

BAB I

VISI, MISI, RUANG LINGKUP DAN TUJUAN MANAJEMEN RISIKO

A. VISI dan MISI.

Visi Manajemen Risiko UPM.

Menjadikan manajemen risiko UPM sebagai salah satu model yang baik dalam penerapan manajemen risiko dan berperan sebagai acuan dalam penerapan manajemen risiko di perguruan tinggi Indonesia.

Misi Manajemen Risiko UPM.

- a. Mengembangkan sistem manajemen risiko yang terintegrasi dan komprehensif sehingga mampu mendukung kinerja UPM.
- b. Melaksanakan proses manajemen risiko yang berjalan secara rutin agar memudahkan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen UPM.

Menjamin seluruh risiko teridentifikasi dan dikelola secara tepat sehingga UPM mampu mencapai target.

B. Ruang Lingkup Manajemen Risiko.

Dokumen ini menguraikan manajemen risiko untuk seluruh aktivitas yang dilaksanakan di UPM mulai dari manajemen universitas, fakultas, program studi dan direktorat. Dokumen ini berisi tentang prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko di UPM sesuai standar ISO: 31000 Tahun 2018. Dokumen ini menjelaskan bagaimana proses manajemen risiko yang dijalankan, metodologi yang digunakan, mekanisme pelaporan yang diterapkan, hingga penetapan tanggungjawab dalam implementasi manajemen risiko di UPM. Manajemen risiko merupakan bagian dari operasional UPM sehari-hari dan dikendalikan oleh masing-masing unit terkait, di tingkat Universitas secara umum dikendalikan oleh unit penjaminan mutu. Di tingkat Fakultas manajemen risiko dikendalikan oleh Gugus Mutu. Tujuan keseluruhan dari manajemen risiko universitas adalah untuk memastikan bahwa kapabilitas institusi dan sumberdaya bekerja secara efisien dan efektif untuk melakukan mitigasi risiko dan mengelola peluang dan ancaman yang dihadapi institusi. Dokumen manajemen risiko UPM dibuat melalui pendekatan *top-down (university wide)* maupun *bottom-up* yang merupakan hasil *assessment* dari satuan kerja terkait.

C. Tujuan Manajemen Risiko

Tujuan dari manajemen risiko UPM adalah untuk menyediakan proses formal yang diperlukan organisasi guna membantu manajemen universitas dalam aspek:

- A. Mendorong pemahaman pimpinan satuan kerja beserta seluruh staf mengenai implikasi dampak dari risiko, peluang dan manajemen risiko dalam menjalankan tupoksinya sehari-hari maupun dalam menjalankan kegiatan perencanaan strategis dan operasional.
- B. Mengembangkan dan menerapkan prosedur untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko diidentifikasi serta dijalankan, dan memastikan bahwa langkah- langkah yang tepat telah diimplementasikan.
- C. Mendokumentasikan tanggungjawab dan proses yang harus dijalankan dalam setiap kebijakan dan program yang sudah ditetapkan.

D. Pentingnya Manajemen Risiko

Risiko mempengaruhi setiap aspek dari program dan kegiatan operasional di UPM sehari-hari. Oleh karena itu, memahami risiko yang dihadapi dan mengelola risiko tersebut secara tepat akan meningkatkan kemampuan universitas untuk membuat keputusan yang lebih baik, mampu melakukan mitigasi risiko, meminimalisir kesalahan, menjaga *asset* universitas, meningkatkan kemampuan universitas dalam memberikan layanan kepada *stakeholders* serta membantu dalam menjalankan visi misi dan mencapai tujuan UPM.

