



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
NOMOR 3 TAHUN 2024
TENTANG
SISTEM MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dengan telah ditetapkannya Universitas Pendidikan Indonesia sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, Universitas Pendidikan Indonesia memiliki otonomi dalam menetapkan norma dan kebijakan operasional di bidang Akademik dan Nonakademik;
- b. bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah dan Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja UPI perlu melakukan penjabaran lebih lanjut tentang Implementasi Manajemen Risiko Nonakademik di Universitas Pendidikan Indonesia;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Sistem Manajemen Risiko Nonakademik Universitas Pendidikan Indonesia;
- 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 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5509);
5. Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 03/PER/MWA UPI/2015 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia sebagaimana telah diubah keempat kalinya dengan Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 02 Tahun 2023 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Majelis Wali Amanat Nomor 03/PER/MWA UPI/2015 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia;
6. Keputusan Majelis Wali Amanat Nomor 13/ UN.40.MWA/ KP/2020 tentang Pemberhentian Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Pengganti Antar Waktu Masa Bakti 2015-2020 dan Pengangkatan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Masa Bakti 2020-2025;
7. Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Rektor Nomor 19 Tahun 2023 tentang

Perubahan Atas Peraturan Rektor Nomor 1 Tahun 2022 tentang Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Universitas Pendidikan Indonesia;

8. Peraturan Rektor Nomor 17 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Pengendalian Internal di Lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA TENTANG SISTEM MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA.

Pasal 1

- (1) Dengan Peraturan Rektor ini, Universitas Pendidikan Indonesia menetapkan Sistem Manajemen Risiko Nonakademik Universitas Pendidikan Indonesia.
- (2) Manajemen Risiko Nonakademik sebagaimana dimaksud pada ayat 1 meliputi bidang Keuangan, Sarana Prasarana, dan Sumber Daya Manusia.

Pasal 2

- (1) Sistem Manajemen Risiko Nonakademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 disusun dalam Bab-Bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN;
BAB II ORGANISASI PENGELOLA;
BAB III PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO;
BAB IV PRINSIP MANAJEMEN RISIKO ;
BAB V KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO ;
BAB VI PROSES MANAJEMEN RISIKO; dan
BAB VII PENUTUP.

- (2) Sistem Manajemen Risiko Nonakademik sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 3

Sistem Manajemen Risiko Nonakademik ini dapat menjadi dasar bagi Pimpinan Universitas Pendidikan Indonesia untuk mengevaluasi kinerja dari seluruh unit kerja di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.

Pasal 4

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Rektor ini akan diatur dalam Peraturan Rektor tersendiri.

Pasal 5

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Bandung
Pada tanggal 5 Februari 2024


M. SOLEHUDDIN

LAMPIRAN
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
NOMOR 3 TAHUN 2024
TENTANG
SISTEM MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rencana Jangka Panjang Universitas Pendidikan Indonesia (RJP UPI) 2016-2040 yang telah ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) UPI melalui Peraturan MWA Nomor: 07/PER/MWA UPI/2015 tentang Rencana Pengembangan Jangka Panjang Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2016—2040 mengamanatkan sekurang-kurangnya empat arah pengembangan strategis yang membutuhkan penerapan manajemen risiko. Empat arah pengembangan strategis penyelenggaraan Pendidikan tinggi yang dimaksud adalah:

1. Tata kelola universitas yang efektif; yaitu tata kelola universitas yang sepenuhnya dijalankan berdasarkan prinsip otonomi perguruan tinggi dengan struktur organisasi yang mendukung penyelenggaraan good university governance.
2. Kapasitas sumber daya manusia yang handal dan unggul; artinya sumber daya manusia universitas memiliki kompetensi akademik yang tinggi, menganut nilai pengabdian kepada kemanusiaan dan ilmu pengetahuan, yang ditunjukkan dengan integritas, kapabilitas, produktivitas dibidang tugasnya.
3. Aset dan fasilitas yang smart dan modern; artinya aset dan fasilitas yang dimiliki “menciptakan” lingkungan belajar yang dapat menginspirasi seluruh unsur universitas dalam penyelenggaraan pendidikan, pengembangan nilai-nilai akademis, dan martabat manusia (human dignity) dalam suasana ilmiah, edukatif, dan religius.
4. Manajemen Keuangan yang sehat; artinya universitas memiliki sumber keuangan yang berkelanjutan serta unit usaha yang dikelola dengan manajemen yang adil, transparan, akuntabel, fleksibel dan profesional untuk mendukung operasional penyelenggaraan dan pencapaian visi, misi, dan tujuan universitas secara sehat.

Berdasarkan keempat arah pengembangan strategis tersebut, telah dirumuskan bahwa fokus pengembangan periode 2020—2025 adalah: **penguatan kapasitas sumber daya dosen dan tenaga kependidikan yang memenuhi standar kepuasan pengguna dan memiliki nilai integritas, etos kerja, dan gotong royong serta modernisasi sistem manajemen bagi penyediaan layanan pendidikan yang handal, efisien, dan mudah ditransformasikan**. Rencana Strategis (Renstra) UPI Periode 2021-2025 yang merupakan dokumen perencanaan lima tahunan yang merupakan penjabaran rencana lima tahunan kedua dari RJP UPI Periode 2016 — 2040, berisi visi, misi, tujuan, strategi dan pentahapan yang disusun dengan mempertimbangkan hasil analisis situasi internal, dinamika lingkungan eksternal, kondisi capaian saat ini, dan isu-isu strategis yang akan mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen risiko untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi UPI serta mengantisipasi ketidakpastian dan perubahan yang dapat berdampak pada visi, misi, tujuan, strategi dan pentahapan yang telah ditetapkan tersebut.

Berdasarkan pertimbangan di atas, UPI bermaksud menetapkan pedoman manajemen risiko yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko di UPI. Pedoman manajemen risiko merupakan tindak lanjut dari Keputusan Rektor tentang Kebijakan Risiko UPI yang telah menetapkan komitmen untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko berpedoman kepada SNI ISO 31000:2018 secara menyeluruh pada tingkat Universitas maupun unit-unit kerja dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja yang memiliki akuntabilitas sebagai pemilik risiko karena memperoleh pendelegasian wewenang dari dan bertanggung jawab kepada Rektor.

B. Tujuan

Mengacu kepada ISO 31000:2018 tujuan umum implementasi manajemen risiko UPI adalah: membantu UPI dalam mencapai dan melindungi nilai yaitu Visi, tujuan dan sasaran UPI. Dari tujuan umum ini dijabarkan tujuan khusus manajemen risiko UPI sebagai berikut:

1. meningkatkan dan mempertahankan reputasi dan capaian terbaik Universitas, serta mempercepat pewujudan visi, penyelesaian misi, serta pencapaian tujuan dan sasaran UPI;
2. mengurangi kehilangan kesempatan dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka panjang, strategis, maupun operasional, yang timbul dari perubahan lingkungan eksternal dan internal Universitas;
3. meningkatkan implementasi prinsip-prinsip Tata Kelola Universitas yang baik; dan
4. mengoptimalkan tingkat kematangan dan ketahanan Universitas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen risiko harus terintegrasi dalam proses perencanaan strategis dan perencanaan operasional UPI. Dengan demikian, penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko UPI diharapkan akan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mempercepat pencapaian sasaran, memberikan sumbangan bagi pencapaian visi dan misi maupun indikator kinerja utama, serta melindungi reputasi dan capaian terbaik yang telah diperoleh.

