



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
NOMOR 4 TAHUN 2024  
TENTANG  
PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 4 Peraturan Rektor Nomor 3 Tahun 2024 tentang Sistem Manajemen Risiko Nonakademik Universitas Pendidikan Indonesia menyatakan hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Rektor ini akan diatur dalam Peraturan Rektor tersendiri;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Pedoman 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 PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA.

Pasal 1

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

Pasal 2

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

BAB I PROSES MANAJEMEN RISIKO;  
BAB II LINGKUP KONTEKS DAN KRITERIA;  
BAB III PENILAIAN RISIKO;  
BAB IV PERLAKUAN RISIKO;  
BAB V PEMANTAUAN DAN PENINJAUAN;  
BAB VI PEREKAMAN DAN PELAPORAN; dan  
BAB VII PENUTUP.

- (2) Petunjuk Pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 3

Peraturan Rektor ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Bandung  
Pada tanggal 5 Februari 2024



REKTOR,

M. SOLEHUDDIN

LAMPIRAN  
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
NOMOR 4 TAHUN 2024  
TENTANG  
PETUNJUK PELAKSANAAN MANAJEMEN RISIKO NONAKADEMIK  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

**BAB I**  
**KOMUNIKASI DAN KONSULTASI**

**A. Pengertian 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.

**B. Langkah-Langkah Pelaksanaan Komunikasi dan Konsultasi**

Adapun Langkah-langkah pelaksanaan komunikasi dan konsultasi:

1. Unit kerja menginisiasi proses manajemen risiko dengan membahas penetapan lingkup, konteks dan kriteria risiko relevan dengan berkomunikasi dan berkonsultasi melibatkan Unit (yang membawahi) Manajemen Risiko Universitas;
2. Unit kerja menyusun keterlibatan para pemangku kepentingan dalam proses kerja dan proses manajemen risiko untuk mencapai sasaran dan kinerja yang telah ditetapkan dengan menggunakan matriks RACI untuk mengidentifikasi pihak yang: bertanggungjawab (*responsible*), bertanggungjawab (*accountable*), diajak berkonsultasi (*consulted*), serta pihak yang perlu diberi informasi (*informed*). Berikut adalah contoh tabel RACI.

**Tabel 1**  
**RACI Matriks Manajemen Risiko**  
**Risiko berdasarkan Tujuan Universitas: Risiko Operasional**

No.	Tahapan Proses Manajemen Risiko	MWA melalui KA	Rektorat	Unit (yang membawahi) Manajemen Risiko Universitas	Unit Kerja Pemilik Risiko
1	Persiapan	I	A	R	I
2	Komunikasi dan Konsultasi	I	A	R/C	R/C
3	Menentukan Konteks	C	A	C	A & R
4	Asesmen Risiko				
	- Identifikasi Risiko	I	C	C	A & R
	- Analisis Risiko	I	C	C	A & R
	- Evaluasi Risiko	I	C	R	A & R
	Perlakuan Risiko	I	A	C	A & R
	Monitoring & Reviu	I	A	R*	C
	Pelaporan Manajemen Risiko	C	A	R	R/C

\*Jika Universitas membentuk Kantor Manajemen Risiko, maka yang bertanggungjawab (*Responsible*) untuk melaksanakan kegiatan Monitoring dan Reviu adalah SPI (Unit yang membidangi Pengendalian)

<b>Responsible</b>	Merujuk kepada pemilik proses atau pemilik kendali atas risiko, yaitu siapa yang mengerjakan suatu kegiatan secara langsung
--------------------	---

<b>Accountable</b>	Merujuk kepada pemilik ( <i>risk owner</i> ), yaitu siapa yang berhak membuat keputusan akhir atas suatu kegiatan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain terkait kegiatannya
<b>Consulted</b>	Merujuk kepada pihak yang harus diajak konsultasi atau dilibatkan sebelum atau saat kegiatan dilaksanakan atau saat kegiatan dilanjutkan.
<b>Informed</b>	Merujuk kepada pihak yang harus diberi informasi mengenai kegiatan yang sedang terjadi atau sedang dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatannya

1. Unit kerja menyusun jadwal komunikasi dan konsultasi manajemen risiko diintegrasikan dalam susunan rencana kerja dan anggaran tahunan (RKAT) unit kerja. Tahapan komunikasi dan konsultasi dalam hal ini sekurang-kurangnya dilakukan pada perencanaan, pemantauan dan peninjauan proses manajemen risiko. Contoh Rencana Komunikasi Risiko dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2**  
**Contoh Rencana Komunikasi**  
**Risiko berdasarkan Tujuan Universitas: Risiko Operasional**