UPM memandang pengelolaan risiko terhadap sumberdaya manusia, aset dan semua aspek operasionalnya sebagai tanggung jawab yang penting dan menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, universitas berkomitmen untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut dengan sebaik-baiknya. Sebuah manajemen risiko yang efektif tidak hanya merupakan praktek bisnis yang baik namun juga mencerminkan ketahanan institusi, keyakinan, dan manfaat serta keberlanjutan institusi itu sendiri dimasa dimasa depan, termasuk didalamnya:

1. Proses pengambilan keputusan dan perencanaan bagi pimpinan UPM yang terencana dan terukur dengan baik.
2. UPM memiliki fleksibilitas dan ruang yang lebar dalam rangka merespon ancaman yang tak terduga.
3. Mengambil keuntungan dari peluang yang dimiliki oleh universitas dan memungkinkan diperolehnya keunggulan kompetitif.
4. Melengkapi setiap pimpinan satuan kerja dengan instrumen untuk mengantisipasi perubahan dan ancaman yang dihadapi universitas dan mengalokasikan sumber daya dengan tepat.
5. Memastikan pada seluruh *stakeholders* bahwa risiko kritis telah dikelola dengan baik oleh UPM.
6. Memastikan tercapainya sistim yang mengarah pada *business resilience dan compliance management*.

BAB II

PRINSIP, KERANGKA KERJA, DAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

A. Prinsip Manajemen Risiko

Dalam rangka untuk memandu praktik dan pelaksanaan kebijakan manajemen risiko di Universitas agar menjadi efektif maka perlu adanya prinsip-prinsip yang harus dipatuhi, sebagai berikut :

1. **Terintegrasi.**

Manajemen risiko merupakan bagian integral dan tidak terpisahkan dari semua proses bisnis yang dilakukan oleh perguruan tinggi sehingga menjadi kesatuan yang utuh.

2. **Terstruktur dan komprehensif.**

Pendekatan terstruktur dan komprehensif akan memberikan kontribusi terhadap hasil yang konsisten dan sebanding dalam setiap kebijakan dan program yang dijalankan oleh UPM.

3. **Disesuaikan (*customized*).**

Kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait tujuan yang hendak dicapai.

4. **Inklusif.**

Keterlibatan pemangku kepentingan yang memberikan pandangan dan pengetahuan serta persepsi. Menjadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam setiap pengambilan keputusan. Kondisi ini menghasilkan peningkatan kesadaran dalam menerapkan dan mengelola manajemen risiko.

5. **Dinamis.**

Risiko bersifat dinamis sehingga risiko dapat muncul, berubah, atau retired Ketika konteks eksternal dan internal berubah. Manajemen risiko diharapkan mampu melakukan mitigasi, mengantisipasi, mendeteksi, atau dengan melakukan perubahan tersebut dengan cara yang efektif dan tepat waktu sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan proyeksi yang telah ditetapkan.

6. **Informasi dan Data.**

Manajemen risiko didasarkan pada informasi dan data terdahulu (historis) dan terkini serta harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan data. Informasi yang tersedia harus tepat waktu, jelas dan relevan bagi para pemangku kepentingan

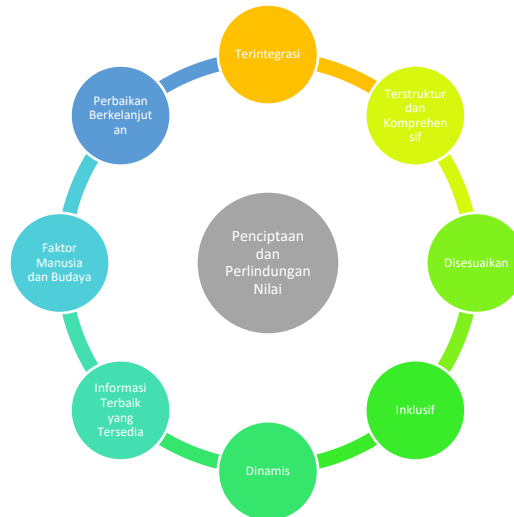
7. **Faktor manusia dan budaya.**

Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek dalam manajemen risiko di setiap tingkat dan tahap. Artinya dalam menerapkan manajemen risiko di perguruan tinggi, faktor manusia dan budaya menjadi perhatian dan pertimbangan yang penting.

