



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS NEGERI MANADO

Alamat : Kampus UNIMA di Tondano 95618

Telepon (0431) 321845, 321846, 321847. Fax : (0431)321866

KEPUTUSAN  
REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MANADO  
NOMOR 99/UN41/HK/2023

TENTANG  
PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RESIKO  
UNIVERSITAS NEGERI MANADO

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MANADO

- Menimbang : a. Bahwa pelaksanaan manajemen resiko merupakan langkah penting untuk meminimalisasi resiko dalam mencapai tujuan Universitas Negeri Manado secara optimal;
- b. bahwa manajemen resiko harus dilakukan secara bersama oleh fungsi terintegrasi;
- c. Bahwa penerapan manajemen resiko merupakan praktek terbaik dalam menerapkan *Good University Governance* (GUG) sebagai wujud komitmen Universitas Negeri Manado dalam penerapan GUG yang efektif;
- d. bahwa sehubungan dengan butir a, b dan c di atas, maka perlu menetapkan Keputusan Universitas tentang Pedoman Penerapan Manajemen Resiko.
- Mengingat : 1. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik;
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
6. Keputusan Presiden RI Nomor 127 Tahun 2000 tentang Konversi IKIP menjadi Unima;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan;
8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2016 tentang Pelayanan Publik Di Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi;

Hukum Tata Laksana

9. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2022 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Universitas Negeri Manado;
10. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Negeri Manado;
11. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75037/MPK/RHS/KP/2020 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Negeri Manado periode tahun 2020-2024;
12. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 243/KMK/05/2022 tentang Penerapan Institut Seni Indonesia Padangpanjang dan Universitas Negeri Manado Pada Kemdikbudristek Sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan :** KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI MANADO TENTANG PEDOMAN PENERAPAN MANAJEMEN RESIKO UNIVERSITAS NEGERI MANADO.

- KESATU** : Menetapkan Manajemen Resiko secara terpadu sesuai dengan tata kelola perguruan tinggi yang baik secara konsisten dan berkelanjutan guna mencapai tujuan dan sasaran Unima.
- KEDUA** : Seluruh jajaran civitas akademika memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk menerapkan manajemen resiko.
- KETIGA** : Dalam operasional manajemen resiko mengacu pada ISO 31000 : 2018 tentang system manajemen resiko.
- KEEMPAT** : Petunjuk pelaksanaan manajemen resiko tertuang dalam pedoman sistem manajemen resiko yang terlampir dalam Surat Keputusan ini.
- KELIMA** : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, apabila terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Tondano  
Pada tanggal 25 Januari 2023



**Tembusan Yth,**

1. Pejabat Terkait di lingkungan Universitas Negeri Manado
2. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan

*Hukum Tata Laksana*



UNIVERSITAS NEGERI MANADO



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

## PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO

No. Dokumen : RM – 24-001  
Rev. Ed. : 0/2024  
Tanggal : 25 Januari 2023  
Controlled Doc. No :  
Sifat Doc :  Controlled  
 Uncontrolled



# PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO

No. Dokumen : RM – 23 -001

Rev. Ed. : 0/2023

Tanggal : 25 Januari 2023

	Posisi		Ttd.	Tgl.
Disiapkan Oleh	Tim Manajemen Risiko	James Manengkey SE, M.SA, DEA, Ak  Andrew Maarundu SE, MSA, AK, CA		
	Kepala Unit Manajemen Unit	Agnes Rooroh SE, M.Si, M.Pd		
Disetujui Oleh	Rektor Unima	Prof. Dr. Deitje A Katuuk M.Pd		



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

## LEMBAR STATUS PERUBAHAN

Revisi	Tanggal	Uraian
-	-	-



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KEBIJAKAN MANAJEMEN RESIKO</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang	8
1.2 Ruang Lingkup	9
1.3 Maksud dan Tujuan	10
1.4 Dasar pelaksanaan Penyusunan	10
1.5 Istilah dan Definisi	11
<b>BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RESIKO</b>	
2.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko	13
2.2 Kerangka Kerja Manajemen Resiko	14
<b>BAB III PROSES MANAJEMEN RESIKO</b>	
3.1 Proses Manajemen Resiko	19
3.2 Komunikasi dan Konsultasi	20
3.3 Menentukan Konteks	21
3.4 Assesment Resiko	25
3.5 Identifikasi Resiko	25
3.6 Analisis Resiko	25
3.7 Evaluasi Resiko	27
3.8 Mitigasi / Perlakuan Resiko	28
3.9 Pemantauan dan pengkajian (Monitoring & Review)	29
3.10 Dokumentasi Manajemen Resiko	29
<b>BAB IV KESIMPULAN</b>	30



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

## KEBIJAKAN MANAJEMEN RESIKO

Seluruh civitas akademika Unima berkomitmen untuk menjalankan kegiatan di perguruan tinggi dengan menetapkan kebijakan sebagai berikut :

