



## **PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER**



**TIM MANAJEMEN RISIKO  
UNIVERSITAS JEMBER  
NOVEMBER 2022**



PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO  
UNIVERSITAS JEMBER

Tim Manajemen Risiko  
Universitas Jember  
November 2022



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS JEMBER

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER  
NOMOR 7 TAHUN 2022  
TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS JEMBER,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka untuk menyelenggarakan pengelolaan keuangan dan kekayaan negara yang mendukung pencapaian tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien di lingkungan Universitas Jember sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia berbentuk badan layanan umum, perlu diterapkan Manajemen Risiko dalam menjalankan kegiatannya sehari-hari;
- b. bahwa berdasarkan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, setiap satuan kerja di lingkungan Kementerian harus menerapkan dan mengembangkan Manajemen Risiko;
- c. bahwa untuk melaksanakan penerapan manajemen risiko perlu disusun Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan Universitas Jember;

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, b, dan c perlu ditetapkan Peraturan Rektor Universitas Jember tentang Pedoman Manajemen Risiko Universitas Jember;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 1999, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
  2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
  3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembar Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
  5. 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);
  6. Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 156);
  7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang manajemen risiko di

Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1984);

8. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 88 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata kerja Universitas Jember (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1925);
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 47);
10. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1046);
11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Jember sebagaimana diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2020 tentang Statuta Universitas Jember (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 929);
12. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20746/MPK/RH/KP/2020 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Rektor Universitas Jember Periode 2020 – 2024;
13. Keputusan Rektor Universitas Jember Nomor 16480/UN25/OT/2017 tentang Standar Pelayanan Publik di Lingkungan Universitas Jember;
14. Peraturan Rektor Universitas Jember Nomor 3 Tahun 2021 tentang Rencana Strategis Universitas Jember Tahun 2020-2024
15. Peraturan Rektor Universitas Jember Nomor 4 Tahun 2021 tentang Sistem Pengendalian dan Pengawasan Internal di Universitas Jember;

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER TENTANG  
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER**

**Pasal 1**

Pedoman Manajemen Risiko Universitas Jember merupakan panduan penyelenggaraan dan acuan bagi seluruh unit kerja dalam menginternalisasi prinsip, menegakkan kerangka kerja dan menerapkan proses manajemen risiko pada tataran institusi maupun unit kerja dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Jember.

**Pasal 2**

Pedoman Manajemen Risiko Universitas Jember dibuat sebagai landasan menyusun Analisis Risiko dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) bagi pimpinan unit kerja di lingkungan Universitas Jember sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Universitas Jember.

**Pasal 3**

Pedoman Manajemen Risiko Universitas Jember sebagaimana tercantum dalam Lampiran merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

**Pasal 4**

Penerapan Pedoman Manajemen Risiko Universitas Jember sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dilaksanakan paling lambat 1 (satu) tahun sejak Peraturan Rektor ini ditetapkan.

**Pasal 5**

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jember  
pada tanggal 21 November 2022



## LAMPIRAN

### PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS JEMBER NOMOR 9 TAHUN 2022 TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER

#### PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER

BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Tujuan	3
	C. Ruang Lingkup	4
	D. Sasaran	6
	E. Pengertian Umum	7
BAB II	ORGANISASI PENGELOLA	11
	A. Tim Manajemen Risiko	11
	B. Pemilik Risiko ( <i>Risk Owner</i> ) dan <i>Risk Officer</i>	13
BAB III	PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO UNEJ	15
	A. Kebijakan	15
	B. Selera, Toleransi dan Ketahanan Risiko	16
	C. Alokasi Sumberdaya	17
BAB IV	PRINSIP MANAJEMEN RISIKO	18
BAB V	KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	22
	A. Kepemimpinan dan Komitmen	22
	B. Integrasi	23
	C. Rancangan	24
	D. Implementasi	26
	E. Evaluasi	27
	F. Perbaikan	27
BAB VI	PROSES MANAJEMEN RISIKO	29
	A. Komunikasi dan Konsultasi	30
	B. Lingkup, Konteks dan Kriteria	31
	C. Penilaian Risiko	34
	1. Identifikasi Risiko	34