8. **Perbaikan berkelanjutan**

Manajemen risiko terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman karena risiko bersifat dinamis. Manajemen risiko tidak hanya memperbaiki proses bisnis, tetapi juga meningkatkan kinerja perguruan tinggi dimasa yang akan datang.

PRINSIP MANAJEMEN RISIKO ISO 31000: 2018



B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah sebuah kegiatan yang berlangsung dan membutuhkan komitmen yang berkelanjutan. Desain kerangka kerja untuk mengelola risiko yang baik harus memiliki proses dan strategi yang baik pula. Proses manajemen risiko dirancang untuk mendukung pelaksanaan yang efektif. Kegiatan ini meliputi: mendefinisikan konteks risiko, mengelola, merumuskan kebijakan risiko, *embedding* proses, menentukan semua elemen kunci, merancang kerangka kerja yang efektif untuk mengelola risiko dan menentukan tanggungjawab.

Penerapan manajemen risiko ditekankan bagaimana memastikan prosesnya dapat dipahami oleh pemilik risiko. Monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan dengan melibatkan berbagai elemen manajemen risiko dan kegiatan akan berjalan efektif. Perbaikan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan elemen kunci dari kerangka manajemen risiko, *plan do check act* (PDCA). Adapun kerangka kerja Manajemen risiko sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan Komitmen

Manajemen puncak dan penjaminan mutu harus memastikan bahwa manajemen risiko terintegarsi dalam semua proses bisnis perguruan tinggi dan harus memiliki kepemimpinan dan komitmen dengan:

- Menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja; mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan manajemen risiko, rencana atau tindakan.
- Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk mengelola risiko.
- Menugaskan otoritas, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang sesuai dalam perusahaan.

2. Integrasi

Manajemen risiko yang diterapkan di perguruan tinggi merupakan bagian integral dan tidak terpisahkan dari semua proses bisnis yang dilakukan oleh perguruan tinggi dalam setiap satuan atau unit kerja, sehingga menjadi kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan.

- a. Mengintegrasikan manajemen risiko bergantung pada pemahaman struktur dalam konteks perguruan tinggi. Struktur organisasi perguruan tinggi berbeda dengan perusahaan, bergantung pada tujuan dan kompleksitas dan setiap orang memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko.
- b. Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam perguruan tinggi adalah proses yang dinamis dan berulang dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya perguruan tinggi, pemerintahan, kepemimpinan dan komitmen, strategi, dan tujuan serta operasi.

3. Desain

Desain konsep manajemen risiko yang diterapkan di perguruan tinggi, akan sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal perguruan tinggi. Adapun konteks eksternal perguruan tinggi, antara lain:

- a. Faktor sosial, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau local
- b. Pendorong utama dan tren yang memengaruhi tujuan organisasi
- c. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal
- d. Hubungan dan komitmen kontraktual
- e. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan

Sedangkan konteks internal yang mempengaruhi dalam perguruan tinggi, mencakup:

- a. Visi, misi, dan nilai-nilai
- b. Pemerintahan, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas
- c. Strategi, tujuan, dan kebijakan atau budaya perguruan tinggi
- d. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi perguruan tinggi
- e. Kemampuan, sumber daya dan pengetahuan (modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi)
- f. Data, sistem informasi, dan arus informasi
- g. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai
- h. Interdependensi dan interkoneksi

4. Implementasi

Dalam mengimplementasikan manajemen risiko di perguruan tinggi, perlu menerapkan kerangka kerja yang sesuai dengan rencana perguruan tinggi, antara lain:

- a. Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya yang dimiliki oleh perguruan tinggi
- b. Mengidentifikasi di mana, kapan dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat dan oleh siapa
- c. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila diperlukan sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi
- d. Memastikan bahwa pengaturan perguruan tinggi untuk mengelola risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas oleh seluruh pemangku kepentingan di perguruan tinggi tersebut.

5. Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka manajemen risiko, perguruan tinggi harus secara berkala mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan. Menentukan juga apakah tetap sesuai untuk mendukung pencapaian perguruan tinggi.

