



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS QOMARUDDIN
Nomor 1743.05/A.1/UQ/SK/VIII/2024
tentang
MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS QOMARUDDIN

Rektor Universitas Qomaruddin,

Menimbang : a. Bahwa dalam rangka menjalankan amanat Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 Pasal 34 Ayat 2 huruf b, bahwa Universitas Qomaruddin harus melaksanakan pemantauan potensi risiko dalam rangka pengawasan dan pengendalian kegiatan pendidikan;
b. Bahwa dalam rangka penyelenggaraan tridharma serta untuk mendukung pencapaian dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien di lingkungan Universitas Qomaruddin, perlu menerapkan manajemen risiko;
c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Qomaruddin tentang Manajemen Risiko di lingkungan Universitas Qomaruddin.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
5. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 13 Tahun 2023 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi;
6. Peraturan Rektor Universitas Qomaruddin Nomor 1043.05/UQ/SK/X/2023 tentang Sistem Penjaminan Mutu Internal Universitas Qomaruddin;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS QOMARUDDIN
TENTANG MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
UNIVERSITAS QOMARUDDIN

Pasal 1

1. Universitas Qomaruddin berkomitmen untuk menerapkan manajemen risiko di dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi;
2. Penerapan manajemen risiko di lingkungan Universitas Qomaruddin dinyatakan dalam bentuk Pedoman Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Pedoman Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 Ayat 2 merupakan panduan penyelenggaraan dan acuan bagi seluruh Organ di lingkungan Universitas Qomaruddin dalam menginternalisasi prinsip, penegakan kerangka kerja dan penerapan proses manajemen risiko oleh setiap sivitas akademika dan pegawai di lingkungan Universitas Qomaruddin.


Pasal 3


Penerapan Pedoman Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 Ayat 2 dilaksanakan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Rektor ini ditetapkan.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Gresik
pada tanggal 05 Agustus 2024

Rektor,

Prof. Dr. Aswadi, M.Ag.



Lampiran Peraturan Rektor Universitas Qomaruddin
Nomor 1743.05/A.1/UQ/SK/VIII/2024 tentang Manajemen Risiko
di lingkungan Universitas Qomaruddin



**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
UNIVERSITAS QOMARUDDIN**

**UNIVERSITAS QOMARUDDIN
2024**

SAMBUTAN REKTOR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Dengan penuh rasa syukur, Universitas Qomaruddin menyambut baik penyusunan Pedoman Manajemen Risiko ini sebagai bagian dari upaya peningkatan tata kelola dan kinerja institusi.

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, tantangan dan risiko yang dihadapi institusi pendidikan semakin kompleks. Oleh karena itu, penerapan manajemen risiko yang komprehensif menjadi suatu keharusan bagi Universitas Qomaruddin untuk menjaga keberlanjutan dan kualitas pendidikan yang kita tawarkan. Pedoman ini diharapkan menjadi panduan yang efektif bagi seluruh civitas akademika dan pihak terkait dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menangani risiko secara terstruktur.

Melalui penerapan manajemen risiko yang baik, Universitas Qomaruddin dapat terus melangkah maju dalam menghadirkan lingkungan pendidikan yang aman, inovatif, dan berkelanjutan. Semoga pedoman ini memberikan kontribusi nyata dalam menjaga reputasi universitas dan mendukung pencapaian visi serta misi kita bersama.

Kami mengajak seluruh jajaran pimpinan, staf, dosen, dan mahasiswa untuk berperan aktif dalam implementasi pedoman ini, sehingga tercipta budaya sadar risiko yang kuat di lingkungan universitas kita tercinta.

Akhir kata, terima kasih kepada tim penyusun yang telah bekerja keras dalam menyusun pedoman ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan petunjuk dan keberkahan dalam setiap langkah kita.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Rektor Universitas Qomaruddin

Prof. Dr. Aswadi, M.Ag.

DAFTAR ISI

Halaman Depan	1
Sambutan Rektor	2
Daftar Isi	3
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Tujuan	6
1.3 Ruang Lingkup	6
1.4 Sasaran	6
1.5 Definisi Istilah	6
Bab II Manajemen Risiko dalam Kerangka ISO 31000	
2.1 Pengantar	8
2.2 Prinsip Manajemen Risiko	10
2.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko	12
2.4 Proses Manajemen Risiko	15
2.4.1 Komunikasi dan Konsultasi	16
2.4.2 Penetapan Konteks	16
2.4.3 Penilaian Risiko	19
2.4.4 Perlakuan Risiko	23
2.4.5 Pemantauan dan Tinjauan	25
Bab III Integrasi Manajemen Risiko dalam Sistem Penjaminan Mutu Internal	
3.1 Siklus Manajemen Risiko dan Siklus SPMI	27
3.2 Audit Mutu Internal Berbasis ISO 31000	28
Bab IV Penutup	30
Daftar Pustaka	31

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi secara khusus menitikberatkan perhatian pada pengelolaan risiko di perguruan tinggi. Hal ini dapat diperhatikan dalam Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 Pasal 34 Ayat 2 huruf b, yang dalam penerapannya mengharuskan pelaksanaan pemantauan potensi risiko dalam rangka pengawasan dan pengendalian kegiatan pendidikan, yang meliputi bidang akademik dan non akademik. Terdapat urgensi dan kebutuhan bagi Universitas Qomaruddin sebagai perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Yayasan Pondok Pesantren Qomaruddin untuk menjamin bahwa penyelenggaraan pendidikan tinggi telah dipantau potensi risikonya.

Secara istilah, risiko dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai *akibat yang kurang menyenangkan (merugikan, membahayakan) dari suatu perbuatan atau tindakan*. Sedangkan istilah risiko dalam Manajemen Risiko dalam dokumen ISO 31000 adalah *Efek dari ketidakpastian pada sasaran*.

Tabel 1.1 Penjabaran Definisi Risiko dalam Konteks Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi

No	Istilah	Penjabaran
1	Sasaran	Tercapainya Tujuan Pendidikan Tinggi sebagaimana Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
2	Ketidakpastian	Keadaan tidak pasti dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi
3	Efek Ketidakpastian	Efek/dampak yang bisa diakibatkan oleh ketidakpastian; Kejadian potensial dan dampaknya terhadap pencapaian Tujuan Pendidikan Tinggi

Tujuan Pendidikan Tinggi sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 5 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi antara lain:

- 1) berkembangnya potensi Mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu,

- cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa;
- 2) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa;
 - 3) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui Penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia; dan
 - 4) terwujudnya Pengabdian kepada Masyarakat berbasis penalaran dan karya Penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Manajemen risiko sendiri merupakan istilah yang telah digunakan secara umum dalam standardisasi internasional. Dokumen ISO 31000 tentang *Risk Management* yang diterbitkan oleh International Standardization Organization (ISO) pada tahun 2009 merupakan salah satu acuan dalam penyelenggaraan manajemen risiko. Manajemen risiko pada perguruan tinggi berbeda dengan ilmu manajemen lainnya karena dirancang khusus untuk mengatasi dampak ketidakpastian terhadap tujuan. Risiko hanya dapat dinilai dan dikelola dengan tepat jika sifat dan sumber ketidakpastian dipahami.

