



# PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

No. Dokumen : RM – 1100-001

Rev. Ed. : 0/2024

Tanggal : 25 Maret 2024

Controlled Doc. No :

Sifat Doc :  Controlled

Uncontrolled

# PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO



No. Dokumen : RM – 1100-001

Rev. Ed. : 0/2024

Tanggal : 25 Maret 2024

Position		Signature	Date
Disiapkan Oleh	Tim Manajemen Risiko	1. Rangga Wisanggara, MM., CRP 2. Yasmelizarti, S.Kom., M.Kom., CRP 3. Alnungki Herlinda, SH., CRP 4. Faznil Husna S Rasyad, MBA., CRP	
Diperiksa Oleh	Wakil Rektor I Ketua LPM	1. Dr. Yasrul Huda, MA 2. Prof. Dr. Remiswal, M.Pd	
Disetujui Oleh	Rektor UIN Imam Bonjol Padang	Prof. Dr. Martin Kustati, M.Pd CRP	

## LEMBAR STATUS PERUBAHAN

Revisi	Tanggal	Uraian



# DAFTAR ISI

## Halaman

### **KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

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

#### **BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO**

2.1	Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko	13
2.2	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	14

#### **BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO**

3.1	Proses Manajemen Risiko	19
3.2	Komunikasi dan Konsultasi	20
3.3	Menentukan Konteks	21
3.4	Assesment Risiko	25
3.5	Identifikasi Risiko	25
3.6	Analisis Risiko	25
3.7	Evaluasi Risiko	27
3.8	Mitigasi / Perlakuan Risiko	28
3.9	Pemantauan dan pengkajian (Monitoring & Review)	29
3.10	Dokumentasi Manajemen Risiko	29

#### **BAB IV KESIMPULAN** **30**





**KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG  
NOMOR 594 TAHUN 2024  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
IMAM BONJOL PADANG**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG,**

Menimbang : a. bahwa pelaksanaan manajemen risiko merupakan langkah penting untuk meminimalisasi risiko dalam mencapai tujuan Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang secara optimal.  
b. bahwa manajemen risiko harus dilakukan secara bersama oleh fungsi terintegrasi.  
c. bahwa penerapan manajemen risiko merupakan praktek terbaik dalam menerapkan Good Corporate Governance (GCG) sebagai wujud komitmen Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang dalam penerapan GCG yang efektif.  
d. bahwa sehubungan dengan butir a, b dan c di atas dipandang perlu menetapkan Keputusan Rektor tentang Pedoman Manajemen Risiko pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);  
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);  
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia 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 Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 6477);  
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2017 tentang Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);  
6. Peraturan Presiden Republik Indonesia No 39 tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2023 nomor 90)  
7. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1321);



8. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1005) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2023 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 581);

**MEMUTUSKAN**

- Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG
- KESATU : Menetapkan Manajemen Risiko secara terpadu sesuai dengan tata kelola perguruan tinggi yang baik secara konsisten dan berkelanjutan guna mencapai tujuan dan sasaran Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.
- KEDUA : Seluruh jajaran civitas akademika memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk menerapkan manajemen risiko.
- KETIGA : Dalam operasional manajemen risiko mengacu pada SNI 8615:2018 tentang system manajemen risiko.
- KEEMPAT : Petunjuk pelaksanaan manajemen risiko tertuang dalam pedoman system manajemen risiko yang terlampir dalam Surat Keputusan ini.
- KELIMA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya

Ditetapkan di : Padang

Pada tanggal 25 Maret 2024

REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI IMAM  
BONJOL PADANG



MARTIN KUSTATI

Tembusan disampaikan Kepada Yth.:

1. Sekretaris Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta;
2. Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta;
3. Inspektur Jenderal Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta;
4. Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Barat di Padang;
5. Dekan Fakultas di lingkungan UIN Imam Bonjol Padang;
6. Direktur Pascasarjana UIN Imam Bonjol Padang;
7. Kepala Biro Administrasi Umum, Perencanaan, Keuangan, dan Kepegawaian Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.



LAMPIRAN  
KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
IMAM BONJOL PADANG  
NOMOR 594 TAHUN 2024  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PADA UNIVERSITAS  
ISLAM NEGERI IMAM BONJOL PADANG

**PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO**

Seluruh civitas akademika Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang berkomitmen untuk menjalankan kegiatan di perguruan tinggi dengan menetapkan pedoman sebagai berikut :

1. Menerapkan Manajemen Risiko berdasarkan SNI 8615:2018 secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Perguruan Tinggi yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk mencapai KPI (*Key Performance Indicator*) perguruan tinggi.
2. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik pengelolaan perguruan tinggi dan pengambilan keputusan.
3. Menjadikan manajemen risiko sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis risiko untuk mencapai realisasi setiap proses bisnis secara efektif dan efisien.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kerja dan akuntabilitas.
5. Selalu menginformasikan kejadian risiko yang menyebabkan kerugian dan mengelola risiko di setiap unit kerja serta melaporkan realisasi pengendalian dan penanganan (mitigasi) risiko secara berkala sebagai bahan evaluasi untuk proses manajemen risiko yang berkesinambungan.
6. Seluruh civitas akademik dan seluruh unit kerja wajib menerapkan manajemen risiko secara terpadu (*Enterprise Risk Management*).

