



SALINAN

**PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS PADJADJARAN**

NOMOR 13 TAHUN 2024

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS PADJADJARAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS PADJADJARAN

- Menimbang : a. bahwa pelaksanaan manajemen risiko merupakan langkah penting untuk meminimalisasi risiko dalam mencapai visi, misi, dan tujuan Universitas Padjadjaran;
- b. bahwa pelaksanaan manajemen risiko merupakan praktik terbaik dalam menciptakan tata kelola yang baik di Universitas Padjadjaran;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran.
- 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 37 Tahun 1957 tentang Pendirian Universitas Padjadjaran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1957 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1422);
3. 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);
4. 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);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Universitas Padjadjaran Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 301);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5720);
7. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2023 Tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90);
8. 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);
9. Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 1 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Padjadjaran.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PADJADJARAN TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS PADJADJARAN.

Pasal 1

Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Universitas Padjadjaran sebagaimana tercantum dalam Lampiran merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Manajemen risiko dilaksanakan dan dikelola secara terpadu dan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sistem basis data Sistem Informasi Administrasi Terpadu (SIAT) dan *Enterprise Resource Planning* sesuai dengan tata kelola universitas yang baik secara konsisten dan berkelanjutan guna mencapai tujuan dan sasaran universitas.

Pasal 3

Seluruh jajaran manajemen dan pegawai Universitas Padjadjaran memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk menerapkan manajemen risiko.

Pasal 4

Implementasi manajemen risiko mengacu pada ISO 3100:2018 tentang sistem manajemen risiko.

Pasal 5

Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Universitas Padjadjaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 merupakan tahapan yang perlu dilakukan dalam proses manajemen risiko dalam lingkup kegiatan yang dilakukan oleh unit kerja di lingkungan Universitas Padjadjaran yang meliputi komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, pemantauan dan reviu proses manajemen risiko, dan pelaporan manajemen risiko di Universitas Padjadjaran.

Pasal 6

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Rektor ini dengan penempatannya dalam Lembaran Universitas

Ditetapkan di Bandung
Tanggal 3 Juni 2024

REKTOR,

TTD

RINA INDIASTUTI

Salinan sesuai dengan aslinya
Direktur Tata Kelola, Legal Dan Komunikasi
Universitas Padjadjaran



Isis Ikhwansyah

LAMPIRAN PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PADJADJARAN
NOMOR : 13 TAHUN 2024
TANGGAL : 3 JUNI 2024
TENTANG
PEDOMAN PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS PADJADJARAN

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 Padjadjaran (Unpad) berdiri pada tanggal 11 September 1957 berdasarkan Keputusan Pemerintah Nomor 37 Tahun 1957. Pendirian Unpad ini diinisiasi oleh tokoh masyarakat di Jawa Barat dengan harapan dapat menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang mampu membangun generasi muda untuk mempersiapkan diri menjadi generasi terdidik masa depan yang menjadi penggerak utama pembangunan Indonesia. Unpad terus bertransformasi untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki reputasi dunia. Pada tahun 2014 terbit Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 mengenai Penetapan Unpad Sebagai PTN Badan Hukum (PTN-BH). Selanjutnya pada periode tahun 2020 – 2024, Unpad mendeklarasikan diri sebagai Universitas bereputasi dunia dan berdampak pada masyarakat tahun 2024.

Pada tahun 2020 sampai dengan 2021, Unpad menjadi *hybrid university*, hal ini menjadi solusi mengatasi pandemi covid dan beradaptasi dengan peradaban dunia yang masuk ke era digital. Dengan strategi tersebut Unpad 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. Unpad merupakan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) yang memiliki tugas khusus dari pemerintah untuk ikut mencerdaskan bangsa. Dalam menjalankan tugas mulia tersebut tentunya berbagai masalah akan menghambat Unpad dalam mencapai visi dan misi tersebut. Untuk mengatasinya, Unpad 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 negeri di Indonesia yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk menerapkan manajemen risiko. Dalam implementasi manajemen risiko, Unpad menggunakan ISO 31000:2018. Pengadopsian prinsip-prinsip standar ISO 31000:2018 sebagai bagian dari pelaksanaan manajemen risiko di Unpad diharapkan dapat memfasilitasi perbaikan dan perkembangan berkelanjutan dengan mengendalikan risiko demi tercapainya visi, misi, dan tujuan Unpad.

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; dan
- 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 Unpad 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 Unpad, sehingga dapat menanggulangi potensi ancaman yang muncul dan dapat memanfaatkan peluang dengan pengelolaan dan mitigasi risiko yang tepat sehingga meningkatkan daya saing Unpad.

Selanjutnya, tujuan implementasi manajemen risiko bagi Unpad yaitu:

- a. memberikan keyakinan yang memadai bahwa tujuan Unpad dapat tercapai;
- b. mendorong manajemen berpikir secara antisipatif dengan merumuskan langkah mitigasi risiko yang efektif dalam rangka pencapaian tujuan Unpad;
- 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; dan
- g. menjadikan Unpad 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 Unpad 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; dan

- 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.

Pedoman Manajemen Risiko ini merupakan panduan bagi sivitas akademika Unpad dalam menerapkan manajemen risiko. Pedoman ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh jajaran organisasi mengenai substansi Kebijakan Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh pimpinan Unpad.

1.4. Dasar Pelaksanaan

Dasar hukum proses manajemen risiko pada Unpad 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 Padjadjaran 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 Padjadjaran (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; dan
- g. Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 1 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pengelola Universitas Padjadjaran.

