



PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS NUSA CENDANA
NOMOR 32 TAHUN 2023

TENTANG

MANAJEMEN RISIKO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA KUASA
REKTOR UNIVERSITAS NUSA CENDANA

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan organisasi dan tata kelola Universitas Nusa Cendana yang akuntabel, kredibel, transparan, responsibel dan adil sebagai perguruan tinggi yang melaksanakan badan layanan umum maka perlu di atur lebih lanjut dengan peraturan rektor tentang manajemen risiko;
 - b. bahwa organisasi dan tata kelola Universitas Nusa Cendana dalam melaksanakan kegiatan organisasi belum melaksanakan tata kelola berbasis resiko;
 - c. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 2 Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dan Pasal 5 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 12/PMK.09/2016 tentang penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan maka Manajemen Risiko perlu di atur lebih lanjut dengan peraturan rektor Universitas Nusa Cendana;
 - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b dan huruf c, maka perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Manajemen Risiko.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 171 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5340)
 3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
 4. Peraturan Pemerintah 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);
 5. Permendikbud RI Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1984);
 6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 12/PMK.09/2016 tentang penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 146);
 7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Nusa Cendana (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 932);
 8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 52 Tahun 2022 tentang Statuta Universitas Nusa Cendana (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 986);
 9. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 166/MKM.05/2017 tentang Penetapan Universitas Nusa Cendana Pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK BLU) tanggal 03 Maret 2017;
 10. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 85076/MPK.A/KP.07.00/2021 tentang Pengangkatan Dr.drh. Maxs U. E. Sanam M.Sc sebagai Rektor Universitas Nusa Cendana periode 2021-2025.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NUSA CENDANA
TENTANG MANAJEMEN RISIKO

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam peraturan rektor ini, yang dimaksud dengan:

1. Rektor adalah Rektor Universitas Nusa Cendana;
2. Universitas adalah Universitas Nusa Cendana selanjutnya disingkat Undana;
3. Pimpinan Unit adalah Dekan, Direktur, Kepala Lembaga, Kepala UPT, Kepala BPU, Kepala RSUP;
4. Unit Manajemen Risiko adalah pelaksana teknis yang bertugas membantu pengelolaan risiko secara terstruktur dan konsisten guna mencapai tujuan organisasi;
5. Pemilik resiko adalah Rektor, Dekan, Direktur, Kepala Lembaga, Kepala UPT yang bertanggung jawab untuk melakukan monitoring atas risiko dan melakukan respon dan pengendalian atas risiko tersebut;
6. 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;
7. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya;
8. Risiko Melekat adalah Risiko sebelum diterapkannya kegiatan pengendalian untuk memitigasi Risiko;
9. Risiko Sisa adalah Risiko yang masih tetap ada setelah dilakukannya kegiatan pengendalian untuk mengurangi kemungkinan dan dampak Risiko;
10. Risiko Strategis adalah Risiko yang disebabkan oleh perubahan kebijakan dan lingkungan kerja;
11. 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;
12. Risiko Keuangan adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak-pihak dalam memenuhi kewajibannya;
13. Risiko Kepatuhan adalah Risiko yang disebabkan oleh tidak dipatuhinya atau tidak dilaksanakannya peraturan perundang-undangan
14. Risiko Kecurangan adalah Risiko yang disebabkan oleh adanya kecurangan

BAB II
ASAS, TUJUAN DAN MANFAAT

Pasal 2

- (1) Peraturan Rektor ini berasaskan:
 - a. Terintegrasi;
 - b. Terstruktur;
 - c. Komperhensif;
 - d. Disesuaikan;
 - e. Inklusif;

- f. Dinamis;
 - g. Berbasis Informasi terbaik yang tersedia;
 - h. Faktor manusia dan budaya; dan
 - i. Perbaikan terus-menerus.
- (2) Peraturan Rektor ini bertujuan:
- a. meningkatkan dan mempertahankan reputasi dan capaian terbaik universitas, serta mempercepat perwujudan visi, penyelesaian misi dan pencapaian tujuan dan sasaran Undana;
 - b. mengurangi kehilangan kesempatan dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka panjang, strategis, maupun operasional, yang timbul dari perubahan lingkungan internal dan eksternal universitas;
 - c. meningkatkan akuntabilitas, responsibilitas, kualitas dan transparansi manajemen Undana; dan
 - d. mengoptimalkan tingkat kematangan dan ketahanan universitas.
- (3) Peraturan Rektor ini bermanfaat untuk meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mempercepat pencapaian sasaran, memberikan sumbangan bagi pencapaian visi dan misi maupun indikator kinerja, serta melindungi reputasi dan capaian terbaik yang telah diperoleh.