1. Menerapkan Manajemen Resiko berdasarkan ISO 31000 : 2018 secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Perguruan Tinggi yang baik (*Good University Governance*) untuk mencapai KPI (*Key Performance Indicator*) perguruan tinggi.
2. Meningkatkan kesadaran budaya resiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik pengelolaan perguruan tinggi dan pengambilan keputusan.
3. Menjadikan manajemen resiko sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis resiko untuk mencapai realisasi setiap proses bisnis secara efektif dan efisien.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi dan penanganan terhadap resiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kerja dan akuntabilitas.
5. Selalu menginformasikan kejadian resiko yang menyebabkan kerugian perguruan tinggi dan mengelola resiko di setiap unit kerja serta melaporkan realisasi pengendalian dan penanganan (mitigasi) resiko secara berkala sebagai bahan evaluasi untuk proses manajemen resiko yang berkesinambungan.
6. Seluruh civitas akademik dan seluruh unit kerja perguruan tinggi wajib menerapkan manajemen resiko secara terpadu (*Enterprise Risk Management*).

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh stakeholder untuk dipahami, diaplikasikan dan dievaluasi keefektifannya secara berkala.

Ditetapkan di : Tondano  
Pada tanggal 25 Januari 2023  
Rektor Unima



Prof. Dr. Deitje A Katuuk, M.Pd



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 . Latar Belakang**

Risiko dapat menimpa di mana saja dan pada siapapun, dapat terjadi pada manusia, property, kelangsungan organisasi, atau lingkungan sekalipun. Bukan hanya organisasi bisnis yang memiliki resiko, tetapi juga bisa melekat pada semua organisasi termasuk perguruan tinggi.

Perubahan dunia pendidikan yang berkembang semakin cepat dan kompleks menyebabkan risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi semakin besar. Universitas Negeri Manado sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri dituntut dapat berperan secara optimal untuk mempertahankan eksistensinya dalam perkembangan dunia pendidikan yang semakin terbuka dan kompetitif. Kompleksitas risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi pada akhirnya menuntut adanya suatu sistem manajemen resiko yang tidak terpisah dari kegiatan utama kampus. Bahwa dengan mengadopsi prinsip-prinsip standar ISO 31000:2018 sebagai bagian dari pelaksanaan Manajemen Risiko di perguruan tinggi, diharapkan dapat memfasilitasi perbaikan dan perkembangan berkelanjutan dengan meminimalisir dan pengendalian risiko yang ada bagi perguruan tinggi dan demi tercapainya tujuan perguruan tinggi.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 1.2 . Ruang Lingkup

Pelaksanaan Manajemen Risiko haruslah menjadi bagian integral dari pelaksanaan sistem manajemen perguruan tinggi, dimana proses Manajemen Risiko ini merupakan salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk menciptakan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*), yang sering kali dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. Menurut salah satu prinsip standar ISO 31000 : 2018, Manajemen Risiko merupakan metode yang tersusun secara logis, sistematis, terstruktur dan tepat waktu, karena merupakan bagian dari suatu rangkaian kegiatan diperusahaan, dan dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya, diantaranya:

- a) Penetapan Scope, konteks, dan kriteria yang akan dikelola risikonya;
- b) Identifikasi risiko;
- c) Analisa risiko;
- d) Evaluasi risiko;
- e) Perlakuan risiko;
- f) Pencatatan dan Pelaporan.

Rangkaian proses Manajemen Risiko diatas dapat diterapkan disemua level struktural, dari mulai rektorat hingga program studi, karena memiliki kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi, konsistensi hasil, dapat dibandingkan dan berdaya saing.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 1.3 . Maksud dan Tujuan

Pedoman Manajemen Risiko disusun dengan maksud sebagai acuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mencegah dan menanggulangi terjadinya risiko di Unima, sehingga dapat menanggulangi potensi ancaman yang muncul dan dapat memanfaatkan peluang dengan pengelolaan dan mitigasi risiko yang tepat sehingga meningkatkan daya saing Institut.

Tujuan Manajemen Risiko ini, diharapkan akan membantu lembaga Perguruan Tinggi untuk mencapai :

- a. Peningkatan kemungkinan pencapaian tujuan dan sasaran Universitas Negeri Manado;
- b. Mendorong manajemen yang proaktif;
- c. Memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan;
- d. Meningkatkan efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- e. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan dan segala peraturan;
- f. Meningkatkan kepercayaan terhadap pemangku kepentingan Unima;
- g. Meningkatkan ketahanan lembaga Unima.

Pedoman Manajemen Risiko ini merupakan panduan bagi civitas akademika Unima dalam menerapkan Manajemen Risiko, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh jajaran mengenai substansi "Kebijakan Manajemen Risiko" yang ditetapkan oleh pimpinan institut.