Pedoman ini dikomunikasikan secara terus menerus kepada seluruh unit kerja untuk dipahami, diaplikasikan dan dievaluasi keefektifannya secara berkala.

Ditetapkan di : Padang  
Pada tanggal 25 Maret 2024  
REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
IMAM BONJOL PADANG



MARTIN KUSTATI



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

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

Perguruan tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia saat ini termasuk UIN Imam Bonjol Padang sedang menghadapi risiko, karena harus melindungi reputasinya agar memiliki kemampuan untuk tetap kompetitif. Di lain pihak, tuntutan dan harapan stakeholder yang begitu kuat menuntut agar Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri melakukan perubahan-perubahan dalam pengelolaan akademik yang dianggapnya sudah usang (*long-standing tradition of academia*), termasuk meninjau kembali proses perencanaan strategik dan operasionalnya. Semua faktor-faktor dinamis tersebut melatarbelakangi mengapa kemudian, diperlukan semacam *fresh approach* dalam mengelola sebuah perguruan tinggi, yaitu dengan mengintegrasikan manajemen risiko pada semua aktivitas dan proses pengambilan keputusan.

Penerapan manajemen risiko berguna untuk mengelola risiko, sehingga dapat melindungi dan meningkatkan nilai perguruan tinggi sejalan dengan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan. Mengelola risiko merupakan bagian dari tata kelola dan kepemimpinan termasuk interaksi dengan pemangku kepentingan. Penerapan manajemen risiko SNI 8615:2018 memiliki prinsip, kerangka kerja, dan proses yang merupakan dasar dalam mengelola risiko agar efisien dan efektif serta konsisten.

### **B. Ruang Lingkup**

Sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam Negeri UIN Imam Bonjol Padang memiliki sumberdaya yang harus menjadi prioritas adalah *intangible resources*, bukan asset fisik yang selama ini cenderung terjadi pada banyak Perguruan Tinggi. Reputasi juga merupakan *behavioral trait* yang dibangun oleh serangkaian kegiatan yang konsisten. Reputasi yang terbentuk akan meningkatkan nilai UIN Imam Bonjol Padang secara implisit, sehingga pada gilirannya semua program dapat mudah “dipasarkan” kepada stakeholder-nya. Dalam lingkungan internal UIN Imam Bonjol Padang reputasi merupakan *attributed value* yang dicirikan diantaranya oleh otentisitas, kejujuran, tanggung jawab dan integritas. Atribut UIN Imam Bonjol Padang tersebut kemudian akan mengirimkan sinyal-sinyal karakteristik kunci dan positif kepada semua stakeholder, sehingga UIN Imam Bonjol Padang dapat memaksimalkan status sosialnya. ~~Reputasi merupakan salah satu elemen kunci, sesuatu yang sulit ditiru oleh pesaing,~~



yang baik merupakan sumber daya yang sangat penting dan berharga, dan juga sumber keunggulan untuk mendapatkan *above average return*. Sebaliknya bila reputasi UIN Imam Bonjol Padang hancur karena tindakan *fraud* atau *illegal lecturing* misalnya, maka kelangsungan hidup (*going concern*) UIN Imam Bonjol Padang dapat terganggu dan secara perlahan namun pasti, animo masyarakat terhadap UIN Imam Bonjol Padang menurun.

UIN Imam Bonjol Padang harus menentukan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko karena proses manajemen risiko dapat diterapkan pada tingkat yang berbeda, strategis, operasional, program, proyek. Menjelaskan ruang lingkup perlu dipertimbangkan tujuan yang relevan dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Merencanakan pendekatan dengan mempertimbangkan antara lain :

- a. Tujuan dan keputusan yang perlu dibuat;
- b. Hasil yang diharapkan dari langkah- langkah yang harus diambil dalam proses;
- c. Waktu, lokasi, inklusi dan pengecualian spesifik;
- d. Alat dan teknik penilaian risiko yang tepat;
- e. Sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang harus disimpan;
- f. Hubungan dengan proyek, proses dan kegiatan lain.

### **C. Maksud dan Tujuan**

Pedoman Manajemen Risiko disusun dengan maksud dan tujuan sebagai acuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mencegah dan menanggulangi terjadinya risiko di UIN Imam Bonjol Padang sehingga dapat meminimalkan kerugian sedini mungkin dan dapat meningkatkan kesempatan/peluang dengan memanfaatkan risiko menjadi peluang. Pedoman risiko ini merupakan panduan bagi UIN Imam Bonjol Padang dalam menerapkan Manajemen Risiko, yang diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh civitas akademika mengenai substansi kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan oleh Rektor.

### **D. Dasar Pelaksanaan Penyusunan**

- a. Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1005) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2023 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 581);
- b. Keputusan Rektor UIN Imam Bonjol Padang Nomor 1253 Tahun 2020 tentang Penetapan Rencana Strategis UIN Imam Bonjol Padang Tahun 2020-2024.



