



P E D O M A N IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO AKADEMIK 2023

**Badan Penjaminan Mutu
Universitas Negeri Surabaya**

lpm.unesa.ac.id | simutu.unesa.ac.id

**PEDOMAN
IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO AKADEMIK
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**



**Penyusun:
Tim Manajemen Risiko Akademik**

**UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
2023**

**PENGESAHAN PEDOMAN
IMPLEMENTASI MANAJEMEN RESIKO AKADEMIK
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA**

No. Dokumen : MR-02/XII/2022

Rev./ Ed. : 1/2023

Tanggal : 10 Mei 2023

		Posisi	Ttd.	Tgl.
Disiapkan Oleh	Ketua BPM	Dr. Widowati Budjiastuti, M.Si		
Diperiksa Oleh	Wakil Rektor Bidang Pendidikan, Kemahasiswaan dan Alumni	Prof. Dr. Madlazim, M.Si		
	Wakil Rektor Bidang Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, Inovasi, Publikasi dan Peningkatan Universitas	Junaidi Budi Prihanto, S.KM., M.KM., Ph.D.		
Disetujui Oleh	Rector Unesa	Prof. Dr. Nurhasan, M.Kes.		

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kita panjatkan kehadiran Allah SWT, berkat rahmatNya kami bisa menyelesaikan penyusunan buku Pedoman Implementasi Manajemen Risiko Akademik Unesa Tahun 2023.

Buku Pedoman Implementasi Manajemen Risiko Akademik Unesa ini disusun sebagai pedoman untuk mempermudah unit-unit kerja selingkung Universitas Negeri Surabaya dalam mengimplementasikan manajemen risiko akademik di unit kerja masing-masing.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku Pedoman Implementasi Manajemen Risiko Akademik Unesa yang telah bekerja keras menyelesaikan buku pedoman ini. Kiranya Pedoman Implementasi Manajemen Risiko Akademik Unesa ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Surabaya, 26 Mei 2023
Rektor,

Prof. Dr. Nurhasan, M.Kes.
NIP. 19630429 199002 1001

DAFTAR ISI

TIM IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO AKADEMIK	Error! Bookmark not defined.
PENGESAHAN PEDOMAN IMPELMANTASI MANAJEMEN RESIKO	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAGIAN I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Ruang Lingkup.....	2
C. Tujuan	2
D. Dasar Pelaksanaan Manajemen Resiko	2
E. Istilah dan Definisi	3
BAGIAN II PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO.....	5
BAGIAN III KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO.....	8
A. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko.....	8
B. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko.....	8
C. Integrasi.....	11
D. Desain	11
E. Implementasi.....	12
F. Evaluasi.....	13
G. Perbaikan Berkelanjutan	13
BAGIAN IV PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN IMPLEMENTASINYA.....	14
A. Persiapan	14
B. Komunikasi dan Konsultasi	14
C. Penentuan Konteks.....	14
D. Asesmen Risiko	14
E. Penanganan Risiko.....	22
F. Monitoring dan Review	23
G. Pelaporan.....	23

BAGIAN I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Permendikbud nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, menyebutkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara serta untuk mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, perlu menerapkan manajemen risiko. Setiap satuan kerja di lingkungan Kementerian sebagai unit pemilik risiko harus menerapkan dan mengembangkan Manajemen Risiko.

Dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai atas tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan Unesa, keandalan pelaporan keuangan, keamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, penerapan pengendalian internal melalui lima komponen yaitu:

- a. Lingkungan pengendalian;
- b. Penilaian risiko;
- c. Kegiatan pengendalian;
- d. Informasi dan komunikasi; dan
- e. Pemantauan.

Kelima komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, sehingga harus diterapkan secara bersama-sama dan terintegrasi pada semua kegiatan di lingkungan Unesa.

Agar pelaksanaan penilaian risiko sebagai salah satu komponen Sistem Pengendalian Internal di Unesa dapat dikelola secara lebih lengkap, sistematis, terukur dan terdokumentasi, maka disusunlah Pedoman Implementasi Manajemen Risiko Unesa yang sesuai dengan standar *International Standar Organization (ISO) 31000*. Dalam melaksanakan penilaian risiko, Unesa dan Pelaksana Unesa bertanggung jawab untuk:

- a. Mengidentifikasi risiko-risiko yang relevan terhadap pencapaian tujuan-tujuan Unesa;
- b. Analisis atas risiko; dan
- c. Evaluasi risiko.

Universitas Negeri Surabaya sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) 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 risiko yang tidak terpisah dari kegiatan utama kampus. Bahwa dengan mengadopsi prinsip-prinsip standar ISO 31000 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.

B. Ruang Lingkup

1. Setiap unit kerja di lingkungan Universitas Negeri Surabaya sebagai unit pemilik risiko harus menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko.
2. Cakupan unit kerja yang dimaksud adalah program studi selingkung Universitas Negeri Surabaya.
3. Manajemen risiko akademik fokus pada tiga bidang risiko meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (PkM).
4. Aktivitas manajemen risiko di unit kerja selingkung Universitas Negeri Surabaya meliputi identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko.
5. Aktivitas tim manajemen risiko akademik Universitas Negeri Surabaya meliputi perencanaan, pendampingan, dan monitoring evaluasi atas implementasi manajemen risiko unit kerja (program studi) selingkung Unesa.

C. Tujuan

Tujuan kegiatan penyusunan dan implementasi manajemen risiko akademik di Universitas Negeri Surabaya adalah mendukung penerapan dan pengembangan manajemen risiko akademik secara sinergis di seluruh unit kerja selingkung Universitas Negeri Surabaya.