6. Perbaikan Berkelanjutan

Perguruan tinggi terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian perguruan tinggi dapat meningkatkan nilainya. Perguruan tinggi harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka manajemen risiko dan cara proses manajemen risiko terintegrasi.

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO ISO 31000 : 2018



C. Proses Manajemen Risiko

1. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal selama proses manajemen risiko. Komunikasi dan konsultasi dapat dijalankan secara tertulis dan lisan antara pengelola risiko, pemilik risiko dan pemangku kepentingan. Komunikasi dan konsultasi dengan seluruh unsur organisasi untuk memastikan pemahaman tentang proses manajemen risiko dan hasilnya dilakukan oleh unit penjaminan mutu universitas. Beberapa langkah dilakukan unit penjaminan mutu di antaranya adalah memfasilitasi komunikasi dan konsultasi.

2. Sesuai dengan Konteks

Manajemen risiko dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran UPM. Oleh karena itu, manajemen risiko harus ditempatkan dalam konteks strategik maupun operasional. Identifikasi risiko strategik melibatkan hubungan

antara universitas dengan lingkungan eksternal. Beberapa isu penting yang harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi *strategic content*, di antaranya adalah:

- a. Peluang dan ancaman yang berhubungan dengan lingkungan lokal, regional, global, sosial, politik, kultural, kebijakan dan kompetisi
- b. Kekuatan dan kelemahan UPM dalam rangka mencapai tujuan UPM.

Berkaitan dengan *operational context*, identifikasi risiko melibatkan pemahaman terhadap kemampuan organisasi, tujuan, sasaran, kekuatan dan kelemahan dengan mempertimbangkan aspek:

- a. struktur organisasi dan budaya organisasi
- b. geografi dan demografi
- c. keberadaan hambatan operasional
- d. isu terkait dengan manajemen perubahan atau audit reviews
- e. kewajiban regulasi dan hambatan regulasi
- f. sistem manajemen yang dijalankan universitas

3. Risk Assessment: Identifikasi, analisis, dan evaluasi

Risk assesmen terdiri dari proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko. Identifikasi risiko merupakan langkah kritikal, baik dalam konteks strategik maupun operasional. Risiko dapat diidentifikasi melalui beberapa langkah berikut:

- a. *Focus group discussion (brainstorming approaches, SWOT analysis techniques, dan project categories)*
- b. Pengalaman organisasi lain, dan
- c. Interview dengan pihak terkait.

4. Risk Treatment

Perlakuan terhadap risiko dapat dilakukan dengan jalan memperbaiki atau menghindari risiko, memodifikasi kemungkinan dan mengubah konsekuensi

5. Monitoring dan Review

Monitoring dan *review* direncanakan dengan jalan melakukan pemantauan secara berkala terhadap semua risiko oleh pemilik risiko.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Pencatatan dan Pelaporan diperlukan untuk mewujudkan informasi terdokumentasi

D. Sasaran Strategis

1. Tercapainya program UPM berbasis risiko.
2. Tercapainya sumber daya yang kompeten di bidang manajemen risiko
3. Terciptanya budaya risiko UPM.
4. Tercapainya program kerja yang efektif dan efisien.

BAB III

ORGANISASI PENGELOLA

Terkait penyelenggaraan manajemen risiko, UPM mengembangkan struktur organisasi dan tata kelola yang meliputi komite dan unit yang mengelola manajemen risiko. Komite di Universitas adalah kepanitiaan *ex-officio* sebagai media koordinasi penyelenggaraan manajemen risiko. Komite memiliki peran dalam mengembangkan kerangka kerja dan mendukung penerapan manajemen risiko secara menyeluruh.

A. Komite Manajemen Risiko

Komite manajemen risiko memiliki fungsi dalam:

1. Mengembangkan kerangka kerja dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus.
2. Memantau dan meninjau pelaksanaan kebijakan manajemen risiko.
3. Mengkomunikasikan dengan atasan/rektorat untuk mengusulkan rekomendasi terkait pelaksanaan perbaikan yang berkelanjutan.