<b>Pemangku Kepentingan</b>	<b>Pengemban Tanggung-gugat (A)</b>	<b>Pengemban Tanggungjawab (R)</b>	<b>Tujuan</b>	<b>Konten (Substansi Pesan)</b>	<b>Metode Penyampaian</b>	<b>Pemilihan Waktu</b>	<b>Frekuensi</b>
1 MWA & Pimpinan Unit Kerja	2 Rektor	3 Unit Kerja (yang membawahi) Manajemen Risiko	4 Memberikan pemahaman tentang Manajemen Risiko dan akuntabilitas masing-masing Pimpinan Unit Kerja sebagai Pemilik Risiko	5 <ul style="list-style-type: none"> <li>Dukungan terhadap penerapan manajemen risiko;</li> <li>Pemahaman tentang Pedoman Manajemen Risiko Universitas;</li> <li>Kesiapan untuk menjadi Pemilik Risiko dan mengimplementasikan Manajemen</li> </ul>	6 <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapat Kerja;</li> <li>Penyampaian dokumen Pedoman Manajemen Risiko Universitas dalam bentuk fisik atau soft file</li> </ul>	7 September 2023	8 1 (satu) kali

				Risiko; dan Kesiapan • Menunjuk Pejabat Manajemen Risiko di Unit Kerja.			
--	--	--	--	--	--	--	--

**Petunjuk Pengisian:**

**Kolom**

- 1 : Isi dengan nama-nama Pemangku Kepentingan
- 2 : Isi dengan Jabatan atau Unit Kerja yang menjadi pengemban Tanggungugat dalam proses komunikasi
- 3 : Isi dengan Jabatan atau Unit Kerja yang menjadi pengemban Tanggungjawab dalam proses komunikasi
- 4 : Isi dengan Tujuan dari kegiatan komunikasi
- 5 : Isi dengan konten (substansi Pesan) yang akan dikomunikasikan
- 6 : Isi dengan metode penyampaian pesan yang akan digunakan
- 7 : Isi dengan rencana waktu komunikasi akan dilaksanakan
- 8 : Isi dengan rencana frekuensi komunikasi akan dilaksanakan

**Keterangan**

## BAB II LINGKUP, KONTEKS, DAN KRITERIA

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.”

Penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia UPI dilaksanakan sekurang-kurangnya oleh:

a. Majelis Wali Amanat	i. Biro
b. Senat Akademik	j. Direktorat
c. Pemimpin Universitas sebagai representasi UPI secara menyeluruh;	k. Perpustakaan
d. Dewan Guru Besar	l. Badan
e. Fakultas	m. SPM
f. Sekolah Pascasarjana	n. SPI (untuk saat ini sekaligus sebagai Unit Kerja yang membawahi Manajemen Risiko)
g. Kampus UPI di Daerah	o. SPPKS
h. LPPM	p. Kantor dan
	q. UPT.

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.

Dalam implementasi manajemen risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia, berdasarkan tujuan UPI mengklasifikasikan risiko menjadi:

- a. **Risiko Strategis** (terkait dengan tujuan organisasi), merupakan akibat atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia yang tidak diharapkan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan jangka menengah dan jangka panjang UPI; dan
- b. **Risiko Operasional** merupakan akibat atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia yang tidak diharapkan yang dapat mempengaruhi pencapaian target kinerja tahunan dan Indikator Kinerja Utama.

Sedangkan berdasarkan jenisnya, risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia diklasifikasikan menjadi:

- a. **Risiko Reputasi** merupakan akibat atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia yang tidak diharapkan atau sesuai harapan yang dapat mempengaruhi reputasi, kepercayaan publik dan pemangku kepentingan lainnya;
- b. **Risiko Fraud** yang diakibatkan oleh kecurangan yang disengaja oleh pihak internal yang merugikan keuangan UPI dan/atau Negara.
- c. **Risiko Kepatuhan** merupakan akibat atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia yang tidak diharapkan, karena adanya praktek yang tidak sesuai atau tidak mematuhi atau melanggar peraturan dan hukum yang berlaku;
- d. **Risiko Legal/Hukum** merupakan akibat kegagalan memenuhi perikatan yang telah disepakati terkait pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia, yang berkonsekuensi dalam litigasi; dan
- e. **Risiko Keuangan** merupakan akibat yang tidak diinginkan karena adanya perubahan baik itu secara internal maupun eksternal yang dapat merugikan finansial atau keuangan UPI.