D. Dasar Pelaksanaan Manajemen Risiko

Dasar yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen risiko akademik adalah:

1. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
2. Pelaksanaan *Good University Governance (GUC)* yang mengacu pada Perubahan status pengelolaan perguruan tinggi dari Badan Layanan Umum (BLU) menjadi PTN BH berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2020 dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a) akuntabilitas;
 - b) transparansi;
 - c) nirlaba;
 - d) penjaminan mutu; dan
 - e) efektivitas dan efisiensi.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 37 Tahun 2022 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Negeri Surabaya;
 4. Peraturan Rektor Universitas Negeri Surabaya No. 3 Tahun 2020 tentang Sistem Penjaminan Mutu Universitas Negeri Surabaya.

E. Istilah dan Definisi

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

1. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif (*threat*) atau positif (*opportunity*) terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
2. Manajemen risiko adalah proses mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi dapat memengaruhi satuan kerja, mengelola risiko agar berada dalam batas toleransi risiko (*risk appetite*), dan menyediakan penjaminan memadai terkait pencapaian tujuan satuan kerja.
3. *Risk Officer* adalah tim atau personal di unit kerja yang bertugas untuk melakukan pengelolaan risiko dan merupakan partner dari *risk owner*.
4. *Risk owner*/pemilik resiko adalah pemilik risiko atau yang (1) bertanggung jawab atas terjadinya risiko, (2) mengendalikan aset dan fasilitas terkait terjadinya risiko, dan (3) berwenang mengambil keputusan.
5. Tim Manajemen Risiko Akademik Unesa adalah tim di tingkat universitas yang bertugas kegiatan perencanaan, pendampingan, dan monitoring evaluasi atas implementasi manajemen risiko akademik di unit kerja.
6. Assesmen Risiko adalah keseluruhan proses mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko.
7. Risiko *inherent* adalah risiko yang mungkin terjadi tanpa adanya *internal control*.
8. Risiko *residual* adalah risiko sisa setelah adanya perlakuan terhadap risiko inherent.
9. *Risk appetite* adalah tingkat risiko yang dapat diterima oleh pimpinan unit kerja dalam upaya mewujudkan target-target unit kerja atau universitas.
10. *Risk tolerance* adalah tingkat toleransi risiko yang dapat diterima dalam kaitannya dengan

risk appetite. *Risk tolerance* merujuk pada tingkat toleransi tertinggi dan/atau terendah mengacu dari *risk appetite*.

11. Konteks adalah batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam Kebijakan Manajemen Risiko.
12. Organisasi adalah Universitas Negeri Surabaya.

BAGIAN II

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Dalam melaksanakan manajemen risiko, perlu diperhatikan beberapa hal berikut, antara lain:

1. **Perumusan tujuan.** Kejelasan visi dan misi Unesa menjadi pedoman untuk menentukan langkah-langkah rasional dan strategi yang harus ditempuh, salah satunya yaitu tujuan yang hendak dicapai dalam pengelolaan risiko akademik Unesa melalui langkah-langkah antisipasi risiko secara umum yang bertujuan untuk menghindari segala bentuk pemborosan.
2. **Kesatuan arah.** Dalam menjalankan suatu kegiatan di Unesa, maka harus mempunyai tujuan yang sama dengan yang diarahkan oleh pimpinan.
3. **Pembagian kerja dan pendelegasian wewenang.** Pembagian kerja dan pendelegasian wewenang dalam di Unesa perlu dilakukan sehingga setiap unit mengetahui secara jelas wewenang dan tanggung jawab yang diembannya. Tujuan dari pendelegasian wewenang adalah untuk mencapai hasil akhir yang maksimal sesuai yang diinginkan dengan mendelegasikan sebagian tugasnya pada bawahan.
4. **Koordinasi.** Koordinasi merupakan salah satu fungsi manajemen atau proses pengintegrasian, sinkronisasi, serta penyederhanaan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adanya koordinasi diharapkan tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih. Tanpa koordinasi, maka sulit didapatkan tujuan Perguruan Tinggi yang efektif dan efisien.
5. **Pengawasan.** Dengan adanya prinsip pengawasan, maka dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Pengawasan dapat berfungsi untuk mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan harus dilakukan guna menghindari penyalahgunaan wewenang.

Berdasarkan ISO 31000, manajemen risiko suatu organisasi harus mengikuti 11 prinsip dasar agar dapat dilaksanakan secara efektif. Sebelas prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Manajemen risiko menciptakan nilai tambah (*creates value*).** Manajemen risiko berkontribusi terhadap pencapaian nyata objektif dan peningkatan, antara lain, kesehatan dan keselamatan manusia, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, penerimaan publik, perlindungan lingkungan, kinerja keuangan, kualitas produk, efisiensi operasi, serta tata kelola dan reputasi Perguruan Tinggi.

2. **Manajemen risiko adalah bagian integral proses dalam organisasi (*an integral part of organizational processes*).** Manajemen risiko adalah bagian tanggung jawab manajemen dan merupakan suatu bagian integral dalam proses normal organisasi seperti juga merupakan bagian dari seluruh proses proyek dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah merupakan aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisah dari aktivitas-aktivitas utama dan proses dalam organisasi.
3. **Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan (*part of decision making*).** Manajemen risiko membantu pengambil keputusan mengambil keputusan dengan informasi yang cukup. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan dan membedakan berbagai pilihan alternatif tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima atau apakah suatu penanganan risiko telah memadai dan efektif.
4. **Manajemen risiko secara eksplisit menangani ketidakpastian (*explicitly addresses uncertainty*).** Manajemen risiko menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, sifat alami dari ketidakpastian itu, dan bagaimana menanganinya.
5. **Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu (*systematic, structured and timely*).** Suatu pendekatan sistematis, tepat waktu, dan terstruktur terhadap manajemen risiko memiliki kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat dibandingkan, serta andal.
6. **Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia (*based on the best available information*).** Masukan untuk proses pengelolaan risiko didasarkan oleh sumber informasi seperti pengalaman, umpan balik, pengamatan, prakiraan, dan pertimbangan pakar. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus terinformasi dan harus mempertimbangkan segala keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat antar pakar.
7. **Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan (*tailored*).** Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risikonya.
8. **Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya (*takes human and cultural factors into account*).** Manajemen risiko organisasi mengakui kapabilitas, persepsi, dan tujuan pihak-pihak eksternal dan internal yang dapat mendukung atau malah menghambat pencapaian tujuan organisasi.
9. **Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif (*transparent and inclusive*).** Pelibatan para pemangku kepentingan, terutama pengambil keputusan, dengan sesuai dan tepat waktu pada semua tingkatan organisasi, memastikan manajemen risiko tetap relevan

dan mengikuti perkembangan. Pelibatan ini juga memungkinkan pemangku kepentingan untuk cukup terwakili dan diperhitungkan sudut pandangnya dalam menentukan kriteria risiko.