B. Unit Manajemen Risiko

Unit yang mengelola manajemen risiko bertugas sebagai berikut.

1. Mengembangkan instrumen yang digunakan untuk pelaksanaan manajemen risiko.
2. Melakukan komunikasi dan konsultasi mengenai pelaksanaan manajemen risiko.
3. Melakukan peninjauan pelaksanaan manajemen risiko.
4. Melakukan koordinasi pelaporan manajemen risiko di UPM.
5. Menciptakan budaya manajemen risiko di UPM.

Unit yang menangani manajemen risiko dalam melaksanakan tugas bisa membentuk tim yang mendukung pelaksanaan. Tim yang dibentuk memiliki tugas sebagai berikut.

1. Mengusulkan rekomendasi kepada Rektorat mengenai risiko UPM dalam pelaksanaan kegiatan akademik dan non-akademik yang meliputi juga penjaminan mutu internal, inovasi dan bisnis, sumber daya manusia, teknologi, dan reputasi UPM.
2. Melakukan analisis penilaian situasi yang kemungkinan memberikan dampak pada reputasi UPM.
3. Menyenggarakan upaya percepatan sosialisasi budaya risiko oleh UPM.

BAB IV

METODOLOGI

Proses manajemen risiko yang digunakan di UPM mengacu pada standar internasional ISO 31000:2018, dengan menggunakan metodologi yang mencakup :

A. Definisi Risiko

Dalam kerangka implementasi manajemen risiko di UPM, risiko didefinisikan sebagai peristiwa yang dapat memiliki dampak pada upaya pencapaian tujuan organisasi. Risiko dapat muncul dari faktor eksternal (seperti perubahan peraturan pemerintah, perubahan karakteristik demografi mahasiswa, dan krisis ekonomi serta perubahan lingkungan lainnya) maupun faktor internal (seperti pembukaan program studi baru, tantangan dalam penyediaan infrastruktur, penyediaan sumberdaya manusia yang memadai, dan kondisi internal lainnya).

1. Dalam penyamaan persepsi mengenai istilah-istilah yang digunakan dijelaskan definisi/batasan-batasan:

a. Konsekuensi

Akibat dari suatu kejadian yang dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, berupa kerugian, sakit, cedera, keadaan merugikan atau menguntungkan. Bisa juga berupa rentangan akibat-akibat yang mungkin terjadi dan berhubungan dengan suatu kejadian.

b. Biaya

Dari suatu kegiatan, baik langsung dan tidak langsung, meliputi berbagai dampak negatif, termasuk uang, waktu, tenaga kerja, gangguan, nama baik, politik dan kerugian-kerugian lain yang tidak dinyatakan secara jelas.

c. Kejadian

Suatu peristiwa (insiden) atau situasi, yang terjadi pada tempat tertentu selama interval waktu tertentu.

d. Analisis Urutan Kejadian

Suatu teknik yang menggambarkan rentangan kemungkinan dan rangkaian akibat yang bisa timbul dari proses suatu kejadian.

e. Analisis Urutan Kesalahan

Suatu metode sistem teknik untuk menunjukkan kombinasi kombinasi yang logis dari berbagai keadaan sistem dan penyebab penyebab yang mungkin bisa berkontribusi terhadap kejadian tertentu (disebut kejadian puncak).

f. Frekuensi

Ukuran angka dari peristiwa suatu kejadian yang dinyatakan sebagai jumlah peristiwa suatu kejadian dalam waktu tertentu. Terlihat juga seperti kemungkinan dan peluang.

g. Bahaya (hazard)

Faktor intrinsik yang melekat pada sesuatu dan mempunyai potensi untuk menimbulkan kerugian.