### 1.4 . Dasar Pelaksanaan Penyusunan

1. Pelaksanaan Good University Governance yang mengacu pada UU 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi Pasal 63 tentang Otonomi Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a) Akuntabilitas;
- b) Transparansi;
- c) Nirlaba;
- d) Penjaminan mutu; dan
- e) Efektivitas dan efisiensi.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

2. Surat Keputusan Rektor .....

### 1.5 . Istilah dan Definisi

Penetapan istilah dan definisi yang di gunakan akan disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman, antarlain:

- 1) **Risiko** adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran.
- 2) **Manajemen Risiko** adalah suatu proses pengambilan keputusan yang sistematis dan terorganisasi dengan baik, yang secara efisien dapat mengidentifikasi risiko, menganalisa risiko dan secara efektif dapat mengurangi atau mengeliminasi risiko guna mencapai tujuan perusahaan.
- 3) **Assesment Risiko** adalah keseluruhan menganalisa risiko dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko.
- 4) **Indentifikasi Risiko** adalah kegiatan mengklasifikasikan jenis aktifitas yang dilaksanakan.
- 5) **Dampak (*consequence*)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
- 6) **Indikasi** adalah tanda/gejala/sinyal/ciri dari resiko yang akan terjadi.
- 7) **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah arah manajemen risiko organisasi.
- 8) **Kemungkinan (*likelihood*)** adalah kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi.
- 9) **Kerangka Kerja Manajemen Risiko** adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi.
- 10) **Kriteria Risiko** adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

- 11) **Pengukuran Risiko** adalah kegiatan mengukur tingkat kemungkinan dan dampak yang terjadi pada setiap aktivitas yang terjadi di Perguruan Tinggi.
- 12) **Prioritas Risiko** adalah kegiatan mengurutkan jenis pengukuran risiko dari risiko terendah sampai dengan risiko tertinggi.
- 13) **Penanganan Risiko** adalah langkah untuk mengurangi /meminimalisir risiko, apabila tindakan pengendalian belum memadai atau langkah risiko benar-benar terjadi.
- 14) **Pengkajian (Review)** adalah suatu kegiatan yang dilakukan kesesuaian, kecukupan dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang akan digunakan dalam mencapai sasaran.
- 15) **Menetapkan Konteks** adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko.
- 16) **Monitoring/ Pemantauan** adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
- 17) **Selera Risiko (Risk Appetite)** adalah jumlah dan jenis risiko yang siap d tangani atau diterima oleh organisasi.
- 18) **Toleransi risiko (Risk Tolerance)** adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.
- 19) **Pengendalian** adalah upaya- upaya untuk merubah risiko.
- 20) **Organisasi** adalah Unima.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

## BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

### 2.1. Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen risiko Unima memperhatikan 8 prinsip dasar ISO 31000: 2018 dalam pelaksanaannya, sehingga dapat berjalan secara efektif diantaranya sebagai berikut:

- 2.1.1 **Terintegrasi**, manajemen risiko merupa bagian integral dari semua proses operasional organisasi sehingga menjadi kesatuan yang utuh.
- 2.1.2 **Terstruktur dan Komprehensif**, pendekatan yang terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko memberikan berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan sebanding.
- 2.1.3 **Disesuaikan (customized)**, kerangka kerja dan proses manajemen risiko Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000: 2018. Disesuaikan (customized), kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait dengan tujuan.
- 2.1.4 **Inklusif**, keterlibatan pemangku kepentingan yang memberikan pandangan dan pengetahuan serta persepsi. Menjadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan. Kondisi ini menghasilkan peningkatan kesadaran dalam menerapkandan mengelola risiko.
- 2.1.5 **Dinamis**, risiko bersifat dinamis sehingga risiko dapat muncul, berubah, atauretired ketika konteks eksternal dan internal organisasi berubah. Manajemenrisiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan tersebut dengancara yang efektif dan tepat.
- 2.1.6 **Informasi terbaik yang tersedia**, manajemen risiko didasarkan pada informasi dan data historis dan terkini serta harapan masa depan. Manajemen risiko secara eksplisit mempertimbangkan segala keterbatasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan data. Informasi yang tersedia harus tepat waktu, jelas dan relevan bagi para pemangku kepentingan.



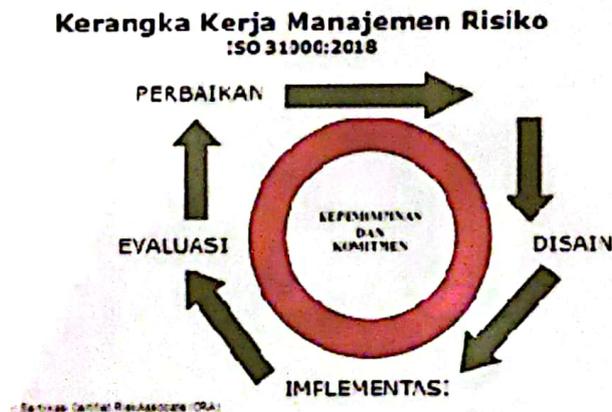
No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

**2.1.7 Faktor Manusia dan Budaya**, perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek dalam manajemen risiko di setiap tingkat dan tahap. Artinya dalam menerapkan manajemen risiko di perusahaan, faktor manusia dan budaya menjadi perhatian dan pertimbangan yang penting.