## E. Istilah dan Definisi

Penetapan istilah dan definisi yang digunakan akan disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman, antara lain:

- 1) **Risiko** adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran/ tujuan.
- 2) **Manajemen Risiko** adalah suatu proses pengambilan keputusan yang sistematis dan terorganisir dengan baik, yang secara efisien dapat mengidentifikasi risiko, menganalisa risiko dan secara efektif dapat mengurangi atau mengeliminasi risiko guna mencapai tujuan perusahaan.
- 3) **Assessment Risiko** adalah keseluruhan proses mengevaluasi, mengidentifikasi risiko, menganalisa risiko dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko.
- 4) **Identifikasi Risiko** adalah kegiatan mengklasifikasikan jenis-jenis risiko pada setiap aktifitas yang dilaksanakan.
- 5) **Dampak (*consequence*)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
- 6) **Indikasi** adalah tanda/gejala/sinyal/ciri dari risiko yang akan terjadi.
- 7) **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan 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.
- 11) **Pengukuran Risiko** adalah kegiatan mengukur tingkat kemungkinan dan dampak yang terjadi pada setiap aktivitas yang terjadi di UIN Imam Bonjol Padang.
- 12) **Prioritas Risiko** adalah kegiatan mengurutkan jenis pengukuran risiko dari risiko terendah sampai dengan risiko tertinggi.
- 13) **Penanganan Risiko** adalah langkah-langkah/tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mengurangi/meminimalisir risiko, apabila tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan jika risiko benar-benar terjadi;
- 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 ditangani 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 Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.
- 21) **Risk Owner** adalah pemilik risiko yang merupakan kepala Unit terkecil dalam organisasi
- 22) **Risk Officer** adalah pembantu pelaksana kegiatan risk owner yang turut membantu mendokumentasikan risiko
- 23) **Risk Register atau Risk Dashboard** adalah alat bantu yang digunakan untuk mentabulasikan seluruh risiko organisasi yang dapat disajikan dalam bentuk tabel-tabel.

## BAB II

### PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

#### 2.1. Prinsip Manajemen Risiko

Manajemen risiko UIN Imam Bonjol Padang harus memperhatikan 8 prinsip dasar SNI 8615:2018 dalam pelaksanaannya, sehingga dapat berjalan secara efektif diantaranya sebagai berikut:

- 2.1.1 **Manajemen Risiko harus Terintegrasi**, manajemen risiko merupakan bagian integral dari semua proses operasional organisasi sehingga menjadi kesatuan yang utuh.
- 2.1.2 **Manajemen Risiko disusun secara Terstruktur dan Komprehensif**, pendekatan yang terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen risiko memberikan berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan sebanding.
- 2.1.3 **Manajemen risiko dapat Disesuaikan (*customized*)**, kerangka kerja dan proses manajemen risiko Prinsip Manajemen Risiko SNI 8615:2018. Disesuaikan (*customized*), kerangka kerja dan proses manajemen risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi terkait dengan tujuan.
- 2.1.4 **Manajemen Risiko bersifat Inklusif**, keterlibatan pemangku kepentingan yang memberikan pandangan dan pengetahuan serta persepsi. Menjadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan. Kondisi ini menghasilkan peningkatan kesadaran dalam mencrapkan dan mengelola risiko.



**2.1.5 Manajemen Risiko bersifat Dinamis**, risiko bersifat dinamis sehingga risiko dapat muncul, berubah, atau retired ketika konteks eksternal dan internal organisasi berubah. Manajemen risiko mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan tersebut dengan cara yang efektif dan tepat.

**2.1.6 Manajemen Risiko dapat menyediakan Informasi 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.

**2.1.7 Manajemen Risiko dipengaruhi oleh 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 Manajemen Risiko merupakan suatu Perbaikan yang 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 di Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang mencakup pemahaman mengenai organisasi dan konteksnya, menetapkan kebijakan Manajemen Risiko, menetapkan akuntabilitas Manajemen Risiko, mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis organisasi, alokasi sumber daya Manajemen Risiko, dan menetapkan mekanisme komunikasi internal dan eksternal. Setelah melakukan perencanaan kerangka kerja, maka dilakukan penerapan proses Manajemen Risiko. Dalam penerapan Manajemen Risiko, perlu dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko. Setelah itu, kerangka kerja Manajemen Risiko perlu diperbaiki secara berkelanjutan untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi pada konteks internal dan eksternal organisasi. Proses-proses tersebut kemudian berulang kembali untuk memastikan adanya kerangka kerja Manajemen Risiko yang mengalami perbaikan berkesinambungan dan dapat menghasilkan penerapan Manajemen Risiko yang andal. Dapat juga dijelaskan dengan skema dibawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko  
SNI 8615:2018**



### **2.2.1 Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko**

Kebijakan Manajemen Risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan dari organisasi, objektif dan sesuai dengan sifat atau karakter civitas akademika UIN Imam Bonjol Padang. 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 unit kerja di UIN Imam Bonjol Padang, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan Manajemen Risiko adalah Rektor. Terkait dalam hal penerapan Manajemen Risiko selain Rektor, maka seluruh pihak civitas akademika di UIN Imam Bonjol Padang ikut berperan aktif dan bertanggung jawab, diantaranya:

#### 1) Rektor

- a. Rektor membentuk dan memberikan arahan kepada Pusat Manajemen Risiko (PMR) 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 Pusat Manajemen Risiko atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

#### 2) Pusat Manajemen Risiko (PMR)

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

1. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang 2 tahun sekali atau jika terjadi perubahan yang signifikan.
2. Membuat Sub Unit Kerja di setiap level struktural sampai dengan program studi.
3. Memastikan sasaran Manajemen Risiko selaras dengan Visi dan Misi UIN Imam Bonjol Padang.
4. Bertanggung jawab atas penerapan strategi dan tujuan Kebijakan Manajemen Risiko;
5. Mengembangkan Manajemen Risiko menjadi budaya seluruh level struktural organisasi.
6. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan Manajemen Risiko;
7. Memastikan bahwa Sub Unit Kerja yang dibentuk untuk mengelola Manajemen Risiko telah berfungsi secara independen;
8. Melaksanakan koordinasi proses penerapan Manajemen Risiko secara terintegrasi di seluruh level struktural (enterprise-widelevel);
9. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan Manajemen Risiko diseluruh kegiatan/proses organisasi;
10. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
11. Pusat Manajemen Risiko mengundang seluruh pengurus unit di seluruh level struktural untuk mendapatkan umpan balik minimal 2 kali setahun;
12. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal 6 (enam) bulan sekali untuk memastikan risiko telah ditangani sesuai dengan rencana penanganannya



- 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.

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 sub unitnya. Tugas dan tanggung jawab Sub Unit Manajemen Risiko:

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

5) *Ketua Program Studi Manajemen dan Sub unit lainnya*

Program Studi dan Sub unit lainnya bertanggung jawab melaksanakan Manajemen Risiko. Tugas dan tanggung jawab program studi dan sub unitnya:

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

6) *Tenaga Pendidik dan Kependidikan*

Seluruh Tenaga Pendidik dan kependidikan bertanggung jawab dalam melaksanakan manajemen risiko.

7) *Satuan Pengawan Internal*

Satuan pengawas internal sebagai pihak internal yang independent dari pelaksanaan fungsi operasional organisasi akan melaksanakan fungsi

- a. Menjadi pengawas pelaksanaan manajemen risiko di lingkup organisasi
- b. Dapat menjadi konsultan pelaksanaan manajemen risiko lingkup UIN Imam Bonjol
- c. Melakukan Pemeriksaan terhadap seluruh proses penanganan risiko apakah telah sampai kepada tahap risiko yang dapat diterima organisasi

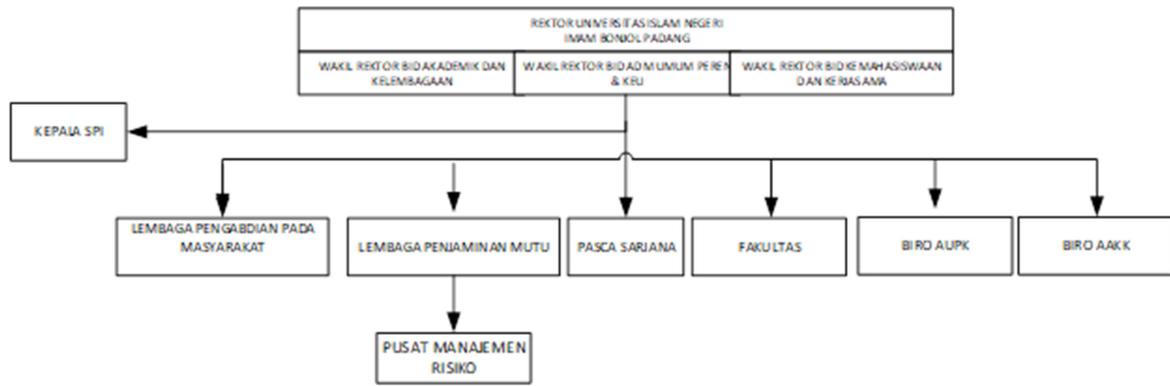
8) *Senat*

Sebagai lini ke tiga dalam organisasi, senat juga melaksanakan fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan manajemen risiko dilingkup UIN Imam Bonjol Padang.

### **2.2.2 Integrasi.**

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam struktur organisasi UIN Imam Bonjol Padang seperti pada gambar menjelaskan bahwa proses manajemen risiko secara langsung dikelola oleh Rektor melalui Pusat Manajemen Risiko pada Lembaga Penjaminan Mutu.

