

MEMBUMIKAN MANAJEMEN RISIKO PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI

Oleh

Agus Arwani

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan

Email: agus.arwani@iainpekalongan.ac.id

Sejarah perkembangan manajemen risiko pada awalnya hanya berlaku pada perusahaan-perusahaan di industri asuransi, dengan mempertimbangkan risiko sebagai kerugian yang diharapkan dan dikalikan langsung dengan nilai aset risiko sebagai dasar penentuan besaran pertanggungan. Premi asuransi yang dibayarkan oleh tertanggung (Fasiha, 2014).

Tahun 1990-an merupakan periode revitalisasi manajemen risiko yang ditandai dengan meningkatnya kesadaran dan kesadaran pelaku bisnis, pembuat kebijakan dan regulator di berbagai belahan dunia..

Kesadaran akan pentingnya manajemen risiko terutama dipicu oleh berbagai bencana keuangan besar di awal 1990-an, seperti kasus Barings Bank Inggris di Orange County, California dan Daiwa Next Bank, sebuah perusahaan logam Jerman., Procter & Gamble Amerika Serikat dll. Setelah itu, banyak pemangku kepentingan mengatasi penyebab kerugian ini untuk mengendalikan kegagalan. Misalnya, dalam kasus Barings Bank, sebuah bank berusia 243 tahun merugi \$1,3 miliar pada tahun 1995 karena transaksi produk derivatif oleh kepala pedagang berjangka Barings Singapura, Nicholas Riesson. Pelanggaran ini dimungkinkan oleh kelalaian markas besar atas tindakan Leason. Leason memiliki rekam jejak yang baik dalam menghasilkan pendapatan \$ 20 juta untuk perusahaan sebelumnya. Penentuan batas maksimum kewenangan memang telah dianggap sebagai salah satu alat pengendalian yang penting bagi manajemen puncak dalam organisasi (Anwar, 2002)

Peristiwa yang terjadi pada bank Barings tersebut dan peristiwa-peristiwa kerugian signifikan lain seperti dikemukakan di atas merupakan peristiwa-peristiwa yang memberi inspirasi kepada para praktisi bisnis terutama dalam bidang jasa perbankan dan lembaga-lembaga keuangan lainnya untuk menciptakan alat bantu yang dapat digunakan manajemen puncak secara proaktif memantau perubahan-perubahan lingkungan ekstern dan menganalisis keputusan-keputusan yang diambil para manajer operasi mereka (Jukadi & Sopandi, 2018). Alat bantu dalam hal ini adalah sebuah proses untuk mengidentifikasi, menaksir, mengelola, dan mengkomunikasikan risiko-risiko, baik risiko-risiko yang timbul dari interaksi antara organisasi dengan lingkungan ekstern, maupun risiko-risiko sebagai akibat dari pengambilan keputusan yang kurang tepat.

Proses tersebut dikenal sebagai manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan gelombang solusi baru bagi manajemen untuk menghadapi tantangan dalam mengelola bisnis modern (Widnya, 2019). Dalam perkembangan selanjutnya, manajemen risiko telah mengalami perluasan area aktivitas yang seharusnya dan harus menjadi bagian integral dari manajemen perusahaan, tidak hanya terkait dengan industri asuransi. Integrasi adalah kata kunci dan fitur manajemen risiko modern. Semua anggota organisasi perlu menyadari dan peduli tentang risiko dan bagaimana mereka menangani risiko yang mereka hadapi, dalam wewenang mereka. Risiko dan manajemen risiko harus dari perspektif organisasi yang luas..

Definisi Risiko menurut Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru (AS/NZS) 4360:1999, adalah “Peluang terjadinya sesuatu yang akan berdampak pada pencapaian tujuan (Hillsqn, 2017)”. Sementara Ernst & Young mendefinisikan risiko bisnis sebagai “Kejadian

atau tindakan yang secara buruk dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memaksimalkan 'nilai' *stakeholder* dan pencapaian tujuan bisnisnya(Ford et al., 2008).”