BAB III PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 3

- (1) Rektor berwenang menetapkan manajemen risiko sebagai dasar tata kelola organisasi yang berbasis risiko.
- (2) Penetapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- a. Komunikasi dan konsultasi;
 - b. Lingkup, konteks, dan kriteria;
 - c. Penilaian risiko yang terdiri atas:
 - 1. Identifikasi peristiwa yang berpotensi menimbulkan risiko;
 - 2. Analisa risiko; dan
 - 3. Evaluasi risiko.
 - d. Perlakuan risiko;
 - e. Pemantauan; dan
 - f. Peninjauan.
- (3) Penetapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur lebih lanjut dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan rektor ini.

Pasal 4

- (1) Pimpinan unit wajib menerapkan manajemen risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan.
- (2) Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- a. Komunikasi dan konsultasi;
 - b. Lingkup, konteks, dan kriteria;
 - c. Penilaian risiko yang terdiri atas:
 - 1. Identifikasi peristiwa yang berpotensi menimbulkan risiko;
 - 2. Analisis risiko; dan
 - 3. Evaluasi risiko.
 - d. Perlakuan risiko;
 - e. Pemantauan; dan

- a. Peninjauan.
- (3) Penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur lebih lanjut dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan rektor ini.

BAB IV UNIT MANAJEMEN RISIKO

Pasal 5

- (1) Rektor berwenang membentuk unit manajemen risiko ditingkat Undana.
- (2) Pembentukan unit manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan tugas pokok dan fungsi:
 - a. mengembangkan kerangka kerja serta melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan;
 - b. memantau dan meninjau penerapan sistematis kebijakan manajemen risiko;
 - c. melakukan komunikasi dan konsultasi dengan pemimpin universitas guna memberikan rekomendasi terkait perbaikan berkelanjutan penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko berdasarkan evaluasi kerangka kerja serta pemantauan dan peninjauan berjalannya penerapan sistematis kebijakan manajemen risiko.

Pasal 6

- (1) Unit manajemen risiko wajib melaksanakan pengelolaan risiko di Undana.
- (2) Pelaksanaan Pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam bentuk dokumen tertulis yang memuat penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 ayat (2).
- (3) Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. Risiko melekat;
 - b. Risiko sisa;
 - c. Risiko strategis;
 - d. Risiko operasional;
 - e. Risiko keuangan;
 - f. Risiko kepatuhan; dan
 - g. Risiko kecurangan.

Pasal 7

- (1) Pimpinan unit wajib membentuk unit pengelola risiko ditingkat unit masing-masing.
- (2) Pembentukan unit pengelola risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk:
 - a. Melaksanakan komunikasi dengan pemilik risiko;
 - b. Melakukan konsultasi dengan pimpinan unit;
 - c. Menetapkan lingkup risiko, konteks risiko, dan kriteria risiko;
 - d. Melakukan penilaian risiko yang terdiri atas:
 - 1. Mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi menimbulkan risiko untuk menentukan daftar risiko dan peta risiko;
 - 2. Melakukan analisis risiko terhadap daftar dan peta risiko untuk menentukan langkah penanganan risiko; dan
 - 3. Melakukan evaluasi risiko terhadap hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan.
 - e. Menetapkan perlakuan risiko;
 - f. Pemantauan; dan
 - g. Peninjauan.

BAB V
SATUAN PENGEWASAN INTERNAL

Pasal 8

- (1) Satuan pengawasan internal berwenang memantau dan meninjau penerapan manajemen risiko Undana
- (2) Pemantauan dan peninjauan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan tujuan:
 - a. Memastikan kualitas dan keefektifan rancangan proses, implementasi dan hasil;
 - b. Memastikan pemantauan dan peninjauan berlangsung secara berkala dan merupakan bagian yang terencana dari proses manajemen risiko yang dirumuskan secara jelas;
 - c. Memastikan pemantauan dan peninjauan dilakukan dalam semua tahap proses manajemen risiko;
 - d. Memastikan pemantauan dan peninjauan mencakupi perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil dan memberikan umpan balik;
 - e. Memastikan pemantauan dan peninjauan terpadu dengan manajemen, pengukuran, dan kegiatan pelaporan kinerja organisasi; dan
 - f. Memastikan pemilik risiko membuat dan memiliki *check list* pemantauan dan peninjauan.