C. Ruang Lingkup

Pedoman manajemen risiko UPI memuat persyaratan dalam penerapan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang harus dipenuhi oleh UPI secara menyeluruh maupun oleh semua unit kerja dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang mendapat pendelegasian wewenang dan menjadi pemilik risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia UPI.

Pedoman manajemen risiko disusun berdasarkan SNI ISO 31000:2018 dan telah disesuaikan dengan informasi terbaik tersedia mengenai kondisi UPI maupun situasi lingkungan kerja yang diperkirakan berpengaruh. Pedoman manajemen risiko memberikan pendekatan secara umum untuk mengelola semua risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia yang akan ditetapkan, dinilai, diperlakukan dan dilaporkan sesuai cakupan kepemilikan risiko dalam penyelenggaraan menyeluruh oleh Universitas maupun dalam penerapan terbatas oleh unit-unit kerja.

Penerapan manajemen risiko oleh unit kerja dalam SOTK UPI dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik, serta situasi, kondisi dan kapasitas risiko relevan yang dihadapi oleh tiap-tiap unit kerja. Unit kerja dengan kapasitas risiko lebih tinggi dapat menerapkan sistem manajemen risiko khusus dengan tetap mengacu kepada Pedoman manajemen risiko ini.

D. Sasaran

Sasaran manajemen risiko UPI sejalan dengan arah pengembangan strategis dan tercapainya target strategis jangka Panjang yang telah ditetapkan, khususnya aspek:

1. **Tata kelola universitas yang efektif**; yaitu tata kelola universitas yang sepenuhnya dijalankan berdasarkan prinsip otonomi perguruan tinggi dengan struktur organisasi yang mendukung penyelenggaraan good university governance.
2. **Kapasitas sumber daya manusia yang handal dan unggul**; artinya sumber daya manusia universitas (dosen dan tenaga kependidikan) memiliki kompetensi akademik yang tinggi, menganut nilai pengabdian kepada kemanusiaan dan ilmu pengetahuan, yang ditunjukkan dengan integritas, kapabilitas, produktivitas dibidang tugasnya, etos kerja, dan gotong royong, serta mampu memenuhi standar kepuasan pengguna.
3. **Aset dan fasilitas yang smart dan modern**; artinya aset dan fasilitas yang dimiliki "menciptakan" lingkungan belajar yang dapat menginspirasi seluruh unsur universitas dalam penyelenggaraan pendidikan, pengembangan nilai-nilai akademis, dan martabat manusia (human dignity) dalam suasana ilmiah, edukatif, dan religious, termasuk modernisasi sistem manajemen bagi penyediaan layanan pendidikan yang handal, efisien, dan mudah ditransformasikan.

4. **Manajemen Keuangan yang sehat**; artinya universitas memiliki sumber keuangan yang berkelanjutan serta unit usaha yang dikelola dengan manajemen yang adil, transparan, akuntabel, fleksibel dan profesional untuk mendukung operasional penyelenggaraan dan pencapaian visi, misi, dan tujuan universitas secara sehat.

E. Pengertian Umum

1. Universitas Pendidikan Indonesia yang selanjutnya disingkat UPI adalah perguruan tinggi negeri badan hukum.
2. Risiko adalah Efek ketidakpastian terhadap sasaran atau Ketidakpastian yang berdampak (berespek) pada sasaran. Efeknya adalah penyimpangan (deviasi) dari sasaran yang diharapkan. Efek dapat bersifat positif, negatif atau keduanya, dan dapat mengatasi, menciptakan atau menghasilkan peluang dan ancaman. Sasaran dapat memiliki aspek dan kategori yang berbeda dan dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda. Risiko biasanya dinyatakan dalam sumber risiko, peristiwa potensial (peristiwa yang dapat terjadi), konsekuensinya dan kemungkinannya
3. Manajemen Risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi terkait dengan risiko.
4. Pemangku Kebijakan adalah Orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan organisasi. Penggunaan istilah "pihak yang keberpentingan" seringkali digunakan sebagai alternatif lain istilah "pemangku kepentingan".
5. Sumber Risiko adalah suatu unsur/elemen yang sendiri atau bersama-sama dengan element lain mempunyai potensi untuk menimbulkan risiko
6. Peristiwa (*event*) adalah suatu kejadian atau perubahan suatu kondisi tertentu. Suatu peristiwa dapat terdiri dari satu atau beberapa kejadian dan dapat mempunyai beberapa penyebab dan beberapa konsekuensi. Suatu peristiwa dapat saja merupakan sesuatu yang diharapkan tetapi tidak terjadi, atau sesuatu yang tidak diharapkan tetapi terjadi. Suatu peristiwa juga dapat menjadi sumber risiko.
7. Konsekuensi adalah suatu hasil dari peristiwa yang mempengaruhi sasaran. Suatu konsekuensi dapat berupa dampak pada sasaran yang pasti atau tidak pasti dan dapat bersifat positif atau negatif atau dampak langsung atau tidak langsung terhadap sasaran. Konsekuensi dapat dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif. Konsekuensi awal dapat mengalami peningkatan karena proses berjenjang atau karena dampak yang kumulatif
8. Kemungkinan adalah kesempatan terjadinya sesuatu. Dalam manajemen risiko, istilah "kemungkinan" "*(likelihood)*" mengacu pada kemungkinan terjadinya sesuatu. Hal ini dapat dinyatakan secara terukur (objektif) ataupun ditentukan secara subjektif, dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif, atau secara ukuran umum saja atau bahkan secara matematis (seperti peluang atau frekuensi untuk waktu tertentu). Terminologi bahasa Inggris "kemungkinan" "*(likelihood)*" tidak memiliki padanan langsung dalam bahasa-bahasa lainnya, termasuk bahasa Indonesia. Oleh karena itu, sering diganti dengan istilah "peluang" "*(probability)*". Akan tetapi dalam bahasa Inggris, istilah peluang "*(probability)*" sering diinterpretasikan sebagai terminologi matematis. Oleh karena itu, dalam manajemen risiko istilah "kemungkinan" "*(likelihood)*" digunakan dengan pengertian yang seluas-luasnya sebagaimana terminology "*(probability)*" dalam bahasa-bahasa lainnya.
9. Pengendalian (Kontrol) adalah upaya untuk mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko. Pengendalian mencakup, tetapi tidak terbatas pada, proses, kebijakan, perangkat, praktik atau kondisi lainnya dan/atau tindakan yang mempertahankan dan/atau memodifikasi risiko. Pengendalian mungkin tidak selalu berhasil memberikan dampak sesuai yang diinginkan atau diharapkan.
10. Unit Pemilik Risiko adalah Unit Kerja di lingkungan UPI yang bertanggung jawab untuk melaksanakan Manajemen Risiko.
11. Retensi adalah keputusan untuk menerima dan menyerap suatu Risiko.
12. Selera risiko adalah jumlah dan jenis risiko yang bersedia diambil dan/atau dipertahankan oleh UPI untuk mencapai tujuan strategis UPI.
13. Toleransi risiko adalah kesiapan UPI untuk menanggung suatu risiko – setelah adanya perlakuan risiko – dalam rangka mencapai tujuan UPI
14. Kapasitas Risiko adalah batas kemampuan UPI untuk mencegah, mengurangi, siap-siaga, menanggapi dengan cepat atau segera pulih dari suatu kedaruratan dan bencana, tanpa mempengaruhi fungsi pelayanan intinya atau membahayakan masa