Ketidakpastian dalam lingkungan operasi internal dan eksternal suatu organisasi menciptakan banyak peluang dan risiko yang harus diprioritaskan oleh manajemen untuk dipertimbangkan lebih lanjut. Proses penilaian risiko dapat digunakan untuk merencanakan manajemen risiko dan mengidentifikasi peluang dan risiko yang perlu diidentifikasi. Risiko dalam suatu organisasi terkait dengan kemungkinan pencapaian tujuan strategis. Mengelola dampak ketidakpastian membantu organisasi mencapai tujuan mereka. Manajemen risiko dianggap efektif bila peluang yang diperoleh dapat mengimbangi ancaman dan peluang yang signifikan dapat dimanfaatkan untuk mengendalikan atau mengurangi ancaman yang signifikan. Tujuan dari proses penilaian risiko adalah untuk memberikan informasi dan analisis berbasis bukti untuk mendukung pengambilan keputusan.

1.2 Tujuan

Tujuan dari Pedoman Manajemen Risiko ini adalah:

1. Memberikan panduan bagi pemangku kepentingan di Universitas Qomaruddin untuk mengelola risiko dalam rangka penyelenggaraan pendidikan tinggi;
2. Memberikan panduan bagi pengukuran risiko yang terdapat di Universitas Qomaruddin dalam rangka mencapai tujuan Universitas Qomaruddin.

1.3 Ruang Lingkup

Pedoman Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin disusun dengan acuan ISO 31000 serta telah disesuaikan terhadap kondisi internal Universitas Qomaruddin. Penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko Universitas Qomaruddin dilaksanakan oleh sekurangnya:

1. Unsur Pimpinan
2. Unsur Penjaminan Mutu
3. Unsur Strategis
4. Unsur Pelaksana Akademik
5. Unsur Pelaksana Administrasi
6. Unsur Penunjang

1.4 Sasaran

Sasaran penyelenggaraan manajemen risiko Universitas Qomaruddin adalah tercapainya kematangan budaya dan meningkatnya ketahanan risiko secara bertahap.

1.5 Definisi Istilah

- 1) **Risiko (risk)**: Efek dari ketidakpastian pada sasaran;
- 2) **Manajemen risiko (risk management)**: Kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko;
- 3) **Kerangka kerja manajemen risiko (risk management framework)**: Seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi;
- 4) **Proses manajemen risiko (risk management process)**: Penerapan sistematis

dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan pengkomunikasian, pengonsultasian, penetapan konteks, pengidentifikasian, penganalisaan, pengevaluasian, perlakuan, pemantauan dan peninjauan risiko;

- 5) **Penilaian risiko (risk assessment)**: Keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko, serta evaluasi risiko;
- 6) **Pemilik risiko (risk owner)**: Orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko;
- 7) **Profil risiko (risk profile)**: Deskripsi dari sekelompok risiko;
- 8) **Tingkat risiko (level of risk)**: Besarnya risiko atau kombinasi risiko, dinyatakan dalam kombinasi konsekuensi dan kemungkinan-kejadian mereka;
- 9) **Pengendalian (control)**: Tindakan yang memodifikasi risiko;
- 10) **Organisasi**: Universitas Qomaruddin.

BAB II
MANAJEMEN RISIKO
DALAM KERANGKA ISO 31000

2.1 Pengantar

ISO 31000 merupakan standar untuk manajemen risiko yang diterbitkan oleh *International Organization for Standardization (ISO)* pada tahun 2009. Semenjak pertama kali dirilis oleh ISO, ISO 31000:2009 mendapat sambutan yang sangat positif oleh berbagai kalangan luas. Meskipun ISO 31000:2009 tidak ditujukan untuk keperluan sertifikasi dan hanya menjadi referensi panduan praktik terbaik saja, standar ini diadopsi menjadi standar nasional manajemen risiko di berbagai negara. Hingga Januari 2017 saja, tidak kurang dari 50 negara di dunia yang telah mengadopsi ISO 31000:2009 menjadi standar nasional di negaranya, di mana salah satunya adalah Indonesia. Melalui BSN, ISO 31000:2009 diadopsi pertama kali menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) dengan judul SNI ISO 31000:2011 Manajemen Risiko - Prinsip dan Panduan pada tahun 2011. Adapun ketika itu, proses adopsi dilakukan oleh Komite Teknis 03-02 Sistem Manajemen Mutu dengan metode rep-rep (reprint-republication). Baru pada tahun 2015 setelah terbentuk Komite Teknis 03-10 Manajemen Risiko (Komtek 03-10), SNI ISO 31000:2011 kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia di mana dokumen SNI tersebut kemudia dicetak dalam versi bilingual (terjemahan Bahasa Indonesia dan versi asli Bahasa Inggris) dengan revisi judul menjadi SNI ISO 31000:2011 Manajemen Risiko - Prinsip dan Pedoman. Tidak hanya itu, beberapa standar ISO yang tergabung dalam keluarga ISO 31000 telah juga diadopsi menjadi SNI dan diterjemahkanke dalam Bahasa Indonesia oleh Komtek 03-10, seperti ISO Guide 73:2009 Risk Management – Vocabulary menjadi SNI ISO Guide 73:2016 Manajemen Risiko – Kosakata dan ISO/TR 31004:2013 Risk Management – Guidance for the Implementation of ISO 31000 menjadi SNI ISO/TR 31004:2016 Manajemen Risiko – Panduan untuk Implementasi SNI ISO 31000, serta ISO/IEC 31010:2009 Risk Assessment Techniques yang menjadi SNI ISO/IEC 31010:2016 Manajemen Risiko – Teknik Penilaian Risiko.

Adapun dokumen SNI ISO 31000:2011, atau selanjutnya disebut SNI ISO 31000, terdiri atas 5 (lima) klausul besar yang menjelaskan prinsip dan pedoman penerapan manajemen risiko: i) klausul 1: Lingkup; ii) klausul 2: Terminologi dan

Definisi; iii) klausul 3: Prinsip-Prinsip; iv) klausul 4: Kerangka Kerja; dan v) klausul 5: Proses. Berikut bagan ilustrasi manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000.

SNI ISO 31000:2018 terdiri atas tiga komponen, yaitu prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. Prinsip memberikan panduan tentang karakteristik manajemen risiko yang efektif dan efisien. Kerangka kerja membantu integrasi manajemen risiko ke dalam aktivitas dan fungsi organisasi. Proses melibatkan penerapan sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas manajemen risiko. Dengan kata lain, prinsip adalah fondasi dasar manajemen risiko, kerangka kerja adalah sistem manajemen risiko dengan siklus PDCA, sedangkan proses adalah kegiatan nyata pengelolaan risiko.



Gambar 2.1 Komponen Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000

Melalui 3 (tiga) bagian besar di atas, Prinsip – Kerangka Kerja – Proses, manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 mengarahkan bahwa pelaksanaan penerapan manajemen risiko harus mengaplikasikan 11 Prinsip Manajemen Risiko, mulai dari “Menciptakan dan Melindungi Nilai” hingga pada ”Memfasilitasi Perbaikan Berkelanjutan dari Organisasi”, dijalankan melalui sebuah Kerangka Kerja Manajemen Risiko dengan formula Plan-Do-Check-Act yang didasari pada sebuah “Mandat & Komitmen” yang jelas dan kuat dari manajemen organisasi, khususnya manajemen puncak, dan kemudian dipraktikkan dalam rangkaian Proses Manajemen Risiko yang terdiri atas “Penetapan Konteks”, “Penilaian Risiko”, dan “Perlakuan Risiko” dengan didukung oleh proses “Komunikasi dan Konsultasi” serta “Pemantauan dan Tinjauan”.