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 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 Universitas Padjadjaran (Unpad) 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 Unpad.

2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko di Unpad 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 Unpad. Seluruh civitas akademika Unpad ikut berperan aktif dan bertanggung jawab dalam implementasi manajemen risiko. Kepemimpinan dan komitmen manajemen risiko dapat membantu Unpad 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 Unpad dengan Keputusan Rektor yang terdiri dari:

- a. Rektor
Rektor dibantu oleh Wakil Rektor dalam implementasi manajemen risiko sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- b. Kantor Manajemen Risiko (KMR)
KMR dipimpin oleh Kepala dan dibantu oleh Wakil KMR.
- c. Unit Pemilik Risiko (UPR)
UPR terdiri dari Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, dan Satuan Usaha. 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 Unpad ikut berperan aktif dan bertanggung jawab dalam implementasi manajemen risiko. Secara spesifik pihak-pihak ini meliputi:

1. Majelis Wali Amanat (MWA) dan Komite Audit dan Manajemen Risiko (KAMR)

MWA merupakan organ Unpad yang menetapkan dan memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang non-akademik. Dalam melaksanakan tugasnya MWA membentuk KAMR yang bertugas melakukan pengawasan di bidang non-akademik terhadap penyelenggaraan Unpad. Tugas KAMR melakukan analisis manajemen risiko sebagai bahan pertimbangan bagi MWA untuk melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan dan pengembangan kekayaan Unpad. 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:
 - 1) penentuan ruang lingkup, penentuan konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko;
 - 2) penanganan risiko
- c. Menerima informasi dari KMR yang berkenaan dengan:
 - 1) penentuan ruang lingkup, penentuan konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko;
 - 2) penanganan risiko;
 - 3) pemantauan dan revaluasi atas implementasi manajemen risiko; dan
 - 4) 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 Unpad;
- b. bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko di seluruh kegiatan/proses organisasi;
- c. menetapkan Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko Unpad;
- d. memberikan saran perbaikan terhadap KMR atas implementasi Kebijakan Manajemen Risiko;
- e. memastikan kecukupan sumberdaya yang diperlukan dalam pengelolaan risiko;
- f. menetapkan Risiko Utama Unpad dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Unpad 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 reviu implementasi manajemen risiko dari KMR; dan
- 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 Unpad dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Unpad secara tahunan;
- c. menerima konsultasi dari KMR yang berkenaan dengan:
 - 1) penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko; dan
 - 2) pelaporan manajemen risiko.
- d. menerima konsultasi dari *Risk Owner* yang berkenaan dengan:
 - 1) penilaian risiko; dan
 - 2) penanganan risiko.
- e. menerima informasi dari *Risk Owner* yang berkenaan dengan penilaian risiko;
- f. menerima informasi dari KMR yang berkenaan dengan hasil pemantauan dan reviu atas implementasi manajemen risiko; dan
- g. menetapkan pelaporan manajemen risiko.

4. Kantor Manajemen Risiko (KMR)

- a. menyusun Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko Unpad;
- 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 Unpad;
- d. memberikan usulan kepada pimpinan Unpad terkait prioritas risiko dengan mempertimbangkan keterkaitannya dengan visi, misi, dan strategi Unpad;
- 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; dan
- 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 Unpad 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* terdiri dari Dekan, Direktur, Kepala Satuan, Kepala Kantor, Kepala Pusat, Direktur Satuan Usaha. Tugas dan tanggung jawab *Risk Owner* dalam implementasi manajemen risiko yaitu:

- 1) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan implementasi manajemen risiko di bawah UPR nya;
- 2) Menetapkan hasil penilaian risiko UPR dan penanganan risiko yang dibawahnya; dan
- 3) Menerima konsultasi dan informasi dari KMR berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria implementasi manajemen risiko; pemantauan dan reviu 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; dan
- 3) Menerima konsultasi dan informasi yang berkenaan dengan pemantauan dan reviu 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, satuan, kantor, satuan usaha, dan fakultas. *Risk Officer* ini selanjutnya melakukan implementasi manajemen risiko di unit kerjanya.

KMR secara organisasi di bawah Direktorat Perencanaan dan Sistem Informasi. 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 Unpad;
2. Menyusun Profil Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, Pusat, Satuan Usaha dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Unpad secara tahunan;
3. Memantau dan melaporkan level Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, dan Satuan Usaha dan pelaksanaan mitigasinya kepada Rektor; dan
4. Menginformasikan Risiko-Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, dan Satuan Usaha serta menyampaikan rencana mitigasi yang relevan kepada seluruh unit yang terkait.
5. Melakukan validasi, kompilasi, dan agregasi atas *risk register* untuk dijadikan Profil Risiko Unpad.

Adapun tugas Wakil Kepala yaitu sebagai berikut:

1. Membantu Kepala KMR menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko Unpad;
2. Membantu Kepala KMR menyusun Profil Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, Pusat, Satuan Usaha dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis Unpad secara tahunan;

3. Membantu Kepala KMR memantau dan melaporkan level Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, dan Satuan Usaha dan pelaksanaan mitigasinya kepada Kepala KAMR; dan
4. Membantu Kepala KMR menginformasikan Risiko-Risiko Utama untuk Direktorat, Fakultas, Sekolah, Satuan, Kantor, dan Satuan Usaha 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 Unpad.