2. Analisis Risiko	36
3. Evaluasi Risiko	40
D. Perlakuan Risiko	41
E. Pemantauan dan Peninjauan	46
F. Perekaman dan Pelaporan	48
BAB VII PENUTUP	49
LAMPIRAN:	
1. Kebijakan Manajemen Risiko	50
2. SK Rektor No. 8588/UN25/KP/2022 tentang Pembentukan Tim Manajemen Risiko Universitas Jember Tahun 2022	52
3. Tabel Risk Register Universitas Jember	55



# PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengembangan Universitas Jember (UNEJ) dilandasi oleh Arah Pengembangan Universitas (APU) sebagai acuan pengembangan jangka menengah yang menjadi dasar bagi penyusunan Rencana Strategis. Universitas telah memiliki dua arah pengembangan yaitu kurun waktu 2004-2010, 2012-2022, dan 2022-2028 seperti yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Arah Pengembangan Universitas 2004-2028

Arah Pengembangan Universitas dalam kurun waktu 2004-2022 memformulasikan arah pengembangan yang dideskripsikan dalam bentuk posisi dan kondisi yang harus dicapai institusi, dan terfokus pada kinerja sivitas akademika meliputi *“Teaching based University, Teaching Cum Research based University, dan Autonomous University”*.

Visi UNEJ sesuai Statuta UNEJ adalah: "Unggul dalam pengembangan sains, teknologi, dan seni berwawasan lingkungan, bisnis, dan pertanian industrial".

Sedangkan Misi UNEJ untuk mewujudkan Visi meliputi:

1. menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan akademik, vokasi, dan profesi yang berkualitas, berwawasan lingkungan, bisnis, dan pertanian industrial serta bereputasi internasional;
2. menghasilkan dan mengembangkan sains, teknologi dan seni melalui proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang kreatif, inovatif, dan bernilai;
3. mengembangkan sistem pengelolaan universitas yang transparan dan akuntabel berbasis teknologi informasi; dan
4. mengembangkan jejaring kerja sama dengan pemangku kepentingan untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas UNEJ.

Tujuan strategis UNEJ dalam mewujudkan visi dan melaksanakan Misi UNEJ, dirumuskan sebagai berikut:

1. mewujudkan lulusan yang cendekia, kompetitif, dan adaptif; menghasilkan karya sains, teknologi, dan seni yang unggul dan bernilai ekonomi, ramah lingkungan, berkearifan lokal dan kontributif bagi masyarakat;
2. mewujudkan budaya kerja unggul dengan memantapkan penerapan sistem manajemen mutu yang akuntabel, efektif, dan efisien berbasis teknologi informasi dan komunikasi; dan
3. mewujudkan UNEJ yang diakui secara nasional dan internasional.

Dalam Statuta UNEJ disebutkan bahwa sistem pengendalian dan pengawasan internal UNEJ merupakan proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Unsur pengendalian dan pengawasan meliputi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan Pemantauan Pengendalian Intern.

Lingkungan pengendalian dan pengawasan dituangkan dalam bentuk kebijakan, prosedur operasional atau peraturan, dan seluruh infrastruktur yang harus dimiliki oleh UNEJ. Setiap kegiatan yang menjadi bagian dari sistem pengendalian dan pengawasan dilakukan penilaian tingkat risikonya.

Rencana Strategis Bisnis (Renbis) UNEJ tahun 2020-2024 telah disusun dengan perspektif untuk mencapai organisasi dan sistem manajemen yang mantap. Oleh karena itu, diperlukan manajemen risiko untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi UNEJ terkait ketidakpastian dan perubahan yang dapat berdampak pada visi, misi, tujuan, strategi dan pentahapan yang telah ditetapkan tersebut.

## **B. Tujuan**

Tujuan umum penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko di UNEJ adalah:

1. Menciptakan dan melindungi nilai organisasi dalam rangka mencapai visi misi yang telah ditetapkan;
2. Melakukan identifikasi peristiwa yang berpotensi risiko, mengelola risiko agar berada dalam Batas Toleransi Risiko (*risk tolerance*) dan menyediakan penjaminan memadai terkait pencapaian tujuan UNEJ;
3. Mengurangi kehilangan kesempatan dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka panjang, strategis, maupun operasional, yang timbul dari perubahan lingkungan eksternal dan internal UNEJ;
4. Menjamin terselenggaranya Rencana Program kegiatan Unit Kerja yang tertuang dalam RKA Unit Kerja secara tepat sasaran, tepat mutu, tepat biaya dan tepat waktu melalui proses identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, monitoring dan reviu, serta komunikasi dan koordinasi.
5. Meningkatkan akuntabilitas, tanggung jawab, kualitas dan transparansi manajemen UNEJ serta mengoptimalkan tingkat kematangan dan ketahanan institusi UNEJ.