Adapun ketiga bagian manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000 inilah yang menjadi kekuatan SNI ISO 31000 sebagai rujukan praktik terbaik penerapan manajemen risiko bagi para pelaku usaha di berbagai industri, termasuk bagi organisasi di sektor publik, instansi pemerintah, maupun organisasi nirlaba sekalipun. Dengan kesederhanaannya, SNI ISO 31000 memiliki daya kompatibilitas yang tinggi untuk diterapkan di berbagai jenis dan ukuran organisasi serta mudah untuk dimengerti dan dijalankan sebagai dasar atau pondasi bagi serangkaian praktik pengelolaan risiko yang dijalankan oleh organisasi sesuai tuntutan dan kebutuhan spesifik industri masing-masing.

2.2 Prinsip Manajemen Risiko

Delapan prinsip manajemen risiko adalah (1) terintegrasi, (2) terstruktur dan komprehensif, (3) disesuaikan, (4) inklusif, (5) dinamis, (6) informasi terbaik yang tersedia, (7) faktor manusia dan budaya, dan (8) perbaikan sinambung. Kedelapan prinsip ini menyokong tujuan manajemen risiko, yaitu penciptaan dan perlindungan nilai. Nilai suatu organisasi diwujudkan dengan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran. Penerapan manajemen risiko baru dapat dikatakan berhasil apabila nilai organisasi meningkat setelah itu.

Tabel 2.1 Prinsip Manajemen Risiko

No	Rumusan Prinsip Manajemen Risiko	Penjabaran
1	Prinsip Pertama: Manajemen risiko menciptakan dan melindungi nilai.	Manajemen risiko berkontribusi pada pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja yang dapat didemonstrasikan dalam, misalnya, keselamatan dan kesehatan manusia, keamanan, kepatuhan pada hukum dan perundang-undangan, keberterimaan oleh publik, perlindungan lingkungan, mutu produk, manajemen proyek, efisiensi dalam operasi, tata kelola, dan reputasi.
2	Prinsip Kedua: Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi.	Manajemen risiko bukan kegiatan berdiri sendiri yang terpisah dari kegiatan dan proses utama sebuah organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab

No	Rumusan Prinsip Manajemen Risiko	Penjabaran
		manajemen dan merupakan bagian terpadu dari semua proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan semua proses manajemen proyek dan proses manajemen perubahan.
3	Prinsip Ketiga: Manajemen risiko merupakan bagian dari pengambilan keputusan.	Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi yang dianggap cukup, prioritas tindakan, dan membedakan di antara berbagai alternatif tindakan.
4	Prinsip Keempat: Manajemen risiko secara eksplisit ditujukan pada ketidakpastian.	Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan ketidakpastian, sifat dari ketidakpastian, dan bagaimana ketidakpastian tersebut disikapi.
5	Prinsip Kelima: Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu.	Manajemen risiko merupakan sebuah pendekatan yang terstruktur, tepat waktu, dan sistematis yang berkontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat diperbandingkan dan andal.
6	Prinsip Keenam: Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia.	Manajemen risiko merupakan masukan pada proses pengelolaan risiko berdasarkan sumber-sumber informasi seperti data historis, pengalaman, umpan balik pemangku kepentingan, observasi, prakiraan, dan penilaian ahli. Namun, para pembuat keputusan harus memiliki informasi yang cukup bagi dirinya dan harus juga memperhitungkan keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat di antara para ahli.
7	Prinsip Ketujuh: Manajemen risiko disesuaikan penggunaannya.	Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risiko.
8	Prinsip Kedelapan: Manajemen risiko mempertimbangkan faktor manusia	Manajemen risiko mengakui kapabilitas, persepsi, dan intensi dari

No	Rumusan Prinsip Manajemen Risiko	Penjabaran
	dan budaya.	orang-orang (pihak eksternal dan internal) yang dapat memfasilitasi atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.
9	Prinsip Kesembilan: Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif.	Keterlibatan yang layak dan tepat waktu dari para pemangku kepentingan, khususnya pengambil keputusan di semua tingkat organisasi, memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan mutakhir. Keterlibatan juga membolehkan pemangku kepentingan untuk diwakili secara tepat serta guna mendapatkan pandangan mereka untuk dipertimbangkan dalam menentukan kriteria risiko.
10	Prinsip Kesepuluh: Manajemen risiko bersifat dinamis, berulang, dan responsif terhadap perubahan.	Manajemen risiko peka dan responsif secara terus-menerus terhadap perubahan. Pada saat dilakukan pemantauan dan tinjauan risiko, akibat dari terjadinya peristiwa eksternal dan internal, konteks dan pengetahuan berubah maka risiko baru muncul, beberapa berubah, dan lainnya menghilang.
11	Prinsip Kesebelas: Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan terus-menerus dari organisasi.	Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan kematangan manajemen risiko bersamaan dengan semua aspek lain dari organisasi mereka.

2.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

kerangka kerja manajemen risiko didefinisikan sebagai berikut: Seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di seluruh organisasi. Mengacu pada definisi tersebut, kerangka kerja manajemen risiko menyediakan landasan yang meliputi kebijakan, sasaran, mandat dan komitmen untuk mengelola risiko. Selain itu, kerangka kerja tersebut juga menyediakan pengaturan

organisasi yang meliputi rencana, hubungan, akuntabilitas, sumber daya, proses dan berbagai kegiatan. Pemantauan (monitoring) yang dimaksudkan dalam definisi tersebut dapat diartikan sebagai pemeriksaan, pengawasan, pengobservasian atau penentuan secara kritis dan berkelanjutan terhadap suatu status dalam rangka mengidentifikasi perubahan dari tingkat kinerja yang diperlukan atau diharapkan. Sedangkan yang dimaksud dengan peninjauan (review) adalah kegiatan yang dilakukan untuk menentukan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas dari pokok persoalan guna mencapai sasaran yang ditetapkan.

Kerangka kerja manajemen risiko hendaknya menyatu dalam kebijakan operasional dan praktik organisasi secara keseluruhan. Dan tidak dimaksudkan untuk menjelaskan sebuah sistem manajemen, namun lebih untuk membantu organisasi guna mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam keseluruhan sistem manajemen. Oleh karena itu kerangka kerja yang digunakan pada manajemen risiko SNI ISO 31000:2011 pada dasarnya mirip dengan metode yang telah populer digunakan dalam ilmu manajemen, yaitu metode PDCA (Plan, Do, Check, Action) yang dipopulerkan oleh W. Edwards Deming. Di mana siklus PDCA tersebut sudah umum digunakan dalam proses pengendalian kualitas, dan secara umum telah digunakan di berbagai entitas ataupun individu. Ilustrasi jika pendekatan siklus PDCA diterapkan pada pembuatan kerangka kerja untuk menerapkan manajemen risiko dapat dilihat pada Gambar 2.2 dibawah ini.