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 Unpad ataupun di luar Unpad;
 - 6) Memiliki pemahaman yang kuat mengenai Visi, misi, dan Rencana Strategis Unpad, serta memahami budaya organisasi di Unpad;
 - 7) Memiliki keterampilan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi; dan
 - 8) Memiliki kemampuan Bahasa Inggris yang baik secara lisan maupun tulisan.
 - b. Persyaratan Khusus terdiri dari
 - 1) Berusia tidak lebih dari 60 tahun pada saat dilantik;
 - 2) Dosen Tetap Unpad 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 Unpad ataupun di luar Unpad;
 - 6) Memiliki pemahaman yang kuat mengenai Visi, Misi, dan Rencana Strategis Unpad, serta memahami budaya organisasi di Unpad;
 - 7) Memiliki keterampilan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi; dan
 - b. Persyaratan Khusus terdiri dari
 - 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 Unpad dan menyatakan kesediaan secara tertulis untuk diangkat menjadi pemangku jabatan Deputi 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 Unpad. Implementasi risiko memiliki beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko, pemantauan dan revidi, serta pelaporan.

Tabel 2.1. menjelaskan 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
	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

Unpad menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan menerapkan hal-hal berikut ini:

- 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; dan
- d. Memastikan bahwa pengaturan pengelolaan risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas.

2.2.7 Evaluasi Manajemen Risiko

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

2.2.8 Perbaikan Berkelanjutan

Unpad 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 Unpad 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, Satuan, Kantor, Fakultas, dan Satuan Usaha 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 Unpad. Pemangku kepentingan terdiri dari Pemangku Kepentingan Eksternal dan Pemangku Kepentingan Internal. Pemangku Kepentingan Eksternal yaitu Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Ikatan Alumni Unpad, Organisasi Kemasyarakatan, Perusahaan Rekanan, dan masyarakat umum yang dilayani. Sedangkan Pemangku Kepentingan Internal yaitu Majelis Wali Amanat, Senat, Direktorat, Satuan, Fakultas, Program Studi, Satuan Usaha, Mahasiswa, dan seluruh pegawai di lingkungan Unpad.

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 Unpad.

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:

1. Tujuan
Penetapan konteks bertujuan untuk mengidentifikasi dan menetapkan kerangka acuan serta parameter-parameter dasar dan batasan dalam implementasi manajemen risiko.
2. Penanggung Jawab Pelaksanaan
Penyusunan penetapan konteks dilakukan oleh KMR dan penetapannya dilakukan oleh Rektor.
3. 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 Unpad. 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 Unpad.
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 Unpad.
 - b. Menentukan parameter penerapan manajemen risiko
Parameter implementasi manajemen risiko yang perlu ditetapkan dalam konteks ini yaitu:
 - 1) Ruang lingkup implementasi manajemen risiko;
 - 2) Periode waktu yang merupakan masa berlakunya dokumen manajemen risiko dan menunjukkan jangka waktu yang digunakan untuk mengestimasi level risiko serta melaksanakan penanganan atas risiko; dan
 - 3) 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 Unpad
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 Unpad.
4. Keluaran (*output*) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari tahapan penetapan konteks merupakan Piagam Manajemen Risiko Unpad. Piagam Manajemen Risiko Unpad menjadi pedoman dan pertimbangan bagi UPR dalam menyusun Piagam Manajemen Risiko UPR.
5. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks penting untuk menjelaskan parameter dan batasan penerapan manajemen risiko yang dilakukan oleh Unpad. Dokumentasi yang valid dan lengkap atas konteks manajemen risiko akan

meningkatkan konsistensi penerapan dan komparabilitas risiko di lingkungan Unpad. Dokumentasi atas kegiatan penetapan konteks dilakukan antara lain terhadap Piagam Manajemen Risiko Unpad.

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 Unpad. Risiko Utama yaitu risiko yang sangat penting untuk dikelola bagi keberhasilan pencapaian tujuan Unpad.
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 Unpad. 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 Unpad. 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*); dan
 - 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 Unpad dengan para pemangku kepentingan, potensi-potensi Risiko Utama dapat diidentifikasi.
- b. Analisis sasaran-sasaran strategis Unpad dan Indikator Kinerja Utama (IKU)
Target dan ekspektasi serta proses bisnis utama terkait dengan pencapaian sasaran strategis Unpad dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi Risiko.
- c. Berdasarkan kategori risiko
Sifat dan karakteristik dari setiap kategori risiko dapat dijadikan sumber dalam melakukan identifikasi risiko. Kategori Risiko di Unpad yaitu sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Kategori Risiko Unpad

No	Kategori Risiko	Kategori Sub Risiko
1	Risiko Strategis Risiko yang berkenaan dengan penetapan dan pelaksanaan rencana strategis dan kebijakan Unpad yang berdampak signifikan pada <i>stakeholder</i>	a. Risiko Akademik Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam pelaksanaan program pengajaran, pembelajaran, pengelolaan sumber daya pendukung pembelajaran, dan internasionalisasi, serta menjamin proses pendidikan di Unpad.