10. **Manajemen risiko bersifat dinamis, iteratif, dan responsif terhadap perubahan (*dynamic, iterative and responsive to change*).** Seiring dengan timbulnya peristiwa internal dan eksternal, perubahan konteks dan pengetahuan, serta diterapkannya pemantauan dan peninjauan, risiko-risiko baru bermunculan, sedangkan yang ada bisa berubah atau hilang. Karenanya, suatu organisasi harus memastikan bahwa manajemen risiko terus menerus memantau dan menanggapi perubahan.
11. **Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan organisasi (*facilitates continual improvement and enhancement of the organization*).** Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk memperbaiki kematangan manajemen risiko mereka bersama aspek-aspek lain dalam organisasi.

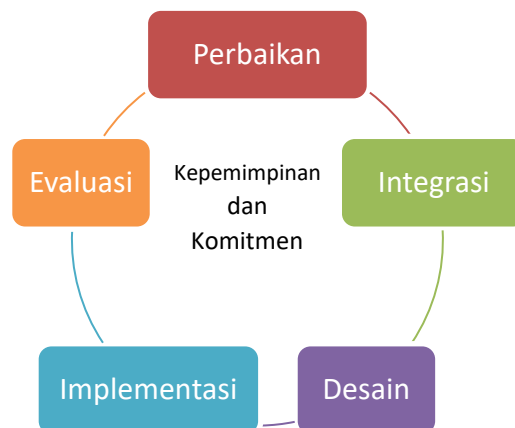
BAGIAN III

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

A. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perencanaan kerangka kerja manajemen risiko di Universitas Negeri Surabaya mencakup pemahaman mengenai organisasi dan konteksnya, penetapan kebijakan manajemen risiko, akuntabilitas manajemen risiko, pengintegrasian manajemen risiko ke dalam proses bisnis organisasi, pengalokasian sumber daya manajemen Risiko, dan penetapan mekanisme komunikasi dan pelaporan internal dalam rangka mendukung dan mendorong akuntabilitas dan kepemilikan risiko serta mengembangkan dan mengimplementasikan rencana organisasi berkomunikasi dengan pemangku kepentingan 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. Proses tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko
Sumber: ISO 31000:2018

B. 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 Unesa. Manajemen

harus memastikan bahwa manajemen risiko terintegrasi dalam semua proses bisnis organisasi/instansi dan harus memiliki kepemimpinan dan komitmen dengan:

1. Menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja; mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan manajemen risiko, rencana atau tindakan.
2. Memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk mengelola risiko.
3. Menugaskan otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkat yang sesuai dalam Perguruan Tinggi.

Kebijakan tersebut dapat diimplementasikan disetiap tingkatan struktural dalam organisasi, sehingga komitmen tersebut tercermin dalam tugas dan tanggung jawab dari masing-masing divisi/unit kerja, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan Manajemen Risiko adalah Rektor.

Terkait dalam hal penerapan Manajemen Risiko selain Rektor, maka seluruh pihak civitas akademika Unesa ikut berperan aktif dan bertanggung jawab, diantaranya:

1. Majelis Wali Amanah

Tugas Majelis Wali Amanah Unesa dengan rincian sebagai berikut:

- a. Menetapkan menyusun dan menetapkan kebijakan umum Unesa;
- b. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian umum atas pengelolaan Unesa; dan
- c. Menangani penyelesaian tertinggi atas masalah-masalah yang ada di Unesa.

2. Komite Audit

Tugas Komite Audit Unesa dengan rincian sebagai berikut:

- a. Perangkat Majelis Wali Amanah yang melakukan pengawasan di bidang akademik terhadap penyelenggaraan Unesa;
- b. Mengawasi dan/atau melakukan supervisi proses audit internal dan eksternal atas pengelolaan Unesa di bidang akademik;
- c. Melaksanakan fungsi manajemen risiko; dan
- d. Menyampaikan laporan tahunan kepada Majelis Wali Amanah.

3. Rektor

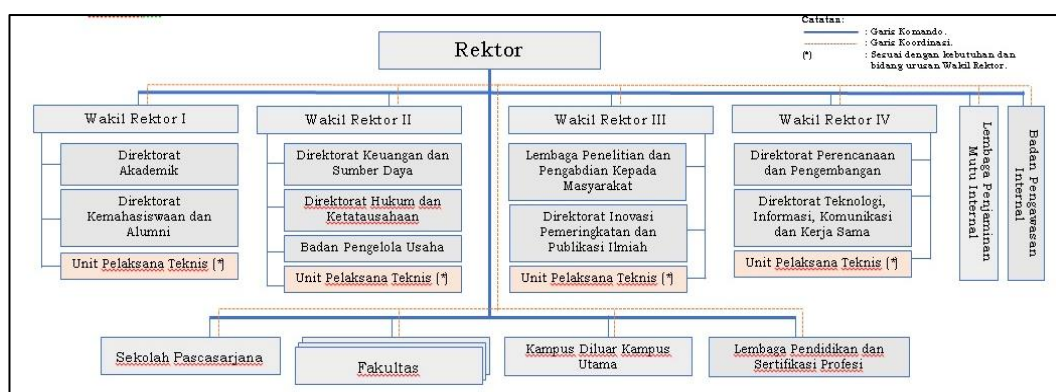
Tugas Rektor dalam pelaksanaan manajemen risiko, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Rektor membentuk dan memberikan arahan strategis kepada Badan Penjaminan Mutu (BPM) untuk membentuk tim manajemen resiko akademik Universitas Negeri Surabaya;