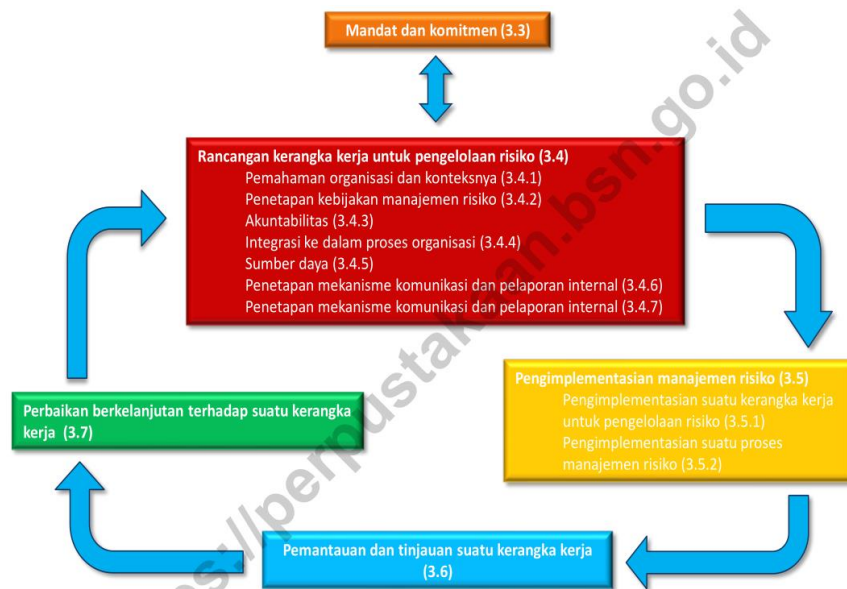


Gambar 2.2 Siklus PDCA

Tabel 2.2 Penjabaran Siklus PDCA pada Kerangka Kerja Manajemen Risiko

No	Siklus	Penjabaran
1	Plan (Rencanakan)	Merencanakan rancangan kerangka kerja untuk pengelolaan manajemen risiko
2	Do (Kerjakan)	Mengimplementasikan proses manajemen risiko
3	Check (Cek)	Melakukan pemantauan dan tinjauan suatu kerangka kerja manajemen risiko
4	Action (Tindak Lanjut)	Melakukan tindak lanjut perbaikan berkelanjutan terhadap suatu kerangka kerja

Namun khusus untuk kerangka kerja manajemen risiko berdasarkan SNI ISO 31000:2011 ditambahkan satu bagian awal yaitu mandat dan komitmen, sebagai bagian yang cukup penting dalam memastikan komitmen yang kuat dan berkelanjutan dari manajemen organisasi / pimpinan puncak untuk memastikan efektivitas pengelolaan risiko. Adapun kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai dengan SNI ISO 31000:2011 diilustrasikan pada Gambar 2.3.



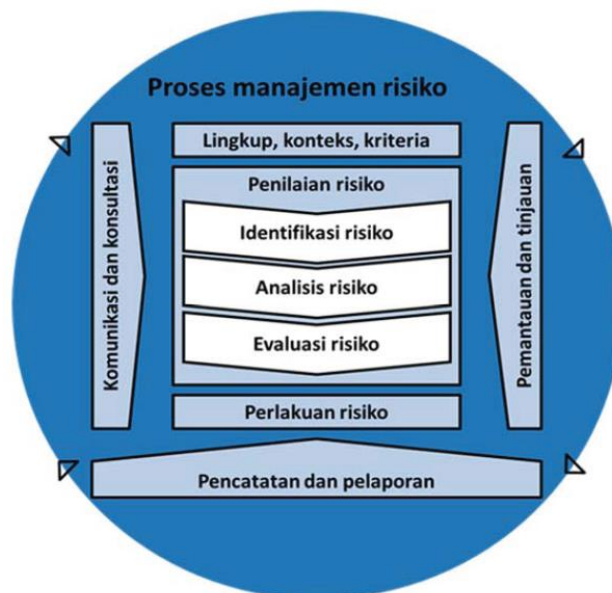
Gambar 2.3 Hubungan antara komponen dari kerangka kerja bagi pengelolaan risiko

Dalam SNI ISO 31000:2011 dan SNI ISO/TR 31004:2016 dinyatakan bahwa efektivitas kerangka kerja manajemen risiko merupakan salah kunci kesuksesan implementasi manajemen risiko, dimana kerangka kerja tersebut menyediakan landasan

dan pengaturan yang akan melekat pada keseluruhan organisasi pada semua tingkatan. Kerangka kerja tersebut juga memastikan bahwa informasi mengenai risiko yang berasal dari proses manajemen risiko dilaporkan secara memadai serta digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan akuntabilitas pada semua tingkatan organisasi secara relevan.

2.4 Proses Manajemen Risiko

SNI ISO 31000 mendefinisikan proses manajemen risiko sebagai: Penerapan secara sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan praktik pada kegiatan komunikasi, konsultasi, penetapan konteks, identifikasi, analisis, evaluasi, perlakuan, pemantauan dan tinjauan risiko. Mengacu pada definisi di atas maka proses manajemen risiko merupakan serangkaian aktivitas/kegiatan (komunikasi & konsultasi, penetapan konteks, penilaian, perlakuan, serta pemantauan dan tinjauan risiko) yang tertata menurut suatu rancangan mekanisme kerja tertentu (lihat bagian ‘Rancangan Kerangka Kerja untuk Pengelolaan Risiko’) dan dipraktikkan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan manajemen (puncak, lihat bagian ‘Mandat dan Komitmen’) dan prosedur (menjadi keluaran dari konteks manajemen risiko dalam penetapan konteks). Adapun diagram alur yang mengilustrasikan rangkaian aktivitas di dalam proses manajemen risiko sesuai SNI ISO 31000 adalah sebagai berikut.



Gambar 2.4 Proses Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000

Dalam konteks Universitas Qomaruddin, berikut adalah penjelasan dari masing-

masing aktivitas di dalam proses manajemen risiko sebagaimana Gambar 4.1.

2.4.1 Komunikasi dan Konsultasi

Menurut SNI ISO 31000, komunikasi dan konsultasi dijalankan di tiap aktivitas dalam proses manajemen risiko. Adapun komunikasi dan konsultasi ini dilaksanakan kepada baik pemangku kepentingan eksternal, khususnya internal, dengan tujuan agar masing-masing pihak paham apa yang harus dilakukan dalam proses manajemen risiko serta paham alasan mengapa aktivitas tersebut harus terlaksanakan.

Tabel 2.3 Contoh rencana komunikasi dan konsultasi pada suatu rangkaian aktivitas

No.	Aktivitas	Jenis KM/KS*	Media yg digunakan	Penerima pesan	Konten	Tujuan	Penyiap pesan	Penyampai pesan	Tgl.
1.1	Penetapan tgl. pelaksanaan	KS	Rapat/diskusi	Manajer MR	Opsi tanggal (& lokasi) pelaksanaan lokakarya identifikasi risiko	Tersedia tanggal yang ditetapkan untuk pelaksanaan lokakarya identifikasi risiko	Kabag. MR Operasional	Kabag. MR Operasional	Q1 – Feb'18
1.2	Penetapan undangan	KS	Rapat/diskusi	Manajer MR	Opsi para pihak terundang pada lokakarya identifikasi risiko	Tersedia daftar pihak terundang sebagai pihak yang diharapkan hadir saat lokakarya berlangsung	Kabag. MR Operasional	Kabag. MR Operasional	Q1 – Feb'18
		KS	Rapat/diskusi	Direktur MR	Tanggal (& lokasi) + pihak terundang lokakarya identifikasi risiko	Direksi mengetahui (& menyetujui) rencana pelaksanaan lokakarya	Kabag. MR Operasional	Manajer MR	Q1 – Feb'18
1.3	Pendistribusian undangan	KM	Email, telepon, WA Group	Ka. Dept., cc. Direksi	Tanggal & lokasi lokakarya identifikasi risiko	Pihak terundang mendapatkan informasi dan undangan lokakarya	Kabag. MR Operasional	Manajer MR	Q1 – Feb'18
1.4	Penyiapan fasilitas & perangkat	KM	Rapat/diskusi	Manajer MR	Daftar fasilitas & perangkat yang dibutuhkan untuk pelaksanaan lokakarya identifikasi risiko	Terdapat fasilitas & perangkat lokakarya untuk dipastikan ketersediaannya saat lokakarya	Kabag. MR Operasional	Kabag. MR Operasional	Q1 – Feb'18