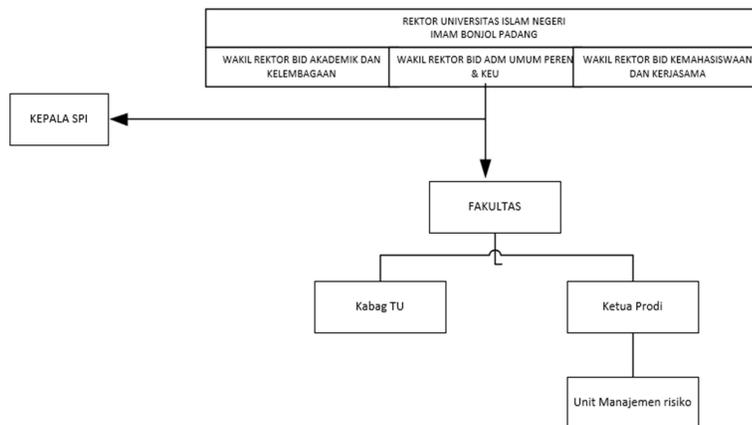




Gambar 2. Integrasi manajemen risiko ke stuktur organisasi UIN IB

Implementasi manajemen risiko untuk selanjutnya akan dikembangkan 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 risiko berjalan baik.

### GAMBAR STRUKTUR DI LEVEL FAKULTAS



Gambar 3. Integrasi manajemen risiko ke struktur Fakultas di UIN IB

Sumber daya, Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan Universitas. Oleh karena itu dibentuklah Pusat yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan seluruh kegiatan Manajemen Risiko agar penerapan Manajemen Risiko lebih efektif, yaitu Pusat Manajemen Risiko. Secara operasional, Pusat Manajemen Risiko bertanggung jawab dan melaporkan kegiatannya kepada Ketua Lembaga Penjaminan Mutu serta ditugaskan secara khusus selaku penanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko di UIN Imam Bonjol Padang. Dalam menjalankan fungsinya harus bersifat independen baik terhadap unit kerja operasional maupun terhadap unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (Satuan Pengawasan Intern).

Syarat personil Pusat manajemen Risiko, adalah sebaga berikut:

- Mempunyai kompetensi dan kemampuan analisis yang tinggi
- Menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran, dan bersifat obyektif
- Memahami proses operasional UIN Imam Bonjol Padang secara terintegrasi.
- Memahami pengetahuan tentang Manajemen Risiko secara komprehensif dan selanjutnya sebagai perkembangan ilmunya.



- e. Mampu melakukan sosialisasi dan mengembangkan budaya risiko kepada seluruh civitas akademika.
- f. Mampu menjadi pendorong/mitra kerja bagi unit kerja operasional maupun unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (SPI) untuk senantiasa mengkomunikasikan pelaksanaan aktivitas dalam rangka pengelolaan risiko.

Peningkatan kompetensi dilakukan Pusat manajemen Risiko dengan mewajibkan personilnya memahami ISO 31000 :2018 secara mendalam serta melatih kemampuan berkomunikasi melalui berbagai macam pelatihan dan workshop yang dilakukan secara berkala.

### **2.2.3 Desain**

Konteks eksternal Universitas, tetapi tidak terbatas pada:

- a) Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal.
- b) Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi tujuan organisasi.
- c) Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal.
- d) Hubungan dan komitmen kontraktual.
- e) Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.

Konteks internal Universitas 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 Universitas.
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**

UIN Imam Bonjol Padang harus menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

1. Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya.
2. Mengidentifikasi di mana, kapan dan bagaimana berbagai jenis keputusan dibuat di UIN Imam Bonjol Padang
3. Memodifikasi proses pengambilan keputusan yang berlaku bila perlu.
4. Memastikan bahwa pengaturan untuk mengelola risiko dipahami dan dipraktikkan dengan jelas.

### **2.2.5 Evaluasi**

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka manajemen risiko, UIN Imam Bonjol Padang harus secara berkala mengukur kinerja kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuannya, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan. Menentukan juga tetap cocok untuk mendukung pencapaian tujuan Fakultas.

### **2.2.6 Perbaikan Berkelanjutan**

Fakultas harus terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian UIN



Imam Bonjol Padang terus dapat meningkatkan nilainya. UIN Imam Bonjol Padang harus terus meningkatkan kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka manajemen risiko dan cara proses manajemen risiko terintegrasi.

## **BAB III** **PROSES MANAJEMEN RISIKO**

### **3.1. Proses Manajemen Risiko**

Berdasarkan SNI 8615:2018 proses manajemen risiko melibatkan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, serta penilaian, perlakuan, pemantauan, peninjauan, pencatatan, dan pelaporan risiko.

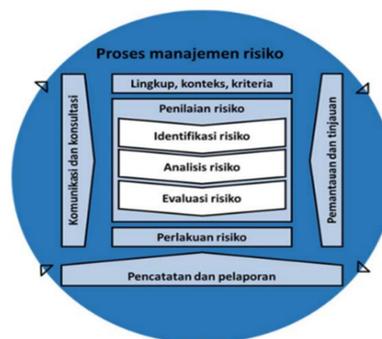
Proses manajemen risiko sebaiknya menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Ini dapat diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek.

Dapat saja ada banyak penerapan proses manajemen risiko di dalam organisasi, yang disesuaikan untuk mencapai sasaran dan menyesuaikan konteks eksternal dan internal tempat proses diterapkan. Sifat dinamis dan variabel dari perilaku dan budaya manusia sebaiknya dipertimbangkan dalam penerapan proses manajemen risiko. Walaupun proses manajemen risiko sering ditampilkan berurutan, dalam praktiknya proses manajemen risiko bersifat berulang.