Sedangkan menurut ERM-COSO adalah “Suatu peristiwa yang mempunyai dampak negatif, yang dapat menghambat penciptaan nilai atau mengurangi nilai aset yang ada”.

Dan dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, resiko didefinisikan sebagai “Sebuah konsep yang menggambarkan ketidakpastian dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi”.

Pengertian Manajemen Resiko menurut Risk Management Standards Australia dan Selandia Baru AS/NZS 4360 adalah “Budaya, proses, dan struktur yang diarahkan kepada manajemen yang efektif atas peluang-peluang yang potensial dan pengaruh–pengaruh yang merugikan”. Sedangkan menurut COSO, definisi *Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risks to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives*(Moeller, 2007).

Menurut Griffiths (2016), risiko adalah ancaman bahwa suatu tindakan atau peristiwa buruk akan memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan melaksanakan strategi yang berhasil(Griffiths, 2016). Menurut The Institute of Risk Management (IRM) dan The Association of Insurance and Risk

Managers (AIRMIC) (2002), risiko adalah peluang terjadinya sesuatu, mempunyai dampak terhadap tujuan(Hillson, 2016). Sedangkan menurut Australian New Zealand International Standard (AS/NZS ISO 31000:2009) dan Pedoman Teknis Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) (2009), risiko adalah kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah(Purdy, 2010).

Dalam Institusi Perguruan Tinggi Negeri, manajemen resiko ***disinggung*** dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, khususnya pasal 13 sampai dengan pasal 17. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tersebut, secara ***tersirat mewajibkan*** Pimpinan Instansi Pemerintah baik Pusat maupun daerah untuk menerapkan prinsip-prinsip manajemen resiko dalam mengelola sumber daya yang ada di instansi pemerintah yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan dari instansi pemerintah yang bersangkutan. Penerapan tersebut bersifat mutlak dan harus dilakukan, demi keakuratan penilaian atas resiko dari instansi pemerintah yang dipimpinnya, sehingga resiko atau hambatan tersebut bisa diatasi dan tujuan instansi pemerintah yang dipimpinnya terwujud(Pemerintah, 2008).

Dalam Lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, tentang Daftar Uji Pengendalian Intern Pemerintah pada Bagian II ***Penilaian Resiko*** disebutkan bahwa “Pimpinan Instansi Pemerintah merumuskan ***pendekatan manajemen risiko*** dan ***kegiatan pengendalian risiko*** yang diperlukan untuk memperkecil risiko dan Pimpinan Instansi Pemerintah atau evaluator harus berkonsentrasi pada penetapan tujuan instansi, pengidentifikasian dan analisis risiko serta pengelolaan risiko pada saat terjadi perubahan”.

Komponen-komponen proses manajemen risiko bisnis versi ERM COSO dapat diuraikan sebagai berikut(Moeller, 2007)(Kartika, 2015):

1. Lingkungan Intern

Manajemen menentukan suatu filosofi sehubungan dengan risiko dan menetapkan suatu hasrat risiko. Lingkungan intern menentukan fondasi tentang bagaimana risiko dan pengendalian dipandang oleh orang-orang dalam suatu entitas. Inti dari bisnis apapun adalah orang-orang – atribut individual mereka, termasuk integritas, nilai etika dan kompetensi – dan lingkungan di

mana mereka beroperasi. Mereka adalah mesin yang mendorong entitas dan fondasi dari setiap komponen lainnya.

2. Penentuan Tujuan

Tujuan harus ada sebelum manajemen dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang secara potensial mempengaruhi pencapaiannya. Manajemen risiko perusahaan menjamin bahwa manajemen memiliki suatu proses yang berfungsi untuk menentukan tujuan-tujuan dan bahwa tujuan-tujuan yang dipilih mendukung dan selaras dengan misi atau visi entitas dan konsisten dengan hasrat risiko entitas.