KM = Komunikasi

KS = Konsultasi

2.4.2 Penetapan Konteks

Teknik atau Metode Penetapan Konteks Risiko¹ pada dasarnya dapat merupakan kombinasi dari beberapa teknik. Teknik penetapan konteks risiko yang dapat digunakan, antara lain:

- 1) melakukan review struktur dan bagan organisasi;
- 2) melakukan wawancara atau diskusi kelompok dengan pihak terkait (stakeholder);
- 3) melakukan benchmarking;

¹ <https://irmapa.org/ruang-lingkup-konteks-kriteria-manajemen-risiko-konteks-risiko/>

- 4) melakukan self assessment;
- 5) melakukan penelaahan dokumen organisasi

Penetapan Konteks dalam Pedoman ini terdiri atas:

1. Penetapan Ruang Lingkup
2. Penetapan Area Dampak
3. Penetapan Kriteria (terdiri atas likelihood/kemungkinan dan impact/dampak)
4. Penetapan Kerugian akibat risiko

1. Penetapan Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin adalah pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi Universitas Qomaruddin.

Tabel 2.4 Ruang Lingkup Risiko UQ Berdasarkan Fungsi Pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi

No	Nama Standar	Sumber	Turunan
1	Standar Pendidikan	SNDIKTI	IKU
2	Standar Penelitian	SNDIKTI	IKU
3	Standar Pengabdian kepada Masyarakat	SNDIKTI	IKU
4	Standar Pengelolaan Organisasi	Standar Non Akademik	IKU
5	Standar Kemahasiswaan	Standar Non Akademik	IKU
6	Standar Ketenagaan	Standar Non Akademik	IKU
7	Standar Sarana Prasarana	Standar Non Akademik	IKU
8	Standar Kerjasama	Standar Non Akademik	IKU
9	Standar Keuangan	Standar Non Akademik	IKU
10	Standar Kesejahteraan	Standar Non Akademik	IKU
11	Standar Visi	BAN-PT	IKU
12	Standar Budaya Mutu	BAN-PT	IKU
13	Standar Akuntabilitas	BAN-PT	IKU
14	Standar Karakter Pesantren	Standar Tambahan	IKT
15	Standar Perpustakaan	Standar Tambahan	IKT
16	Standar Komunikasi Publik	Standar Tambahan	IKT

2. Penetapan Kriteria

Kriteria terdiri atas kriteria *likelihood*/kemungkinan dan kriteria *impact*/dampak. Kriteria *likelihood* digunakan untuk menilai risiko dari frekuensi waktu terjadinya risiko. Ada lima kriteria *likelihood*, yaitu *certain*, *likely*, *possible*, *unlikely*, dan *rare*, seperti yang tersaji pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Kriteria Likelihood

Kriteria	Keterangan Risiko	Nilai
Certain	Pasti terjadi	5
Likely	Sering terjadi	4
Possible	Cukup sering terjadi	3
Unlike	Jarang terjadi	2
Rare	Hampir tidak pernah terjadi	1

Kriteria *impact* atau dampak terdiri atas 5 (lima) kriteria *impact*, yaitu *major*, *high*, *moderate*, *minor*, dan *insignificant* untuk menilai risiko berdasarkan dampak/pengaruhnya bagi Universitas Qomaruddin (Tabel 2.6).

Tabel 2.6 Kriteria Impact

Kriteria	Nilai	Keterangan
Major	5	Risiko membuat aktivitas UQ berhenti total
High	4	Risiko menghambat hampir seluruh aktivitas UQ
Moderate	3	Risiko mengakibatkan sebagian aktivitas terganggu
Minor	2	Risiko membuat aktivitas UQ terhambat, namun tidak mengganggu aktivitas utama UQ
Insignificant	1	Risiko tidak mengganggu aktivitas UQ.

3. Penetapan Kerugian akibat risiko

Area dampak kerugian akibat risiko yang terjadi terdiri atas 5 (lima) hal, antara lain kerugian UQ, penurunan reputasi, penurunan kinerja, gangguan terhadap layanan UQ, serta tuntutan hukum. Tabel 2.7 merangkum area dampak kerugian akibat risiko.

Tabel 2.7 Area Dampak Kerugian Akibat Risiko

No	Area Dampak Kerugian Akibat Risiko	Keterangan
1	Kerugian UQ	Dampak risiko berupa kerugian keuangan serta kehilangan potensi penerimaan keuangan UQ.
2	Penurunan Reputasi	Dampak risiko berupa rusaknya citra, nama baik, atau wibawa UQ yang menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap UQ.
3	Penurunan Kinerja	Dampak risiko berupa tidak tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam renstra, rencana operasional, serta kontrak kinerja.
4	Gangguan terhadap layanan UQ	Dampak risiko berupa penyimpangan dari standar layanan UQ
5	Tuntutan Hukum	Dampak risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi UQ.

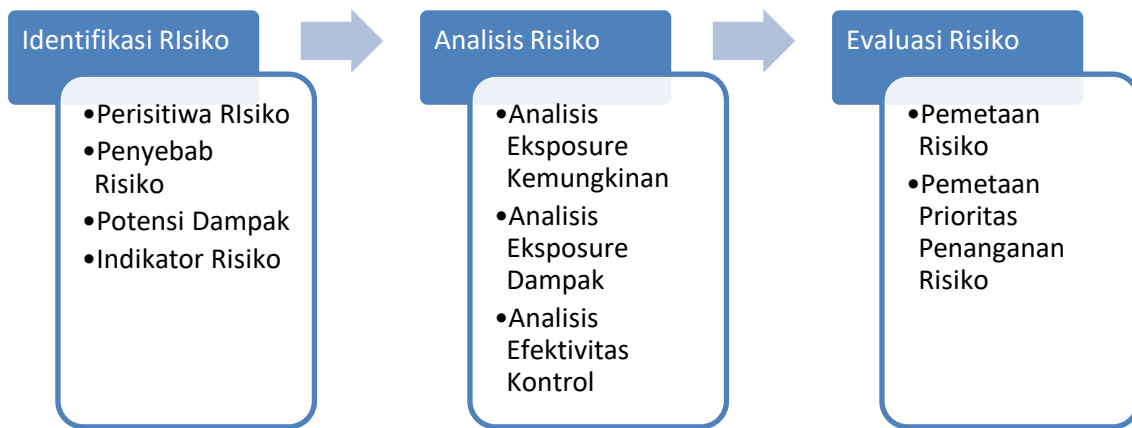
Disamping itu, kerugian akibat risiko juga dapat dikategorikan ke dalam kategori risiko rendah (low), risiko menengah (medium), serta risiko tinggi (high).