### A. Konteks

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

Bagi UPI juga Unit Kerja, yang merupakan **Konteks Internal** diantaranya namun tidak terbatas pada:

1. Tata Kelola dan SOTK UPI;
2. Strategi, budaya organisasi, jumlah SDM, kemahasiswaan;
3. Kapabilitas UPI dan/atau Unit Kerja yang meliputi Keuangan, kompetensi SDM, Sarana dan Prasarana, teknologi, pengetahuan, Sistem Manajemen, dll.;

Adapun yang merupakan **Konteks Eksternal** bagi UPI dan/atau Unit Kerja dapat berupa namun tidak terbatas pada:

1. Masyarakat, Mahasiswa, dan Alumni;
2. Lembaga Penjaminan Mutu;
3. Regulasi dan perubahannya;
4. Tuntutan untuk memenuhi Standar Layanan Pendidikan Tinggi Berkualitas Kelas Dunia;
5. Tuntutan peningkatan Produktifitas dan Daya Saing;
6. Tuntutan untuk mampu memberikan Kompetensi Abad 21;
7. Gerakan Nasional Revolusi Mental;
8. Perkembangan Budaya Literasi, Inovasi, dan Kreativitas;
9. Fenomena Revolusi Industri 4.0;
10. Kebijakan Kampus Merdeka; dan
11. Keterlibatan UPI dalam Mengatasi Kondisi Darurat Nasional dan Internasional.

Tabel berikut adalah contoh untuk Format penyajian Konteks Internal dan Eksternal dalam manajemen risiko atas pengelolaan Keuangan, Sarana Prasarana dan Sumber Daya Manusia :

**Tabel 3**  
**Contoh Penyajian Konteks Internal dan Eksternal**  
**Risiko berdasarkan Tujuan Universitas: Risiko Operasional**

No.	Konteks Internal	Pengaruh Terhadap Proses Manajemen Risiko
1	2	3
1	Tata Kelola dan SOTK UPI;	
2	Strategi, budaya organisasi, jumlah SDM, kemahasiswaan;	
3	Kapabilitas UPI dan/atau Unit Kerja yang meliputi Keuangan, kompetensi SDM, Sarana dan Prasarana, teknologi, pengetahuan, Sistem Manajemen, dll.	

No.	Konteks Eksternal	Pengaruh Terhadap Proses Manajemen Risiko
1	Masyarakat, Kemahasiswaan dan Alumni	
2	Lembaga Penjaminan Mutu	
3	Regulasi dan perubahannya	
4	Tuntutan untuk memenuhi Standar Layanan Pendidikan Tinggi Berkualitas Kelas Dunia	
5	Tuntutan peningkatan	

	Produktifitas dan Daya Saing	
6	Tuntutan untuk mampu memberikan Kompetensi Abad 21	
7	Gerakan Nasional Revolusi Mental;	
8	dstnya	

**B. 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.

Universitas dan/atau Unit Kerja Menyusun Kriteria Risiko pada awal penerapan Proses Manajemen Risiko. Kriteria bersifat dinamis dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi organisasi.

Sedangkan yang menjadi tujuan dari ditetapkannya Kriteria Risiko adalah: memberikan pemahaman yang sama bagi pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan risiko di Universitas mengenai kriteria penilaian dan analisis atas risiko-risiko yang telah diidentifikasi, sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai tingkat risiko yang dapat diterima (*acceptable risk*) atau tingkat risiko yang dapat ditoleransi (*tolerable risk*) maupun tingkat risiko yang tidak dapat diterima (*unacceptable risk*) dan memerlukan respon penanganan lebih lanjut.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan kriteria :

1. sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat memengaruhi hasil dan tujuan, baik yang kasat mata maupun yang tidak;
2. bagaimana Konsekuensi (positif maupun negatif) dan kemungkinan akan didefinisikan dan diukur;
3. faktor-faktor yang terkait dengan waktu;
4. konsistensi dalam penggunaan pengukuran;
5. bagaimana level risiko ditentukan;
6. bagaimana kombinasi dan urutan risiko ganda akan diperhitungkan; dan
7. kapasitas organisasi.

UPI dan/atau Unit Kerja menetapkan Kriteria Analisis Risiko dan Kriteria Evaluasi Risiko.