- b. Rektor memberikan arahan kepada Tim Manajemen Risiko akademik Universitas Negeri Surabaya untuk mendampingi unit kerja (UPPS dan program studi) selingkung Unesa untuk mengelola risiko;
 - c. Memastikan bahwa sumberdaya yang diperlukan dapat dialokasikan untuk mengelola risiko;
 - d. Mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Tim Manajemen Risiko Akademik atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.
4. Tim Manajemen Risiko akademik Universitas Negeri Surabaya
- Tugas Tim Manajemen Risiko Nonakademik Universitas Negeri Surabaya dengan rincian sebagai berikut:
- a. Menyusun Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji setiap 5 tahun sekali atau jika terjadi perubahan kondisi yang signifikan;
 - b. Menyelaraskan sasaran Manajemen Risiko dengan Visi dan Misi Universitas;
 - c. Mendampingi unit kerja dalam mengelola risiko;
 - d. Melakukan monev penerapan manajemen risiko di unit-unit kerja;
 - e. Membangun kesadaran mengenai risiko pada seluruh level struktural organisasi;
 - f. Melaksanakan koordinasi proses penerapan Manajemen Risiko secara terintegrasi di seluruh level struktural;
 - g. Mengarahkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi; dan
 - h. Melaporkan implementasi manajemen risiko ke Rektor setiap tahun.
5. Unit Kerja: Fakultas/Program studi
- Tugas Unit Kerja dalam pelaksanaan manajemen risiko, dengan rincian sebagai berikut:
- a. Melaksanakan Manajemen Risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko;
 - b. Mengkoordinasikan dan bertanggung jawab terhadap penerapan manajemen risiko di unit kerjanya;
 - c. Memberikan saran dan usulan atas penerapan manajemen risiko yang lebih efektif;
 - d. Pimpinan Unit Kerja bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing melalui *risk officer*; dan

C. Integrasi

Mengintegrasikan manajemen risiko tergantung pada pemahaman struktur dan konteks organisasi. Struktur organisasi di Universitas Negeri Surabaya seperti pada gambar menjelaskan bahwa proses manajemen risiko secara langsung dikelola oleh Rektor melalui Tim Manajemen Risiko akademik yang merupakan bagian dari Badan Pengawasan Mutu. Implementasi manajemen risiko kemudian dijabarkan lebih lanjut ke level struktural (unit kerja). Unit kerja dapat membentuk *risk officer* untuk melakukan pengelolaan risiko di tingkat unit kerja. Struktur organisasi manajemen risiko Universitas Negeri Surabaya sebagai berikut:



Gambar 3.2 Struktur Organisasi Universitas Negeri Surabaya

D. Desain

Proses manajemen risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi tanggung jawab dalam manajemen risiko adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Desain dan Distribusi Tanggungjawab Pengelolaan Manajemen Risiko di Universitas Negeri Surabaya

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Majelis Wali Amanah (Komite Audit)	Rektor Wakil Rektor Dekan (Risk Owner)	Koordinator Program Studi (Risk Officer)	Tim Manajemen Risiko Universitas
1	Persiapan	I/C	A/C	I/C	R
2	Komunikasi & Konsultasi	I	A/I/C	I/C	R
3	Menentukan konteks	I	A/R	R/C/I	I/C
4	Assessment risiko:				
	a. Identifikasi risiko	I	C/A	R/C	I/C
	b. Analisis risiko	I	C/A	R/C	I/C
	c. Evaluasi risiko	I	C/A	R/C	I/C
5	Perlakuan risiko	I	C/A	R/C	I/C

No.	Tahap Proses Manajemen Risiko	Majelis Wali Amanah (Komite Audit)	Rektor Wakil Rektor Dekan (Risk Owner)	Koordinator Program Studi (Risk Officer)	Tim Manajemen Risiko Universitas
6	Monitoring & Evaluasi MR	I	I/A	I/C	R
7	Pelaporan	C	I/C/A	I	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

Dalam melakukan implementasi risiko ada beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, assessment risiko, perlakuan risiko, monitoring dan evaluasi MR, serta pelaporan implementasi MR. Tabel 3.1 menjelaskan mengenai proses manajemen dan distribusi tanggung jawab yang dilakukan oleh Majelis Wali Amanah (khususnya Komite Audit), Rektor, Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Direktur, Koordinator Program studi, dan Tim Manajemen Risiko Akademik Universitas. Dalam Tabel 3.1 dijelaskan mengenai kewenangan setiap bagian terkait implementasi manajemen risiko tersebut. Majelis Wali Amanah (Komite Audit) memiliki peran yang sebagai pihak yang bisa melakukan konsultasi dan juga sebagai pihak yang menerima informasi terkait persiapan dan hasil implementasi manajemen risiko. Rektor, Wakil Rektor, dan Dekan sebagai pihak: (1) yang bertanggung jawab dalam tahap penentuan konteks, (2) yang memiliki kewenangan untuk melakukan proses konsultasi, (3) yang menerima informasi, dan (4) yang membuat keputusan akhir terkait hal-hal strategis untuk manajemen risiko. Koordinator program studi sebagai pihak yang berperan dalam (1) penentuan konteks; (2) asesmen risiko (identifikasi, analisis, dan evaluasi); dan (3) perlakuan risiko. Tim Manajemen Risiko (Akademik) sebagai pihak yang melakukan perencanaan, pendampingan/konsultasi, monev, dan pelaporan pelaksanaan manajemen risiko, serta bertanggung jawab atas terlaksananya proses manajemen risiko.

E. Implementasi

Unesa harus menerapkan kerangka kerja manajemen risiko dengan:

- Mengembangkan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya;
- 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.

F. Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi implementasi manajemen risiko, Tim Manajemen Risiko akademik Universitas secara berkala (dua kali dalam setahun) melakukan proses evaluasi di unit kerja. Tim Manajemen Risiko akademik Universitas memiliki tanggung jawab membuat laporan hasil pelaksanaan manajemen risiko untuk kemudian dilakukan evaluasi bersama-sama dengan Rektor, Wakil Rektor I, dan Wakil Rektor III. Proses evaluasi mencakup penilaian mengenai kesesuaian implementasi manajemen risiko dengan visi dan misi serta program/sasaran/target/IKU dan IKT standar mutu Universitas Negeri Surabaya.

G. Perbaikan Berkelanjutan

Pimpinan universitas 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 kesesuaian, kecukupan dan efektivitas kerangka manajemen risiko dan cara implementasi manajemen risiko yang terintegrasi.

BAGIAN IV

PROSES MANAJEMEN RISIKO DAN IMPLEMENTASINYA

Implementasi Manajemen Risiko disesuaikan dengan tugas dan fungsi unit kerja. Penerapan Manajemen Risiko diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun. Proses Manajemen Risiko terdiri dari a) Persiapan, b) Komunikasi dan Konsultasi, c) Penentuan Konteks, d) Asesmen Risiko, e) Penanganan Risiko, f) Monitoring dan Review, dan g) Pelaporan.

A. PERSIAPAN

Pada tahap persiapan, tim manajemen risiko akademik melakukan beberapa aktivitas meliputi (1) menyusun rencana atau program kegiatan implementasi manajemen risiko di tahun tersebut dan (2) melakukan review pedoman manajemen risiko. Kedua kegiatan tersebut di bawah koordinasi Kepala Badan Pengawasan Mutu.

B. KOMUNIKASI DAN KONSULTASI

Tahap komunikasi dan konsultasi berisikan kegiatan tim manajemen risiko akademik menyampaikan dan berkonsultasi kepada pimpinan universitas terkait program kegiatan implementasi manajemen risiko. Tim tersebut menyampaikan *timeline* dan rincian kegiatan untuk ditetapkan oleh pimpinan universitas. Selain itu, pada tahap ini juga dapat dilakukan perubahan/penyesuaian pedoman manajemen risiko (jika diperlukan).

C. PENENTUAN KONTEKS

Penentuan konteks dilakukan pimpinan universitas. Tahap ini dapat dikatakan sebagai penentuan ruang lingkup manajemen risiko dan orientasi risiko yang akan ditangani. Konteks yang dimaksud bisa berupa visi-misi, sasaran, program kerja, indikator kinerja utama, bahkan isu-isu eksternal yang ditetapkan oleh pimpinan Universitas Negeri Surabaya di tahun tersebut. Selain itu kriteria risiko dan *risk appetite/risk tolerance* juga dapat ditentukan pada tahap ini.

D. ASESMEN RISIKO

Asesmen risiko terbagi menjadi tiga bagian, yaitu identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Ketiganya saling terkait satu sama lain. Tahapan secara rinci untuk implementasi

setiap tahapan dijelaskan berikut ini.

1. Identifikasi Risiko

Sebelum melakukan identifikasi risiko, perlu melakukan pengisian data risiko yang meliputi kode risiko, bidang risiko, status risiko, jenis risiko, dan kategori risiko, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Kode risiko sesuai dengan empat bidang risiko akademik, meliputi bidang Pendidikan (PND), Penelitian (PNL), Pengabdian kepada Masyarakat (PkM). Format kode risiko mengikuti pola: “(tahun)(bidang risiko)(nomor urut)”. Kode risiko akan ditentukan secara otomatis oleh sistem.
- b. Universitas Negeri Surabaya menentukan tiga **bidang risiko** akademik, meliputi bidang pendidikan (PND), penelitian (PNL) dan pengabdian kepada masyarakat (PkM)
- c. Terdapat dua pilihan untuk status risiko yaitu aktif atau *retired*. Risiko diberikan status aktif, jika risiko tersebut akan ditangani di tahun tersebut. Risiko diberikan status *retired*, jika risiko tersebut sudah dianggap untuk tidak perlu ditangani lebih lanjut di tahun tersebut.
- d. Terdapat dua jenis risiko, yaitu *threat* dan *opportunity*. Jenis risiko yang bersifat *threat* merupakan risiko yang dapat mengancam tercapainya target atau berdampak negatif terhadap unit kerja. Jenis risiko yang bersifat *opportunity* merupakan risiko yang dapat terhadap meningkatkan pencapaian target atau berdampak positif terhadap unit kerja.
- e. Universitas Negeri Surabaya menetapkan empat kategori risiko, yaitu *strategic and planning*, *finance*, *operational/infrastructure*, dan *hazard risk*.
 - 1) *Strategic and planning risk* merupakan risiko-risiko yang berkaitan dengan perencanaan, program, kebijakan, maupun perubahannya.
 - 2) *Finance risk* merupakan kategori risiko untuk kelompok risiko yang berkaitan dengan aspek keuangan.
 - 3) *Operational/infrastructure risk* adalah untuk risiko yang berhubungan dengan proses, pelaksanaan, dan aset/sumber daya.
 - 4) *Hazard risk* digunakan untuk menggolongkan risiko yang mengancam kesehatan, keselamatan, maupun lingkungan.

Setelah mengisi data risiko, unit kerja mulai melakukan identifikasi risiko dengan melengkapi komponen-komponen berikut ini.

- a. Tanggal Identifikasi dituliskan sesuai dengan waktu input deskripsi risiko. Tanggal

identifikasi risiko akan terisi secara otomatis oleh sistem.

- b. Sasaran, bagian ini diisi dengan target, program kerja, atau sasaran unit kerja yang bisa terhambat/ditingkatkan dengan terjadinya risiko.
- c. Deskripsi Risiko, bagian ini diisi dengan deskripsi risiko. Risiko dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat berdampak negatif (*threat*) atau positif (*opportunity*) terhadap pencapaian tujuan.
- d. Akar Penyebab, bagian ini diisi dengan deskripsi akar penyebab dari risiko.
- e. Indikator Risiko, bagian ini diisi dengan indikator atau parameter yang bisa digunakan sebagai penanda apabila risiko terjadi.
- f. Faktor Positif/Internal Control, bagian ini diisi dengan kegiatan atau antisipasi yang sudah ada/existing untuk menangani risiko.
- g. Deskripsi Dampak, bagian ini diisi dengan deskripsi dampak dari risiko, apabila risiko tersebut terjadi atau tidak tertangani.