- h. **Monitoring/ Pemantauan**
Pengecekan, Pengawasan, Pengamatan secara kritis, atau Pencatatan kemajuan dari suatu kegiatan, tindakan, atau sistem untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.
- i. **Probabilitas**
Digunakan sebagai gambaran kualitatif dari peluang atau frekuensi. Kemungkinan dari kejadian atau hasil yang spesifik, diukur dengan rasio dari kejadian atau hasil yang spesifik terhadap jumlah kemungkinan kejadian atau hasil. Probabilitas dilambangkan dengan angka dari 0 dan 1, dengan 0 menandakan kejadian atau hasil yang tidak mungkin dan 1 menandakan kejadian atau hasil yang pasti.
- j. **Risiko Ikutan**
Tingkat risiko yang masih ada setelah manajemen risiko dilakukan.
- k. **Risiko**
Peluang terjadinya sesuatu yang akan mempunyai dampak terhadap sasaran. Ini diukur dengan hukum sebab akibat. Variabel yang diukur biasanya probabilitas, konsekuensi dan juga pemaparan.
- l. **Penerimaan Risiko (*acceptable risk*)**
Keputusan untuk menerima konsekuensi dan kemungkinan risiko tertentu.
- m. **Analisis risiko**
Sebuah sistematis yang menggunakan informasi yang didapat untuk menentukan seberapa sering kejadian tertentu dapat terjadi dan besarnya konsekuensi tersebut.
- n. **Penilaian risiko**
Proses analisis risiko dan evaluasi risiko secara keseluruhan.
- o. **Penghindaran risiko**
Keputusan yang diberitahukan tidak menjadi terlibat dalam situasi risiko.
- p. **Pengendalian risiko**
Bagian dari manajemen risiko yang melibatkan penerapan kebijakan, standar, prosedur perubahan fisik untuk menghilangkan atau mengurangi risiko yang kurang baik.
- q. **Evaluasi risiko**
Proses yang biasa digunakan untuk menentukan manajemen risiko dengan membandingkan tingkat risiko terhadap standar yang telah ditentukan, target tingkat risiko dan kriteria lainnya.
- r. **Identifikasi Risiko**
Proses menentukan apa yang dapat terjadi, mengapa dan bagaimana.
- s. **Pengurangan Risiko**
Penggunaan/ penerapan prinsip-prinsip manajemen dan teknik-teknik yang tepat secara selektif, dalam rangka mengurangi kemungkinan terjadinya suatu kejadian atau konsekuensinya, atau keduanya.
- t. **Pemindahan Risiko (*risk transfer*)**
Mendelegasikan atau memindahkan suatu beban kerugian ke suatu kelompok/ bagian lain melalui jalur hukum, perjanjian/ kontrak, asuransi, dan lain-lain. Pemindahan risiko mengacu pada pemindahan risiko fisik dan bagiannya ke tempat lain.

B. Pembuatan *Risk Register*

Risk registers mengidentifikasi dan mencatat berbagai jenis risiko pada berbagai area manajemen UPM. *Risk registers* ini memberikan petunjuk pada manajemen UPM untuk melakukan *assessment* terhadap risiko dalam konteks strategi UPM secara keseluruhan serta membantu UPM untuk mencatat kontrol dan *treatment* dari berbagai risiko tersebut. *Risk registers* dibangun dengan menggunakan 2 level yaitu *strategic* dan *operational levels*.