depan UPI. Pada umumnya Kapasitas risiko dibatasi oleh sumber daya keuangan, tingkat kepegawaian, atau faktor lainnya.

15. Pedoman Manajemen Risiko adalah dokumen yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko.
16. Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko adalah panduan tentang cara melaksanakan proses Manajemen Risiko.

BAB II ORGANISASI PENGELOLA

Dalam menyelenggarakan manajemen risiko, UPI mengacu kepada Peraturan MWA No. 03/PER/MWA UPI/2015 Tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Statuta Universitas Pendidikan Indonesia dan Peraturan Rektor No. 001 Tahun 2022 Tentang SOTK UPI. Mengacu kepada kedua peraturan tersebut, maka penyelenggaraan manajemen risiko UPI melibatkan Komite Audit, Satuan Pengendalian Internal, dan Unit Kerja sebagai pemilik risiko.

A. Komite Audit

Komite Audit (KA) adalah perangkat MWA yang secara independen berfungsi melakukan evaluasi terhadap hasil audit internal dan eksternal atas penyelenggaraan UPI untuk dan atas nama MWA. Dalam melaksanakan tugasnya, salah satu kegiatan yang dapat dilakukan KA adalah **analisis manajemen resiko terhadap perjanjian yang menyangkut pemanfaatan kekayaan UPI**. Dengan demikian kegiatan KA dalam manajemen risiko sangat spesifik dan terbatas kepada risiko operasional khususnya terhadap perjanjian pemanfaatan kekayaan UPI dengan pihak eksternal.

B. Satuan Pengendalian Internal

Satuan Pengendalian Internal yang selanjutnya disingkat SPI adalah unit pelaksana pengendalian dan pengawasan internal UPI. SPI bertanggungjawab kepada Rektor. Fungsi SPI adalah pelaksana pengendalian dan pengawasan internal bidang **pengelolaan keuangan, aset, dan fasilitas**.

Sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Rektor No. 001 Tahun 2022 Tentang SOTK, dari enambelas tugas SPI beberapa diantaranya yang terkait dengan manajemen risiko adalah:

1. mendokumentasikan, menganalisis, dan menyosialisasikan kebijakan pemerintah terkait pengendalian dan pengawasan internal bidang pengelolaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas;
2. menyusun, menyosialisasikan, dan mendokumentasikan kebijakan UPI terkait pengendalian dan pengawasan internal bidang pengelolaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas;
3. menjamin efektivitas dan efisiensi pendayagunaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas;
4. memastikan bahwa kapabilitas organisasi dan sumber daya bekerja secara efisien dan efektif untuk mengelola *opportunities* dan *threats* yang dihadapi organisasi;
5. dapat memfasilitasi dan mengorganisir aktifitas manajemen risiko di tingkat unit dan Universitas; dan
6. melakukan identifikasi, analisis, dan evaluasi manajemen risiko pada tingkat universitas.

Berdasarkan fungsi dan tugas tersebut, dalam konteks pelaksanaan manajemen risiko maka SPI melakukan:

1. penyusunan, sosialisasi, dan dokumentasi kebijakan UPI terkait manajemen risiko terhadap pengelolaan pendayagunaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana);
2. sosialisasi, dan dokumentasi kebijakan pemerintah terkait manajemen risiko terhadap pengelolaan pendayagunaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana);
3. pendampingan kepada Unit Kerja dalam melakukan identifikasi, pengukuran, analisis dan evaluasi risiko pengelolaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana);
4. pemantauan (*monitoring*) dan peninjauan (*review*) atas manajemen risiko terhadap pengelolaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana) yang dilakukan Unit Kerja sebagai pemilik risiko; dan
5. pencatatan dan pelaporan atas manajemen risiko terhadap pengelolaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana) yang dilakukan Unit Kerja sebagai pemilik risiko.

6. menyampaikan rekomendasi kebijakan terkait manajemen risiko terhadap pengelolaan pendayagunaan keuangan, aset, sumber daya manusia, dan fasilitas (sarana dan prasarana) kepada Pimpinan UPI.

C. Unit Kerja sebagai Pemilik Risiko

Organ UPI terdiri atas: Majelis Wali Amanat, Rektor, dan Senat Akademik. Menimbang bahwa semua sasaran jangka Panjang dan jangka Menengah UPI pencapaiannya membutuhkan sinergitas dari ketiga organ dan setiap organ terlibat dalam pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia, maka sesuai lingkup tugas dan kewenangannya ketiga organ UPI merupakan unit pemilik dan pengelola risiko. Oleh karenanya, penyelenggaraan Manajemen Risiko pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia UPI dilaksanakan oleh:

- | | |
|---|------------------|
| 1. Majelis Wali Amanat | 9. Biro |
| 2. Senat Akademik | 10. Direktorat |
| 3. Rektor sebagai representasi UPI secara menyeluruh; | 11. Perpustakaan |
| 4. Dewan Guru Besar | 12. Badan |
| 5. Fakultas | 13. SPM |
| 6. Sekolah Pascasarjana | 14. SPI |
| 7. Kampus UPI di Daerah | 15. SPPKS |
| 8. LPPM | 16. Kantor; dan |
| | 17. UPT. |

Mengadopsi *Three Lines of Defense Model*, seluruh Organ dan Unit Kerja pemilik risiko risiko merupakan bagian dari *1st Line Defense*. Sebagai lini pertahanan pertama dalam mengelola risiko pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia, setiap pemilik risiko berkewajiban untuk:

1. Menetapkan ruang lingkup manajemen risiko tingkat Organ/Unit.
2. Menetapkan konteks, dengan cara mendefinisikan parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan dalam pengelolaan risiko untuk memberikan pemahaman mengenai lingkungan internal dan eksternal untuk menyusun kebijakan manajemen risiko yang akan diterapkan.
3. Menetapkan kriteria risiko.
4. Mengidentifikasi risiko.
5. Melakukan analisis risiko.
6. Melakukan Evaluasi Risiko, baik secara mandiri maupun bersama SPI.
7. Memilih alternatif dan menetapkan tindakan penanganan (mitigasi) risiko.
8. Mencatat dan melaporkan seluruh proses manajemen risiko yang telah dilaksanakan.
9. Menyampaikan laporan sebagai bentuk komunikasi kepada SPI.
10. Jika dipandang perlu, melakukan konsultansi kepada SPI

Mengacu kepada Peraturan Rektor No. 001 Tahun 2022 Tentang SOTK UPI, untuk saat ini Pertahanan lapis kedua dan ketiga diemban oleh SPI UPI. Sebagai pertahanan lapis kedua (*2nd line defense*), SPI bertanggung jawab untuk:

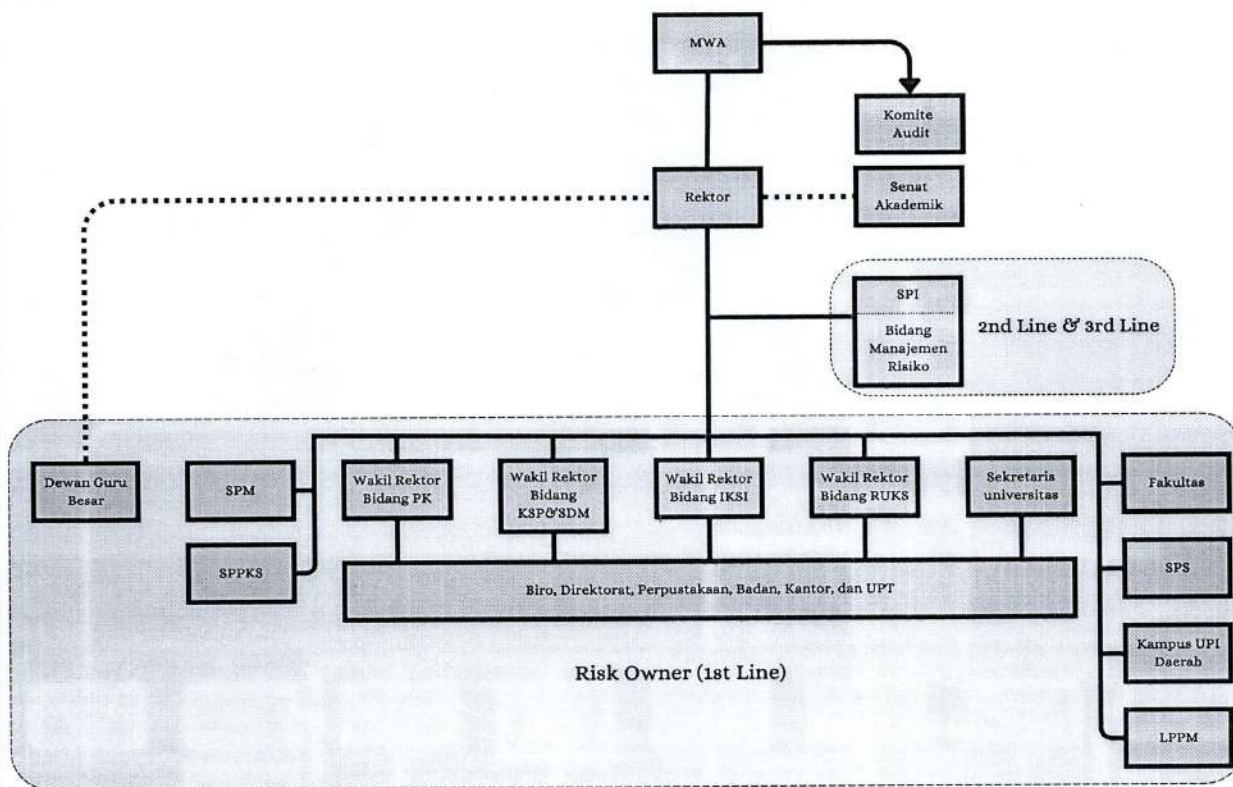
1. mengembangkan dan memantau implementasi manajemen risiko Universitas secara keseluruhan;
2. Melakukan pengawasan terhadap bagaimana fungsi bisnis dilaksanakan dalam koridor kebijakan manajemen risiko dan prosedur-prosedur standard operasionalnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Memantau dan melaporkan risiko-risiko perusahaan secara menyeluruh kepada organ yang memiliki akuntabilitas tertinggi di perusahaan.

Sedangkan sebagai pertahanan lapis ketiga (*3rd line*), SPI bertugas untuk:

1. Melakukan reviu dan evaluasi terhadap rancang bangun dan implementasi manajemen risiko secara keseluruhan, dan
2. Memastikan bahwa pertahanan lapis pertama dan lapis kedua berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Keterlibatan dan Pelaksanaan Manajemen Risiko oleh semua Organ dan Unit Kerja di UPI divisualisasikan pada Gambar 1 berikut ini.

Gambar 1
Struktur Organisasi Manajemen Risiko UPI



BAB III PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO UPI

A. KEBIJAKAN

Dalam menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko, UPI berkomitmen untuk:

1. Menjunjung tinggi prinsip-prinsip Tata Kelola Universitas yang baik;
2. Mengalokasikan sumberdaya manusia, informasi dan teknologi, serta keuangan yang memadai; dan
3. Mengimplementasikan dan mengembangkan praktek terbaik Manajemen Risiko pada seluruh aspek penyelenggaraan dan pengelolaan UPI dengan berpedoman kepada SNI ISO 31000:2018.

Pengaturan pendelegasian kewenangan pengelolaan risiko kepada unit-unit kerja dan peningkatan risiko unit-unit kerja kepada tingkatan organisasi yang berada di atasnya, disesuaikan dengan kapasitas dan ketahanan risiko masing-masing unit kerja. Penyelenggaraan Manajemen Risiko UPI dijabarkan dalam Peraturan Rektor tentang Pedoman Manajemen Risiko ini.

B. SELERA, TOLERANSI DAN KETAHANAN RISIKO

Dalam menghadapi risiko pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya, Usaha, dan Tata Kelola sebagai PTNBH untuk mendukung penyelenggaraan Tri Dharma, peningkatan kesejahteraan, dan keunggulan Universitas, UPI mengambil posisi, mengupayakan toleransi, dan meningkatkan ketahanan risiko sebagai berikut:

1. UPI mengambil sejumlah dan jenis risiko tertentu secara progresif dan terukur, serta tidak melampaui kemampuan untuk menanggungnya;
2. Dalam membuat keputusan untuk pencapaian sasaran secara optimal, setiap pemilik risiko harus mempertimbangkan kapasitas, toleransi, dan ketahanan risiko Unit Kerja dan/atau Universitas;
3. Terhadap jumlah dan jenis risiko tertentu, UPI dan setiap unit kerja pemilik risiko menetapkan Toleransi risiko dengan mempertimbangkan selera, kapasitas, dan ketahanan Unit Kerja dan/atau Universitas.
4. Pemilik risiko senantiasa berupaya meningkatkan ketahanan risiko dari unit kerja dan Universitas; dan
5. UPI melakukan penilaian ketahanan Universitas terhadap risiko secara berkala.