Tabel 2.8 Kategori Dampak Kerugian

Kategori	Dampak Kerugian
Low	Kerugian rendah
Medium	Kerugian menengah
High	Kerugian tinggi

2.4.3 Penilaian Risiko

Penilaian Risiko terdiri atas 3 (tiga) tahapan, yakni identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Proses penilaian risiko dilakukan dengan tahapan sebagaimana Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Penilaian Risiko berbasis ISO 31000:2018 (Vorst dkk, 2018)

1) Identifikasi Risiko

Menurut SNI ISO 31000, identifikasi risiko merupakan proses menemukan, mengenali dan memberikan gambaran risiko. Tidak hanya peristiwa risiko saja, SNI ISO 31000 juga mengarahkan proses identifikasi risiko untuk mengidentifikasi sumber risiko – baik yang terkendali maupun yang tidak, area dampak – yang membantu untuk menentukan kriteria dampak apa saja yang relevan untuk digunakan saat melakukan analisis risiko pada proses selanjutnya, penyebab (munculnya) peristiwa risiko, serta dampak potensial apa yang mungkin timbul (ketika peristiwa risiko terjadi). Selain itu, SNI ISO 31000 juga mengarahkan agar organisasi memeriksa hubungan keterkaitan kausal antar satu peristiwa risiko dengan peristiwa risiko lainnya (dikenal dengan istilah knock-on effect di mana aktivitas analisis hubungan antar risiko kerap disebut sebagai analisis keterkaitan antar risiko atau risk interrelationship analysis). Selain itu, diingatkan juga bahwa penting agar organisasi dapat melakukan identifikasi risiko secara komprehensif karena risiko yang tidak teridentifikasi otomatis tidak akan terikutsertakan dalam proses selanjutnya. Dalam praktiknya, proses identifikasi risiko menghasilkan suatu daftar peristiwa risiko dengan informasi pendukungnya yang dikenal dengan nama register risiko (risk register). Contoh: Pada sebuah universitas dilakukan penilaian risiko terkait risiko kebakaran. Pada proses identifikasi risiko, hasil yang didapat dapat berupa:

Tabel 2.9 Contoh Register Risiko

No	Sasaran	Risiko	Penyebab	Sumber	Area Dampak	Dampak Potensial
1.	Aktivitas perkuliahan berlangsung dengan lancar, tertib, dan aman	Kebakaran	Arus pendek	Teknikal	Operasional	Gangguan pada kegiatan perkuliahan
				Teknikal	Finansial	Kerugian finansial akibat kerusakan aset
					K3	Timbulnya korban
					Reputasi	Publikasi negatif tentang insiden kebakaran

2) Analisis Risiko

Aktivitas analisis risiko mengacu pada serangkaian kegiatan pengukuran eksposur dampak risiko dan kemungkinannya yang dapat dilakukan secara kualitatif, semi-kuantitatif, maupun kuantitatif. SNI ISO 31000 juga mengingatkan bahwa suatu peristiwa risiko dapat menimbulkan beberapa dampak sekaligus yang dapat mempengaruhi beberapa sasaran organisasi. Selain itu, hendaknya efektivitas kendali yang diterapkan terhadap risiko ikut diperhitungkan ketika menganalisis eksposur risiko (dikenal dengan istilah eksposur inheren). Hal ini berarti, organisasi perlu mengidentifikasi kendali apa saja yang dijalankan atas tiap risiko teridentifikasi dan mengevaluasi efektivitas tiap-tiap kendali terhadap risiko yang ada. Tidak hanya itu, organisasi hendaknya juga melakukan analisis dengan memperkirakan atau memperhitungkan efektivitas perlakuan risiko (dikenal dengan istilah eksposur residual). Dalam praktiknya, tersedia beberapa panduan analisis risiko berupa rujukan praktik yang dikeluarkan suatu institusi tertentu, seperti halnya Basel Accord sebagai rujukan praktik analisis eksposur risiko perbankan yang dikeluarkan oleh Komite Basel, maupun berupa regulasi, seperti halnya yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan bagi perusahaan perasuransian serta konglomerasi jasa keuangan. Adapun selain diketahui atau terhitungnya eksposur risiko, proses analisis risiko juga menghasilkan keluaran

suatu daftar nilai risiko yang umumnya merupakan kombinasi dari eksposur dampak maupun kemungkinannya, berikut dengan pemeringkatan risiko yang dilakukan berdasarkan nilai risiko yang didapat. Seperti halnya yang telah dikemukakan sebelumnya, dalam praktiknya terdapat juga penyederhanaan aktivitas analisis risiko di mana eksposur yang dihitung dari suatu risiko adalah seberapa besar dampak yang ditimbulkan bagi (pencapaian sasaran) organisasi bilamana risiko terjadi serta seberapa tinggi kemungkinan kejadian peristiwa risiko tersebut.

3) Evaluasi Risiko

Berdasarkan hasil analisis risiko, organisasi kemudian melakukan evaluasi risiko, yaitu menentukan risiko mana saja yang perlu mendapatkan perlakuan lebih lanjut, atau diikutsertakan dalam proses ‘Perlakuan Risiko’ selanjutnya, dengan cara membandingkan hasil dari aktivitas analisis risiko dengan kriteria risiko (dalam hal ini adalah selera risiko organisasi) yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, bisa saja aktivitas evaluasi risiko mengarahkan organisasi untuk melakukan analisis risiko secara lebih mendalam guna mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai eksposur suatu risiko. Dengan terlaksanakannya aktivitas evaluasi risiko maka keseluruhan proses penilaian telah terselesaikan dengan keluaran berupa profil risiko. Mengacu pada isi dokumen SNI ISO Guide 73, profil risiko didefinisikan secara sederhana sebagai gambaran dari serangkaian risiko. Dalam praktiknya, profil risiko berupa suatu laporan yang menunjukkan eksposur risiko-risiko teridentifikasi, di mana yang kerap didahulukan dalam pelaporannya adalah risiko-risiko dengan nilai atau peringkat teratas, yang sedang dihadapi organisasi saat ini atau dalam suatu kurun waktu tertentu.

Tabel 2.10 Contoh Matriks Evaluasi Risiko

<i>Likelihood</i>	<i>Certain</i>	11	16	20	23	25
	<i>Likely</i>	7	12	17	21	24
	<i>Possible</i>	4	8	13	18	22
	<i>Unlike</i>	2	5	9	14	19
	<i>Rare</i>	1	3	6	10	15
		<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Major</i>
		<i>Impact</i>				

Tabel 2.11 Contoh Matriks Hasil Evaluasi Risiko

Likelihood	<i>Certain</i>					
	<i>Likely</i>			R03	R11, R12	
	<i>Possible</i>		R06, R08, R10, R14, R21	R07		
	<i>Unlike</i>	R05, R18	R09, R16	R19	R04, R09, R20	
	<i>Rare</i>		R15	R01, R02, R13, R17	R22	
		<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Moderate</i>	<i>High</i>	<i>Major</i>
Impact						