C. Kategori Risiko

Berikut ini adalah kategori risiko agregat yang digunakan oleh UPM

1. Level dan Area Dampak

LEVEL	CONSEQUENCES (DAMPAK)				
	AREA DAMPAK				
	Efek ke Pelanggan	Biaya Pelayanan / Pemulihan	Mutu Pelayanan	Reputasi Organisasi	Perundangan, Peraturan dan Kepatuhan
5	Memutus Kontrak	Mengeluarkan Sangat Banyak Biaya	Merusak Mutu	Merusak Reputasi	Ilegal Operasional, Potensi Dihukum Berat
4	Eskalasi Keluhan dan Potensi Menyebar	Mengeluarkan Banyak Biaya	Potensi Bahaya pada Mutu	Potensi Bahaya pada Reputasi	Ilegal Operasional pada Berbagai Area
3	Mengeluh Secara Formal (Tertulis)	Mengeluarkan Cukup Biaya	Cukup Berpengaruh pada Mutu	Cukup Berpengaruh pada Reputasi	Cukup Berbahaya, Potensi Ilegal Operasional
2	Sedikit Mengeluh (Lisan)	Mengeluarkan Sedikit Biaya	Masih Bisa Ditoleransi	Masih Bisa Ditoleransi	Risiko Kecil Ketika Tidak Terpenuhi
1	Sangat Kecil	Sangat Kecil	Sangat Kecil	Sangat Kecil	Sangat Kecil

2. Kriteria Risiko-Likelihood (Kemungkinan)

LEVEL	LIKELIHOOD (KEMUNGKINAN)	
5	Sangat Sering	1x < Sebulan
4	Sering	Sebulan < 1x < Setahun
3	Kadang-Kadang	Setahun < 1x < Tiga Tahun
2	Jarang	Tiga Tahun < 1x < Lima Tahun
1	Sangat Jarang	1x > Lima Tahun

3. Konsekuensi

		CONSEQUENCE				
		1	2	3	4	5
LIKELIHOOD	5	5	M (5)	M (10)	H (15)	H (20)
	4	L (4)	M (8)	M (12)	H (16)	H (20)
	3	L (3)	M (6)	M (3)	M (12)	H (15)
	2	L (2)	L (4)	M (6)	M (8)	M (10)
	1	L (1)	L (2)	L (3)	L (4)	M (5)

4. Konsekuensi Nilai Risiko

Nilai Risiko	Deskripsi
High	Dibutuhkan tindakan perbaikan dan rencana pengembangan yang selanjutnya perlu dievaluasi secara berkala. Tindakan perbaikan yang diambil tidak lebih dari 1 (satu) bulan
Medium	Dibutuhkan tindakan perbaikan dan rencana pengembangan yang selanjutnya perlu dievaluasi secara berkala. Tindakan perbaikan yang diambil tidak lebih dari 3 (tiga) bulan
Low	Pengendalian yang dilakukan saat ini sudah memadai. Tindakan perbaikan tambahan tidak terlalu diperlukan, namun pemantauan secara rutin diperlukan untuk memastikan pengendalian berjalan dengan efektif

5. Pengendalian Risiko

Pengendalian Risiko	Deskripsi
Avoid Risk	Tindakan pengendalian risiko dengan tidak melakukan aktivitas atau memilih aktivitas lain dengan hasil (output) yang sama untuk menghindari risiko
Accept Risk	Tindakan pengendalian risiko dengan menerima dampak dan kemungkinan terjadinya risiko
Mitigate Risk	Tindakan pengendalian risiko dengan mengurangi dampak atau kemungkinan terjadinya risiko melalui penerapan sistem, aturan atau program
Transfer Risk	Tindakan pengendalian risiko dengan mengalihkan seluruh atau sebagian tanggungjawab pelaksanaan suatu proses kepada pihak ketiga

D. Analisis dan Evaluasi Risiko

Analisis dan evaluasi risiko dilakukan dengan menggunakan evaluation matriks di bawah ini.

	Non Signifikan	Minor	Moderate	Major	Crisis
Hampir Tidak Pernah Jarang Sedang Sering Sangat Sering	1	2	3	4	5
	2	4	6	8	10
	3	6	9	12	15
	4	8	12	16	20
	5	10	15	20	25

E. Monitoring dan Review

Monitoring dan review dari implementasi manajemen risiko dilakukan melalui proses audit internal yang dilaksanakan oleh unit penjaminan mutu.