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus-menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam 6 tahapan yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu semua unit kerja untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga semua unit kerja memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada dan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi.

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

Gambar: Siklus Manajemen Risiko UIN Imam Bonjol Padang



Gambar 4. Siklus manajemen risiko

### **3.2. Komunikasi dan Konsultasi**

Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan yang relevan dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan, dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman risiko, sedangkan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan. Koordinasi erat di antara keduanya akan memfasilitasi pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan,

akurat, dan dapat dipahami, dengan mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi, dan juga hak privasi individu.

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:

Table 1. Alur komunikasi proses manajemen risiko

NO	Tahap Proses MR	Dewan Pengawas	Rektor	Wakil Rektor	Lembaga /PMR	Biro	Struktural	Dekan	Program Studi	Eksternal
1	Persiapan	C	A	C	R	C	C	C	I	I
2	Komunikasi & Konsultasi	I	I	A	C	C	C	R	C	I
3	Menentukan konteks	I	A	C	C	R	C	C	C	I
4	Assesment risiko :									
	Identifikasi risiko	I	C	C	C	C	C	A	R	I
	Analisis risiko	I	A	C	C	C	R	C	I	I
	Evaluasi risiko	I	C	A/I	C	C	C	C	R	I
5	Perlakuan risiko	I	C/I	C/I	C	C	C	A	R	C/I
6	Monitoring & review	I	A	A	C	C	C	R	C	I
7	Pelaporan	I	C	A	C	I	C	R	C	I

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: Informad: Siapa yang harus diberi informasi

Dalam melakukan implementasi risiko ada beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, assesment risiko, perlakuan risiko, monitoring dan review, serta pelaporan. Tabel di atas menjelaskan mengenai proses yang dilakukan Dewan Pengawas (Senat dan SPI), Rektor, Pusat Manajemen Risiko, Wakil Rektor, Dekan, sampai ke Sub Unit. Dalam tabel tersebut dijelaskan mengenai kewenangan setiap bagian terkait implementasi manajemen risiko tersebut. Dewan

Pengawas memiliki peran yang 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 Pusat Manajemen Risiko sebagai pihak yang melaksanakan proses manajemen risiko, dan juga melakukan proses konsultasi. Eksternal shareholder juga berperan dalam proses kontrol untuk menjamin manajemen risiko yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuannya.

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 diperlukan.

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

### **3.3. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria**

Tujuan penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses manajemen risiko, mengaktifkan penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang memadai. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup penentuan ruang lingkup proses dan pemahaman konteks eksternal dan internal.

#### **3.3.1 Penentuan ruang lingkup**

Proses manajemen risiko dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), diperlukan kejelasan tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi.

Saat merencanakan pendekatan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

- a. sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
- b. hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses;
- c. waktu, lokasi, serta pencakupan dan pengecualian khusus;
- d. alat dan teknik penilaian risiko yang sesuai;
- e. sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan;
- f. hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

Dalam penetapan konteks dapat proses manajemen risiko di UIN Imam Bonjol Padang mengacu pada:

1. Peta proses bisnis UIN Imam Bonjol Padang
2. Visi dan Misi UIN Imam Bonjol Padang
3. RIP (Rencana Induk Pengembangan)
4. Renstra (Rencana Strategis)
5. RKT (Rencana Kerja Tahun)
6. KPI (Key Performance Indicator) Lembaga, Biro, Dekan s/d KPI Prodi UIN imam Bonjol Padang.

Penetapan konteks tersebut, untuk memudahkan identifikasi dan proses selanjutnya.



### 3.3.2 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 organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
- b) Konteks Manajemen Risiko adalah konteks dimana Manajemen Risiko diterapkan.
- c) Menentukan Kriteria risiko.

### 3.3.3 Kriteria Risiko

Organisasi juga sebaiknya menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria risiko sebaiknya selaras dengan kerangka kerja manajemen risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan ruang lingkup aktivitas yang dicakup. Kriteria risiko sebaiknya merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang manajemen risiko. Kriteria sebaiknya ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan pemangku kepentingan.

#### a. Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*Probability/Likelihood/frequency*)

Kriteria kemungkinan terjadinya risiko dilihat berdasarkan kemungkinan kejadian dalam satu tahun kalender.

Tabel 2. Kriteria kemungkinan terjadinya risiko

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 Dampak (*Consequences*)

Kriteria Dampak Risiko disesuaikan dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi di UIN Imam Bonjol Padang, yaitu: keuangan, pendapatan, tata pamong, mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, proses pembelajaran, reputasi, hukum dan pelayanan.