Tujuan khusus penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko di UNEJ adalah sebagai pemenuhan unsur Sistem Pengendalian Internal Pemerintah sesuai dengan:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, yaitu Pasal 13, yang berbunyi: (1) Pimpinan Instansi Pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. (2) Penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas: a. identifikasi risiko; dan b. analisis risiko. (3) Dalam rangka penilaian risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1), pimpinan Instansi Pemerintah menetapkan: a. tujuan Instansi Pemerintah; dan b. tujuan pada tingkatan kegiatan, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan.
2. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
3. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, Pasal 250, yang mengatur, "(1) Pemimpin BLU dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko. (2) Pemimpin BLU wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko secara terpadu. (3) Pelaksanaan program manajemen risiko dilakukan dengan membentuk unit kerja tersendiri atau memberi penugasan kepada SPI untuk menjalankan fungsi manajemen risiko".

### **C. Ruang Lingkup**

Pedoman manajemen risiko UNEJ memuat persyaratan dalam penerapan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang perlu dipenuhi oleh UNEJ secara menyeluruh maupun semua unit kerja dalam Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang mendapat pendelegasian wewenang dan menjadi pemilik risiko di lingkungan UNEJ.

Pedoman manajemen risiko disusun berdasarkan ISO 31000:2018 dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan telah disesuaikan dengan informasi terbaik yang tersedia mengenai kondisi UNEJ maupun situasi lingkungan kerja yang diperkirakan berpengaruh. Pedoman manajemen risiko memberikan pendekatan secara umum untuk mengelola semua risiko relevan yang akan ditetapkan, dinilai, diperlakukan dan dilaporkan sesuai cakupan kepemilikan risiko dalam penyelenggaraan menyeluruh oleh institusi maupun dalam penerapan terbatas oleh unit-unit kerja. Penerapan manajemen risiko oleh unit kerja dalam SOTK UNEJ dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik, serta situasi, kondisi dan kapasitas risiko relevan yang dihadapi oleh tiap-tiap unit kerja. Unit kerja dengan kapasitas risiko lebih tinggi dapat menerapkan sistem manajemen risiko khusus dengan mengingat Pedoman manajemen risiko ini.

Penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko UNEJ dilaksanakan sekurang-kurangnya oleh:

1. Pimpinan UNEJ sebagai representasi UNEJ secara menyeluruh;
2. Kepala Biro I, II, dan III di lingkungan UNEJ beserta jajarannya;
3. Pimpinan Satuan Pengawasan Internal (SPI), Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) dan Lembaga Pengembangan Pembelajaran dan Penjaminan Mutu (LP3M) beserta jajarannya;
4. Pimpinan Fakultas dan Pascasarja di lingkungan UNEJ beserta jajarannya;
5. Koordinator Kampus Bondowoso, Kampus Lumajang, dan Kampus Pasuruan;
6. Kepala Unit Pelaksana Teknis di lingkungan UNEJ beserta jajarannya;
7. Pimpinan Badan Pengembangan Usaha beserta jajarannya;

8. Koordinator Kelompok Kerja (Pokja) dan Wakil Koordinator Kelompok Kerja di lingkungan UNEJ;
9. Pelaksana akademik;
10. Pelaksana administrasi.

#### **D. Sasaran**

Sasaran penyelenggaraan manajemen risiko UNEJ adalah tercapainya kematangan budaya dan meningkatnya ketahanan risiko secara bertahap meliputi:

1. **inisiasi;** terdapat kesadaran Pimpinan UNEJ dan pimpinan unit kerja dalam SOTK UNEJ mengenai pentingnya penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko. Indikator utamanya adalah pemimpin UNEJ dan pemimpin unit kerja dalam SOTK UNEJ sebagai pemilik risiko telah kompeten dan mengalokasikan sumberdaya, baik manusia, maupun keuangan dalam mengelola risiko.
2. **dasar;** tersedia perangkat dasar untuk penerapan manajemen risiko bagi unit kerja dalam SOTK institusi guna mengkoordinasikan penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko, pengalokasian sumberdaya manusia, material dan keuangan dalam penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko. Indikator utamanya adalah:
  - a. terdapat keputusan resmi kebijakan, pedoman dan petunjuk pelaksanaan manajemen risiko yang telah berlaku efektif;
  - b. telah dilakukan penempatan SDM berkualifikasi dan profesional sebagai pengelola risiko;
  - c. tersedia infrastruktur pendukung pengelolaan risiko; dan
  - d. terdapat alokasi anggaran dalam RKA.
3. **terdefinisi;** kerangka kerja telah berfungsi secara berkelanjutan dan proses manajemen risiko telah dijalankan. Indikator utamanya telah terdapat:
  - a. penetapan ruang lingkup, konteks dan kriteria risiko;