2. Analisis Risiko

Terdapat dua kegiatan analisis risiko, yaitu analisis risiko *inherent* dan *residual*. Analisis risiko inherent ditujukan untuk menganalisis risiko yang mungkin terjadi tanpa adanya *internal control* (kegiatan atau antisipasi yang sudah ada/existing). Analisis risiko residual digunakan untuk menganalisis sisa risiko setelah risiko inherent mendapatkan penanganan. Untuk menganalisis keduanya, perlu ditentukan komponen-komponen berikut ini.

- a. Probabilitas Risiko. Probabilitas risiko merupakan frekuensi seberapa sering kemungkinan risiko terjadi. Penentuan **tingkat dan nilai probabilitas** risiko menggunakan kriteria yang tertulis pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Kriteria tingkat dan nilai probabilitas risiko

Tingkat Probabilitas Risiko	Kriteria Kategori (deskripsi)	Nilai
Sangat Besar	Risiko ini sudah terjadi, atau mungkin terjadi satu kali disetiap bulan selama 1 tahun ke depan	5
Besar	Risiko dengan mudah bisa terjadi, dan mungkin terjadi setidaknya sekali dalam 6 bulan ke depan	4
Sedang	Risiko akan terjadi setidaknya sekali dalam satu tahun ke depan	3
Kecil	Risiko jarang terjadi kemungkinan terjadi sekali dalam tiga tahun ke depan	2

Tingkat Probabilitas Risiko	Kriteria Kategori (deskripsi)	Nilai
Sangat Kecil	Risiko hanya mungkin terjadi dalam keadaan ekstrim	1

- b. Dampak Risiko. Penentuan dampak risiko digunakan untuk melakukan estimasi pengaruh dari risiko terhadap tujuan/target pencapaian unit kerja. Penentuan **tingkat dan nilai Dampak** risiko untuk setiap bidang risiko memiliki kriteria yang berbeda. Kriteria untuk bidang keuangan, aset, unit bisnis, dan kerja sama secara berturut-turut tertulis pada Tabel 4.2, 4.3, dan 4.4

Tabel 4.2 Kriteria tingkat dan nilai dampak risiko bidang pendidikan

Rangking	Dokumen Kurikulum OBE	Metode Pembelajaran di kelas	Integrasi hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	Nilai
Extreme (Sangat Berpengaruh)	Program studi tidak memiliki dokumen kurikulum OBE	Metode pembelajaran di kelas bersifat konvensional	Tidak ada Dosen Tetap Program Studi (DTPS) yang mengintegrasikan hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	5
Major (Berpengaruh)	Tersedia dokumen kurikulum OBE yang dilengkapi $\leq 25\%$ RPS OBE	$\leq 25\%$ pembelajaran di kelas menggunakan metode <i>case method</i> atau PJBL	$\leq 10\%$ DTPS mengintegrasikan hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	4
Moderate (Cukup)	Tersedia dokumen kurikulum OBE yang dilengkapi 26-50% RPS OBE	26-50% pembelajaran di kelas menggunakan metode <i>case method</i> atau PJBL	11-29% DTPS mengintegrasikan hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	3
Minor (Kurang Berpengaruh)	Tersedia dokumen kurikulum OBE yang dilengkapi 51-75% RPS OBE	51-75% pembelajaran di kelas menggunakan metode <i>case method</i> atau PJBL	30-49% DTPS mengintegrasikan hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	2
Insignificant (Tidak Berpengaruh)	Tersedia dokumen kurikulum OBE yang dilengkapi 76-100% RPS OBE	$\geq 76\%$ pembelajaran di kelas menggunakan metode <i>case method</i> atau PJBL	$\geq 50\%$ DTPS mengintegrasikan hasil penelitian dan/atau PkM dalam pembelajaran	1

Tabel 4.3 Kriteria tingkat dan nilai dampak risiko bidang penelitian

Rangking	Relevansi penelitian	Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian	Luaran penelitian	Nilai
Extreme (Sangat Berpengaruh)	Program studi tidak memiliki unsur-unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) penelitian; (2) kelompok penelitian; (3) evaluasi kesesuaian penelitian dengan peta jalan dan kelompok penelitian; (4) melakukan perbaikan relevansi penelitian untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan penelitian DTPS tidak melibatkan mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	Tidak ada DTPS yang memiliki karya ilmiah internasional bereputasi dan/atau nasional terakreditasi dalam tiga tahun terakhir	5
Major (Berpengaruh)	Program studi memiliki satu unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) penelitian; (2) kelompok penelitian; (3) evaluasi kesesuaian penelitian dengan peta jalan dan kelompok penelitian; (4) melakukan perbaikan relevansi penelitian untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan penelitian DTPS melibatkan < 25% mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	< 40 % DTPS memiliki karya ilmiah internasional bereputasi dan/atau nasional terakreditasi dalam tiga tahun terakhir	4
Moderate (Cukup)	Program studi memiliki dua unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) penelitian; (2) kelompok penelitian; (3) evaluasi kesesuaian penelitian dengan peta jalan dan kelompok penelitian; (4) melakukan perbaikan relevansi penelitian untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan penelitian DTPS melibatkan 25-50% mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	40-60 % DTPS memiliki karya ilmiah internasional bereputasi dan/atau nasional terakreditasi dalam tiga tahun terakhir	3
Minor (Kurang Berpengaruh)	Program studi memiliki tiga unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) penelitian; (2) kelompok penelitian; (3) evaluasi kesesuaian penelitian dengan peta jalan dan kelompok penelitian; (4) melakukan perbaikan relevansi penelitian untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan penelitian DTPS melibatkan 51-75% mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	61-80 % DTPS memiliki karya ilmiah internasional bereputasi dan/atau nasional terakreditasi dalam tiga tahun terakhir	2