Tabel 3. Kriteria dampak risiko

Aspek	Sangat Ringan (1)	Ringan (2)	Sedang (3)	Berat (4)	Ekstrim (5)
Keuangan	1 % Anggaran Tidak Terealisasi	5 % Anggaran Tidak Terealisasi	15 % Anggaran Tidak Terealisasi	25 % Anggaran Tidak Terealisasi	35 % Anggaran Tidak Terealisasi
Pendapatan	1 % Pendapatan tidak tercapai	5 % Pendapatan tidak tercapai	15 % Pendapatan tidak tercapai	25 % Pendapatan tidak tercapai	35 % Pendapatan tidak tercapai
Akreditasi	< 10 Indikator tidak terpenuhi	10-19 Indikator tidak terpenuhi	20- 25 indikator tidak terpenuhi	26-30 indikator tidak terpenuhi	>30 indikator tidak terpenuhi
Reputasi	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (stake holder) atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan atau tertulis ke organisasi <= 10	Jumlah keluhan pemangku kepentingan (stake holder) atau publik secara lisan (dapat didokumentasikan atau tertulis ke organisasi > 10	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bukan berasal dari pendapat pimpinan, pemberitaan negatif di media massa lokal	Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bukan berasal dari pendapat pimpinan, pemberitaan negatif di media massa nasional	Pemberitaan negatif di media sosial yang bukan berasal dari pendapat pimpinan, pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional
	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stake holder) sangat baik	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stake holder) baik	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stake holder) sedang	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stake holder) sangat rendah	Tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stake holder) sangat rendah
Hukum Pidana	Tidak ada gugatan pidana	Tidak ada gugatan pidana	pidana : <= 1 tahun; atau tersangka/terdakwa adalah pejabat administratif	pidana : 1 < x <= 5 tahun; atau tersangka/terdakwa adalah pejabat	pidana : x > 5 tahun atau; atau tersangka/terdakwa adalah pejabat tertinggi



Aspek	Sangat Ringan (1)	Ringan (2)	Sedang (3)	Berat (4)	Ekstrem (5)
			ator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara	administr ator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara	
Hukum Perdata	perdata : <= 100 juta	perdata : 100 juta - 1 Miliar	perdata : 1 Miliar - <= 10 Miliar	perdata : 10 Miliar - <= 100 Miliar	perdata : >= 100 Miliar
Hukum Administratif	Administratif : tergugat adalah pejabat administrator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara	Administratif : tergugat adalah pejabat pimpinan tinggi atau pejabat fungsional yang setara	Administratif : tergugat adalah pejabat pimpinan tinggi madya atau pejabat fungsional yang setara	Administratif : tergugat adalah pejabat administrator, pejabat pengawas, atau pejabat fungsional yang setara	Administratif : tergugat adalah pejabat pimpinan tertinggi
Pelayanan	Indeks pelayanan >= 80%	Indeks pelayanan 70 - 79%	Indeks pelayanan <60-69%	Indeks pelayanan 50 - 59%	Indeks pelayanan < 50%

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

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

Secara umum materik risiko UIN Imam Bonjol Padang berada dalam batasan cakupan Ektrem sampai kepada Low risk, selajutnya arah kebijakan manajemen risiko untuk Appetite dan tolerance risiko adalah dari ekstrem down to law risk sebagaimana ditunjukkan sebagai berikut:

## I. Matriks Risiko

Matriks risiko adalah matriks yang digunakan selama penilaian risiko untuk menentukan tingkat risiko dengan mempertimbangkan kategori probabilitas atau kemungkinan terhadap kategori keparahan konsekuensi. Ini adalah mekanisme sederhana untuk meningkatkan visibilitas risiko dan membantu pengambilan keputusan manajemen.



Probabilitas	5 = Certain	5	10	15	20	25
	4 = Likely	4	8	12	16	20
	3 = Possible	3	12	9	12	15
	2 = Unlikely	2	4	6	8	10
	1 = Rare	1	2	3	4	5
	DAMPAK	1 = Sangat Ringan	2 = Kecil	3 = Sedang	4 = Berat	5 = Sangat Berat

Gambar 5. Matriks Risiko

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas:

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

#### 4.3.4 Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Manajemen risiko pada perguruan tinggi adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang mungkin terjadi pada perguruan tinggi, yaitu:

1. Risiko Fraud.

Risiko Fraud adalah risiko yang berkaitan dengan kecurangan yang mengandung unsur kesengajaan dan merugikan keuangan negara yang meliputi antara lain penggelapan aset (kas atau barang milik negara), penipuan, penyuapan, gratifikasi, penyalahgunaan kewenangan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang berupa uang, barang/ harta ataupun jasa.

2. Risiko Keuangan

Risiko yang berkaitan dengan kondisi keuangan UIN Imam Bonjol Padang yang meliputi penganggaran, belanja (antara lain penyerapan belanja UIN Imam Bonjol Padang, ketidaksesuaian belanja), pendapatan (tidak terpenuhinya target pendapatan), aset UIN Imam Bonjol Padang termasuk barang milik negara, serta kegagalan pihak ketiga dalam memenuhi kewajibannya kepada UIN Imam Bonjol Padang

3. Risiko Operasional

Risiko yang berkaitan dengan:

- a. Ketidacukupan atau tidak berfungsinya proses bisnis UIN Imam Bonjol Padang (yang disebabkan antara lain oleh kendala sumber daya manusia, pendanaan atau peralatan), sistem informasi dan komunikasi atau keselamatan kerja pegawai, atau;

- b. Peristiwa di luar UIN Imam Bonjol Padang (eksternal) yang

menyebabkan gangguan operasional UIN Imam Bonjol Padang.