Pasal 9

- (1) Satuan pengawasan internal dapat memanggil dan memeriksa pihak-pihak terkait dengan hasil audit tujuan tertentu.
- (2) Pemanggilan dan pemeriksaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan berdasarkan penugasan khusus dari rektor.

Pasal 10

- (1) Auditor Manajemen Risiko wajib mengedepankan prinsip Kode Etik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- (2) Prinsip Kode Etik Auditor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan menjunjung tinggi Integritas, Objektivitas, Kerahasiaan dan Kompetensi.
- (3) Syarat menjadi Auditor Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah bersertifikat Profesi Manajemen Risiko minimal bergelar CRA.
- (4) Auditor Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat berasal dari unit di lingkungan Undana, selain yang sudah ada di SPI

Pasal 11

- (1) Pimpinan unit wajib melakukan pemantauan dan peninjauan manajemen risiko di unit masing-masing.
- (2) Pemantauan dan peninjauan di unit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dengan tujuan:
 - a. Memastikan kualitas dan keefektifan rancangan proses, implementasi dan hasil penerapan manajemen risiko;
 - b. Memastikan pemantauan dan peninjauan berlangsung secara berkala dan merupakan bagian yang terencana dari proses manajemen risiko yang dirumuskan secara jelas;
 - c. Memastikan pemantauan dan peninjauan dilakukan dalam semua tahap proses manajemen risiko;
 - d. Memastikan pemantauan dan peninjauan mencakupi perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil dan memberikan umpan balik; dan

- e. Memastikan pemantauan dan peninjauan terpadu dengan manajemen, pengukuran, dan kegiatan pelaporan kinerja organisasi.

Pasal 12

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Kupang
pada tanggal 23 Desember 2023



REKTOR
Prof. Dr. drh. Maxs U. E. Sanam, M.Sc
NIP. 19650308 199003 1 013

LAMPIRAN PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NUS CENDANA
NOMOR : 32 TAHUN 2023
TENTANG : MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS NUSA CENDANA

MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS NUSA CENDANA SISTEMATIKA

- BAB I PENDAHULUAN
 - A. Latar Belakang
 - B. Tujuan
 - C. Ruang Lingkup
 - D. Sasaran
 - E. Pengertian Umum
- BAB II ORGANISASI PENGELOLA
- BAB III PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO UNDANA
 - A. Kebijakan
 - B. Selera, Toleransi dan Ketahanan Risiko
 - C. Alokasi Sumberdaya
- BAB IV PRINSIP
- BAB V KERANGKA KERJA
 - A. Kepemimpinan dan Komitmen
 - B. Integrasi
 - C. Rancangan
 - D. Implementasi
 - E. Evaluasi
 - F. Perbaikan
- BAB VI PROSES MANAJEMEN RISIKO
 - A. Komunikasi dan Konsultasi
 - B. Lingkup, Konteks dan Kriteria
 - C. Penilaian Risiko
 - 1. Identifikasi Risiko
 - 2. Analisis Risiko
 - 3. Evaluasi Risiko
 - D. Perlakuan Risiko
 - E. Pemantauan dan Peninjauan
 - F. Perekaman dan Pelaporan

MANAJEMEN RISIKO UNIVERSITAS NUSA CENDANA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Universitas Nusa Cendana (Undana) sebagai perguruan tinggi Badan Layanan Umum sejak tahun 2017. Dalam rencana strategis Undana 2021- 2025, beberapa isu penting yang menjadi pertimbangan utama untuk pengembangan Undana ke depan, adalah:

- 1) Perubahan lingkungan eksternal dan internal yang semakin cepat dan fluktuatif, maka pengembangan dan pengelolaan inovasi dan bisnis Undana ke depan harus mengedepankan prinsip *good corporate* dan *good governance*. Untuk tujuan tersebut maka Undana perlu menerapkan manajemen risiko dalam seluruh aspek tata kelola perguruan tinggi.
- 2) Ketersediaan SDM. Sumberdaya manusia sebagai asset utama organisasi perguruan tinggi menjadi prioritas pengembangannya untuk mencapai prestasi. Oleh karena itu agar pengembangan SDM lebih efektif, maka Undana membutuhkan unit pengelola SDM yang tegas dan mengedepankan pentingnya *relations management* dan spesialisasi dalam bidang keilmuan terutama dalam mendukung visi undana sebagai perguruan tinggi berorientasi global di bidang lahan kering kepulauan, penerapan manajemen risiko dan pengembangan dan pengelolaan SDM di Undana menjadi penting.
- 3) Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan menjadi syarat utama Undana sebagai perguruan tinggi BLU. Penilaian wajar dari kantor akuntan publik (KAP) menjadi tujuan sebagai bukti bahwa Undana telah melakukan pengelolaan keuangan secara taat azas dan efektif untuk kemajuan undana. Untuk itu penerapan manajemen risiko menjadi penting untuk memastikan bahwa pengelolaan keuangan di Undana berjalan dengan baik.

Berdasarkan pertimbangan di atas, Undana menetapkan pedoman Manajemen risiko yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko di Undana. Pedoman manajemen risiko merupakan tindak lanjut dari komitmen Undana untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko sesuai SNI ISO 31000:2018 secara menyeluruh pada tingkat universitas maupun unit-unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja yang memiliki akuntabilitas sebagai pemilik risiko karena memperoleh pendelegasian wewenang dari dan bertanggung jawab kepada Rektor.

B. Tujuan

Tujuan penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko Undana adalah:

- a. meningkatkan dan mempertahankan reputasi dan capaian terbaik universitas, serta mempercepat perwujudan visi, penyelesaian misi dan pencapaian tujuan dan sasaran Undana;
- b. mengurangi kehilangan kesempatan dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka panjang, strategis, maupun operasional, yang timbul dari perubahan lingkungan internal dan eksternal universitas;
- c. meningkatkan akuntabilitas, responsibilitas, kualitas dan transparansi manajemen Undana;
- d. mengoptimalkan tingkat kematangan dan ketahanan universitas. Dengan demikian, penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko

Undana diharapkan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mempercepat pencapaian sasaran, memberikan sumbangan bagi

pencapaian visi dan misi maupun indikator kinerja, serta melindungi reputasi dan capaian terbaik yang telah diperoleh.

C. Ruang Lingkup

Pedoman manajemen risiko Undana memuat persyaratan dalam penerapan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang perlu dipenuhi oleh universitas secara menyeluruh maupun semua unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja yang mendapat pendelegasian wewenang dan menjadi pemilik risiko Undana.

Pedoman manajemen risiko disusun berdasarkan SNI ISO 31000:2018 dan telah disesuaikan dengan informasi terbaik tersedia mengenai kondisi Undana 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 universitas maupun dalam penerapan terbatas oleh unit-unit kerja. Pedoman manajemen risiko oleh unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja Undana 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 Undana dilaksanakan sekurang-kurangnya oleh:

- a. Pemimpin universitas sebagai representasi Undana secara menyeluruh;
- b. Pelaksana Administrasi;
- c. Pelaksana Akademik;
- d. Biro dan Badan;
- e. Lembaga dan Unit Pelaksana Teknis;
- f. Badan Pengelola Usaha; dan
- g. Satuan Penunjang.

D. Sasaran

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

1. inisiasi; terdapatnya kesadaran pemimpin puncak dan pengelola unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja universitas mengenai pentingnya penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko. Indikator utamanya adalah para pemimpin universitas dan unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja 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 struktur organisasi dan tata kerja universitas 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 rencana program kerja.

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 risiko inheren, matriks risiko, dan daftar risiko setelah Pengendalian;
 - 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 universitas maupun unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja universitas. Indikator utamanya adalah:
 - a) penyelenggaraan manajemen risiko telah terintegrasi dengan semua sistem manajemen yang diterapkan dalam universitas;
 - b) penilaian risiko telah dilakukan secara kuantitatif; dan
 - c) perekaman dan pelaporan risiko telah dilakukan secara tersistem.
5. optimal; sistem manajemen risiko menjadi pemampu percepatan pencapaian visi dan tujuan organisasi. Indikator utamanya penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko telah memberikan nilai tambah yang telah divalidasi oleh pihak independen dan dilaporkan secara terbuka.

Indikator dan penilaian tingkat kematangan dan ketahanan manajemen risiko Undana akan ditetapkan melalui suatu kajian akademik. Uraian tingkat kematangan penerapan dan ketahanan manajemen risiko akan dijabarkan dalam naskah akademik tersebut.