Tabel 2.12. Pemetaan Risiko Berdasarkan Tingkatan Risiko

Kode Risiko	Likelihood	Impact	Tingkatan Risiko	Analisis
R11	4	4	<i>High risk (21)</i>	Risiko koneksi jaringan yang tidak stabil, level risiko <i>high</i> , kerugian mencapai > Rp 25 Juta.
R12	4	4	<i>High risk (21)</i>	Risiko SIKADU mengalami <i>lag</i> atau <i>bug</i> , level risiko <i>high</i> , kerugian mencapai > Rp 25 Juta.
R03	4	3	<i>Medium risk (17)</i>	Risiko <i>username</i> dan <i>password</i> berdasarkan NIS dan tanggal lahir mudah diketahui oleh pihak lain, level risiko <i>medium</i> , kerugian mencapai Rp 10 Juta - Rp 25 Juta.
R04	2	4	<i>Medium risk (14)</i>	Risiko tim IT kurang memahami permasalahan yang terjadi pada SIKADU, level risiko <i>medium</i> , kerugian mencapai Rp 10 Juta - Rp 25 Juta.
R20	2	4	<i>Medium risk (14)</i>	Risiko SIKADU tidak dapat menyimpan perubahan data, level risiko <i>medium</i> , kerugian mencapai Rp 10 Juta - Rp 25 Juta.
R07	3	3	<i>Medium risk (13)</i>	Risiko kesalahan penginputan data pada SIKADU, level risiko <i>medium</i> , kerugian mencapai Rp 10 Juta - Rp 25 Juta.
R22	1	4	<i>Medium risk (10)</i>	Risiko kehilangan atau pencurian data melalui sistem keamanan data pada SIKADU, level risiko <i>medium</i> , kerugian mencapai Rp 10 Juta - Rp 25 Juta.

2.4.4 Perlakuan Risiko

Menurut SNI ISO 31000, perlakuan risiko merupakan proses untuk memodifikasi risiko, khususnya dalam hal menurunkan eksposur risiko. Adapun perlakuan risiko dapat berupa beberapa bentuk aktivitas sebagai berikut.

1. Tolak (atau ‘Hindari’), dengan cara tidak melanjutkan aktivitas atau mengejar sasaran di mana risiko yang ingin ditolak atau dihindari melekat;
2. Turunkan, dengan cara melakukan aktivitas tertentu dalam rangka meningkatkan efektivitas kendali risiko yang kita miliki atau jalankan saat ini, baik untuk menurunkan eksposur dampak maupun eksposur kemungkinan risiko;

3. Transfer (atau ‘Berbagi’) dengan cara berbagi eksposur risiko dengan pihak lain;
4. Terima, dilakukan dengan cara tidak melakukan suatu perlakuan tertentu terhadap risiko karena eksposur risiko telah sesuai dengan selera risiko organisasi. Umumnya perlakuan risiko dengan bentuk seperti ini mengarah cukup pada aktivitas pemantauan yang perlu dilakukan terhadap pergerakan atau perubahan eksposur risiko tersebut.

Tabel 2.13 Contoh Perlakuan Risiko

Kode Risiko	Tingkatan Risiko	Perlakuan risiko
R11	High risk (21)	Melakukan <i>maintenance</i> jaringan secara berkala dan menghubungi pihak penyedia layanan jaringan untuk pengecekan dan perbaikan koneksi internet.
R12	High risk (21)	Melakukan <i>update software</i> dan perbaikan pada bagian yang mengalami <i>lag</i> atau <i>bug</i> .
R03	Medium risk (17)	Memperkuat keamanan dengan autentifikasi yang kuat, mengganti <i>password</i> .
R04	Medium risk (14)	Melakukan pelatihan secara mandiri dan mencari <i>problem solving</i> melalui internet atau sumber sumber terpercaya lainnya.
R20	Medium risk (14)	Memeriksa koneksi internet, memperbaharui perangkat lunak ke versi yang lebih baru, pemeliharaan rutin agar kinerja sistem optimal.
R07	Medium risk (13)	Memvalidasi data yang akan diinputkan dan melakukan <i>double check</i> data yang sudah diinputkan.
R22	Medium risk (10)	Meningkatkan sistem keamanan data pada SIKADU serta melakukan <i>backup</i> secara rutin.
R19	Medium risk (9)	Memperbarui desain UI/UX agar lebih <i>user friendly</i> , dokumentasi yang jelas agar memudahkan pengguna mengakses SIKADU.
R06	Medium risk (8)	Membuat jadwal batas waktu maksimal penginputan nilai, membuat sistem pengingat.
R08	Medium risk (8)	Memblokir pengeditan setelah pencetakan, membuat histori perubahan.
R10	Medium risk (8)	Memeriksa batas ukuran <i>file</i> , memperbarui perangkat lunak, menggunakan format yang sesuai, memastikan koneksi internet yang stabil.

Dalam praktiknya, bisa saja ditemukan beberapa opsi perlakuan risiko bagi suatu risiko tertentu. Dalam situasi seperti ini maka sebuah analisis biaya- manfaat dapat dilakukan untuk memilih suatu bentuk perlakuan risiko tertentu dari sekian banyak opsi perlakuan risiko yang tersedia. Terhadap risiko-risiko dengan eksposur yang signifikan, organisasi diharap dapat membuat suatu perencanaan perlakuan risiko yang detil dan matang yang dapat mengikutsertakan beberapa informasi, antara lain:

1. Rangkaian aktivitas yang akan dilakukan dalam menerapkan perlakuan risiko yang telah dipilih;
2. Siapa yang menjadi pihak yang akuntabel atas pelaksanaan maupun hasil dari perlakuan risiko;

3. Biaya pelaksanaan perlakuan risiko (bila memang dibutuhkan atau tersedia dananya), berikut dengan sumber daya lainnya yang mungkin diperlukan dalam rangka menerapkan rencana perlakuan yang telah disusun,
4. Waktu, atau jadwal, berikut durasi pelaksanaan;
5. Metode evaluasi atas keberhasilan perlakuan risiko; serta
6. (bilamana perlu) rencana cadangan bila rencana perlakuan risiko yang telah dipilih tidak dapat dilaksanakan ataupun menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan ekspektasi para pemangku kepentingan.

Adapun bagi risiko-risiko yang tidak terlalu signifikan, rencana perlakuan risiko dapat memuat informasi yang lebih sederhana.

2.4.5 Pemantauan dan Tinjauan

Adapun beberapa hal yang menjadi objek pemantauan dan tinjauan adalah antara lain:

1. Perubahan konteks internal dan eksternal organisasi yang dapat menimbulkan kebutuhan untuk melakukan perubahan atau pengkinian konteks manajemen risiko, kriteria risiko, maupun hal-hal lainnya dalam pelaksanaan proses manajemen risiko;
2. Perubahan eksposur risiko;
3. Pelaksanaan dan efektivitas kendali serta perlakuan risiko (maupun rangkaian aktivitas lainnya dalam proses manajemen risiko);
4. Kesesuaian pelaksanaan proses manajemen risiko dengan pengaturan proseduralnya;
5. Munculnya risiko baru.