- b. profil risiko yang berisi daftar risiko inheren, matriks risiko, dan, daftar risiko residual atau daftar risiko setelah penanganan atau perlakuan risiko;
  - c. perlakuan risiko; dan
  - d. rekaman terdokumentasi dan laporan berkala manajemen risiko.
4. **terkelola**; penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko telah dilaksanakan secara menyeluruh dan mendalam, dan proses manajemen risiko menjadi bagian integral dalam proses-proses manajemen Institusi maupun unit kerja dalam SOTK UNEJ. Indikator utamanya adalah:
- a. penyelenggaraan manajemen risiko telah terintegrasi dengan semua sistem manajemen yang diterapkan dalam institusi;
  - b. penilaian risiko telah dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif; dan
  - c. perekaman dan pelaporan risiko telah dilakukan secara tersistem.
5. **optimal**; sistem manajemen risiko mampu mempercepat pencapaian visi, misi dan tujuan UNEJ. Indikator utamanya adalah penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko telah memberikan nilai tambah sesuai hasil penilaian Maturity Rating BLU UNEJ.

#### **E. Pengertian Umum**

Beberapa definisi dan konsep yang diterapkan dalam pedoman ini meliputi hal-hal berikut:

1. **Risiko** adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
2. **Risiko Melekat** adalah Risiko sebelum diterapkannya kegiatan pengendalian untuk memitigasi risiko.
3. **Risiko Sisa** adalah Risiko yang masih tetap ada setelah dilakukannya kegiatan pengendalian untuk mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.

4. **Risiko Strategis** adalah Risiko yang disebabkan oleh perubahan kebijakan dan lingkungan kerja.
5. **Risiko Operasional** adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pada sumber daya manusia, proses, dan sistem di satuan kerja, faktor eksternal, dan risiko yang ditimbulkan oleh aspek-aspek legal
6. **Risiko Keuangan** adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak-pihak dalam memenuhi kewajibannya.
7. **Risiko Kepatuhan** adalah Risiko yang disebabkan oleh tidak dipatuhinya atau tidak dilaksanakannya peraturan perundang-undangan.
8. **Risiko Kecurangan** adalah Risiko yang disebabkan oleh adanya kecurangan.
9. **Efek** adalah penyimpangan dari apa yang diharapkan. Efek dapat bernilai positif, negatif, atau keduanya, dan dapat berkaitan dengan, menciptakan, atau menghasilkan peluang atau ancaman. Sasaran dalam Renbis UNEJ dapat memiliki berbagai aspek dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkat. Risiko umumnya dinyatakan dengan mengacu kepada sumber risiko, potensi peristiwa, konsekuensi (dampak), dan kemungkinan-kejadiannya (probabilitas).
10. **Manajemen Risiko** adalah proses mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi dapat memengaruhi satuan kerja, mengelola risiko agar berada dalam batas toleransi risiko (*risk tolerance*), dan menyediakan penjaminan memadai terkait pencapaian tujuan satuan kerja..
11. **Peristiwa Risiko** adalah kejadian atau perubahan yang diperkirakan dapat menggagalkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi UNEJ. Suatu peristiwa dapat menjadi sumber risiko karena konsekuensi/dampaknya.
12. **Sumber Risiko** adalah elemen yang secara mandiri atau dalam kombinasi memiliki potensi untuk menimbulkan risiko.
13. **Konsekuensi** adalah hasil keluaran suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran. Suatu konsekuensi dapat pasti atau tidak



pasti, serta dapat memiliki efek positif atau negatif langsung atau tidak langsung terhadap sasaran. Konsekuensi dapat dinyatakan secara kualitatif atau kuantitatif. Konsekuensi dapat tereskalasi melalui efek beruntun dan kumulatif.