E. Pengertian Umum

Beberapa definisi dan konsep yang akan diterapkan dalam pedoman ini namun tidak terbatas meliputi hal-hal berikut:

1. Risiko adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran. 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 dapat memiliki berbagai aspek dan kategori, serta dapat diterapkan pada berbagai tingkat. Risiko umumnya dinyatakan dengan mengacu kepada sumber risiko, potensi peristiwa, konsekuensi, dan kemungkinan-kejadiannya.
2. Manajemen Risiko adalah aktivitas terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitan dengan risiko. Manajemen Risiko mencakup pengejawantahan prinsip-prinsip, pengembangan kerangka kerja dan penerapan proses.
 - a. Prinsip Manajemen Risiko mencakup:
 - 1) terintegrasi;
 - 2) terstruktur dan komprehensif;
 - 3) telah disesuaikan;
 - 4) inklusif;
 - 5) dinamis;
 - 6) menggunakan informasi terbaik yang tersedia;
 - 7) mempertimbangkan faktor manusia dan budaya; dan
 - 8) dilakukan perbaikan secara terus-menerus.
 - b. Kerangka kerja Manajemen Risiko mencakup:
 - 1) integrasi;
 - 2) rancangan;
 - 3) penerapan;
 - 4) evaluasi; dan
 - 5) perbaikan.

- c. Proses Manajemen Risiko mencakup:
- 1) komunikasi dan konsultasi;
 - 2) pemetaan lingkup, konteks dan kriteria;
 - 3) penilaian;
 - 4) perlakuan;
 - 5) pemantauan dan peninjauan; dan
 - 6) perekaman dan pelaporan.
3. Kejadian Risiko adalah peristiwa atau perubahan yang diperkirakan dapat menggagalkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Suatu kejadian dapat menjadi sumber risiko karena konsekuensinya.
 4. Sumber Risiko adalah elemen yang secara mandiri atau dalam kombinasi memiliki potensi untuk menimbulkan risiko.
 5. Konsekuensi adalah hasil keluaran suatu kejadian 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.
 6. Kemungkinan-Kejadian adalah kemungkinan sesuatu terjadi. Menurut 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 “*likehood*” 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.
 7. Pemilik Risiko adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko. Dalam pengorganisasian Undana, orang atau entitas dengan akuntabilitas tersebut adalah para pihak yang memperoleh pendelegasian wewenang dan bertanggung jawab kepada Rektor.
 8. 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.
 9. 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”.
 10. Pedoman Manajemen Risiko adalah dokumen yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko.
 11. Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko adalah panduan tentang cara melaksanakan proses Manajemen Risiko.

Pengertian dan definisi relevan terkait Manajemen Risiko yang lebih operasional akan dimuat dalam Petunjuk Pelaksanaan yang merinci prasyarat dalam Pedoman Manajemen Risiko ini dapat dipenuhi.

BAB II ORGANISASIPENGELOLA

Dalam menyelenggarakan Manajemen Risiko Undana mengintegrasikan struktur organisasi dan tata kerja mencakup divisi manajemen risiko yang berada dalam Satuan Pengawas Internal (SPI) Undana yang menangani Manajemen Risiko. Divisi Manajemen Risiko SPI Undana merupakan kepanitiaan *ex-officio* sebagai wadah koordinasi penyelenggaraan Manajemen Risiko bagi para pemilik risiko. Divisi berperan utama mengembangkan kerangka kerja dan memastikan penerapan secara menyeluruh. Manajemen Risiko di tingkat universitas dan unit-unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja Undana. Divisi Manajemen Risiko memiliki tugas pokok dan fungsi:

1. mengembangkan kerangka kerja serta melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan;
2. memantau dan meninjau penerapan sistematis kebijakan manajemen risiko;
3. melakukan komunikasi dan konsultasi dengan pemimpin universitas guna memberikan rekomendasi terkait perbaikan berkelanjutan penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko berdasarkan evaluasi kerangka kerja serta pemantauan dan peninjauan berjalannya penerapan sistematis kebijakan manajemen risiko.