Kriteria analisis risiko yang digunakan UPI adalah **kriteria kemungkinan terjadinya** risiko dan **kriteria dampak**, dengan ketentuan sebagai berikut :

**C. Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*):**

1. Kriteria kemungkinan dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan *expert judgement*.
2. Penentuan peluang terjadinya risiko dengan menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, misalnya dalam periode satu tahun, satu semester, atau satu triwulan. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentase atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam satu tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam satu tahun.
3. Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan pertimbangan: (1) persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut atau (2) jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditemukan.

Alternatif Kemungkinan kejadian yang dapat digunakan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4  
Kemungkinan Kejadian

Tingkat	Kemungkinan Kejadian	Kriteria Kualitatif	Kriteria Kuantitatif
1	Hampir Tidak Pernah	Kemungkinan hampir tidak pernah terjadi dalam kurun	Kemungkinan 0% - 20%

		waktu 5 tahun	terjadi
2	Sangat Jarang	Kemungkinan dapat terjadi dalam kurun waktu 3 tahun	Kemungkinan 21% - 40% terjadi
3	Jarang	Kemungkinan Terjadi dalam kurun waktu setahun	Kemungkinan 41% - 60% terjadi
4	Sering	Kemungkinan Terjadi dalam kurun waktu 1 semester	Kemungkinan 61% - 80% terjadi
5	Sangat Sering	Kemungkinan beberapa kali terjadi dalam kurun waktu 1 semester	Kemungkinan 81% - 100% terjadi

#### D. Kriteria Dampak (*consequences*)

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi. Area dampak yang terdapat di Universitas, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah, meliputi:

1. *Fraud*;
2. Penurunan reputasi;
3. Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif;
4. Kecelakaan kerja;
5. Gangguan terhadap layanan organisasi; dan
6. Penurunan kinerja.

Alternatif Tingkat Konsekuensi terhadap suatu kejadian yang dapat digunakan dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5  
Tingkat Konsekuensi

Tingkat	Konsekuensi	Deskripsi
1	Sangat Rendah	Konsekuensi yang sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian
2	Rendah	Tidak terlalu penting atau bernilai, tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan
3	Sedang	Cukup besar atau memiliki pengaruh untuk mendapat perhatian
4	Tinggi	Sangat buruk, serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Sangat Tinggi	Konsekuensinya bersifat bencana yang pasti menggagalkan pencapaian sasaran

Dengan menggabungkan hasil analisis tingkat kemungkinan kejadian dan tingkat konsekuensi (dampak), UPI dan/atau Unit Kerja menentukan **Eksposur** dari setiap risiko, yang mencerminkan daya pengaruh risiko terhadap ketercapaian sasaran. Kemungkinan eksposur risiko berdasarkan Tingkat Kemungkinan dan Tingkat Konsekuensi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6  
Eksposur Risiko

			Tingkat Kemungkinan Kejadian				
			Hampir Tidak Pernah	Sangat Jarang	Jarang	Sering	Sangat Sering
			1	2	3	4	5
K o n s i n g k u a n s i	Sangat Tinggi	5	5	10	15	20	25
	Tinggi	4	4	8	12	16	20
	Sedang	3	3	6	9	12	15
	Rendah	2	2	4	6	8	10
	Sangat Rendah	1	1	2	3	4	5

Hasil Eksposur Risiko yang diperoleh digunakan sebagai dasar penetapan kriteria untuk batas **Selera Risiko dan Toleransi Risiko**.

**E. Selera Risiko**

**Selera Risiko** adalah jumlah dan jenis risiko yang mana UPI dan/atau Unit Kerja bersedia untuk mendapatkan atau mempertahankannya. Selera risiko membantu UPI dan/atau Unit Kerja dalam memutuskan perlakuan risiko, dengan mempertanyakan apakah Tindakan yang diambil masih dalam batas selera atau tidak.

**F. Toleransi Risiko**

**Toleransi Risiko (Risk Tolerance)** adalah kesiapan UPI dan/atau Unit Kerja untuk menanggung suatu risiko tertentu setelah perlakuan risiko dalam rangka mencapai sasarannya. Toleransi risiko memberikan batas bawah dan batas atas potensi dampak risiko (yang dapat berbeda untuk setiap jenis risiko).