3. Identifikasi Risiko

Peristiwa-peristiwa potensial yang dapat berdampak pada entitas harus diidentifikasi. Identifikasi peristiwa termasuk mengidentifikasi faktor-faktor intern dan ekstern – bagaimana peristiwa-peristiwa potensial dapat mempengaruhi implementasi strategi dan pencapaian tujuan. Identifikasi peristiwa termasuk membedakan antara peristiwa-peristiwa potensial yang menunjukkan risiko, yang menunjukkan peluang, dan yang menunjukkan keduanya. Manajemen mengidentifikasi adanya saling keterkaitan antara peristiwa-peristiwa potensial agar dapat menggolongkan peristiwa-peristiwa guna menciptakan dan menegakkan kesamaan bahasa risiko di segenap entitas dan membentuk suatu basis guna mempertimbangkan peristiwa-peristiwa dari sudut pandang portofolio.

4. Penaksiran Risiko

Risiko-risiko yang teridentifikasi dianalisis untuk membentuk basis guna menentukan bagaimana risiko-risiko tersebut harus dikelola. Risiko-risiko terkait dengan tujuan yang mungkin terpengaruh. Risiko-risiko ditaksir pada basis intern dan ekstern, dan penaksiran mempertimbangkan baik likelihood maupun dampak risiko. Berbagai akibat yang mungkin ditimbulkan dikaitkan dengan suatu peristiwa potensial, dan manajemen harus mempertimbangkan hal-hal itu secara bersama-sama.

5. Respon Risiko

Manajemen memilih suatu pendekatan atau seimpunan tindakan untuk menyelaraskan risiko tertaksir dengan hasrat risiko entitas, dalam konteks strategi dan tujuan. Pegawai mengidentifikasi dan mengevaluasi respon risiko yang mungkin, termasuk menghindari, menerima, mengurangi dan membagi risiko.

6. Aktivitas Pengendalian

Kebijakan dan prosedur ditetapkan dan dilaksanakan untuk membantu meyakinkan bahwa respon-respon risiko yang dipilih manajemen dilaksanakan secara efektif.

7. Informasi dan Komunikasi

Informasi yang relevan diidentifikasi, diperoleh dan dikomunikasikan dalam suatu bentuk dan tenggat waktu yang memungkinkan orang-orang untuk melaksanakan tanggungjawab mereka. Informasi dibutuhkan oleh semua tingkatan dalam entitas untuk mengidentifikasi, menaksir dan merespon risiko. Komunikasi yang efektif juga harus terjadi dalam suatu pengertian yang lebih umum, mengalir ke bawah, ke segenap entitas. Pegawai harus menerimakomunikasi yang jelas sehubungan peran dan tanggungjawab mereka.

8. Pemantauan

Keseluruhan proses manajemen risiko perusahaan harus dipantau, dan jika perlu dilakukan modifikasi. Dengan cara demikian, sistem dapat bereaksi secara dinamis, berubah sesuai kondisi yang ada. Pemantauan diselenggarakan melalui aktivitas manajemen yang sedang berjalan, evaluasi terpisah dari proses manajemen risiko perusahaan adalah kombinasi keduanya.

Proses Utama Manajemen Risiko dalam Perguruan Tinggi Negeri adalah sebagai berikut :

Langkah *pertama* adalah *mengidentifikasi resiko/peristiwa/hambatan* yang akan terjadi atau mungkin akan terjadi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan dari Perguruan Tinggi Negeri, dengan menentukan visi, misi dan tujuan dari instansi pemerintah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, dan dilanjutkan dengan mengidentifikasi resiko atau apa yang dapat menghambat pencapaian visi, misi dan tujuan dari instansi Perguruan Tinggi Negeri yang bersangkutan.

Metode-metode dalam mengidentifikasi resiko atau hambatan pencapaian tujuan instansi Perguruan Tinggi Negeri adalah Interview, Online or paper surveys, Targeted Reviews, Facilitated Workshops, Scenario Analysis, Brainstorming, Fault tree analysis, Focus Groups, Flowcharts/Process Mapping, Past Experience, Best Practice/Benchmarking, Current Knowledge, Incident Investigating, Hazop studies (Watching in operational process) dan Physical inspection.