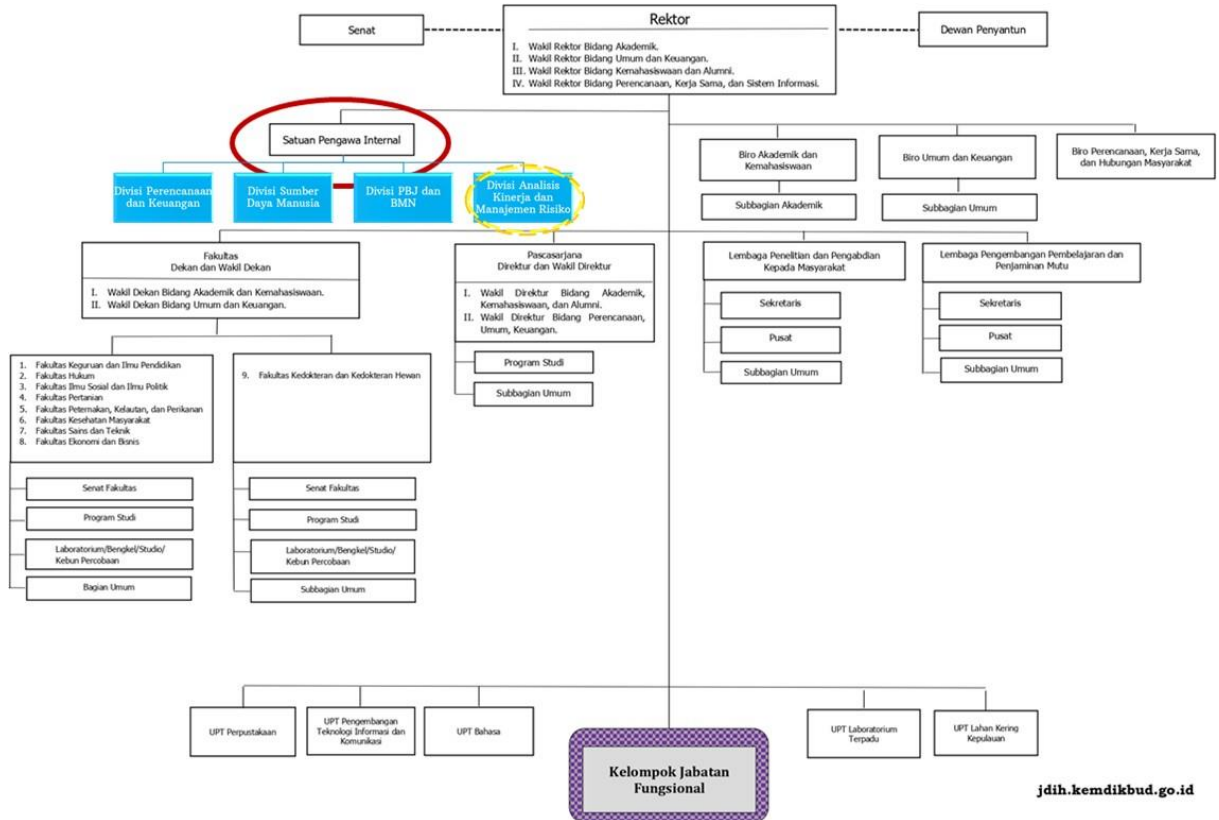
Divisi Manajemen Risiko dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada pimpinan universitas untuk mendukung penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko. Divisi Manajemen Risiko dalam usaha pencapaian tata kelola universitas yang baik, berwenang untuk:

1. mengevaluasi kesesuaian penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko dengan Kebijakan Risiko Undana;
2. merekomendasikan perbaikan kebijakan risiko;
3. merekomendasikan perbaikan berkelanjutan penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko berdasarkan evaluasi kerangka kerja Manajemen Risiko dan audit internal penyelenggaraan dan penerapan sistem-sistem manajemen yang dijalankan, serta pemantauan dan peninjauan penerapan proses Manajemen Risiko; dan
4. mengarahkan pelaksanaan tugas unit yang menangani Manajemen Risiko.

Divisi Manajemen Risiko, dalam menjalankan tugas dapat membentuk tim untuk membantu pelaksanaannya. Tim yang dibentuk dapat menjalankan tugas termasuk namun tidak terbatas untuk:

1. memberikan rekomendasi kepada pemimpin universitas terkait risiko dalam pengembangan kegiatan akademik dan non-akademik termasuk dan tidak terbatas sistem penjaminan mutu internal, inovasi dan bisnis, sumberdaya manusia, teknologi, keuangan, dan reputasi universitas;
2. melakukan kajian dan penilaian atas situasi yang diperkirakan dapat membahayakan reputasi dan capaian terbaik universitas;
3. menyelenggarakan kajian dan penilaian terhadap tingkat kematangan, kapasitas, ketahanan, toleransi dan selera risiko universitas; dan
4. menyelenggarakan upaya-upaya percepatan internalisasi budaya risiko oleh universitas.