14. **Kemungkinan-Kejadian** adalah kemungkinan sesuatu terjadi. Dalam terminologi Manajemen Risiko, kata "kemungkinan-kejadian" digunakan untuk merujuk pada kemungkinan terjadinya sesuatu, baik didefinisikan, diukur, atau ditentukan secara objektif maupun subjektif, kualitatif maupun kuantitatif, dan dijelaskan menggunakan istilah umum maupun matematis. Catatan: Istilah bahasa Inggris *likelihood* tidak memiliki padanan setara dalam Bahasa Indonesia sehingga istilah yang setara dengan *probability* biasa dipakai. Namun, dalam bahasa Inggris, *probability* memiliki arti sempit sebagai istilah matematika. Oleh karena itu, dalam terminologi Manajemen Risiko, "kemungkinan-kejadian" digunakan dengan maksud agar kemungkinan-kejadian memiliki interpretasi yang sama luasnya dengan istilah *probability* dalam banyak bahasa lain selain bahasa Inggris.
15. **Pemilik Risiko (*Risk Owner*)** adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko. Dalam organisasi UNEJ, orang atau entitas dengan akuntabilitas tersebut adalah Rektor dan para pihak yang memperoleh pendelegasian wewenang dan bertanggung jawab kepada Rektor yang diwujudkan dalam Perjanjian Kinerja.
16. **Pengendalian** adalah tindakan memelihara dan/atau memodifikasi risiko. Pengendalian termasuk, tetapi tidak terbatas pada semua proses, kebijakan, piranti/perangkat, praktik, atau kondisi dan/atau tindakan lain yang memelihara dan/atau memodifikasi risiko. Pengendalian mungkin tidak selalu menghasilkan efek modifikasi yang diharapkan atau diasumsikan.
17. **Pemangku Kepentingan** adalah orang atau unsur organisasi yang dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi, atau menganggap

dirinya dipengaruhi oleh suatu keputusan atau aktivitas. Istilah "pihak berkepentingan" dapat digunakan sebagai alternatif dari "pemangku kepentingan".

18. **Pedoman Manajemen Risiko** adalah dokumen yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko.
19. **Formulir Risk Register** adalah dokumen yang harus dibuat oleh pemilik risiko untuk melakukan identifikasi risiko guna menyusun Profil Risiko Unit Kerja beserta rencana kegiatan penanganan risiko sesuai dengan sasaran Renbis UNEJ.
20. **Panduan Pengisian Risk Register** adalah panduan tentang tata cara pengisian *Risk Register*.

## **BAB II ORGANISASI PENGELOLA**

Dalam menyelenggaraan Manajemen Risiko, UNEJ mengembangkan SOTK UNEJ mencakup Tim Manajemen Risiko di tingkat UNEJ yang menyusun Peta Risiko UNEJ dan Pemilik Risiko/*Risk Owner* serta *Risk Officer* di tingkat unit kerja yang melakukan *risk input* dalam *risk register* unit kerja. Tim Manajemen Risiko merupakan kepanitiaan *ex-officio* yang terdiri dari Pimpinan UNEJ, SPI, LP2M, dan LP3M sebagai wadah koordinasi penyelenggaraan Manajemen Risiko. Tim Manajemen Risiko berperan utama mengembangkan kerangka kerja dan memastikan penerapan secara menyeluruh manajemen risiko di tingkat universitas dan unit kerja dalam SOTK UNEJ.

### **A. Tim Manajemen Risiko (Tim MR)**

Tim Manajemen Risiko dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Pemimpin BLU, dalam hal ini Rektor, untuk mendukung penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko. Tim Manajemen Risiko memiliki tugas pokok dan fungsi:

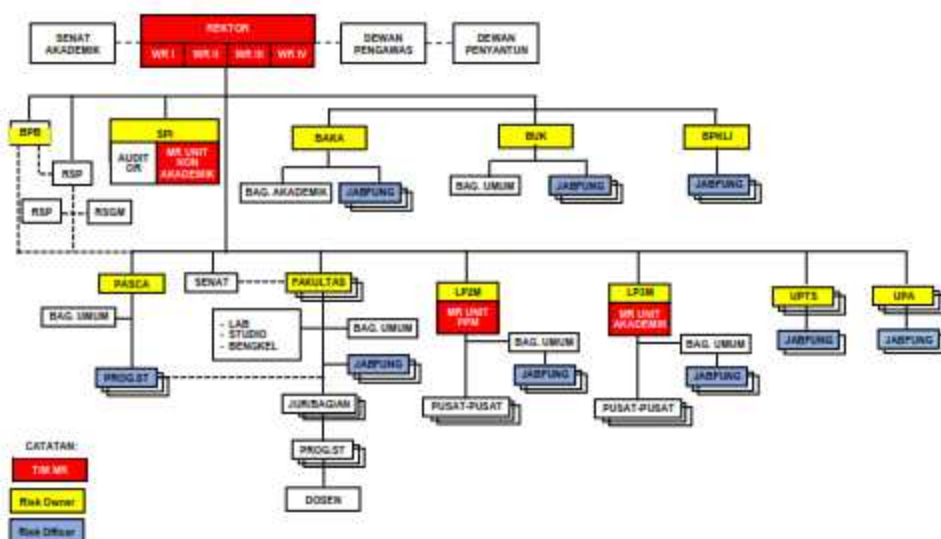
1. Menyusun pedoman manajemen risiko yang menjadi dasar pelaksanaan manajemen risiko;
2. Mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko serta melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan;
3. Memantau dan meninjau penerapan manajemen risiko secara sistematis;
4. Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan pemimpin BLU UNEJ guna memberikan rekomendasi terkait perbaikan berkelanjutan tentang penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko;
5. Mengkoordinasikan pelaporan manajemen risiko UNEJ;
6. Mengembangkan budaya manajemen risiko UNEJ; dan

7. Mengkoordinasikan pengukuran tingkat kematangan dan ketahanan manajemen risiko UNEJ.

Tim Manajemen Risiko dalam usaha pencapaian tata kelola institusi yang baik, berwenang untuk:

1. mengevaluasi kesesuaian penyelenggaraan dan pelaksanaan manajemen risiko UNEJ sesuai dengan Pedoman Manajemen Risiko UNEJ;
2. merekomendasikan perbaikan *risk input* dalam *risk register* di unit kerja;
3. merekomendasikan perbaikan penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko berdasarkan evaluasi kerangka kerja manajemen risiko dan audit internal penyelenggaraan dan penerapan sistem manajemen risiko yang dijalankan baik bidang akademik maupun non-akademik, serta pemantauan dan peninjauan penerapan proses manajemen risiko;
4. memberikan rekomendasi kepada pemimpin BLU UNEJ terkait risiko dalam pengembangan kegiatan akademik dan non-akademik, termasuk sistem penjaminan mutu internal, inovasi dan bisnis, sumberdaya manusia, teknologi, keuangan, dan reputasi institusi;
5. menyelenggarakan upaya-upaya percepatan internalisasi budaya risiko oleh institusi;

Dalam SOTK UNEJ, tempat kedudukan Tim Manajemen Risiko dan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) serta *Risk Officer* yang menangani Manajemen Risiko dapat digambarkan seperti pada Bagan pada Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi Manajemen Risiko UNEJ

## B. Pemilik Risiko dan *Risk Officer*

Pemilik Risiko UNEJ adalah Rektor sebagai Pemimpin BLU beserta jajarannya di Rektorat. Sedangkan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) di tingkat unit kerja adalah pimpinan unit kerja beserta jajarannya yang menangani implementasi manajemen risiko di level unit kerja yang memiliki tugas pokok:

1. Melakukan *risk input* unit kerja dengan menggunakan formulir *risk register* sebagai dasar penyusunan RKA unit kerja;
2. Melaksanakan pengendalian risiko di level unit kerja sesuai peta risiko unit kerja yang telah tersusun;
3. menyelenggarakan komunikasi dan konsultasi terkait pengendalian risiko di unit kerja masing-masing;
4. melaksanakan pemantauan dan peninjauan pengendalian risiko di unit kerja secara periodik di unit kerja masing-masing;

5. melaporkan hasil pemantauan dan peninjauan pengendalian risiko kepada Rektor dan Tim Manajemen Risiko UNEJ sesuai dengan unit kerja masing-masing.

Pemilik Risiko yang menangani manajemen risiko, dalam menjalankan tugas dapat membentuk Tim *Risk Officer* yang menjadi bagian dari tim Gugus Penjamin Mutu (GPM) untuk membantu pelaksanaan pengendalian risiko dengan tugas pokok melaksanakan pendokumentasian bukti-bukti implementasi manajemen risiko di unit kerja.