Dalam penetapan visi, misi dan tujuan dari Perguruan Tinggi Negeri, Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri, dalam hal ini Rektor atau Ketua menetapkan Visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi Negeri dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri menetapkan Visi, Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan dalam bentuk misi, tujuan dan sasaran, sebagaimana dituangkan dalam rencana strategis dan rencana kinerja tahunan.
- b. Visi, Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan disusun sesuai dengan persyaratan program yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Visi, Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan harus cukup spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu.

Seluruh Visi, Misi dan Tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara jelas dikomunikasikan pada semua pegawai sehingga pimpinan Perguruan Tinggi Negeri (Rektor atau Ketua) mendapatkan umpan balik, yang menandakan bahwa komunikasi tersebut berjalan secara efektif.

Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri menetapkan strategi operasional yang konsisten dengan rencana strategis Perguruan Tinggi Negeri dan rencana penilaian risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Rencana strategis mendukung visi, misi dan tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan.
- b. Rencana strategis mencakup alokasi dan prioritas penggunaan sumber daya.
- c. Rencana strategis dan anggaran dirancang secara rinci sesuai dengan tingkatan atau level manajemen di Lingkungan Perguruan Tinggi Negeri.
- d. Asumsi yang mendasari rencana strategis dan anggaran Perguruan Tinggi Negeri, konsisten dengan kondisi yang terjadi sebelumnya dan kondisi saat ini.

Perguruan Tinggi Negeri memiliki rencana strategis yang terpadu dan penilaian risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri, yang mempertimbangkan tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan dan risiko yang berasal dari faktor intern dan ekstern, serta menetapkan suatu struktur pengendalian penanganan risiko.

Penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri, harus berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis dari Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Semua kegiatan penting didasarkan pada tujuan dan rencana strategis Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan dikaji ulang secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan tersebut masih relevan dan berkesinambungan.

Tujuan pada tingkatan kegiatan saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya.

Tujuan pada tingkatan kegiatan relevan dengan seluruh kegiatan utama Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan pada tingkatan kegiatan ditetapkan untuk semua kegiatan operasional penting dan kegiatan pendukung.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan konsisten dengan praktik dan kinerja sebelumnya yang efektif serta kinerja industri/bisnis yang mungkin dapat diterapkan pada kegiatan Perguruan Tinggi Negeri.

Tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri mempunyai unsur kriteria pengukuran.

Tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri didukung sumber daya Perguruan Tinggi Negeri yang cukup. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan sudah diidentifikasi.
- b. Jika tidak tersedia sumber daya yang cukup, pimpinan Perguruan Tinggi Negeri harus memiliki rencana untuk mendapatkannya.

Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri mengidentifikasi tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri yang penting terhadap keberhasilan tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri mengidentifikasi hal yang harus ada atau dilakukan agar tujuan Instansi Pemerintah secara keseluruhan tercapai.
- b. Tujuan pada tingkatan kegiatan yang penting harus mendapat perhatian dan direviu secara khusus serta capaian kinerjanya dipantau secara teratur oleh pimpinan Instansi Pemerintah.

Semua tingkatan atau level pimpinan Perguruan Tinggi Negeri terlibat dalam proses penetapan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri dan berkomitmen untuk mencapainya.

Dalam mengidentifikasi resiko, Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri menggunakan metodologi identifikasi risiko yang sesuai untuk tujuan Perguruan Tinggi Negeri dan tujuan pada tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri secara komprehensif. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Metode kualitatif dan kuantitatif digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan menentukan peringkat risiko relatif secara terjadwal dan berkala.
- b. Cara suatu risiko diidentifikasi, diperingkat, dianalisis, dan diatasi telah dikomunikasikan kepada pegawai yang berkepentingan.
- c. Pembahasan identifikasi risiko dilakukan pada rapat tingkat pimpinan Perguruan Tinggi Negeri.
- d. Identifikasi risiko merupakan bagian dari prakiraan rencana jangka pendek dan jangka panjang, serta rencana strategis.
- e. Identifikasi risiko merupakan hasil dari pertimbangan atas temuan audit, hasil evaluasi, dan penilaian lainnya.
- f. Risiko yang diidentifikasi pada tingkat pegawai dan pimpinan tingkat menengah menjadi perhatian pimpinan Perguruan Tinggi Negeri yang lebih tinggi.