	<p>(masyarakat, mahasiswa, dosen, karyawan, pemerintah, dan lain-lain), dan penetapan dan pelaksanaan kebijakan dan atau peraturan pihak eksternal yang dapat berdampak pada pelaksanaan fungsi, tugas, dan eksistensi Unpad.</p>	<p>b. Risiko Kemahasiswaan dan Hubungan Alumni Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam pelaksanaan program kemahasiswaan dan hubungan alumni serta menjamin mutu layanan kemahasiswaan, keterserapan lulusan dan partisipasi alumni dalam proses pendidikan di Unpad.</p> <p>c. Risiko Riset 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 Unpad.</p> <p>d. Risiko Inovasi Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam menciptakan inovasi, pengelolaan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI), dan komersialisasi hasil inovasi serta menjamin tersedianya dukungan dan layanan bagi sivitas akademika dalam menciptakan inovasi dan komersialisasi hasil inovasi.</p> <p>e. Risiko Pengabdian Masyarakat Risiko yang berkenaan dengan pengelolaan pengabdian masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat luas.</p>
2	<p>Risiko Hukum dan Kepatuhan Risiko yang berkenaan dengan tuntutan hukum pihak ketiga Unpad, ketidakepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan serta kecurangan yang dilakukan pimpinan dan/atau pegawai Unpad.</p>	<p>a. Risiko Kepatuhan Risiko yang berkenaan dengan ketidakmampuan Unpad untuk mematuhi berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kegiatan operasional Unpad.</p> <p>b. Risiko Hukum Risiko yang berkenaan dengan tuntutan hukum pihak ketiga Unpad 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.</p> <p>c. Risiko Kecurangan Risiko yang berkenaan dengan pimpinan atau pegawai Unpad melakukan praktek kecurangan baik langsung maupun tidak langsung terkait dengan jabatan dan posisi pejabat atau pegawai Unpad tersebut.</p>
3	<p>Risiko Operasional Risiko yang berkenaan dengan kelemahan proses internal, sumber daya dan sistem, atau faktor eksternal yang mempengaruhi penyelenggaraan kegiatan operasional dan atau kebijakan Unpad.</p>	<p>a. Risiko Sistem dan Teknologi Informasi Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan sistem dan teknologi informasi dalam mendukung proses bisnis di Unpad.</p> <p>b. Risiko Pelayanan Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam memberikan pelayanan prima kepada <i>stakeholder</i>.</p> <p>c. Risiko Pengelolaan Sarana dan Prasarana</p>

		Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam mengelola sarana, prasarana, logistik, yang mendukung operasional universitas.
		d. Risiko Keselamatan, Keamanan dan Ketertiban Lingkungan (K3L) Risiko yang berkenaan dengan ketidakefektifan atau kegagalan dalam menjamin keselamatan, keamanan dan ketertiban lingkungan.
		e. Risiko Sumber Daya Manusia 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.
		f. Risiko <i>Force Majeure</i> Risiko yang berhubungan kejadian diluar kendali manusia yang dapat menghambat pelaksanaan program dan kegiatan seperti bencana alam, wabah penyakit, perang dan lain-lain.
5	Risiko Keuangan Risiko yang berkenaan dengan ketidakmampuan Unpad dapat mendapatkan sumber dana, penyerapan anggaran belanja, kesalahan sasaran belanja, dan opini laporan keuangan	a. Risiko Penerimaan Risiko yang berkenaan dengan ketidakmampuan Unpad untuk mendapatkan sumber pendanaan untuk keberlangsungan operasional Unpad.
		b. Risiko Pengeluaran Risiko yang berkenaan dengan kegagalan dalam penyerapan belanja Unpad, tidak sesuai proyeksi (proporsionalitas penyerapan) atau tidak sesuai dengan sasaran penggunaan.
		c. Risiko Opini Laporan Keuangan Risiko yang berkenaan dengan kegagalan Unpad dalam memperoleh opini laporan keuangan wajar tanpa pengecualian.

Langkah kerja dalam identifikasi risiko yaitu:

- a. Memahami sasaran strategis Unpad 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 Unpad.
- b. Mengidentifikasi kejadian yang merupakan risiko (*event*) yang berpotensi menghambat, menunda atau menggagalkan pencapaian sasaran strategis Unpad. Kejadian yang merupakan risiko merupakan penjabaran mengenai suatu hal atau peristiwa yang dapat menghalangi pencapaian tujuan Unpad. Kejadian ini merupakan inti dari risiko.
- c. 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 Unpad.
- d. 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 Unpad. Upaya pengendalian bencana (*damage control*) atas suatu risiko yang telah terjadi akan berfokus pada dampak negatif yang ditimbulkan oleh suatu risiko.

- e. Mendokumentasikan proses identifikasi risiko ke dalam Profil Risiko Utama Unpad sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko.

4. Keluaran (*output*) kegiatan.

Keluaran sebagai hasil dari tahapan identifikasi risiko yaitu Profil Risiko Utama Unpad 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 Unpad. 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 Unpad. Dokumentasi atas kegiatan identifikasi risiko dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Utama Unpad 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 Unpad.

- b. Penyebab kejadian yang merupakan Risiko.

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

- c. Dampak negatif kejadian yang merupakan Risiko.

Berisi uraian mengenai dampak negatif atau kerugian yang diderita oleh Unpad 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 Unpad bertujuan untuk mengetahui level risiko dan menyajikan peta Risiko Unpad.

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

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. 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. Level risiko ditentukan dengan mengkombinasikan hasil estimasi level kemungkinan terjadinya suatu risiko dengan level dampak dari suatu risiko. 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. Level risiko merupakan kombinasi antara level kemungkinan dan level dampak. Penentuan level risiko unpad serta dengan urutan prioritasnya menggunakan matriks kebijakan lima skala dipergunakan untuk menentukan level risiko di Unpad. 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

Matrika 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 Unpad. 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:

- a. 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, reviu berjenjang, regulasi, dan *monitoring* rutin atas suatu kegiatan.

b. 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 (diatas 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 (diatas 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.

c. 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 3.3. dibawah.