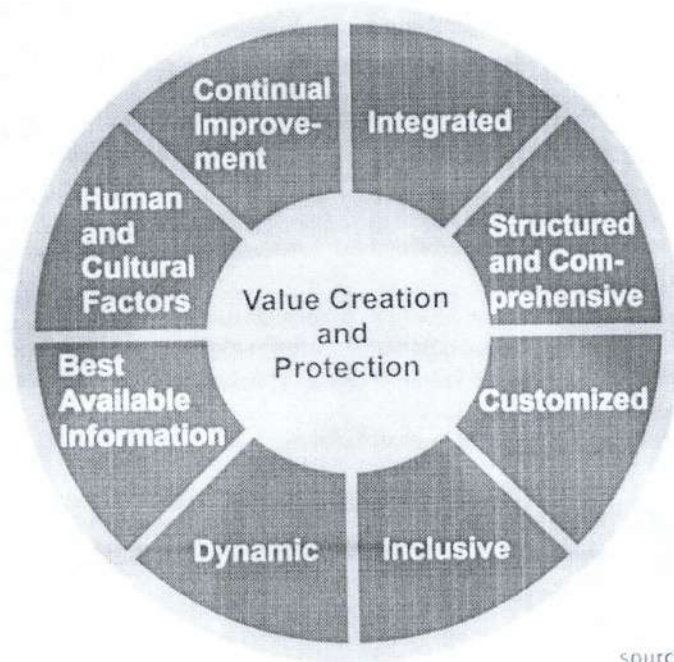
C. ALOKASI SUMBERDAYA

1. UPI mengalokasikan Sumberdaya Manusia, sarana dan prasarana, dan keuangan untuk menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko.
2. Penempatan pejabat yang memperoleh pendelegasian wewenang dari Rektor dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi Manajemen Risiko.
3. UPI menyediakan infrastruktur fisik dan teknologi untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko.
4. Sumberdaya keuangan dialokasikan dalam anggaran program kerja sebagai biaya operasional perguruan tinggi.

BAB IV PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Prinsip dalam manajemen risiko merupakan panduan yang menyediakan landasan dan pedoman untuk dipertimbangkan dalam menyusun kerangka kerja dan penerapan proses manajemen risiko. Mengacu kepada SNI ISO 31000:2018, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2, **Prinsip** manajemen risiko terdiri atas **satu tujuan (*purpose*)** dan **delapan prinsip**.

Gambar 2
Prinsip Manajemen Risiko



source: ISO 31000:2018

Tujuan dari manajemen risiko adalah **"penciptaan dan perlindungan nilai"**. Sedangkan delapan prinsip meliputi:

A. Terintegrasi (*Integrated*)

Terintegrasinya semua aktivitas organisasi merupakan prinsip penting dalam manajemen risiko. Berdasarkan prinsip ini, maka semua aktivitas dalam proses perencanaan, penyelenggaraan, pelaksanaan, pengendalian, dan perbaikan berkesinambungan dilakukan secara terintegrasi dengan pertimbangan risiko. Demikian pula seluruh penyusunan dan implementasi strategi dan kebijakan, praktek tata kelola, serta pengembangan nilai-nilai dan budaya UPI dilaksanakan secara terintegrasi dengan senantiasa mempertimbangkan risiko.

B. Terstruktur dan komprehensif (*structured and comprehensive*)

Manajemen risiko diselenggarakan dan dilaksanakan secara sistematis, kuantitatif, dan menyeluruh. Dalam situasi ini menyeluruh tidak hanya terbatas pada risiko internal UPI, tapi juga meliputi risiko yang datang dari luar UPI, misalnya dari entitas/organisasi yang terafiliasi dengan atau merupakan Mitra Kerjasama UPI. Prinsip Terstruktur dan Komprehensif jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI memastikan setiap Unit Kerja dan Personil UPI serta Entitas terafiliasi dan/atau Mitra Kerjasama mematuhi setiap kebijakan risiko yang ditetapkan Rektor, dan semua pengambil keputusan merupakan bagian dari proses Manajemen Risiko. Hal ini didasari pemahaman bahwa tidak ada aktivitas yang bebas risiko bahkan kesempatan pun dapat mengandung risiko.

C. Disesuaikan dengan kebutuhan pengguna (*Customized*)

Implementasi Manajemen risiko dalam upaya pencapaian tujuan dan sasaran UPI akan sangat dipengaruhi oleh konteks eksternal dan konteks internal Universitas dan Unit Kerja. Oleh karenanya, penerapan manajemen risiko harus spesifik terhadap:

1. Kebutuhan UPI dan/atau Unit Kerja untuk memenuhi tujuan, baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang;
2. Risiko yang harus ditangani oleh UPI dan/atau Unit Kerja akan semakin beragam dan meningkat kompleksitas dan intensitasnya di masa yang akan datang;
3. Harapan dan tuntutan pemangku kepentingan, serta kemampuan UPI dan/atau Unit Kerja (ketersediaan sumber daya) untuk memenuhinya.

Diimplementasikannya prinsip disesuaikan dengan Kebutuhan Pengguna yang telah mempertimbangkan konteks internal dan eksternal UPI, bertujuan untuk memastikan bahwa UPI memenuhi persyaratan regulator, auditor, penyandang dana, serta otoritas internal dan eksternal.

D. Inklusif (*Inclusive*)

Penerapan manajemen risiko dapat memanfaatkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi dari seluruh pemangku kepentingan yang terlibat sebagai bahan pertimbangan. Apabila semua pemangku kepentingan dapat berpartisipasi dalam penerapannya, maka peluang keberhasilan implementasi manajemen risiko akan lebih baik. Prinsip Inklusif jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI yaitu implementasi Manajemen Risiko harus melibatkan semua Unit Kerja, bagian, dan Personil serta seluruh pemangku kepentingan sebagai sesuatu yang krusial/penting dan terkini (*up-to-date*).

E. Dinamis (*Dynamic*)

Manajemen risiko bersifat dinamis karena harus selalu tanggap atau responsif terhadap situasi termutakhir yang di hadapi oleh organisasi, sedangkan situasi itu sendiri selalu berubah sepanjang waktu. Prinsip Dinamis jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI yaitu UPI harus mampu merespon secara mandiri dan berkelanjutan terhadap tuntutan perubahan dunia Pendidikan Tinggi, komunitas mahasiswa, staf, Tata Kelola Universitas, dan mitra Kerjasama dengan mengakses, memantau, dan menganalisis profil risiko dan/atau menemukan risiko baru.

F. Informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*)

Masukan manajemen risiko berdasarkan pada data historis dan saat ini, serta perkiraan masa depan. Manajemen risiko mempertimbangkan semua keterbatasan dan ketidakpastian yang melekat pada pengetahuan dan harapan. Akibatnya, informasi harus disebarluaskan kepada semua pemangku kepentingan utama secara tepat waktu, jelas, dan dapat diakses. Prinsip Informasi Terbaik yang Tersedia jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI yaitu pengambilan keputusan harus selalu mempertimbangkan dan menggunakan data dan/atau informasi terbaik yang tersedia secara tepat konteks dan tepat waktu. Untuk itu UPI harus dapat secara optimal memanfaatkan pengetahuan, keahlian, dan umpan balik dari seluruh pemangku kepentingan.

G. Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya (*Human and Cultural Factors*)

Perilaku dan budaya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semua aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan dan tahapan, oleh karena itu penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko memperhatikan hal tersebut. Prinsip Mempertimbangkan Faktor Manusia dan Budaya jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI yaitu UPI menyadari kemampuan, persepsi, dan intensi setiap orang, baik dari kalangan internal maupun eksternal yang dapat membantu atau sebaliknya malah menghambat keberhasilan pencapaian tujuan UPI.

H. Perbaikan berkesinambungan (*Continous Improvement*)

Untuk menjamin pengelolaan risiko yang baik, penerapan manajemen risiko harus terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman. Prinsip Perbaikan Berkesinambungan jika diimplementasikan dalam konteks internal UPI yaitu bahwa di semua Unit Kerja maupun tingkatan organisasi di UPI, harus melakukan perbaikan berkesinambungan berdasarkan proses pembelajaran dan pengalaman yang telah dilalui, agar manajemen risiko semakin baik. Penilaian dan proses risiko yang menyeluruh akan

mendorong pengembangan dan penerapan kontrol dan perlakuan yang akan mengarah pada pengambilan keputusan dan praktik pelayanan yang lebih baik. UPI berdedikasi untuk menciptakan daftar risiko yang transparan dan dikelola secara terpusat dan akan terus berusaha untuk meningkatkan pelaporan dan mengembangkan secara berkelanjutan. UPI akan terus berupaya melakukan perbaikan di masa mendatang guna mencapai keunggulan kompetitif. Akibatnya, daftar risiko UPI merupakan komponen wajib pelaporan dan pemantauan manajemen risiko. Meskipun prinsip dan praktik manajemen risiko umum untuk semua jenis risiko, akan tetapi, pelaporan, pengelolaan, dan pemantauan jenis risiko tertentu dapat berbeda.

BAB V KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Kerangka kerja manajemen risiko adalah pengaturan sistem manajemen risiko secara terstruktur dan sistematis di seluruh organisasi. Kerangka kerja manajemen risiko terdiri dari enam komponen, yaitu: **kepemimpinan dan komitmen, integrasi, perancangan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan**, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 3 berikut.

Gambar 3.
Kerangka Kerja Manajemen Risiko



Framework (clause 5)

A. Kepemimpinan dan Komitmen

UPI menunjukkan kepemimpinan dan berkomitmen untuk mendukung dan ikut berperan serta secara positif dalam penerapan Manajemen Risiko pada seluruh aspek penyelenggaraan dan pengelolaan Universitas, dalam rangka mendukung pencapaian Visi dan Misi UPI serta peningkatan kinerja di berbagai bidang berdasarkan tata kelola Perguruan Tinggi yang baik (*Good University Governance*) dengan melaksanakan:

1. penyesuaian dan penerapan semua komponen kerangka kerja;
2. penerbitan kebijakan manajemen risiko (*risk policy*) dan arah penerapan kegiatan Manajemen Risiko;
3. pemastian alokasi sumber daya yang dibutuhkan pada program kegiatan pengelolaan risiko; dan
4. penetapan peran, kewenangan, tanggungjawab, dan akuntabilitas pengelolaan risiko pada setiap level dalam organisasi.

Sehingga dapat membantu UPI dalam hal:

1. menyesuaikan tujuan, strategi, dan budaya organisasi sebagai bagian dari Manajemen Risiko;
2. memastikan semua kewajiban serta komitmen organisasi dapat dipenuhi;
3. menentukan mengenai jenis dan besarnya risiko yang dapat atau yang tidak dapat diterima organisasi (*risk appetite, risk limit, dan risk tolerance*);
4. mengomunikasikan nilai Manajemen Risiko kepada organisasi dan para Pemangku Kepentingan;
5. menentukan cara pemantauan manajemen risiko yang sistematis dan memadai; dan
6. memastikan bahwa kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi.

Perangkat MWA yang membidangi Manajemen Risiko, mempunyai kewenangan untuk:

1. memastikan dilaksanakannya kajian risiko pada saat menentukan tujuan organisasi;
2. memastikan organisasi memahami risiko utama yang dihadapi dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
3. memastikan sistem untuk mengelola risiko telah tersedia dan bekerja secara efektif;
4. memastikan bahwa sistem untuk mengelola risiko telah sesuai dengan konteks organisasi dalam mencapai tujuan; dan
5. memastikan bahwa informasi tentang risiko dan pengelolaannya dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pihak terkait.

B. Integrasi

Pengintegrasian Manajemen Risiko sangat dipengaruhi oleh pemahaman terhadap Struktur Organisasi dan Konteks Organisasi, sehingga kerangka kerja manajemen risiko akan berbeda-beda tergantung pada maksud, tujuan dan kompleksitas organisasi. Pemahaman terhadap Struktur Organisasi:

1. Risiko dikelola pada setiap bagian dari struktur organisasi;
2. Kewenangan dan akuntabilitas dijabarkan pada setiap tingkatan operasional; dan
3. Setiap individu pada organisasi mempunyai tanggung jawab untuk mengelola risiko yang dihadapinya.

Pemahaman terhadap Konteks Organisasi:

1. Pemahaman potensi risiko yang bersumber dari internal dan eksternal;
2. Pemahaman atas dampak potensi risiko terhadap organisasi;
3. Pemahaman pengintegrasian manajemen risiko kedalam proses bisnis; dan
4. Pemahaman terhadap antisipasi potensi risiko.