Risiko dari faktor eksternal dan internal pada Perguruan Tinggi Negeri diidentifikasi dengan menggunakan mekanisme yang memadai. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Perguruan Tinggi Negeri mempertimbangkan risiko dari perkembangan teknologi.

- b. Risiko yang timbul dari perubahan kebutuhan atau harapan badan legislatif, pimpinan Perguruan Tinggi Negeri, dan masyarakat sudah dipertimbangkan.
- c. Risiko yang timbul dari peraturan perundang-undangan baru sudah diidentifikasi.
- d. Risiko yang timbul dari bencana alam, tindakan kejahatan, atau tindakan terorisme sudah dipertimbangkan.
- e. Identifikasi risiko yang timbul dari perubahan kondisi usaha, politik, dan ekonomi sudah dipertimbangkan.
- f. Risiko yang timbul dari rekanan utama sudah dipertimbangkan.
- g. Risiko yang timbul dari interaksi dengan Instansi Pemerintah lainnya dan Perguruan Tinggi Negeri serta pihak di luar Perguruan Tinggi Negeri sudah dipertimbangkan.
- h. Risiko yang timbul dari pengurangan kegiatan dan pengurangan pegawai Perguruan Tinggi Negeri sudah dipertimbangkan.
- i. Risiko yang timbul dari rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering*) atau perancangan ulang proses operasional kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri sudah dipertimbangkan.
- j. Risiko yang timbul dari gangguan pemrosesan sistem informasi dan tidak tersedianya sistem cadangan sudah dipertimbangkan.
- k. Risiko yang timbul dari pelaksanaan program yang didesentralisasi sudah diidentifikasi.
- l. Risiko yang timbul dari tidak terpenuhinya kualifikasi pegawai dan tidak adanya pelatihan pegawai sudah dipertimbangkan.
- m. Risiko yang timbul dari ketergantungan terhadap rekanan atau pihak lain dalam pelaksanaan kegiatan penting Perguruan Tinggi Negeri sudah diidentifikasi.
- n. Risiko yang timbul dari perubahan besar dalam tanggung jawab pimpinan Perguruan Tinggi Negeri sudah diidentifikasi.
- o. Risiko yang timbul dari akses pegawai yang tidak berwenang terhadap aset yang rawan sudah dipertimbangkan.
- p. Risiko yang timbul dari kelemahan pengelolaan pegawai.
- q. Risiko yang timbul dari ketidaktersediaan dana untuk pembiayaan program baru atau program lanjutan sudah dipertimbangkan.

Penilaian atas faktor lain yang dapat meningkatkan risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri telah dilaksanakan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Risiko yang timbul dari kegagalan pencapaian misi, tujuan, dan sasaran masa lalu atau keterbatasan anggaran pada Perguruan Tinggi Negeri sudah dipertimbangkan.
- b. Risiko yang timbul dari pembiayaan yang tidak memadai, pelanggaran penggunaan dana, atau ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan di masa lalu sudah dipertimbangkan.
- c. Risiko melekat pada misi Perguruan Tinggi Negeri, program yang kompleks dan penting, serta kegiatan khusus lainnya pada Perguruan Tinggi Negeri sudah diidentifikasi.

Risiko Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan dan pada setiap tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri penting sudah diidentifikasi.

Langkah *kedua* adalah melakukan *analisis resiko* dan *mengukur resiko* atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri, dengan cara melakukan *penilaian atas resiko* atau hambatan yang ada dan menentukan *skore atas resiko* bagi pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri dan hambatan dalam pencapaian tujuan dari Perguruan Tinggi Negeri yang bersangkutan. Prosedur yang biasanya ditempuh dalam menganalisis dan mengukur resiko pada Perguruan Tinggi Negeri yang lajim diterapkan adalah sebagai berikut (Arifudin et al., 2020) :

1. Risk Impact & Likelihood

2. Quantitative Or Qualitative
3. Threats and Opportunities
4. Tips and Techniques

Kemudian, baru dilakukan *penilaian skore resiko* atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri dengan rumus resiko merupakan hasil perkalian likelihood dan konsekuensi.