Tabel 3.3.
Kriteria Dampak Risiko

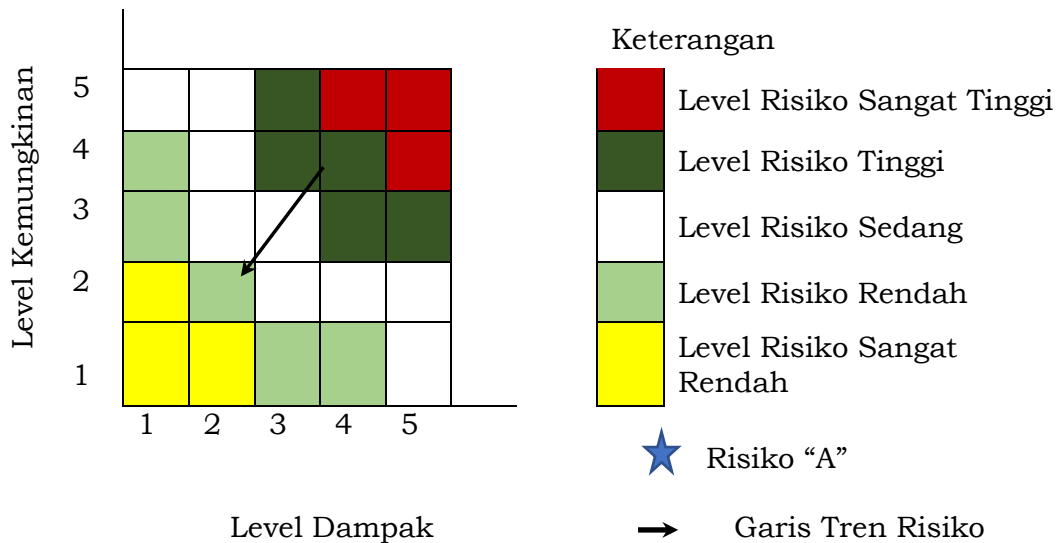
Nilai	1	2	3	4	5
Sebutan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Kode	SR	R	S	T	ST
Kerugian Finansial	1% - 4% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	5% - 9% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	10% - 14% dari Anggaran Penerimaan atau Anggaran Pengeluaran	15% - 19% dari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

4. Keluaran (*output*) kegiatan.

Keluaran sebagai hasil dari kegiatan analisis risiko di tingkat Unpad merupakan Profil Risiko Utama Unpad. Profil Risiko Utama Unpad 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 Unpad. Dokumentasi yang valid atas hasil analisis risiko yang tepat akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam rangka pengamanan pencapaian tujuan atau sasaran Unpad. Dokumentasi atas kegiatan analisis risiko di Unpad dilakukan antara lain terhadap Profil Risiko Utama Unpad 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 Unpad. 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 Unpad 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

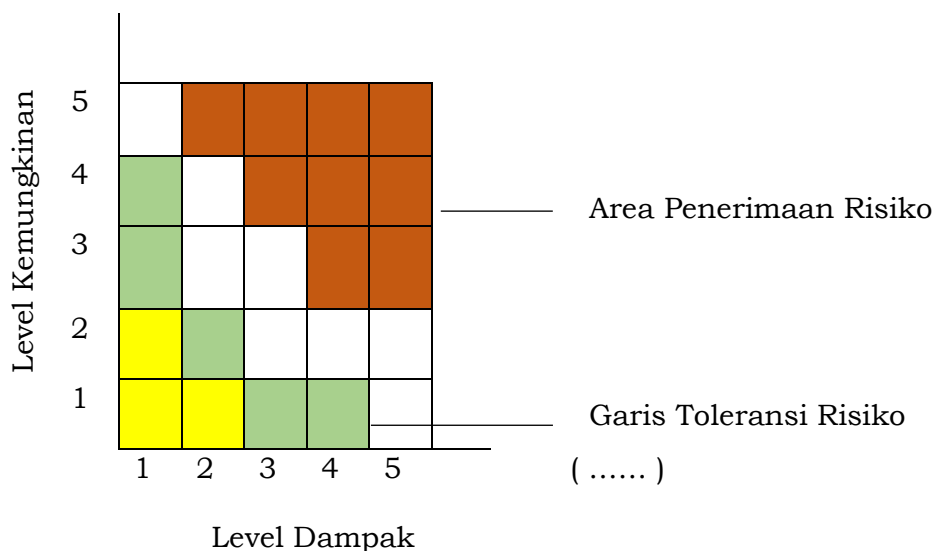
Risk Owner dibantu *Risk Officer* melakukan evaluasi risiko secara berkala. Dalam pelaksanaan evaluasi risiko dilakukan proses komunikasi dan konsultasi melalui

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 Unpad. Semua Risiko Utama ditentukan signifikansinya dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang relevan.

Langkah proses dalam evaluasi risiko Unpad 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 Unpad. 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 prioritisasi risiko dengan mendasarkan pada matriks tersebut yaitu sebagai berikut:
 - 1) Pertimbangan Level Risiko;
 - 2) Pertimbangan Level Dampak;
 - 3) Pertimbangan Level Kemungkinan; dan
 - 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 Unpad, 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 Unpad.
4. Keluaran (output) kegiatan
Keluaran sebagai hasil dari kegiatan evaluasi risiko Unpad merupakan profil risiko utama Unpad. Dalam profil risiko utama Unpad antara lain dimuat informasi mengenai prioritas risiko berikut dengan keputusan penanganannya
5. Dokumentasi.
Dokumentasi atas kegiatan evaluasi risiko Unpad dilakukan antara lain terhadap profil risiko utama Unpad 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 Unpad. 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 harus 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 Reviu Proses Manajemen Risiko

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

1. Tujuan

Pemantauan dan reviu 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 reviu proses manajemen risiko.