**2.1.8 Perbaikan Berkelanjutan**, manajemen risiko terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman karena risiko bersifat dinamis. Manajemen risiko tidak hanya memperbaiki proses bisnis, tetapi juga meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja Manajemen Risiko Unima mencakup pemahaman mengenai kepemimpinan dan komitmen, menetapkan Desain, Implementasi, Evaluasi dan Perbaikan ke dalam proses organisasinya.



### 2.2.1 Kepemimpinan dan Komitmen

1. Kebijakan Manajemen Risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan dari organisasi, objektif dan sesuai dengan sifat atau karakter civitas akademika Unima. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan di setiap tingkatan struktural dalam organisasi, sehingga komitmen tersebut tercermin dalam tugas dan tanggung jawab dari masing - masing divisi/unit kerja diperusahaan, dimana



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

<b>No. Dokumen :</b> RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> 25 Januari 2023
<b>Rev./Ed :</b> 0/2024		<b>Halaman :</b> 1-30

penanggung jawab utama dalam penerapan Manajemen Risiko adalah Rektor. Terkait dalam hal penerapan Manajemen resiko selain



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Rektor maka seluruh pihak civitas akademika Unima ikut berperan aktif dan bertanggung jawab, diantaranya :

**1. Rektor**

- a. Rektor membentuk dan memberikan arahan kepada Unit Manajemen Risiko (UMR) untuk mengelola risiko semua level struktural sampai dengan program studi dan lembaga atau unit kerja lainnya.
- b. Rektor memastikan bahwa sumberdaya yang diperlukan dapat dialokasikan untuk mengelola risiko.
- c. Mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Unit Manajemen Risiko atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

**2. Unit Manajemen Risiko (UMR)**

Tugas dan tanggungjawab Unit Manajemen Risiko dalam melaksanakan fungsi Kepemimpinan dan Komitmen dalam hubungannya dengan Manajemen Risiko yang dilakukan oleh adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang 2 tahun sekali atau jika terjadi perubahan yang signifikan
- b. Membuat Sub Unit Kerja di setiap level struktural sampai dengan program studi
- c. Memastikan sasaran Manajemen Risiko selaras dengan Visi dan Misi Universitas ;
- d. Menetapkan risk appetite dan risk tolerance yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
- e. Bertanggung jawab atas penerapan strategi dan tujuan Kebijakan Manajemen Risiko;
- f. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya seluruh level



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

struktural organisasi pada;

- g. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
- h. Memastikan bahwa Sub Unit Kerja yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen;
- i. Melaksanakan koordinasi proses penerapan Manajemen Risiko secara terintegrasi di seluruh level struktural (enterprise-widelevel);
- j. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan Manajemen Risiko diseluruh kegiatan/proses organisasi;
- k. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
- l. Unit Manajemen Risiko mengundang seluruh pengurus unit di seluruh level struktural untuk mendapatkan umpan balik minimal 2 kali setahun;
- m. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal 6 (enam) bulan sekali untuk memastikan

### 3. Dekan

Dekan melakukan pengawasan pelaksanaan proses Manajemen Risiko di level Program Studi dengan melakukan koordinasi Sub Unit Manajemen Risiko di tingkat fakultas. Tugas dan tanggung jawab dekan dalam manajemen risiko:

- a. Melakukan review atas laporan manajemen risiko dari program studi.
- b. Mengawasi proses manajemen risiko di program studi melalui Sub Unit Manajemen Kerja.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

#### 4. *Sub Unit Manajemen Risiko*

Sub Unit Manajemen Risiko bertanggungjawab melaksanakan fungsi Kepemimpinan dan Komitmen dalam hubungannya dengan Manajemen Risiko di level program studi beserta subunitnya. Tugas dan tanggung jawab Sub Unit Manajemen Risiko:

- a. Memastikan pelaksanaan kebijakan pedoman dan prosedur penerapan manajemen risiko pada level program studi dan subunit yang berada dibawahnya.
- b. Melakukan fungsi koordinasi dalam hal poin a diatas dengan dekan.

#### 5. *Kepala Program Studi Manajemen dan Subunit lainnya*

Program Studi dan Subunit lainnya bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko. Tugas dan tanggung jawab program studi dan subunitnya:

- a. Melaksanakan Manajemen Risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Unit Manajemen Risiko.
- b. Kepala Program Studi bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing- masing melalui proses penerapa Manajemen Risiko.

#### 6. *Tenaga Pendidik dan staf organisasi.*

Seluruh Tenaga Pendidik dan staf organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan manajemen risiko.

##### 2.2.2 Integrasia.

Mengintegrasikan manajemen risiko kedalam struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi di Unima seperti pada gambar menjelaskan bahwa proses manajemen risiko secara langsung dikelola oleh Rektor melalui Unit Manajemen Risiko.