Rangking	Relevansi penelitian	Keterlibatan mahasiswa dalam penelitian	Luaran penelitian	Nilai
Insignificant (Tidak Berpengaruh)	Program studi memiliki empat unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) penelitian; (2) kelompok penelitian; (3) evaluasi kesesuaian penelitian dengan peta jalan dan kelompok penelitian; (4) melakukan perbaikan relevansi penelitian untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan penelitian DTPS melibatkan $\geq 75\%$ mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	$> 80\%$ DTPS memiliki karya ilmiah internasional bereputasi dan/atau nasional terakreditasi dalam tiga tahun terakhir	1

Tabel 4.4 Kriteria tingkat dan nilai dampak risiko bidang pengabdian kepada masyarakat

Rangking	Relevansi PkM	Keterlibatan mahasiswa dalam PkM	Luaran PkM	Nilai
Extreme (Sangat Berpengaruh)	Program studi tidak memiliki unsur-unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) PkM; (2) DTPS melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM; (3) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dengan peta jalan; (4) melakukan perbaikan relevansi PkM untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan PkM DTPS tidak melibatkan mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	DTPS tidak memiliki luaran PkM dalam bentuk (karya ilmiah prosiding/jurnal/media massa/HKI/Buku berISBN) dalam tiga tahun terakhir	5
Major (Berpengaruh)	Program studi memiliki satu unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) PkM; (2) DTPS melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM; (3) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dengan peta jalan; (4) melakukan perbaikan relevansi PkM untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan PkM DTPS melibatkan $< 25\%$ mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	DTPS memiliki $< 40\%$ luaran PkM dalam bentuk (karya ilmiah prosiding/jurnal/media massa/HKI/Buku berISBN) dalam tiga tahun terakhir	4

Rangking	Relevansi PkM	Keterlibatan mahasiswa dalam PkM	Luaran PkM	Nilai
Moderate (Cukup)	Program studi memiliki dua unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) PkM; (2) DTPS melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM; (3) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dengan peta jalan; (4) melakukan perbaikan relevansi PkM untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan PkM DTPS melibatkan 25-50% mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	DTPS memiliki 40-60% luaran PkM dalam bentuk (karya ilmiah prossiding/jurnal/me dia massa/HKI/Buku berISBN) dalam tiga tahun terakhir	3
Minor (Kurang Berpengaruh)	Program studi memiliki tiga unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) PkM; (2) DTPS melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM; (3) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dengan peta jalan; (4) melakukan perbaikan relevansi PkM untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan PkM DTPS melibatkan 51-75% mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	DTPS memiliki 61-80% luaran PkM dalam bentuk (karya ilmiah prossiding/jurnal/me dia massa/HKI/Buku berISBN) dalam tiga tahun terakhir	2
Insignificant (Tidak Berpengaruh)	Program studi memiliki empat unsur berikut: (1) peta jalan (<i>roadmap</i>) PkM; (2) DTPS melaksanakan PkM sesuai dengan peta jalan PkM; (3) melakukan evaluasi kesesuaian PkM dengan peta jalan; (4) melakukan perbaikan relevansi PkM untuk pengembangan keilmuan program studi	Pelaksanaan PkM DTPS melibatkan $\geq 75\%$ mahasiswa dalam tiga tahun terakhir	DTPS memiliki > 80% luaran PkM dalam bentuk (karya ilmiah prossiding/jurnal/me dia massa/HKI/Buku berISBN) dalam tiga tahun terakhir	1

- c. Skor Risiko merupakan perkalian dari nilai tingkat probabilitas dan dampak. Perhitungan skor risiko akan dilakukan otomatis oleh sistem.

- d. Tingkat Risiko diklasifikasikan ke dalam empat level risiko, meliputi *low*, *medium*, *high*, dan *extreme high risk*. Tingkat risiko didasarkan dari skor risiko: *low risk* (skor 1, 2, 3), *medium risk* (skor 4, 5, 6), *high risk* (skor 8, 9, 10, 12), dan *extreme high risk* (skor 15, 16, 20, 25).
- e. Tingkat *Appetite* ditentukan oleh pimpinan unit kerja, dimana tingkat appetite (*risk appetite*) merupakan batasan nilai terendah dari risiko yang ingin diambil untuk mencapai tujuan pengendalian risiko.
- f. Persentase Probabilitas Risiko Inherent ditentukan dengan mempertimbangkan internal control. Semakin efektif faktor positif/internal control, maka semakin kecil persentase probabilitas risiko inherent, dan sebaliknya.
- g. Dampak Finansial Risiko merupakan estimasi kerugian finansial yang ditanggung, apabila risiko terjadi.
- h. Nilai Bersih Risiko merupakan hasil perkalian antara Persentase Probabilitas Risiko Inherent dengan Dampak Finansial Risiko. Nilai bersih risiko akan terisi secara otomatis oleh sistem.

Tahapan untuk analisis risiko residual juga mengikuti tahapan di atas dengan penyesuaian semua komponennya setelah terjadi penanganan risiko.

3. Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko dilakukan dua kali yaitu evaluasi untuk risiko inherent dan risiko residual. Keduanya akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut.

- a. Evaluasi risiko *inherent*. Fokus utama tahap ini adalah menentukan cara penanganan risiko (*risk treatment*). Penentuan penanganan risiko memperhatikan tiga pertimbangan yaitu dampak risiko, biaya penanganan risiko, serta kemampuan unit kerja dalam menangani risiko. Berikut tujuh tindakan yang dapat diambil dalam penanganan risiko berikut pertimbangannya, yaitu:
 - 1) Diterima (*accept*). Strategi ini dilakukan apabila risiko dapat diterima karena dampaknya kecil.
 - 2) Dihindari (*avoid*). Pada strategi ini risiko diketahui dimana impact sangat besar dan luas dan sulit atau tidak dapat dikendalikan. Dengan kata lain, unit kerja menghentikan kegiatan yang berhubungan dengan risiko tersebut.
 - 3) Ditingkatkan (*enhance*). Strategi ini diambil jika terdapat kesempatan untuk meningkatkan risiko yang bersifat opportunity/risiko positif.