3. Langkah Proses

KMR melakukan pemantauan dan reviu implementasi manajemen risiko. Dalam pelaksanaan pemantauan dan reviu, 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 reviu tersebut diinformasikan kepada KAMR, Rektor, Wakil Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer*. Kegiatan pemantauan dan reviu 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 unpad tetap relevan dan mitigasi risiko yang dijalankan tetap efektif mendukung pencapaian tujuan Unpad.
 - c. Pemantauan dan reviu 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) Reviu 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 Reviu 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 Unpad. Fokus pemantauan dan reviu atas proses manajemen risiko 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 Unpad.
 - 2) Kondisi Profil Risiko Utama Unpad.
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. Reviu 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 reviu proses manajemen risiko merupakan laporan mitigasi risiko utama serta pemantauan dan reviu proses manajemen risiko yang memuat informasi mengenai realisasi mitigasi risiko, keberhasilan menurunkan level risiko, dan gambaran tren risiko.
5. Dokumentasi
Dokumentasi atas kegiatan pemantauan dan reviu 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 reviu proses manajemen risiko ini didokumentasikan di dalam formulir mitigasi risiko utama dan formulir

pemantauan dan reviu proses manajemen risiko sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko Unpad.

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 Unpad
 - a. Profil Risiko Utama Unpad merupakan kumpulan risiko utama Unpad yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing UPR.
 - b. Laporan Profil Risiko Utama Unpad disusun dan disampaikan oleh KMR kepada MWA, KAMR, Rektor dan Wakil Rektor untuk dibahas dan ditetapkan.
 - c. KMR menyampaikan Laporan Profil Risiko Utama Unpad 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 Unpad.
2. Laporan Mitigasi Risiko Utama Unpad
 - a. Mitigasi Risiko Utama Unpad merupakan kumpulan mitigasi risiko utama Unpad yang disusun dengan mempertimbangkan masukan dari masing-masing UPR.
 - b. Laporan Mitigasi Risiko Utama Unpad 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 Unpad ditetapkan oleh MWA, KAMR, Rektor, dan Wakil Rektor.
 - d. KMR menyampaikan Laporan Mitigasi Risiko Utama Unpad 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 Unpad.
3. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Unpad
 - a. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Unpad disusun oleh KMR berdasarkan hasil pemantauan dan reviu atas efektivitas pelaksanaan mitigasi Risiko Utama dan disampaikan kepada KAMR, Wakil Rektor, *Risk Owner*, dan *Risk Officer* setiap semester paling lambat pada minggu I setelah semester tersebut berakhir untuk dibahas.
 - b. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Unpad ditetapkan oleh KMR paling lambat pada minggu II setelah semester tersebut berakhir.
 - c. Laporan Pemantauan dan Reviu Proses Manajemen Risiko Unpad 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.
 - d. Format laporan sesuai dengan Formulir sebagaimana yang diatur dalam Petunjuk Proses Manajemen Risiko Unpad.
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; dan
 - 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.

Formulir 1: Piagam Manajemen Risiko

1. Parameter Implementasi Manajemen Risiko

Unit Organisasi :

Ruang Lingkup Implementasi Manajemen Risiko :

Periode Implementasi Manajemen Risiko :

Keluaran (Output) :

2. Sasaran Organisasi

No.	Daftar Sasaran	Keterangan
	(Diisi dengan nama sasaran)	(Diisi dengan penjelasan singkat tentang sasaran tersebut)

3. Struktur Manajemen Risiko Unit Kerja

No.	Nama	Jabatan
	(Diisi dengan nama <i>Risk Owner</i> dan/atau <i>Risk Officer</i> unit kerja)	(Diisi dengan <i>Risk Owner</i> dan/atau <i>Risk Officer</i> unit kerja)

4. Daftar Pemangku Kepentingan (*Stakeholder*)

No.	<i>Stakeholder</i>	Keterangan
	(Diisi dengan nama pemangku kepentingan)	(Diisi dengan hubungan antara UPR dengan pemangku kepentingan tersebut)

5. Kriteria Risiko

A. 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 (diatas 6 kali sd 9 kali dalam 1 tahun) atau ✓ Persentase kemungkinan terjadinya diatas 10% sd 20% dalam 1 tahun.
4	Tinggi	✓ Kemungkinan terjadinya sering (diatas 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 (diatas 12 kali dalam 1 tahun) atau ✓ Persentase kemungkinan terjadinya lebih dari 50% dalam 1 tahun.