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

<b>No. Dokumen :</b> <b>RM-17-001</b>	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> <b>25 Januari 2023</b>
<b>Rev./Ed :</b> <b>0/2024</b>		<b>Halaman :</b> <b>1-30</b>

Implementasi manajemen risiko kemudian dijabarkan lebih lanjut ke level struktural dengan membentuk Sub Unit Manajemen Risiko Program Studi yang pengelolaannya berada pada level fakultas dibawah koordinasi dekan. Sub Unit Manajemen Risiko ini selanjutnya melakukan proses monitoring terhadap program studi dan unitnya untuk memastikan implementasi manajemen resiko berjalan dengan baik.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 2.2.3 Desain

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi tanggung jawab dalam Manajemen Risiko akan dituangkan dalam gambar dibawah ini:

No.	Tahap Proses MR	SPI	Rektor	Kepala Unit Manajemen Risiko	Wakil	Dekan	Program Studi			Exstern
							Sub	Sub	Sub	
1	Persiapan				A	R	I	I	I	
2	Komunikasi & Konsultasi	I	I		A	R	C	C	C	I
3	Menentukan konteks	I	C		A	R	C	C	C	I
4	Assessment risiko :									
	Identifikasi risiko	I	C		C	R	R	R/C	A	
	Analisis risiko	I	C		C	R	R	R/C	A	
	Evaluasi risiko	I	C		A	C	R	R/C	C	
5	Perlakuan risiko	I	C		A	C	R	R/C	C	C
6	Monitoring & riview	I	R		A	R	C	C	R/C	I
7	Pelaporan	C	C		A	R	C	C	R/C	

**Keterangan:**

- R: Responsible : Siapa yang mengerjakan
- A: Accountable : Siapa yang membuat keputusan terakhir "YA/Tidak"
- C: Consulted : Siapa yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan
- I : Informed : Siapa yang harus diberi informasi

Dalam melakukan implementasi risiko ada beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, assessment risiko, perlakuan risiko, monitoring dan review, serta pelaporan. Tabel di atas menjelaskan mengenai proses yang dilakukan SPI, Rektor, Unit Manajemen Risiko, Wakil Rektor, Dekan, sampai ke Sub Unit. Dalam tabel tersebut dijelaskan mengenai kewenangan setiap bagian terkait implementasi manajemen risiko tersebut. Satuan Pengawas Internal memiliki peran sebagai pihak yang bisa melakukan konsultasi dan juga sebagai pihak yang menerima informasi terkait hasil implementasi manajemen risiko. Rektor sebagai pihak yang juga memiliki kewenangan untuk melakukan proses konsultasi dan juga sebagai pihak yang mengerjakan. Kepala Unit Manajemen Risiko sebagai pihak yang melaksanakan proses manajemen risiko, dan juga melakukan proses konsultasi.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Eksternal shareholder juga berperan dalam proses kontrol untuk menjamin manajemen risiko yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuannya.

Konteks eksternal Institut, tetapi tidak terbatas pada:

1. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal.
2. Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi tujuan organisasi.
3. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal.
4. Hubungan dan komitmen kontraktual.
5. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.

Konteks internal Institut dapat mencakup pada:

1. Visi, misi, dan nilai-nilai
2. Pemerintahan, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas.
3. Strategi, tujuan, dan kebijakan dan budaya Fakultas.
4. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh Fakultas.
5. Kemampuan, sumber daya dan pengetahuan (modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi)
6. Data, sistem informasi dan arus informasi.
7. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai.
8. interdependensi dan interkoneksi.

#### 2.2.4 Implementasi

Unima harus menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- a) Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber day
- b) Mengidentifikasi dimana, kapan, dan bagaimana berbagai jenis keputusan yang dibuat di tingkat korporasi dan oleh siapa
- c) Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila perlu
- d) Memastikan bahwa pengaturan di universitas untuk mengelola risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas



<b>No. Dokumen :</b> RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> 25 Januari 2023
<b>Rev./Ed :</b> 0/2024		<b>Halaman :</b> 1-30

### 2.2.5 Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektifitas proses implementasi risiko, Unit Manajemen Risiko secara berkala (dua kali dalam tahun) melakukan proses evaluasi di level struktural sampai pada unit bisnis. Unit Manajemen Risiko memiliki tanggung jawab membuat laporan hasil pelaksanaan manajemen risiko di tingkat unit bisnis sampai dengan seluruh bidang struktur untuk kemudian dilakukan evaluasi bersama- sama dengan rektor. Proses evaluasi mencakup penilaian mengenai kesesuaian implementasi manajemen risiko dengan visi dan misi serta sasaran Unima.

### 2.2.6 Perbaikan Berkelanjutan

Institut melakukan pemantauan secara berkala dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal agar organisasi terus dapat meningkatkan nilainya, dengan terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka manajemen risiko dan cara proses manajemen resiko yang terintegrasi.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### BAB III PROSES MANAJEMEN RESIKO

#### 3.1. Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam 7 tahapan yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu Fakultas untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga Institut dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan Institut memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



Gambar: Siklus Manajemen Risiko Unima



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 3.2 Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses Manajemen Risiko. Pada tahap-tahap awal proses sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan stakeholder baik internal maupun eksternal. Rencana Komunikasi harus mengarah pada isu-isu yang menyangkut risiko maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para *stakeholder* dapat dijelaskan dengan alur sebagai berikut:

No	Proses Komunikasi & Konsultasi	Dewan Pengawas	Komite Audit	Rektor	Unit Bisnis (Fungsi Komunikasi)	Stakeholders	Unit lain
1.	Proses persiapan komunikasi		C	I	R		I
2.	Identifikasi Stakeholder	I		A	R		C
3.	Proses Komunikasi & Konsultasi Internal (awal)	I		A	C		I/C
4.	Proses Komunikasi & Konsultasi Eksternal (awal)	I	C	A	R	I/C	I
5.	Proses Komunikasi berlanjut	I	C	I	C/R	I/C	R

Keterangan:

R: Responsible: Siapa yang mengerjakan

A: Accountable: Siapa yang membuat keputusan terakhir "Ya/Tidak"

C: Consulted: Siapa yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan

I: Informed: Siapa yang harus diberi informasi



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian Manajemen Risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, untuk memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu itu diperlukan.

Bahwa persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (*Issue*) dan perhatian *stakeholders* sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholder* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

### 3.3. Menentukan Konteks

#### 3.3.1 Strategi penetapan Konteks

Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

- a) Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
- b) Konteks manajemen risiko adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan
- c) Menentukan kriteria risiko



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Kriteria risiko terdiri dari :

**a. Kriteria Likelihood**

Kriteria Kuantitatif (Probabilitas)	Kriteria Kuantitatif (Frekuensi/Tahun)	Kriteria Kualitatif	sebutan	Nilai
0.10	1-2 Kejadian	Hampir tidak mungkin terjadi	Sangat Kecil	1
0.30	3-5 Kejadian	Kemungkinan kecil terjadi	Kecil	2
0.50	6-9 Kejadian	Dapat terjadi dapat juga tidak 50 : 50	Sedang	3
0.70	10-19 Kejadian	Besar kemungkinan terjadi	Besar	4
0.90	≥ 20 Kejadian	Hampir pasti terjadi	Extrim	5

**b. Kriteria Consequence**

Aspek	Sangat Ringan (1)	Ringan (2)	Sedang (3)	Berat (4)	Ektrim (5)
Keuangan	10 juta	50 juta	100 juta	500 juta – 1 milyar	<1 milyar
Reputasi	Publisitas jelek dilingkungan internal Perguruan Tinggi	Publisitas jelek dilingkungan masyarakat	Publisitas jelek di media lokal	Publisitas jelek di media provinsi	Publisitas jelek di media nasional dan internasional
Keluhan Pelanggan	Keluhan secara lisan	Keluhan secara tertulis sebanyak 1-3 dalam satu tahun	Keluhan secara tertulis sebanyak 4-7 dalam satu tahun	Keluhan secara tertulis sebanyak 8-11 dalam satu tahun	Keluhan secara tertulis diatas 11 dalam satu tahun



UNIVERSITAS NEGERI MANADO

UNIVERSITAS NEGERI MANADO

No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

*Criteria consequence* ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:

1. Strategi dan atau aktivitas Institut
2. Kepentingan stakeholder
3. Toleransi Risiko dan Selera (Risk Tolerance & Risk Appetite)

Secara umum matriks analisis risiko untuk melihat prioritas risiko dengan mengkaitkan kriteria kemungkinan terjadinya risiko dengan kriteria sebagai berikut :

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6	3	1	
4	Sering Terjadi	20	13	8	4	2	
3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	3	
2	Jarang Terjadi	24	19				
1	Hampir Tidak Terjadi	25	23				

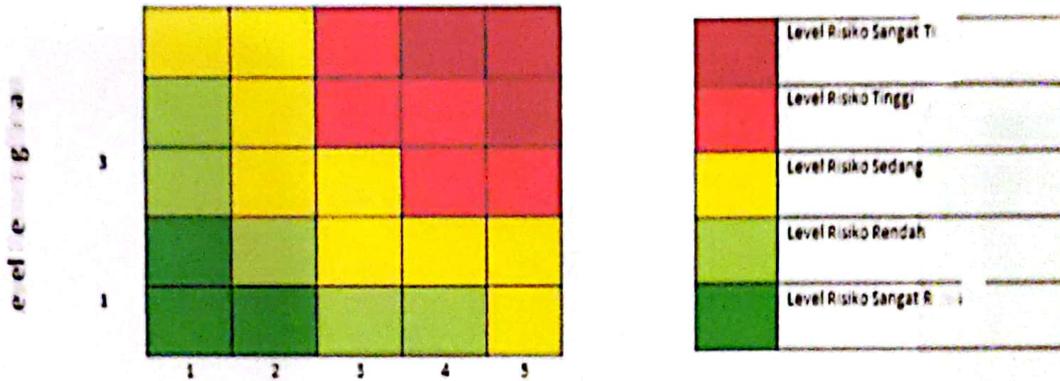
Sedangkan untuk menentukan prioritas risiko dengan menghitung besaran risiko, yaitu:

$$\text{Analisis Risiko} = \text{Probability} \times \text{Kriteria Dampak}$$



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Keluaran (output) kegiatan analisis risiko terjadi dari adanya matriks risiko, yang terlihat dalam peta risiko dalam sebuah chart sebagai berikut:





No. Dokumen : <b>RM-17-001</b>	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : <b>25 Januari 2023</b>
Rev./Ed : <b>0/2024</b>		Halaman : <b>1-30</b>

Secara umum analisis risiko Unima, sebagai berikut:

No	Kriteria Risiko	Unit Bisnis	Prob.	Dampak	Besaran Risiko	Prioritas Risiko	Keterangan	Solusi Penyelesaian
1	PENURUNAN UANG KULIAH MAHASISWA	BAGIAN KEMAHASISWAAN	1	2	2	24	Resiko sangat Rendah	
	PENURUNAN PNPB (PENDAPATAN NEGARA BUKAN PAJAK)	BAGIAN KEUANGAN	2	4	8	18	Resiko Rendah	Relokasi dana untuk kegiatan rutin dengan memaksimalkan sumber daya yang ada sehingga tidak mengurangi esensi kegiatan
3	BERKURANGNYA JUMLAH PELAKSANAAN KEGIATAN	FAKULTAS/LABOR	1	5	5	21	Risiko Rendah	Kegiatan yang bukan menjadi kegiatan rutin dihentikan untuk sementara waktu agar kegiatan rutin dapat dilaksanakan
4	TIDAK TERINTEGRASINYA DISIPLIN ILMU UMUM DAN ILMU AGAMA OLEH DOSEN, KARYAWAN DAN MAHASISWA	INSTITUT	4	4	16	10	Risiko Sedang	Menjaga strategi dan kegiatan yang mendukung akreditasi

Secara umum analisis risiko Unima, sebagai berikut:

Dengan solusi penyelesaian yang dilakukan, maka diharapkan terjadi penurunan dampak risiko, secara rinci dapat dilihat dalam matriks analisis risiko Unima di bawah ini:



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

**MATRIK ANALISIS RISIKO**

Matrik Analisis Risiko 5 X 5			LEVEL DAMPAK				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi	24	19	12	8	9
	1	Hampir Tidak Terjadi	25	23	21	18	16

**Matrik Analisis Risiko 5 x 5**

			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi	24	19	12	8	9
	1	Hampir Tidak Terjadi	25	23	21	18	16



<b>No. Dokumen :</b> RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> 25 Januari 2023
<b>Rev./Ed :</b> 0/2024		<b>Halaman :</b> 1-30

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas:

1. Risiko sedang, menjadi perhatian penuh oleh risk owner.
2. Risiko rendah, menjadi perhatian risk owner & risk officer
3. Risiko sangat rendah menjadi perhatian risk owner & risk officer

Dalam hal penetapan konteks mengacu pada:

1. Visi dan Misi Unima
2. Rencana Jangka Panjang
3. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan
4. Key Performance Indicator Unima

Penetapan konteks tersebut, untuk memudahkan identifikasi dan proses selanjutnya

### 3.3.2. Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

- a. Berdasarkan fungsi dan bidang yang meliputi:
  1. Fungsi produksi
  2. Fungsi Operasional
  3. Fungsi Pemasaran
  4. Fungsi Pengadaan
  5. Fungsi Keuangan
  6. Fungsi Pengawasan
  7. Fungsi SDM
  8. Fungsi Sekretaris Perusahaan (Hukum, Umum, TIK)
  9. Fungsi Mutu, Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan (QA dan K3LH)
  10. Fungsi Manajemen Risiko



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas:

1. Risiko sedang, menjadi perhatian penuh oleh risk owner.
2. Risiko rendah, menjadi perhatian risk owner & risk officer
3. Risiko sangat rendah menjadi perhatian risk owner & risk officer

Dalam hal penetapan konteks mengacu pada:

1. Visi dan Misi Unima
2. Rencana Jangka Panjang
3. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan
4. Key Performance Indicator Unima

Penetapan konteks tersebut, untuk memudahkan identifikasi dan proses selanjutnya

### 3.3.2. Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

a. Berdasarkan fungsi dan bidang yang meliputi:

1. Fungsi produksi
2. Fungsi Operasional
3. Fungsi Pemasaran
4. Fungsi Pengadaan
5. Fungsi Keuangan
6. Fungsi Pengawasan
7. Fungsi SDM
8. Fungsi Sekretaris Perusahaan (Hukum, Umum, TIK)
9. Fungsi Mutu, Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lingkungan (QA dan K3LH)
10. Fungsi Manajemen Risiko



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

#### 3.4. Assesment Risiko

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja mulai dari unit usaha sampai dengan perusahaan setiap periode enam (6) bulanan. *Key Person* sebagai perwakilan Manajemen Risiko di unit usaha bertanggung jawab terhadap pelaksanaan *assessment* risiko antara lain, meliputi : identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Apabila unit usaha tersebut mengalami kesulitan dalam melakukan proses *assessment* risiko, maka Unit Manajemen Risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses tersebut secara mandiri.

#### 3.5. Identifikasi Risiko

Identifikasi kompherensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun yang berada diluar kendali Unima.