- 4) Eksploitasi (*exploit*). Strategi ini ditujukan untuk risiko yang bersifat opportunity/risiko positif. Strategi ini digunakan untuk memastikan bahwa opportunity/risiko positif dapat terealisasi.
 - 5) Dikurangi (*mitigate*). Strategi ini dilakukan apabila risiko diketahui dimana biaya penanganan risiko masih lebih rendah dari risiko itu sendiri. Tindakan mitigasi lebih diarahkan untuk mengurangi dampak risiko. Caranya dengan pendekatan alternatif seperti mengusulkan perubahan lingkup pekerjaan, perubahan metode, mutu, atau *schedulanya*. Pada strategi ini, diyakini unit mampu mengendalikan dengan suatu perencanaan yang matang.
 - 6) Dibagi (*share*). Strategi ini dilakukan apabila biaya penanganan risiko dan dampak risiko hampir sama besarnya. Pembagian risiko yang mendistribusikan risiko yang ada ke pihak yang dianggap lebih mampu akan membuat biaya penanganan risiko akan lebih kecil sehingga lebih layak untuk diterima.
 - 7) Dipindahkan (*transfer*). Strategi ini apabila unit dianggap akan sangat kesulitan dalam mengantisipasi risiko yang mungkin terjadi baik dampak maupun kemungkinannya. Strategi ini dilakukan dengan cara memindahkan/melimpahkan risiko ke pihak lain, misalnya garansi dan asuransi.
- b. Evaluasi risiko residual. Pada tahap ini unit kerja akan melakukan *self-evaluation* yang bertujuan untuk menentukan apakah risiko tersebut dilanjutkan untuk ditangani atau diberi status retired pada tahun berikutnya. Selain itu, unit kerja juga mengevaluasi sejauh mana efektivitas dari penanganan risiko tersebut.

E. PENANGANAN RISIKO

Pada sistem manajemen risiko Universitas Negeri Surabaya, penanganan risiko dibagi menjadi dua, yaitu rencana dan realisasi penanganan risiko. Keduanya dijelaskan lebih rinci berikut ini.

1. Rencana penanganan

Rencana penanganan ditentukan setelah unit kerja menentukan *risk treatment*. Dengan kata lain, rencana penangan risiko harus sejalan dengan *risk treatment* yang dipilih. Rencana penanganan dijelaskan secara rinci terkait apa yang akan dilakukan untuk menangani risiko. Rencana penanganan dapat tertuang di dalam program kerja atau perencanaan/dokumen pendukung yang lain.

2. Realisasi penanganan

Realisasi penanganan adalah penanganan yang dilakukan untuk suatu risiko. Unit kerja perlu memperhatikan rencana penanganan sebelum menentukan penanganan yang akan direalisasikan. Pergeseran antara realisasi dengan perencanaan penanganan risiko mungkin terjadi. Unit kerja harus memastikan penanganan yang dilakukan sesuai dengan risiko tersebut dengan memperhatikan prinsip efektivitas dan efisiensi.

F. MONITORING DAN REVIEW

Tim manajemen risiko akademik melakukan monitoring dan review atas implementasi manajemen risiko di tingkat unit kerja. Monitoring dan review dilakukan dengan cara melihat efektivitas dan efisiensi dari rencana dan realisasi penanganan risiko. Selain itu, Tim Manajemen Risiko akademik juga akan melakukan penilaian atas level implementasi manajemen risiko unit kerja menggunakan instrumen penilaian dari Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

G. PELAPORAN

Tim manajemen risiko akademik melaporkan kepada rektor terkait profil risiko dan level implementasi manajemen risiko untuk masing-masing unit kerja.

Lampiran 2 Alur Proses Manajemen Risiko

PENANGGUNG JAWAB	ALUR PROSES	DOKUMEN PENGENDALIAN
Risk Owner, Risk Officer, Tim Manajemen Risiko akademik	Koordinasi dan Pendampingan	Dokumen catatan notulen, daftar hadir, foto
Risk Owner dan Officer Unit Kerja	Melakukan asesmen risiko dan input data	Dokumen cetak identifikasi-analisis risiko inherent-rencana penanganan risiko
Risk Officer Unit Kerja	Upload Dokumen cetak identifikasi-analisis risiko inherent-rencana penanganan risiko yang telah disahkan oleh unit kerja	Dokumen cetak identifikasi-analisis risiko inherent-rencana penanganan risiko yang telah disahkan oleh unit kerja
	Tidak Setuju Ya	
Tim Manajemen Risiko akademik (Monitoring dan Reviu)	Melakukan penanganan risiko dan input data	Dokumen catatan monev dan reviu dari Tim Manajemen Risiko akademik
Risk Owner dan Officer Unit Kerja	Upload dokumen hasil penanganan risiko dan analisis risiko residual yang telah disahkan	Dokumen bukti-bukti penanganan risiko
Risk Officer Unit Kerja	Melakukan monitoring dan reviu atas implementasi manajemen risiko unit kerja	Dokumen cetak hasil penanganan risiko dan analisis risiko residual
Tim Manajemen Risiko akademik	Menggunakan dokumen monitoring dan reviu sebagai pertimbangan pengelolaan risiko tahun berikutnya lakukan monitoring dan reviu	Dokumen cetak hasil penanganan risiko dan analisis risiko residual yang telah disahkan
Risk Owner dan Officer Unit Kerja	Menyusun profil risiko	Dokumen monitoring dan reviu
Tim Manajemen Risiko akademik	Selesai	Dokumen profil risiko

Lampiran 3 Alur Pelaporan Manajemen Risiko