B. Kriteria Dampak

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
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 berkelanjutan	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
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

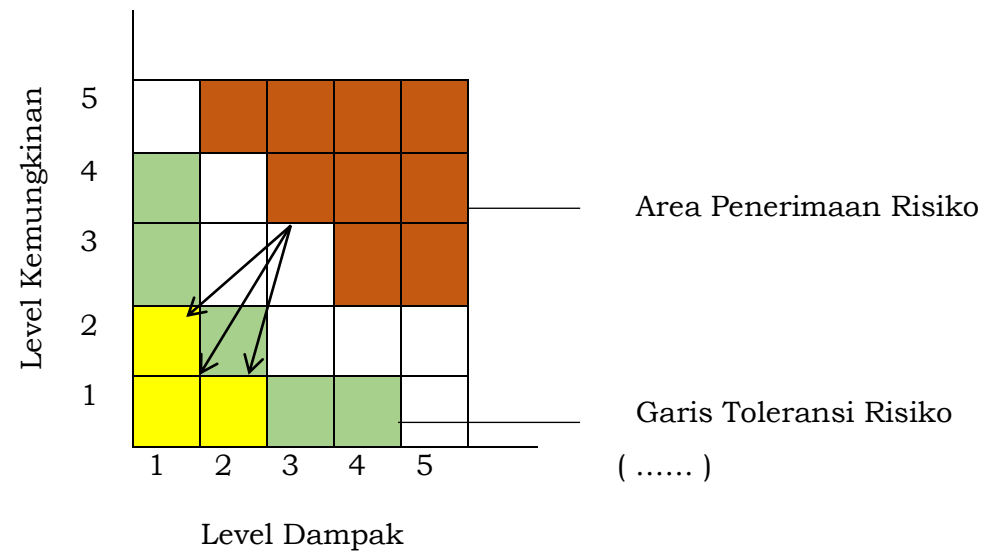
6. Matriks Analisis Risiko untuk Menentukan Level Risiko dan Prioritas Risiko

Matriks Analisis Risiko			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Sangat Tinggi	5	10	15	20	25
	4	Tinggi	4	8	12	16	20
	3	Sedang	3	6	9	12	15
	2	Rendah	2	4	6	8	10
	1	Sangat Rendah	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	

Tingkatan	Level Risiko	Prioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
		17	5	
2	Rendah	18	4	
		19	4	
		20	4	
		21	3	
		22	3	
		23	2	
1	Sangat Rendah	24	2	
		25	1	

8. Selera Risiko (contoh)



Disiapkan Oleh	Diperiksa Oleh	Ditetapkan Oleh
Tanggal	Tanggal	Tanggal

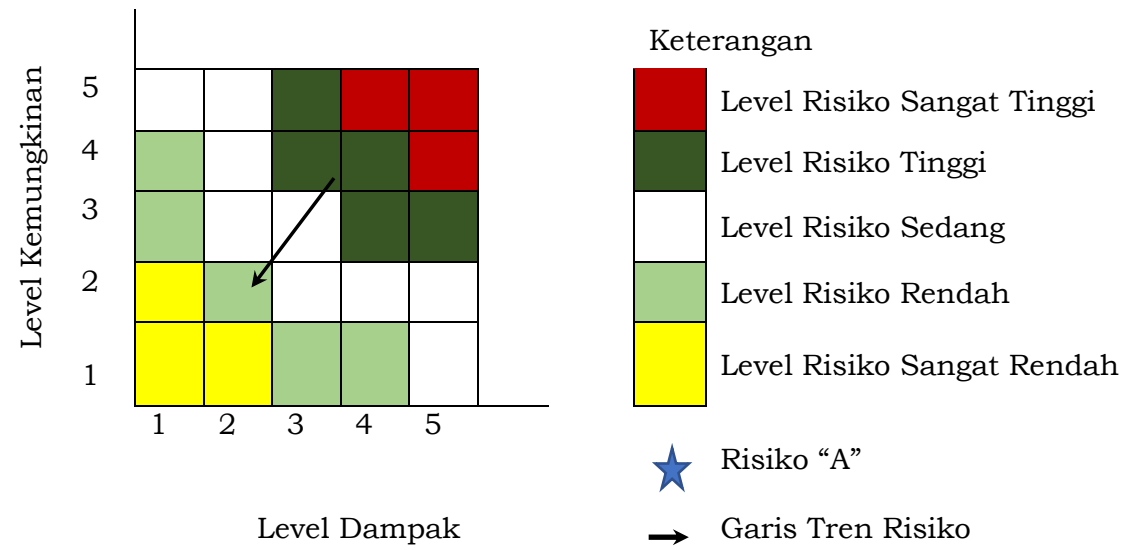
Form 2: Profil Risiko Utama

Unit Organisasi :

Ruang Lingkup Implementasi :

Periode Implementasi Manajemen Risiko :

Sasaran Organisasi	Risiko			Sistem Pengendalian Yang Ada			Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko	Prioritas Risiko	Keputusan Mitigasi (YA/Tidak)
	No.	Kejadian	Penyebab	Dampak	Uraian Sistem Pengendalian	Efektifitas					
(Diisi dengan nama sasaran)		(Diisi dengan nama kejadian risiko)	(Diisi dengan penyebab terjadinya kejadian risiko)	(Diisi dengan dampak risiko sesuai area dampak yang ada)	(Diisi dengan nama peraturan, SOP, aplikasi dan lain-lain yang berfungsi sebagai sistem pengendalian)	(Diisi dengan tingkat efektifitas sistem pengendalian yang telah Dilaksanakan)	(Diisi dengan Level Kemungkinan Risiko)	(Diisi dengan Level Dampak Risiko)	(Diisi dengan alasan penentuan Level Dampak Risiko)	(Diisi dengan prioritas risiko berdasarkan pengurutan risiko)	(Diisi dengan Ya atau Tidak jika dibandingkan dengan selera risiko)