Identifikasi risiko dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Untuk teknik identifikasi yang digunakan, akan disesuaikan dengan kemampuan, sasaran dan jenis risiko yang dihadapi, sedangkan untuk alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain : *Brainstorming* dan *Risk Breakdown Structure (RBS)*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

#### 3.6. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah untuk melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran perusahaan, selain itu penting untuk menyediakan data dalam membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap konsekuensi dan probability di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, dan analisis kuantitatif atau kombinasi keduanya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia.

Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut :

1. Analisis kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran analisis konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi. Analisis kualitatif digunakan :

- a. Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko- risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci.
- b. Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumber daya; atau
- c. Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

2. Analisis semi kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari *consequence* dan *likelihood*. Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritasasi, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya. Tujuannya adalah untuk memperoleh prioritasasi yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistik suatu risiko seperti yang dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa *likelihood* terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada *likelihood* sebagai frekuensi paparan dan probabilitas. Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antarakedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara *frekuensi exposure* dengan probabilitas



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 3. Analisis Kuantitatif

Menggunakan nilai angka, baik untuk konsekuen maupun probabilitas dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan. *Consequence* dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. *Consequence* dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda. *Likelihood* biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparan dan probabilitas

#### 3.7. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima apabila :

1. level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus
2. biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima
3. peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari analisis risiko akan disampaikan kepada penanggung jawab tertinggi pengelola risiko di unit kerja untuk dilakukan validasi.



<b>No. Dokumen :</b> RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> 25 Januari 2023
<b>Rev./Ed :</b> 0/2024		<b>Halaman :</b> 1-30

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 3.8. Mitigasi/Perlakuan Risiko

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko.

Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a. Pengendalian  
Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko
- b. Penanganan

Upaya yang dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko, karena upaya yang sudah ada belum memadai.

### 3.9. Pemantauan dan Pengkajian (Monitoring dan Review)

Pemantauan terus menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara regular dilakukan pengulangan proses Manajemen Risiko. Tingkat risiko dan efektifitas tindakan pengendalian dipantau secara semester (per6 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil Manajemen Risiko unit bisnis.

Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko. Unit Manajemen isiko menjadi fasilitator dalam tahap pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal 1 (satu) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang manager dan dihadiri oleh Direksi. Masing- masing manager mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama dimasing-masing Unit Bisnisnya. Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi perhatian utama perusahaan.



<b>No. Dokumen :</b> RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	<b>Tanggal :</b> 25 Januari 2023
<b>Rev./Ed :</b> 0/2024		<b>Halaman :</b> 1-30

### 3.10. Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses Manajemen Risiko dilakukan di unit bisnis dan digambarkan pada gambar alur pelaporan unit bisnis. Hasil *assesmen* Manajemen Risiko dibuat oleh risk officer disahkan oleh risk owner dan dikirim kepada Unit Manajemen Risiko untuk direview. Setelah Unit Manajemen Risiko menyetujui laporan disampaikan ke Rektor. Unit Manajemen Risiko melakukan review untuk pemenuhan persyaratan laporan dan selanjutnya disimpan ke database serta disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit bisnis/risk officer



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

### 3.11. Risk based Audit

Hasil proses Manajemen Risiko unit kerja yang difokuskan pada penetapan risiko-risiko terpilih, akan disampaikan kepada SPI atau *Internal Audit* untuk dijadikan dasar dalam penetapan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) berikutnya.

### 3.12. Penyiapan Kompetensi Unit Bisnis

Unit kerja harus membangun kompetensinya dalam Manajemen Risiko, dengan 3 (tiga) elemen berikut :

1. Para pengambil keputusan;
2. Infrastruktur;
3. Sistem dan Proses

Selain itu Unit Manajemen Risiko dapat bekerja sama dengan Divisi keuangan dan SDM untuk melakukan pelatihan internal/elsternal khusus kepada para pengambil keputusan/pemilik risiko. Hal ini dimaksudkan agar para pengambil keputusan memiliki pemahaman yang sama tentang Manajemen Risiko



No. Dokumen : RM-17-001	<b>PEDOMAN MANAJEMEN RESIKO</b>	Tanggal : 25 Januari 2023
Rev./Ed : 0/2024		Halaman : 1-30

#### **BABIV KESIMPULAN**

Penerapan Manajemen Risiko di Unima, didukung dengan sistem dokumentasi Manajemen Risiko, dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Kebijakan Manajemen Risiko, yang memuat tentang ketentuan umum sebagai payung penerapan Manajemen Risiko;
2. Pedoman Manajemen Risiko yang memuat tentang penjabaran Kebijakan Manajemen Risiko;
3. Prosedur Penerapan Manajemen Risiko, yang memuat tentang tahapan proses dan penanggungjawab dalam penerapan Manajemen Risiko;
4. Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko yang menjadi petunjuk teknis bagi setiap unit kerja dalam menerapkan Manajemen Risiko.
5. Rekaman Manajemen Risiko memuat antara lain Register Risiko (*Risk Register*), Laporan semesteran Manajemen Risiko Unit Bisnis dan Laporan Manajemen Risiko Organisasi.