Dalam rangka memastikan bahwa pemantauan dan tinjauan dapat terlaksana secara efektif maka diperlukan keterlibatan masing-masing pihak secara relevan sesuai kapasitasnya masing-masing, antara lain:

1. Pemilik risiko, yaitu orang atau entitas dengan akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola risiko sesuai definisi dalam SNI ISO 31000, terhadap kelancaran dan efektivitas dari pelaksanaan proses manajemen risiko pada area tanggung

jawabnya, termasuk di dalamnya efektivitas kendali dalam aktivitas organisasi sehari-hari;

2. Para atasan pemilik risiko, terhadap kelancaran dan efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko yang dilakukan oleh pemilik risiko, termasuk efektivitas kendali kunci dalam aktivitas organisasi sehari-hari;
3. Manajemen puncak, terhadap profil risiko, efektivitas kendali dan perlakuan risiko kunci, efektivitas pelaksanaan proses manajemen risiko, serta budaya risiko yang terbentuk di tingkatan organisasi;
4. Unit kerja manajemen risiko, terhadap kecukupan, efektivitas, dan kesesuaian dengan karakteristik kebutuhan organisasi, baik pelaksanaan proses manajemen risiko, pengaturan proseduralnya, hasil maupun efektivitasnya, beserta perangkat pendukung, kompetensi SDM, dan budaya risiko yang terbentuk;
5. Unit kerja audit internal, terhadap kesesuaian pelaksanaan proses manajemen risiko dengan pengaturan proseduralnya (dikenal sebagai audit manajemen risiko / audit internal berbasis risiko), beserta efektivitas kendali dan perlakuan risiko yang dijalankan oleh pemilik.

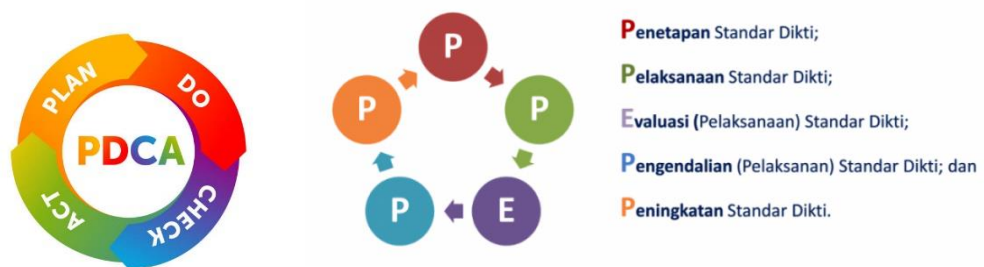
Adapun selain beberapa hal di atas, SNI ISO 31000 juga memberikan arahan mengenai bagaimana dokumentasi proses manajemen risiko perlu dilaksanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan pembelajaran bagi organisasi, kegunaannya dalam pengambilan keputusan manajemen, biaya dan upaya yang dibutuhkan untuk membuat dan memelihara data, ketentuan hukum dan peraturan terkait penyimpanan arsip, jangka waktu penyimpanan dan pemeliharaan data, metode akses terhadap informasi beserta media penyimpanannya, termasuk di dalamnya adalah sensitivitas informasi. Sehubungan dengan sensitivitas informasi manajemen risiko di atas, dokumentasi mengenai pelaksanaan maupun keluarannya masing-masing aktivitas dalam proses manajemen risiko hendaknya diperlakukan sebagai informasi rahasia organisasi

BAB III
INTEGRASI MANAJEMEN RISIKO
DALAM SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL

3.1 Siklus Manajemen Risiko dan Siklus SPMI

Manajemen Risiko Universitas Qomaruddin memadukan siklus PDCA yang digunakan dalam ISO 31000 ke dalam siklus Sistem Penjaminan Mutu Internal atau dikenal juga sebagai siklus PPEPP. Terdapat beberapa pertimbangan kebijakan ini, antara lain:

1. Amanat Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 52 bahwa penjaminan mutu dilakukan melalui penetapan, pelaksanaan, evaluasi, pengendalian, dan peningkatan standar Pendidikan Tinggi;
2. Amanat Permendikbudristek Nomor 53 tahun 2023 Pasal 69 yang menugaskan pada perguruan tinggi untuk mengintegrasikan implementasi SPMI pada manajemen perguruan tinggi;
3. Prinsip kedua dari Manajemen Risiko, yakni Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari semua proses dalam organisasi. Manajemen risiko bukan kegiatan berdiri sendiri yang terpisah dari kegiatan dan proses utama sebuah organisasi. Manajemen risiko adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan merupakan bagian terpadu dari semua proses organisasi, termasuk perencanaan strategis dan semua proses manajemen proyek dan proses manajemen perubahan;



Gambar 3.1 Siklus PDCA dan Siklus SPMI



Gambar 3.2 Perbandingan Siklus PDCA dan Siklus SPMI

3.2 Audit Mutu Internal dalam Menilai Risiko Berbasis ISO 31000

Audit Mutu Internal atau AMI merupakan salah satu cara yang dinyatakan dalam Pasal 68 ayat 2 Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 dalam rangka mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI), khususnya dalam siklus kegiatan Evaluasi Pemenuhan Standar Pendidikan Tinggi. Kebijakan Universitas Qomaruddin dalam rangka menerapkan dan mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam Siklus PPEPP adalah melalui penggunaan Teknik Penilaian Risiko Berbasis ISO 31000. Ruang lingkup Audit Mutu Internal Berbasis ISO 31000 di Universitas Qomaruddin sebagaimana Tabel 3.X. Adapun teknis penilaian risiko untuk masing-masing Standar atau konteks dijabarkan dalam Pedoman Audit Mutu Internal Universitas Qomaruddin.

Tabel 3.1 Ruang Lingkup Audit Mutu Internal Berbasis ISO 31000

No	Nama Standar	Sumber	Turunan
1	Standar Pendidikan	SNDIKTI	IKU
2	Standar Penelitian	SNDIKTI	IKU
3	Standar Pengabdian kepada Masyarakat	SNDIKTI	IKU
4	Standar Pengelolaan Organisasi	Standar Non Akademik	IKU
5	Standar Kemahasiswaan	Standar Non Akademik	IKU

6	Standar Ketenagaan	Standar Non Akademik	IKU
7	Standar Sarana Prasarana	Standar Non Akademik	IKU
8	Standar Kerjasama	Standar Non Akademik	IKU
9	Standar Keuangan	Standar Non Akademik	IKU
10	Standar Kesejahteraan	Standar Non Akademik	IKU
11	Standar Visi	BAN-PT	IKU
12	Standar Budaya Mutu	BAN-PT	IKU
13	Standar Akuntabilitas	BAN-PT	IKU
14	Standar Karakter Pesantren	Standar Tambahan	IKT
15	Standar Perpustakaan	Standar Tambahan	IKT
16	Standar Komunikasi Publik	Standar Tambahan	IKT

BAB IV

PENUTUP

Manajemen risiko tidak dapat berdiri sendiri dan merupakan bagian dari tata kelola Universitas Qomaruddin. Fungsi manajemen risiko bukan bagian dari proses operasi inti organisasi Universitas Qomaruddin, tetapi diperlukan untuk keberlanjutan (*sustainability*) Universitas Qomaruddin, khususnya di tengah kondisi VUCA (*volatilitas, uncertainty/ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas*). Diharapkan semua pemangku kepentingan di Universitas Qomaruddin dapat memahami dan menghayati penerapan manajemen risiko di dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Pedoman Manajemen Risiko ini harus dilaksanakan, dievaluasi, dikendalikan, dan ditingkatkan dalam rangka pelaksanaan sistem penjaminan manajemen internal di lingkungan Universitas Qomaruddin.

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Permendikbudristek Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Peraturan BAN PT Nomor 13 Tahun 2023 tentang Sistem Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi

Vorst., Charles R., DS Priyarsono, Arif Budiman. 2018. *Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000*. Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.