### **BAB III**

## **PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS JEMBER**

### **A. KEBIJAKAN**

Dalam menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko, UNEJ berkomitmen untuk:

1. Mematuhi peraturan-perundangan terkait manajemen risiko yang berlaku;
2. Menerapkan manajemen risiko berdasarkan ISO 31000:2018 dan Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Universitas yang baik (*Good University Governance/GUG*) untuk mencapai indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) UNEJ;
3. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan kegiatan Universitas dan pengambilan keputusan pimpinan UNEJ;
4. Menjadikan manajemen risiko sebagai dasar penyusunan RKA untuk mencapai realisasi pada setiap proses kegiatan akademik dan nonakademik secara efektif dan efisien;
5. Menggunakan dan mengembangkan praktek terbaik Manajemen Risiko di UNEJ;
6. Mengalokasikan sumberdaya manusia, informasi dan teknologi, serta keuangan yang cukup untuk menyelenggarakan dan melaksanakan manajemen risiko;
7. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas;
8. Selalu menginformasikan kejadian risiko yang berdampak negatif bagi kepentingan Universitas 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;
9. Rektor beserta seluruh civitas akademika UNEJ, wajib menerapkan manajemen risiko secara terpadu (*Enterprise Risk Management*).

Penyelenggaraan Manajemen Risiko UNEJ dijabarkan dalam Peraturan Rektor tentang Pedoman Manajemen Risiko ini. Pengaturan pendelegasian kewenangan pengelolaan risiko kepada unit kerja dan pengeskalasian unit-unit kerja kepada unit kerja yang ada di atasnya, disesuaikan dengan kapasitas dan ketahanan risiko masing-masing unit kerja.

## **B. SELERA, TOLERANSI DAN KETAHANAN RISIKO**

Dalam menghadapi risiko, UNEJ mengambil posisi, mengupayakan toleransi, dan meningkatkan ketahanan sebagai berikut:

1. UNEJ mengambil risiko secara progresif dan terukur, serta tidak melampaui kemampuan untuk menanggungnya;
2. Pengambilan keputusan penting oleh pemilik risiko dibuat dengan sasaran optimal dengan mempertimbangkan kapasitas, toleransi, dan ketahanan institusi dan organisasi terhadap risiko;
3. Pemilik risiko senantiasa berupaya meningkatkan ketahanan institusi dan unit kerja; dan
4. UNEJ melakukan penilaian secara berkala *Maturity Rating* BLU UNEJ.
5. *Risk appetite* (selera risiko) adalah jenis dan tingkat risiko yang dapat diterima UNEJ dalam upaya mewujudkan sasaran Universitas baik yang tertuang dalam Perjanjian Kinerja maupun Rencana Strategis Bisnis Universitas Jember
6. *Risk tolerance* (toleransi risiko) adalah tingkat toleransi risiko yang dapat diterima dalam kaitannya dengan *risk appetite*.



### **C. ALOKASI SUMBERDAYA**

UNEJ mengalokasikan sumberdaya manusia, teknologi dan informasi, serta keuangan untuk menyelenggarakan dan melaksanakan manajemen risiko. Penempatan pejabat yang memperoleh pendelegasian wewenang dari Rektor dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi Manajemen Risiko. UNEJ menyediakan infrastruktur fisik dan teknologi untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko. Sumberdaya keuangan dialokasikan dalam anggaran program kerja yang tertuang dalam RKA unit kerja di lingkungan UNEJ sebagai biaya operasional perguruan tinggi.

## **BAB IV PRINSIP MANAJEMEN RISIKO**

Prinsip dalam manajemen risiko merupakan fondasi dalam pengelolaan risiko dan menjadi acuan dalam pengembangan kerangka kerja dan penerapan proses manajemen risiko. Prinsip-prinsip tersebut terdiri dari:

1. **Terintegrasi** (*Integrated*). Manajemen Risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi. Dalam hal ini Manajemen Risiko menjadi bagian melekat dalam proses-proses manajemen yang diselenggarakan oleh UNEJ. Semua aktivitas dalam proses perencanaan, penyelenggaraan, pelaksanaan, pengendalian, dan dilakukan perbaikan berdata pertimbangan risiko.
2. **Terstruktur dan komprehensif** (*Structured and comprehensive*); penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko dilakukan secara terarah, terukur dan menyeluruh.
3. **Disesuaikan** (*Customized*). Prinsip ini menekankan bahwa pengembangan kerangka kerja dan pelaksanaan proses Manajemen Risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
4. **Inklusif** (*Inclusive*). Penerapan Manajemen Risiko melibatkan semua Pemangku Kepentingan sehingga pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka dapat dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan. Sifat inklusif ini meningkatkan kesadaran dan pengetahuan serta rasa memiliki (*sense of belonging*) pemangku kepentingan tentang manajemen risiko.
5. **Dinamis** (*Dynamic*). Risiko dapat muncul, hilang sewaktu konteks organisasi, baik internal maupun eksternal, berubah. manajemen risiko mengantisipasi,

mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan-perubahan berubah atau dan peristiwa-peristiwa tersebut secara tepat waktu dan tepat guna.