**G. Batas Risiko**

**Batas Risiko (risk limits)** memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu potensi dampak yang tidak boleh dilewati. UPI dan/atau Unit Kerja menetapkan **Batas Toleransi Risiko** yang berbeda untuk setiap **jenis Risiko**. Contoh penetapan Batas Risiko yang dapat diacu unit disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7  
Batas Toleransi Risiko Berdasarkan Jenis Risiko

No.	Jenis Risiko	Batas Toleransi Risiko
1	Risiko Fraud	≤ 5
2	Risiko Reputasi	≤ 10
3	Risiko Kepatuhan	≤ 15
4	Risiko Hukum	≤ 20
5	Risiko Keuangan	≤ 20

Berdasarkan Eksposur Risiko dan Batas Toleransi dari setiap jenis risiko, maka Kriteria Tingkat Risiko UPI dan/atau Unit Kerja disajikan pada Tabel 8 berikut:

Tabel 8  
Kriteria Tingkat Risiko

Tingkat Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan dan Eskalasi
<b>Sangat Rendah</b>	Risiko dapat diterima sehingga tidak perlu perlakuan, cukup dengan kontrol yang ada tapi perlu dimonitor oleh risk owner	Risiko dapat diterima dan ditolerir sehingga tidak perlu adanya perlakuan risiko, cukup dengan kontrol yang ada namun tetap perlu dimonitor oleh risk owner	Pertahankan pengendalian yang ada dan memonitor peningkatan keterjadian risiko untuk pemberian perlakuan risiko
<b>Rendah</b>	Risiko tidak dapat diterima namun perlakuan pengendalian hanya dilakukan jika manfaat lebih besar dari biayanya	Risiko tidak dapat diterima tapi dapat ditolerir. Perlakuan risiko bersifat ALARP ( <i>as long as reasonably practicable</i> ) atau selama alasan dapat diterima	Pengendalian cukup oleh level Kepala Seksi atau Kepala Divisi sesuai dengan kebijakan dan SOP yang berlaku
<b>Sedang</b>	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan preventif	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir	Pengendalian dieskalasi ke Pimpinan unit selaku pemilik risiko dan didukung rencana rinci, perlu perhatian Satuan Pengendalian Internal
<b>Tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian, baik preventif dan responsif	dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru	Perlu perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian Internal dan didukung perencanaan rinci
<b>Sangat Tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama responsif		

### BAB III PENILAIAN RISIKO

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

Penilaian risiko harus menggunakan informasi tersedia yang terbaik, ditambah dengan penyelidikan lebih lanjut bila diperlukan.

Tahap Penilaian Risiko terdiri atas:

1. **Identifikasi Risiko,**
2. **Analisis Risiko.,** dan
3. **Evaluasi Risiko.**

#### A. Identifikasi Risiko

**Identifikasi risiko** merupakan proses untuk menemukan, mengenali, menguraikan, dan menggambarkan risiko. Secara lebih spesifik, identifikasi risiko berarti menemukan “sumber risiko”, apa “pemicu” yang menimbulkan terjadinya “peristiwa berisiko”, dan apa “potensi dampaknya” terhadap sasaran UPI dan/atau Unit Kerja.

Secara singkat, proses identifikasi risiko meliputi proses untuk menentukan “apa, di mana, bilamana, mengapa, dan bagaimana sesuatu dapat terjadi” yang mempunyai dampak pada pencapaian sasaran UPI dan/atau Unit Kerja.

Tujuan dari identifikasi risiko adalah menghasilkan sebanyak mungkin risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran UPI dan/atau Unit Kerja. Hal ini penting karena risiko yang tidak teridentifikasi, tidak akan diproses dalam tahap berikutnya (analisis dan evaluasi risiko). Matriks Identifikasi Risiko dapat dilihat pada lampiran 2E.

#### B. 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.

Tujuan analisis risiko adalah untuk memahami sifat risiko dan karakteristiknya, tingkat kemungkinan terjadinya, dan tingkat konsekuensi (dampak)nya.

Baik Universitas maupun Unit Kerja dapat melakukan analisis risiko dengan beragam derajat kerincian dan kerumitan, bergantung pada maksud analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, dan sumber daya yang tersedia. Teknik analisis yang digunakan dapat bersifat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, bergantung pada situasi dan kegunaan yang dimaksudkan.

Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti

1. Kemungkinan terjadinya suatu peristiwa kejadian dan konsekuensinya;
2. sifat dan besaran konsekuensi;
3. kerumitan dan keterhubungan;
4. faktor-faktor dan volatilitas yang terkait dengan waktu;
5. keefektifan kendali yang saat ini ada; dan
6. level sensitivitas dan level kepercayaan.

UPI dan/atau Unit Kerja menetapkan Peringkat Risiko berdasarkan Tingkat (Eksposur) risiko yang merupakan hasil perkalian dari tingkat kemungkinan terjadinya dengan tingkat konsekuensi (dampak)nya. Pelaksanaannya dapat mengacu kepada Tabel 4, table 5, dan table 6.