Analisis risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri, dilaksanakan untuk menentukan dampak risiko terhadap pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri menetapkan proses formal dan informal untuk menganalisis risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri berdasarkan kegiatan sehari-hari.
- b. Kriteria klasifikasi risiko rendah, menengah atau tinggi atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri sudah ditetapkan.
- c. Pimpinan dan pegawai Perguruan Tinggi Negeri yang berkepentingan diikutsertakan dalam kegiatan analisis risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri.
- d. Risiko yang diidentifikasi dan dianalisis relevan dengan tujuan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri.
- e. Analisis risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri mencakup perkiraan seberapa penting risiko bersangkutan bagi pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri.
- f. Analisis risiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri mencakup perkiraan kemungkinan terjadinya setiap risiko dan menentukan tingkatannya.
- g. Cara terbaik mengelola atau mengurangi risiko dan tindakan khusus yang harus dilaksanakan sudah ditetapkan.

Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menentukan tingkat risiko yang dapat diterima atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Pendekatan penentuan tingkat risiko yang dapat diterima atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri bervariasi antar Perguruan Tinggi Negeri tergantung dari varian dan toleransi risiko.
- b. Pendekatan yang diterapkan dirancang agar tingkat risiko yang dapat diterima tetap wajar dan pimpinan Perguruan Tinggi Negeri bertanggung jawab atas penetapannya.
- c. Kegiatan pengendalian khusus untuk mengelola serta mengurangi risiko secara keseluruhan dan di setiap tingkatan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri, sudah ditetapkan dan penerapannya selalu dipantau.

Perguruan Tinggi Negeri memiliki mekanisme untuk mengantisipasi, mengidentifikasi, dan bereaksi terhadap risiko yang diakibatkan oleh perubahan-perubahan dalam pemerintahan, ekonomi, industri, peraturan, operasional atau kondisi lain yang dapat mempengaruhi tercapainya maksud dan tujuan Perguruan Tinggi Negeri secara keseluruhan atau maksud dan tujuan suatu kegiatan. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Semua kegiatan di dalam Perguruan Tinggi Negeri yang mungkin akan sangat terpengaruh oleh perubahan sudah dipertimbangkan dalam prosesnya.
- b. Perubahan rutin sudah ditangani melalui identifikasi risiko dan proses analisis yang ditetapkan.
- c. Risiko yang diakibatkan oleh kondisi yang berubah-ubah secara signifikan sudah ditangani pada tingkat yang cukup tinggi di dalam Perguruan Tinggi Negeri sehingga dampaknya terhadap organisasi Perguruan Tinggi Negeri sudah dipertimbangkan dan tindakan yang layak sudah diambil.

Perguruan Tinggi Negeri memberikan perhatian khusus terhadap risiko yang ditimbulkan oleh perubahan yang mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Perguruan Tinggi Negeri dan yang menuntut perhatian pimpinan tingkat atas pada Perguruan Tinggi Negeri. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

- a. Perguruan Tinggi Negeri secara khusus sudah memberikan perhatian terhadap risiko yang ditimbulkan akibat menerima pegawai baru untuk menempati posisi kunci atau akibat tingginya keluar-masuk pegawai di suatu bidang.
- b. Sudah ada mekanisme untuk menentukan risiko yang terkandung akibat diperkenalkannya sistem informasi baru atau berubahnya sistem informasi dan risiko yang terlibat dalam pelatihan pegawai dalam Perguruan Tinggi Negeri dalam menggunakan sistem baru ini dan menerima perubahan.
- c. Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri sudah memberikan pertimbangan khusus terhadap risiko yang diakibatkan oleh perkembangan dan ekspansi yang cepat atau penciutan yang cepat serta pengaruhnya terhadap kemampuan sistem dan perubahan rencana, maksud, dan tujuan strategis.
- d. Sudah diberikan pertimbangan terhadap risiko yang terlibat saat memperkenalkan perkembangan dan penerapan teknologi baru yang penting serta pemanfaatannya dalam proses operasional.
- e. Risiko sudah dianalisis secara menyeluruh saat Perguruan Tinggi Negeri akan memulai kegiatan untuk menyediakan suatu keluaran atau jasa baru.
- f. Risiko yang diakibatkan oleh pelaksanaan kegiatan pada Perguruan Tinggi Negeri di suatu area geografis baru sudah ditetapkan.