Disiapkan Oleh	Diperiksa Oleh	Ditetapkan Oleh
Tanggal	Tanggal	Tanggal

Form 3: Mitigasi Risiko Utama

Prioritas Risiko	Nomor Risiko	Opsi Mitigasi Risiko	Rencana Mitigasi Risiko				Level Risiko residual Setelah Mitigasi Risiko			Realisasi Mitigasi Risiko	
			Kegiatan/ Pengendalian Tambahkan	Target	Jadwal Implementasi	Penanggung jawab	Level Kemungkinan	Level Dampak	Level Risiko	Mitigasi Risiko Dilaksanakan? (Ya/Tidak)	Capaian Target
(diisi dengan prioritas risiko yang perlu ditangani / risiko utama sesuai formulir profil dan pera risiko)	(diisi dengan nomor risiko)	(diisi dengan opsi mitigasi risiko yang dipilih)	(diisi dengan nama kegiatan dan tahapan kegiatan mitigasi risiko)	Diisi dengan target sesuai output yang diharapkan atas kegiatan tersebut)	(diisi dengan jadwal pelaksanaan setiap kegiatan)	(diisi dengan unit yang bertanggung jawab atas kegiatan miitigasi risiko)	(diisi dengan level kemungkinan risiko apabila mitigasi rsiiko telah dilaksanakan)	(diisi dengan level dampak risiko apabila mitigasi rsiiko telah dilaksanakan)	(diisi dengan level risiko yang terdiri dari sangat tinggi hingga sangat rendah apabila mitigasi telah dilaksanakan)	(diisi dengan ya/tidak terkait dilaksanakannya atau tidaknya mitigasi risiko)	Diisi dengan capaian target setelah dilaksanakan mitigasi risiko)

Disiapkan Oleh	Diperiksa Oleh	Ditetapkan Oleh
Tanggal	Tanggal	Tanggal

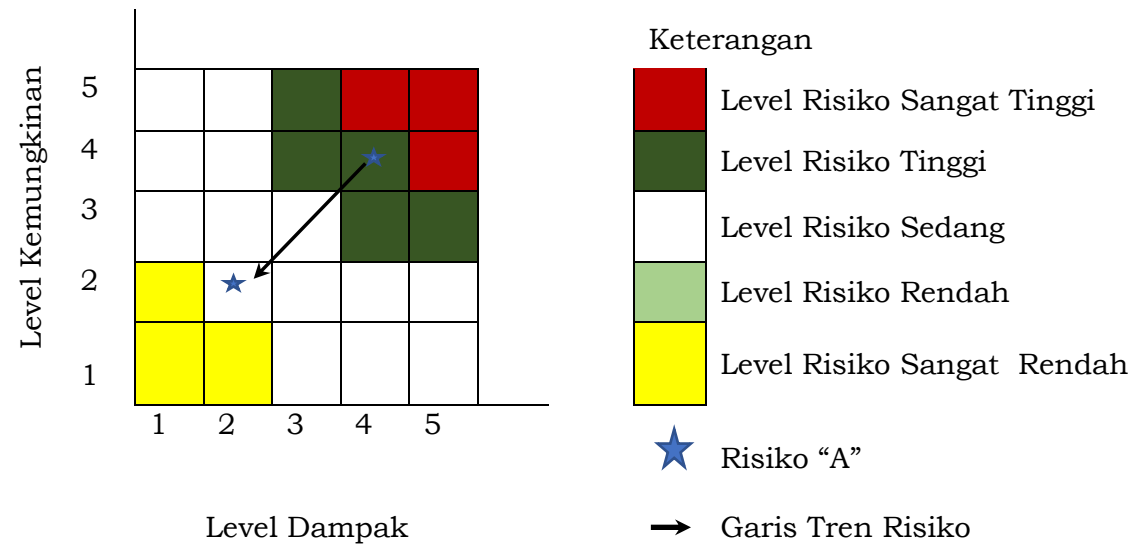
Form 4: Pemantauan dan reuiu Proses Manajemen Risiko

Unit Organisasi :
 Ruang Lingkup Penerapan :
 Periode Penerapan :

A. Penilaian Efektifitas Mitigasi Risiko

Prioritas Risiko	No. Risiko	Level risiko Sebelumnya			Level Risiko residual Setelah Mitigasi Risiko			Level Risiko Aktual			Tren Risiko	Deviasi/ Kesenjangan	Rekomendasi
		LK	LD	LD	LK	LD	LD	LK	LD	LD			
(diisi dengan prioritas risiko yang perlu ditangani / risiko utama sesuai formulir profil dan pera risiko)		(diisi sesuai hasil evaluasi risiko pada formulir profil dan peta risiko)			(diisi sesuai dengan risiko residual yang diharapkan sesuai formulir mitigasi risiko)			(diisi berdasarkan hasil pengukuran risiko actual setelah rencana mitigasi risiko dijalankan pada akhir tahun)			(diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan level risiko dari sebelumnya dibandingkan dengan aktual)	(diisi berdasarkan apakah terdapat penurunan atau peningkatan level risiko dari harapan dibandingkan dengan aktual)	(diisi dengan rekomendasi mitigasi periode berikutnya)

B. Peta Hasil Mitigasi (contoh)



Disiapkan Oleh	Diperiksa Oleh	Ditetapkan Oleh
Tanggal	Tanggal	Tanggal

Salinan sesuai dengan aslinya
 Direktur Tata Kelola, Legal Dan Komunikasi
 Universitas Padjadjaran



Isis Ikhwansyah

REKTOR,

TTD

RINA INDIASTUTI