Analisis risiko mungkin dipengaruhi oleh ketidakseragaman pendapat, bias, persepsi atas risiko, dan penilaian. Pengaruh lain adalah kualitas informasi yang digunakan, asumsi-asumsi dan pengecualian-pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik dan

bagaimana teknik itu digunakan. Pengaruh-pengaruh tersebut perlu dipertimbangkan, didokumentasikan, dan dikomunikasikan kepada para pengambil keputusan.

Pemilik risiko perlu membuat dan memiliki profil risiko yang menggambarkan situasi berisiko yang dihadapi. Kejadian-kejadian dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi sulit dikuantifikasi. Hal ini menjadi persoalan sewaktu menganalisis kejadian-kejadian dengan Konsekuensi gawat. Dalam hal demikian, menggunakan kombinasi teknik untuk menghasilkan profil risiko dapat memberikan kedalaman pemahaman yang lebih baik.

Analisis risiko memberikan input kepada evaluasi risiko, kepada keputusan tentang apakah risiko memerlukan perlakuan dan bagaimana caranya, dan keputusan tentang strategi dan metode perlakuan risiko yang paling tepat. Hasilnya memberikan kedalaman pemahaman tentang keputusan tentang pilihan-pilihan yang akan dibuat, dan opsi-opsi yang melibatkan jenis dan level risiko yang berbeda-beda. Contoh Analisis dan Eksposur Risiko dapat dilihat tabel 9 dan 10 berikut.

**Tabel 9**  
**Contoh Pengisian Format Analisis Risiko**  
**Berdasarkan Kebijakan 5 pada Renstra UPI 2020-2025**

**Format Analisis Risiko**

No.	Peristiwa Risiko	Jenis Risiko	Kode Risiko	Tingkat Konsekuensi	Tingkat Kemungkinan	Eksposur Risiko	Kategori Risiko
1	2	3	4	5	6	7 (5x6)	8
1	Basiswa penyelesaian studi tidak tersalurkan/tidak cukup	Risiko Reputasi	5.1.2	4	4	16	<b>Sangat tinggi</b>
		Risiko Keuangan	5.1.5	5	5	25	<b>Sangat tinggi</b>

**Tabel 10**

**Skala Eksposur Risiko**

Tingkat Risiko	Skala Eksposur Risiko Berdasarkan Jenis Risikonya				
	Risiko Fraud	Risiko Reputasi	Risiko Kepatuhan	Risiko Hukum	Risiko Keuangan
<b>Sangat Rendah</b>	1	1 - 2	1 - 4	1 - 6	1 - 6
<b>Rendah</b>	2	3 - 4	5 - 8	7 - 12	7 - 12
<b>Sedang</b>	3	5 - 7	9 - 12	13 - 17	13 - 17
<b>Tinggi</b>	4 - 5	8 - 10	13 - 15	18 - 20	18 - 20
<b>Sangat Tinggi</b>	>5	>10	>15	>20	>20

**C. Evaluasi Risiko**

Evaluasi risiko merupakan proses perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Penentuan besarnya dampak dan kemungkinan dapat dilakukan secara:

1. Analisis kualitatif;
2. Analisis semi kuantitatif;
3. Analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik.

Maksud evaluasi risiko adalah mendukung keputusan. Evaluasi risiko dilakukan dengan **membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko** yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah tindakan pengendalian tambahan diperlukan. Langkah ini menghasilkan keputusan:

1. tidak perlu ada tindakan lanjutan;
2. pertimbangan opsi-opsi perlakuan risiko;

3. lakukan analisis lanjutan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang risiko yang dihadapi;
4. pertahankan kendali yang ada; dan/atau
5. pertimbangkan kembali tujuan.

Dalam menganalisis informasi yang terdapat dalam peta risiko, terdapat **empat** opsi keberterimaan dan tingkat toleransi berdasarkan letak risiko-risiko tersebut. Keempat opsi tersebut antara lain:

1. Risiko dapat diterima dan ditolerir, sehingga Tindakan yang diperlukan adalah mempertahankan pengendalian yang ada dan memonitor peningkatan keterjadian risiko untuk pemberian perlakuan risiko;
2. Risiko tidak dapat diterima tapi dapat ditolerir, oleh karenanya diperlukan Tindakan pengendalian yang memadai oleh level Kepala Seksi, Kepala Bagian atau Ketua Laboratorium sesuai dengan kebijakan dan SOP yang berlaku;
3. Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir, tindakan yang dibutuhkan akan tergantung kepada Tingkat Risikonya, sebagai berikut:
  - a. Untuk risiko yang termasuk **tingkat sedang** maka dibutuhkan Pengendalian dieskalasi ke Pimpinan unit selaku pemilik risiko dan didukung rencana rinci, perlu perhatian Satuan Pengendalian Internal;
  - b. Untuk risiko yang termasuk **tingkat Tinggi** dan **Sangat Tinggi** membutuhkan perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian Internal dan didukung perencanaan rinci.

Keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan konsekuensi-konsekuensi aktual maupun persepsional pada Pemangku Kepentingan eksternal dan internal. Hasil evaluasi risiko harus direkam (dicatat), dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi. Contoh Analisis Risiko diilustrasikan pada tabel 11 di bawah ini.

**Tabel 11**  
**Contoh Pengisian Format Evaluasi Risiko**  
**Berdasarkan Kebijakan 5 pada Renstra UPI 2020-2025**

**Format Evaluasi Risiko**

No.	Peristiwa Risiko	Jenis Risiko	Kode Risiko	Eksposur Risiko	Kategori Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan & Eskalasi
1	Beasiswa penyelesaian studi tidak tersalurkan/tidak cukup	Risiko Reputasi	5.1.2	16	<b>Sangat tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama responsif	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru	Perlu perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian Internal dan didukung perencanaan rinci
2	.....	Risiko Keuangan	5.1.5	25	<b>sangat tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama responsif	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru	Perlu perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian Internal dan didukung perencanaan rinci

## **BAB IV 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.

### **A. Tujuan Perlakuan Risiko**

Tujuan dari perlakuan risiko adalah menurunkan atau menghilangkan dampak dari risiko-risiko tersebut yang dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi hingga masuk ke dalam kriteria "dapat diterima".

### **B. Tahapan Yang Dapat Dilakukan Dalam Perlakuan Risiko**

Tahapan yang dapat dilakukan dalam perlakuan risiko baik oleh UPI dan/atau Unit Kerja adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi urutan prioritas risiko sesuai hasil evaluasi risiko;
2. Menentukan strategi dan opsi pilihan perlakuan risiko;
3. Mempersiapkan rencana perlakuan risiko;
4. Melakukan analisis manfaat dan biaya; dan
5. Menerapkan rencana perlakuan risiko.

### **C. Bentuk Perlakuan Risiko**

Beberapa bentuk Perlakuan risiko yang dapat dipilih UPI dan/atau Unit Kerja adalah:

1. **Menghindari risiko:** merupakan suatu opsi perlakuan di mana organisasi tidak melakukan kegiatan/proses bisnis yang diperkirakan mempunyai risiko yang melebihi selera risiko organisasi, dengan demikian strategi ini akan meniadakan risiko sepenuhnya. Terdapat beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebelum memutuskan untuk melakukan penghindaran risiko, yaitu dampak terhadap sasaran bisnis/organisasi, dampak biaya, serta peluang terjadinya.
2. **Mitigasi risiko:** merupakan opsi perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko. Bentuk-bentuk pengurangan risiko yang dapat diambil adalah: Pengurangan kemungkinan terjadinya risiko; Pengurangan kerugian akibat terjadinya risiko; Diversifikasi risiko. Beberapa metode untuk melakukan mitigasi risiko, antara lain dengan menggunakan Ishikawa Diagram, serta perbaikan prosedur dan kebijakan (tindakan pengendalian).
3. **Berbagi risiko:** merupakan strategi yang bertujuan untuk memindahkan sebagian dari risiko yang dimiliki UPI dan/atau Unit Kerja kepada individu, entitas bisnis, atau organisasi lain. Dengan melakukan opsi memindahkan risiko ini, tidak berarti tingkat kegawatan risiko yang ada berkurang. Risiko yang ada hanya dipindahkan ke pihak lain tanpa mengurangi tingkat kegawatannya. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memindahkan risiko ke pihak lain diantaranya adalah: Asuransi; Subkontrak; Perjanjian bagi hasil; Outsourcing dan Joint operation.
4. **Menerima risiko:** Berlawanan dengan opsi menghindari risiko, dengan strategi menerima risiko berarti UPI dan/atau Unit Kerja bersedia menerima keseluruhan risiko tanpa melakukan upaya-upaya tertentu untuk mengurangi risiko tersebut. Alternatif strategi ini diambil dengan pertimbangan akan lebih efisien bagi UPI dan/atau Unit Kerja apabila mengambil risiko tanpa melakukan upaya mitigasi/perlakuan tertentu. Selain itu, risiko diterima juga dapat disebabkan karena memang tidak terdapat alternatif lain untuk menghindari risiko, berbagi risiko, atau melakukan mitigasi atas risiko tersebut. Dalam melakukan strategi menerima risiko ini, beberapa hal perlu dipertimbangkan, antara lain: penentuan pilihan, waktu dan kondisi, dan kemampuan menyerap risiko.