#### 4. Risiko Reputasi

Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) dan publik terhadap UIN Imam Bonjol Padang.

#### 5. Risiko Kepatuhan

Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan pihak internal ataupun eksternal UIN Imam Bonjol Padang terhadap peraturan perundang-undangan atau peraturan lain yang berlaku.

#### 6. Risiko Hukum

Risiko yang berkaitan dengan tuntutan atau gugatan hukum, maupun upaya hukum lainnya kepada UIN Imam Bonjol Padang atau jabata dalam UIN Imam Bonjol Padang.

### 3.4 **Assesment Risiko**

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja mulai dari unit kerja setingkat Universitas sampai dengan prodi setiap periode tiga (3) bulanan. *Key Person* sebagai perwakilan Manajemen Risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan *assessment* risiko antara lain, meliputi : identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Apabila unit kerja tersebut mengalami kesulitan dalam melakukan proses *assessment* risiko, maka Pusat Manajemen Risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses tersebut secara mandiri.

### 3.5 **Identifikasi Risiko**

Identifikasi komprehensif 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 UIN Imam Bonjol Padang  
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*, *Focus Group Discussion*, *Fish Bond Analysis* 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 organisasi, selain itu penting untuk menyediakan data dalam membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap *consequence* dan *likelihood* didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian. Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif atau kombinasi di antaranya, tergantung pada informasi risiko dan data tersedia.

Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik.

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 sumberdaya; 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 prioritas, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya.

Tujuannya adalah untuk memperoleh prioritas yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risiko seperti yang dihasilkan dalam 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 antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara *frekuensi exposure* dengan probabilitas.

## 3. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (dari pada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence*, maupun untuk *likelihood*, 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.

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

### 3.8 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.

Perlakuan risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

#### 1. Pengendalian

Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko. Contoh pengendalian dapat dalam bentuk prosedur.

#### 2. Penanganan

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai.

Opsi perlakuan risiko sangat tergantung kepada jenis risiko, apakah risiko berupa ancaman atau risiko berupa peluang. Risiko yang bersifat ancaman dapat ditangani dengan cara:

- 1) Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
- 2) Transfer risiko (*risk Transfer*), yaitu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain : asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, transaksi nilai mata uang asing, dll.
- 3) Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan apapun terhadap risiko tersebut.
- 4) Berbagi risiko (*Risk Sharing*), yaitu organisasi dapat menangani risiko dengan berbagi Bersama pihak-pihak dalam organisasi ataupun pihak luar organisasi.
- 5) Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*), yaitu menangani risiko dengan menggunakan segala sumberdaya serta infrastruktur yang ada untuk meminimalkan risiko yang ada pada organisasi.

Risiko yang bersifat peluang, dapat dikelola dengan cara:

- 1) Eksploitasi Risiko (*Risk Exploitation*), yaitu mengumpulkan sejumlah risiko yang mungkin akan terjadi dengan harapan organisasi akan memperoleh keuntungan terhadap kejadian risiko tersebut
- 2) Memperbesar risiko (*Risk Enhance*), yaitu memperbesar kemungkinan terjadinya

risiko agar ketika terjadi risiko organisasi dapat memperoleh keuntungan



Dokumen utama yang dihasilkan dari tahap identifikasi, analisis, evaluasi dan mitigasi/perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

### **3.9 Pemantauan dan Pengkajian (Monitoring & Review)**

Pemantauan dan pengkajian dapat melibatkan pihak terkait juga. Hasil pengkajian oleh Tim Manajemen Risiko akan disampaikan pada diskusi panel di tingkat Perguruan Tinggi. Hal-hal yang diperoleh dari hasil pemantauan risiko menjadi bahan pengkajian lebih lanjut untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai tindakan terhadap risiko untuk meningkatkan efektifitas dan penanganan risiko.

### **3.10 Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko**

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses Manajemen Risiko dibagi menjadi 2 (dua) antara lain :

#### 1. Perguruan Tinggi

Hasil assesmen Manajemen Risiko Perguruan Tinggi disahkan oleh Tim Manajemen Risiko dan dikirim kepada Rektor untuk direview. Setelah Rektor menyetujui laporan disampaikan ke Departemen Manajemen Risiko. Departemen 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 kerja untuk direvisi.

#### 2. Jurusan/Program Studi

Hasil assesmen manajemen risiko Divisi disahkan oleh Tim Manajemen Risiko dan dikirim kepada Rektor untuk direview. Setelah Rektor menyetujui laporan disampaikan ke Departemen Manajemen Risiko. Selanjutnya Departemen 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 kerja untuk direvisi.



## **BAB IV KESIMPULAN**

UIN Imam Bonjol Padang menerapkan Manajemen Risiko dan didukung oleh 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 Triwulanan Manajemen Risiko Unit Kerja dan Laporan Manajemen Risiko Perguruan Tinggi.