No	Unit	Tanggung Jawab
1	Penjaminan Mutu	a. Memegang penuh tanggung jawab terhadap proses manajemen risiko di UPM. b. Bertanggung jawab untuk menentukan tingkat risiko yang siap universitas terima berdasarkan isu yang dihadapi c. Bertanggung jawab untuk patuh pada peraturan perundangan yang berlaku dalam rangka mengkoordinasikan proses
2	Wakil Rektor	a. Bertanggung jawab dalam konteks kepemimpinan dalam implementasi manajemen risiko b. Mengawasi praktik manajemen risiko
3	Penanggung Jawab Manajemen Risiko	a. Bertanggung jawab untuk mengelola proses identifikasi dan monitoring risiko b. Mengelola risk register c. Melaksanakan <i>risk management framework</i> d. Memberikan masukan tentang alat yang dapat digunakan untuk membantu implementasi manajemen risiko
4	Unit Kerja	a. Memonitor status risiko di unit kerjanya b. Memberikan masukan tentang respon yang tepat pada risiko maupun kontrol yang harus diterapkan c. Mengkonfirmasi bahwa kontrol telah diterapkan

BAB IV
KATEGORI MANAJEMEN RISIKO

No	Area Risiko	Potensi Risiko Universitas	PIC
1.	Risiko Keuangan	Pendapatan tradisional tidak tercapai sesuai target.	Direktur Keuangan dan Akuntansi
		Penurunan jumlah mahasiswa.	
		Tidak ada pendapatan non-tradisional.	
		Sistem pembayaran mahasiswa tidak lancar.	
		Peningkatan biaya di luar perkiraan.	
2.	Risiko Sumber Daya Manusia	Turnover dosen tinggi.	Direktur Operasi dan Umum
		Turnover tenaga kependidikan tinggi.	
		Lambatnya peningkatan jabatan fungsional	
		Terjadinya kecelakaan kerja.	
		Tidak tercapai rasio dosen dan mahasiswa yang ideal.	
		Jumlah dosen per program studi belum ideal.	
		Jumlah dosen luar biasa lebih dari 40% per program studi.	
3.	Risiko Informasi	Gagalnya integrasi sistem akademik, mahasiswa, penelitian dan pengabdian masyarakat.	Direktur Teknologi dan Sistem Informasi
		Infrastruktur sistem tidak memadai.	
		Ketidakamanan data.	
4.	Risiko Organisasi	Gagal menciptakan reputasi Universitas yang baik.	Wakil Rektor Bidang Pengelolaan Sumber Daya
		Gagal membangun budaya Paramadina.	
		Gagal membangun budaya berbasis kinerja luaran.	
		Gagal mencapai kinerja organisasi.	
		Gagal mencapai visi misi universitas.	
5.	Risiko Akademik	Gagal memenuhi target unggul untuk beberapa Program Studi.	Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
		Gagal memenuhi angka efisiensi edukasi minimal 20%	
		Gagal mencapai kelulusan tepat waktu 60%.	
		Penurunan mahasiswa baru sampai 20%.	
6.	Risiko Penelitian	Gagal mencapai publikasi di Scopus per Program Studi.	Direktur Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
		Gagal melaksanakan penelitian yang selaras dengan roadmap penelitian.	
		Gagal melaksanakan penelitian yang selaras dengan visi keilmuan.	
		Tidak ada penelitian karya akhir yang sesuai dengan payung penelitian dosen.	
7.	Risiko Pengabdian Masyarakat	Gagal melaksanakan pengabdian masyarakat yang selaras dengan roadmap pengabdian masyarakat.	Direktur Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
		Gagal melaksanakan pengabdian masyarakat yang selaras dengan visi keilmuan.	

BAB VI

PENUTUP

Panduan Manajemen risiko UPM ini dibuat sebagai panduan dalam pengelolaan risiko yang kemungkinan terjadi terkait dengan adanya peluang dan ancaman dari luar institusi dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam institusi. Dokumen ini secara berkala akan dievaluasi dan ditinjau ulang menyesuaikan dengan dinamika dan perkembangan institusi dan lingkungan luar sehingga sistem yang diterapkan diharapkan akan mengalami perbaikan kedepannya dalam mencapai target dan tujuan sesuai visi misi UPM.