Berikut merupakan Contoh dokumen Rencana Perlakuan Risiko yang dapat dibuat Unit Kerja.

**Tabel 12**  
**Contoh Pengisian Format Perlakuan Risiko**  
**Berdasarkan Kebijakan 5 pada Renstra UPI 2020-2025**

**Format Perlakuan Risiko**

No	Peristiwa Risiko	Jenis Risiko	Kode Risiko	Eksposur Risiko	Kategori Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan & Eskalasi	Perlakuan Risiko
1	Beasiswa penyelesaian studi tidak tersalurkan/tidak cukup	Risiko Reputasi	5.1.2	16	<b>Sangat tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk perbaikan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru	Perlu perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian Internal dan didukung perencanaan rinci	Mitigasi Risiko dengan Upaya-upaya: 1. Kebijakan yg mendorong Dosen menepuh & menyelesaikan prog. S3; 2.
		Risiko Keuangan	5.1.5	25	<b>sangat tinggi</b>	Risiko tidak dapat diterima dan ditolerir dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk	Perlu perhatian Rektor/Wakil Rektor, pengendalian dieskalasi ke Satuan Pengendalian	Mitigasi Risiko dengan Upaya-upaya: 1. Mengalokasikan jumlah beasiswa memadai di RKAT;



## **BAB V 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.

Pemantauan dan peninjauan harus dilakukan dalam semua tahap proses Manajemen Risiko, baik oleh Unit Kerja (Pemilik Risiko), Unit Kerja yang membidangi Manajemen Risiko, dan Unit Pelaksana Pengendalian dan Pengawasan Internal.

Pemantauan dan peninjauan mencakupi perencanaan, pengumpulan, dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan memberikan umpan balik.

Hasil pemantauan dan peninjauan harus dipadukan dengan manajemen, pengukuran, dan kegiatan pelaporan kinerja organisasi. Pemilik Risiko perlu membuat dan memiliki *check-list* pemantauan dan peninjauan.

## **BAB VI PEREKAMAN DAN PELAPORAN**

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

### **A. Tujuan Perekaman dan Pelaporan**

Perekaman dan pelaporan bertujuan:

1. mengomunikasikan kegiatan Manajemen Risiko dan hasil-hasilnya baik di lingkungan Unit Kerja dan/atau Universitas;
2. menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan pada level Universitas dan/atau Unit Kerja;
3. memperbaiki kegiatan Manajemen Risiko;
4. membantu interaksi dengan Pemangku Kepentingan, termasuk mereka yang bertanggung jawab dan bertanggung gugat atas kegiatan-kegiatan manajemen risiko.

Keputusan-keputusan yang terkait dengan pembuatan, penyimpanan, dan penanganan informasi yang didokumentasikan harus memperhatikan kegunaannya, sensitivitas informasi, dan konteks eksternal dan internal.

Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan harus meningkatkan kualitas dialog dengan Pemangku Kepentingan dan mendukung Pimpinan Universitas dan Majelis Wali Amanat dalam memenuhi tanggung jawab mereka.

### **B. Faktor-Faktor Yang Perlu Dipertimbangkan Untuk Pelaporan**

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk pelaporan mencakupi antara lain:

1. keragaman Pemangku Kepentingan serta kebutuhan mereka tentang informasi dan kebutuhan lain yang spesifik;
2. biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
3. metode pelaporan;
4. relevansi informasi pada tujuan dan pengambilan keputusan Unit Kerja dan/atau Universitas; dan
5. Pemilik Risiko perlu membuat dan memiliki rekaman dan laporan risiko. Rekaman mencatat secara lengkap risiko seluruh periode, dan laporan merangkum risiko unit kerja yang dibuat secara berkala.

**BAB VII  
PENUTUP**

Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko ini disusun untuk menjadi panduan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan UPI. Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko merupakan upaya untuk memberikan pedoman bagi Pemilik Risiko di tingkat Universitas maupun unit-unit kerja.



REKTOR,

M. SOLEHUDDIN