6. **Berbasis informasi terbaik yang tersedia (*Best available information*)**. Input bagi manajemen risiko didasarkan pada informasi historis maupun termutakhir serta ekspektasi-ekspektasi ke depan. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala keterbatasan dan ketidakpastian yang melekat pada informasi dan ekspektasi tersebut. Dengan demikian, informasi harus bersifat tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang terkait.
7. **Mempertimbangkan faktor manusia dan budaya (*Human and cultural factors*)**. Penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko mempertimbangkan kenyataan bahwa perilaku manusia dan budaya secara nyata memengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada tiap tingkatan dan tahapan.
8. **Perbaikan terus-menerus (*Continous improvement*)**. Penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko perlu diperbaiki secara terus-menerus melalui pembelajaran dan pengalaman untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko terselenggara secara efektif.

Adopsi prinsip manajemen risiko dalam konteks internal UNEJ diilustrasikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Prinsip Manajemen Risiko Universitas Jember

<b>PRINSIP</b>	<b>Prinsip ini memastikan bahwa:</b>
<i>Integrated</i>	Prinsip Manajemen Risiko melekat pada Tata Kelola, Strategi, Perencanaan, Kebijakan, Nilai-nilai, dan Budaya UNEJ
<i>Structured and Comprehensive</i>	Tiap Warga UNEJ Mematuhi kebijakan risiko yang telah ditetapkan Rektor sehingga semua pengambil keputusan mengikuti semua Langkah dalam proses manajemen risiko dalam tiap pengambilan keputusan
<i>Customized</i>	Pengambilan Keputusan mempertimbangkan Kebijakan risiko yang telah ditetapkan serta memenuhi harapan regulator, auditor, penyandang dana dan pihak-pihak yang berwenang baik internal dan eksternal serta mempertimbangkan Rencana Strategis dan Profil Risiko UNEJ
<i>Inclusive</i>	UNEJ bekerjasama dengan pemangku kepentingan dan pengambil keputusan internal maupun eksternal untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan Berkemutakhir ( <i>up to date</i> )
<i>Dynamic</i>	UNEJ tanggap terhadap perubahan kebutuhan sektor pendidikan tinggi, komunitas mahasiswa, staf, dan mitra bisnis dengan secara mandiri dan berkelanjutan mengases, memantau, dan meninjau profil risiko dan mengenali risiko-risiko baru.
<i>Best Available Information</i>	Dalam menggunakan pertimbangan dan pemilihan, pengambil keputusan memanfaatkan sebaik-baiknya informasi, pengalaman, dan umpan balik dari pemangku kepentingan.
<i>Human and cultural factors</i>	UNEJ memahami kapabilitas, persepsi, dan intensi orang dan masyarakat eksternal maupun internal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan-tujuan unej
<i>Continuosy improvement</i>	Budaya manajemen risiko akan terus bertumbuh dan semakin matang di seluruh jajaran UNEJ. Asesmen dan proses risiko yang saksama akan mendorong identifikasi dan penerapan kendali dan perlakuan yang membuahkan hasil berupa pengambilan keputusan yang lebih baik dan praktik yang lebih berkembang. UNEJ berkomitmen mengembangkan peta risiko dalam <i>risk register</i> yang dikelola secara terpusat yang transparan dan terus berupaya memfasilitasi pelaporan yang lebih baik serta berkembang secara berkelanjutan. untuk itu, peta risiko UNEJ adalah bagian yang bersifat wajib dari pelaporan dan

<b>PRINSIP</b>	<b>Prinsip ini memastikan bahwa:</b>
	<p>pengelolaan risiko, prinsip-prinsip dan proses manajemen risiko bersifat <i>generic</i> untuk semua bidang risiko, namun pelaporan, pengelolaan, dan pemantauan jenis-jenis risiko tertentu dapat beragam sesuai dengan karakteristik unit kerja.</p>