C. Rancangan

1. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Memahami organisasi melalui visi, misi, dan sasaran organisasi, serta pendeskripsian menjadi sasaran fungsional masing-masing bagian; dan memahami konteks organisasi baik secara internal maupun eksternal.

a. Pemahaman konteks internal

- 1) Kapabilitas organisasi,
- 2) Strategi, kebijakan, dan proses bisnis dalam mencapai sasaran organisasi,
- 3) Struktur pengelolaan organisasi dan proses pengambilan keputusan maupun proses alur informasi,
- 4) Standar dan acuan yang digunakan dalam proses bisnis organisasi,
- 5) Nilai, budaya, etika organisasi, dan persepsi pemangku kepentingan internal organisasi,
- 6) Lingkungan hukum, dan regulasi yang berlaku bagi organisasi.

b. Pemahaman konteks eksternal

- 1) Pemahaman terhadap kepentingan, persepsi, dan penilaian dari para pemangku kepentingan terhadap organisasi,
- 2) Pemahaman terhadap pengaruh lingkungan makro organisasi yang meliputi budaya, sosial, politik, ekonomi, hukum, kondisi alam, lingkungan hidup, dan lain-lain atas pencapaian sasaran organisasi,
- 3) Pemahaman terhadap lingkungan mikro organisasi meliputi situasi pasar yang dihadapi, tingkat persaingan yang ada, masuknya pesaing baru, dan lain-lain yang mempengaruhi proses pencapaian sasaran organisasi

2. Artikulasi Komitmen Penerapan Manajemen Risiko

Artikulasi komitmen manajemen risiko memerlukan perencanaan suatu tata kelola manajemen risiko meliputi:

- a. Pernyataan kebijakan manajemen risiko;
- b. Penunjukkan akuntabilitas, peran, tanggung jawab dan kewenangan manajemen risiko;
- c. Penyediaan sumber daya yang memadai;
- d. Pembentukan metode komunikasi; dan
- e. Konsultasi penerapan manajemen risiko menjelaskan cara menangani tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

3. Penetapan peran dalam organisasi, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas/Tata kelola risiko (risk governance).

Tata Kelola Risiko meliputi hal sebagai berikut:

- a. Penerapan *three lines defense*;
- b. Menetapkan strategi dan arah penetapan manajemen risiko;
- c. Integrasi manajemen risiko ke dalam proses perencanaan tahunan;
- d. Penetapan kerangka selera risiko (*risk appetite framework*) yang menjadi rambu operasional organisasi dalam bentuk *risk limit* atau *risk tolerance*;
- e. Pembangunan budaya sadar risiko.

4. Alokasi Sumber Daya

Pengalokasian sumber daya untuk manajemen risiko antara lain meliputi pengalokasian sumber daya pada:

- a. pembangunan infrastruktur manajemen risiko;
- b. pembangunan kapasitas pemahaman manajemen risiko;
- c. Integrasi manajemen risiko;
- d. pembentukan Budaya risiko.

5. Membangun Metode Komunikasi Dan Konsultasi

- a. komunikasi merupakan sarana berbagi informasi dengan para pemangku kepentingan dan pihak-pihak lain yang terkait;
- b. konsultasi melibatkan para pihak yang terkait risiko yang ditangani untuk terlibat dalam pengambilan keputusan;
- c. komunikasi dan konsultasi harus mencerminkan ekspektasi para pemangku kepentingan dan informasi yang relevan dikumpulkan, ditata, disintesis dan dibagi secara tepat.

D. Implementasi

Penerapan Manajemen Risiko (roadmap manajemen risiko) di lingkungan UPI didasarkan pada:

- a. Menyusun suatu rencana penerapan, termasuk jadwal dan kebutuhan sumber daya,
- b. Melakukan identifikasi dimana, kapan, dan bagaimana berbagai macam keputusan penerapan diambil pada tiap-tiap bagian organisasi dan siapa yang dapat mengambil keputusan tersebut,
- c. Melakukan penyesuaian proses pengambilan keputusan yang diterapkan bilamana diperlukan,
- d. Memastikan bahwa pengaturan organisasi untuk mengelola risiko telah dipahami dengan baik dan diterapkan

E. Evaluasi

Pengukuran efektifitas kerangka kerja manajemen risiko, dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Untuk mengevaluasi keefektifan kerangka kerja Manajemen Risiko, UPI:

1. Mengukur secara berkala kinerja kerangka kerja manajemen risiko, apakah sesuai dengan tujuan pembuatan, rencana penerapan, capaian indikator-indikator yang ditetapkan, dan juga perilaku anggota organisasi terkait dengan penerapan manajemen risiko,
2. Menetapkan apakah kerangka kerja manajemen risiko masih tetap mampu untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi atau tidak.

F. Perbaikan

1. Untuk melakukan adaptasi perlu pemahaman terhadap perubahan lingkungan yang terjadi.
2. Perbaikan yang dilakukan organisasi harus bersifat terus menerus, konstan, dan reguler dengan melibatkan seluruh elemen organisasi di berbagai tingkatan.
3. Tujuan perbaikan difokuskan untuk mengurangi pemborosan dan penyimpangan; menyederhanakan proses bisnis, meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Harapannya dapat menimbulkan lingkungan yang kondusif untuk berinovasi, meningkatkan kreatifitas, dan meraih keunggulan bersaing

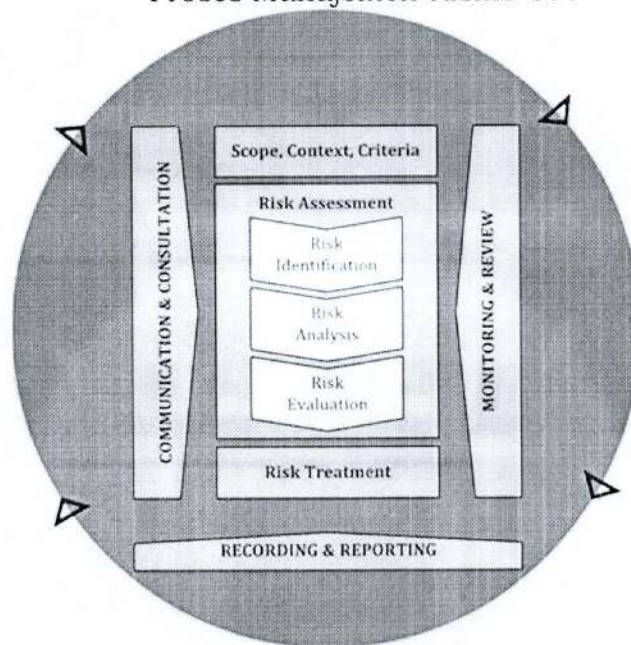
BAB VI PROSES MANAJEMEN RISIKO

Dalam sitem Manajemen Risiko terdapat proses manajemen risiko. Adapun Proses manajemen risiko UPI tersebut secara umum dapat dijabarkan sebagaimana berikut:

- Harus menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur organisasi, kegiatan, dan proses bisnis Universitas.
- Melibatkan penerapan secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, serta penilaian, perlakuan, pemantauan, peninjauan, pencatatan, dan pelaporan risiko.
- Harus menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi yang diterapkan baik pada tingkat strategis, operasional, program, ataupun proyek.
- Diimplementasikan untuk mencapai sasaran jangka Panjang, strategis, maupun operasional dengan menyesuaikan kepada konteks eksternal dan internal baik dari Unit Kerja maupun Universitas.
- Bersifat dinamis, iterative (berulang), dan mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

Proses Manajemen Risiko UPI diilustrasikan pada Gambar 4 berikut:

Gambar 4.
Proses Manajemen Risiko UPI



Selanjutnya, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses manajemen risiko adalah:

- Dalam setiap penerapan manajemen risiko, tentukan siapa yang akan memimpin proses manajemen risiko di setiap proses terkait atau Unit Kerja (Pemilik Risiko).
- Setiap penerapan manajemen risiko bersifat **unik (customized)**, oleh karenanya perlu digunakan satu kerangka kerja manajemen risiko meskipun konteks, Teknik, dan substansi penerapannya berbeda.
- Dalam setiap tahapan proses manajemen risiko akan menghasilkan informasi, oleh karenanya perlu Upaya untuk mengkonsolidasi dan mendokumentasikan informasi tersebut tersebut dalam satu format standar, yaitu **daftar risiko (risk register)**.

A. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan proses berulang dan berkesinambungan yang perlu dilakukan untuk menyediakan, membagi atau memperoleh informasi, serta untuk terlibat dalam dialog dengan para pemangku kepentingan mengenai pengelolaan risiko yang akan dan/atau sedang dijalankan.

Para pemangku kepentingan dimaksud sekurang-kurangnya mencakup pihak-pihak yang bertanggung-gugat, yang bertanggung jawab, yang diminta dan diberi konsultasi, dan yang berhak memberi dan diberi informasi.

Komunikasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman dari seluruh Unit Kerja Pemilik Risiko tentang risiko, serta penyampaian informasi tentang pengelolaan risiko dari Pemilik Risiko kepada Penjabat dan/atau Unit Kerja satu tingkat di atasnya dan/atau kepada Unit yang membidangi Manajemen Risiko.

Sedangkan konsultasi dimaksudkan agar Unit Kerja Pemilik Risiko memperoleh umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk:

1. Menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses manajemen risiko;
2. Memastikan berbagai pandangan yang ada telah dipertimbangkan secara memadai pada saat menentukan kriteria risiko dan saat mengevaluasi risiko;
3. Menyampaikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan risiko dan pengambilan keputusan;
4. Membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh risiko.

Kombinasi antara komunikasi dan konsultasi akan memfasilitasi pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dipahami, dengan mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi, dan juga hak privasi individu.

B. Lingkup, Konteks dan Kriteria

Maksud ditetapkannya Lingkup, Konteks, dan Kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, mendukung penilaian risiko yang efektif, serta perlakuan risiko yang memadai.

1. Lingkup

Mengingat proses manajemen risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), maka UPI dan/atau Unit Kerja harus mendeskripsikan secara jelas tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Lingkup manajemen risiko UPI sampai dengan Tahun 2025 adalah pencapaian tujuan strategis periode 2021-2025, yaitu: "Mengembangkan budaya akademik dalam upaya meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan, kapasitas dan produktivitas penelitian, serta jangkauan pengabdian pada masyarakat yang memiliki daya saing untuk mewujudkan UPI sebagai universitas pelopor dan unggul dalam bidang pendidikan dan beberapa bidang ilmu non kependidikan di tingkat ASEAN."

Berdasarkan visi, misi, tujuan, dan tujuan strategis sampai dengan tahun 2025, maka sasaran pengembangan UPI periode 2021-2025 adalah:

- a. Penguatan kapasitas sumber daya dosen yang memenuhi standar dan diakui oleh industri, dunia usaha dan dunia kerja (IDUKA);
- b. Penguatan kapasitas sumber daya tenaga kependidikan yang memenuhi standar kepuasan pengguna dan memiliki nilai-nilai integritas, etos kerja, dan gotong royong;
- c. Rekognisi atas kualitas lulusan pendidikan guru yang diselenggarakan UPI pada tingkat ASEAN;
- d. Modernisasi sistem manajemen bagi penyediaan layanan pendidikan yang handal, efisien, dan mudah ditransformasikan;
- e. Pematangan budaya akademik dan riset dengan dukungan fasilitas laboratorium yang handal, efisien, dan mudah ditransformasikan untuk menghasilkan inovasi dan keunggulan universitas;
- f. Internasionalisasi sejumlah program studi kependidikan dan nonkependidikan unggulan yang mengikuti arah revolusi industri 4.0 serta perkembangan revolusi lainnya; dan

- g. Diversifikasi keunggulan universitas melalui penguatan penelitian dan inovasi bidang kependidikan dan nonkependidikan

2. Konteks

Konteks adalah segala hal yang ada pada lingkungan internal (konteks internal) dan eksternal (konteks eksternal) di mana organisasi berupaya mencapai sasarannya sehingga perlu diperhatikan dalam pelaksanaan proses manajemen risiko.

Penetapan konteks manajemen risiko bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengungkapkan sasaran organisasi, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko. Hal-hal tersebut akan membantu untuk mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas risiko.

3. Kriteria

Kriteria risiko atau **risk criteria** adalah ukuran standar seberapa besar kemungkinan atau frekuensi atau *likelihood* risiko akan terjadi dan seberapa besar dampak atau konsekuensi yang mungkin akan dihadapi dari risiko yang mungkin terjadi.

C. Penilaian Risiko

Penilaian Risiko adalah **proses menyeluruh dari identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.**

1. Analisis Risiko

SNI ISO 31000 mendefinisikan **analisis risiko** sebagai proses untuk memahami sifat risiko serta untuk menentukan tingkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk menentukan proses evaluasi risiko di mana akan ditentukan proses perlakuan risiko yang sesuai dan paling efektif.

2. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan proses perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya.

D. Perlakuan Risiko

Berdasarkan SNI ISO 31000, perlakuan risiko merupakan proses untuk memodifikasi risiko. Perlakuan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi dan menerapkan tindak lanjut terhadap Risiko-risiko yang berdasarkan hasil evaluasi risiko tidak termasuk dalam peringkat risiko yang dapat diterima atau dapat ditolerir.

E. Pemantauan dan Peninjauan

Maksud pemantauan dan peninjauan adalah memastikan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas desain, implementasi dan hasil keluaran proses.

Pemantauan yang berlangsung dan peninjauan berkala atas proses manajemen dan hasil-hasilnya harus merupakan bagian yang terencana dari proses Manajemen Risiko, dengan pertanggungjawaban yang dirumuskan secara jelas.

F. Perekaman Dan Pelaporan

Proses Manajemen Risiko dan hasil-hasilnya harus didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme-mekanisme yang ditetapkan.

**BAB VII
PENUTUP**

Sistem Manajemen Risiko ini disusun untuk menjadi panduan penyelenggaraan Manajemen Risiko di UPI. Pedoman Manajemen Risiko merupakan upaya untuk memberikan pegangan bagi Pemilik Risiko di tingkat Universitas maupun unit-unit kerja.

REKTOR,

M. SOLEHUDDIN