Langkah *ketiga* adalah menentukan *skala prioritas resiko yang akan diambil* dan *melakukan evaluasi resiko* atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri, dengan cara membandingkan skala prioritas tersebut dengan rencana pencapaian tujuan pada Perguruan Tinggi Negeri dan situasi serta kondisi yang terjadi saat itu beserta kondisi pemerintah daerah yang bersangkutan.

Tahapan dalam menentukan skala prioritas resiko atas pencapaian tujuan Perguruan Tinggi Negeri adalah sebagai berikut :

1. Risk Ranking (scoring)
2. Residual vs. Inherent Risk
3. Risk Appetite

Definisi **Risk Appetite** menurut CERA adalah “*Suatu tingkatan dari sekelompok risiko dimana organisasi akan menerima dan dapat mengelola dalam suatu periode tertentu*”(Maralis & Triyono, 2019). Sementara menurut Basel II adalah “*Sejumlah risiko dalam entitas yang akan diterima dalam rangka pencapaian misi atau visi*”. Sedangkan menurut UK RM adalah “*Sejumlah risiko dalam entitas yang akan diambil*”.

Risk Tolerance didefinisikan sebagai “*Suatu variasi tingkatan risiko entitas yang siap diterima*”. Setelah itu, baru membuat **PETA RESIKO** pada Perguruan Tinggi Negeri.

Daftar Pustaka

- Anwar, W. (2002). *STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM RANGKA PENGENDALIAN RISIKO OPERASIONAL PADA CABANG-CABANG BANK "X"*. Institut Pertanian Bogor.
- Arifudin, O., Wahrudin, U., & Rusmana, F. D. (2020). *Manajemen Risiko*. Penerbit Widina.

- Fasiha, F. (2014). Manajemen Resiko dan Resiko dalam Islam. *MUAMALAH*, 4(2), 91–98.
- Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2008). *The Ernst & Young Business Plan*. Ufuk Publishing House.
- Griffiths, P. (2016). *Risk-based auditing*. Routledge.
- Hillson, D. (2016). *The Risk Management Handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk*. Kogan Page Publishers.
- Hillson, D. (2017). *Managing risk in projects*. Routledge.
- Jukadi, R. M., & Sopandi, K. (2018). ANALISIS PENGUKURAN RISIKO OPERASIONAL DENGAN PENDEKATAN ADVANCE MEASUREMENT APPROACH (AMA) STUDI KASUS PADA BANK “XYZ.” *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 4(2), 53–70.
- Kartika, I. S. (2015). Analisis Audit Internal Coso Framework Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Internal Kredit Investasi Pada PT. BTN. In *E-Journal Akuntansi "EQUITY"*. fe.ubhara.ac.id. <http://fe.ubhara.ac.id/ojs/index.php/equity/article/download/69/67>
- Maralis, R., & Triyono, A. (2019). *Manajemen resiko*. Deepublish.
- Moeller, R. R. (2007). *COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework*. John Wiley & Sons.
- Pemerintah, P. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/sakd/files/PP60Tahun2008_SPIP.pdf
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk Analysis: An International Journal*, 30(6), 881–886.
- Widnya, I. K. (2019). Peran perguruan tinggi menghadapi disrupsi peradaban. *Maha Widya Bhuwana: Jurnal Pendidikan, Agama Dan Budaya*, 2(1), 1–6.