Dalam struktur organisasi dan tata kerja Undana, tempat kedudukan divisi manajemen risiko yang menangani Manajemen Risiko dapat digambarkan seperti pada Bagan 1.



Bagan 1 Struktur Induk Divisi Manajemen Risiko

BAB III PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO UNDANA

A. Kebijakan

Dalam menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko, Undana berkomitmen untuk:

1. mematuhi peraturan-perundangan terkait Manajemen Risiko yang berlaku;
2. mengalokasikan sumberdaya manusia, informasi dan teknologi, serta keuangan yang cukup untuk menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko; dan
3. menggunakan dan mengembangkan praktik terbaik Manajemen Risiko perguruan tinggi.

Penyelenggaraan Manajemen Risiko Undana dijabarkan dalam Keputusan Rektor tentang Pedoman Manajemen Risiko ini.

Pengaturan pendelegasian kewenangan pengelolaan risiko kepada unit-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, Undana mengambil posisi, mengupayakan toleransi, dan meningkatkan ketahanan sebagai berikut:

1. Undana 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 universitas dan organisasi terhadap risiko;

3. Pemilik risiko senantiasa berupaya meningkatkan ketahanan universitas dan unit kerja; dan
4. Undana melakukan penilaian secara berkala ketahanan universitas terhadap risiko.

C. Alokasi Sumberdaya

Undana 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. Undana menyediakan infrastruktur fisik dan teknologi untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko. Sumberdaya keuangan dialokasikan dalam anggaran program kerja sebagai biaya operasional perguruan tinggi.

BAB IV PRINSIP

Prinsip dalam Manajemen Risiko merupakan pondasi 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 Undana. Semua aktivitas dalam proses perencanaan penyelenggaraan, pelaksanaan, pengendalian, dan dilakukan perbaikan berdasarkan 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 sarannya.
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, berubah atau hilang sewaktu konteks organisasi, baik internal maupun eksternal, berubah. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan-perubahan dan kejadian-kejadian 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 mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada tiap tingkatan dan tahapan.

8. Perbaiki terus-menerus (*Continuous 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 Undana dapat diilustrasikan dalam kotak sebagai berikut:

<u>Prinsip:</u>	<u>Prinsip ini memastikan bahwa:</u>
<i>Integrated</i>	Prinsip Manajemen Risiko melekat pada tata kelola, strategi, perencanaan, kebijakan, nilai-nilai, dan budaya Undana.
<i>Structured and comprehensive</i>	Tiap warga Undana 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>	Pengambil keputusan mempertimbangkan Kebijakan Risiko yang telah ditetapkan serta memenuhi harapan regulator, auditor, penyandang dana, dan pihak-pihak yang berwenang baik internal maupun eksternal, serta mempertimbangkan rencana strategis dan profil risiko Undana.
<i>Inclusive</i>	Undana bekerja sama dengan Pemangku Kepentingan dan pengambil keputusan internal maupun eksternal untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap relevan dan berkemutakhiran (<i>up to date</i>).
<i>Dynamic</i>	Undana tanggap terhadap perubahan kebutuhan sektor pendidikan tinggi, komunitas mahasiswa, staf, dan mitra bisnis dengan secara mandiri dan berkelanjutan mengases,

<i>Best available information</i>	memantau, dan meninjau profil risiko dan menemukenali risiko-risiko baru. Dalam menggunakan pertimbangan dan pemilahan, pengambil keputusan memanfaatkan sebaik-baiknya informasi, pengalaman, dan umpan balik dari Pemangku Kepentingan.
<i>Human and cultural factors</i>	Undana memahami kapabilitas, persepsi, dan intensi orang dan masyarakat eksternal maupun internal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan-tujuan Undana.
<i>Continously improvement</i>	Budaya Manajemen Risiko akan terus bertumbuh dan semakin matang di seluruh jajaran Undana. 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 bisnis yang lebih berkembang. Undana berkomitmen mengembangkan Register Risiko yang dikelola secara terpusat yang transparan dan terus berupaya memfasilitasi pelaporan yang lebih baik serta berkembang secara berkelanjutan. Untuk itu, Register Risiko Undana adalah bagian yang bersifat wajib dari pelaporan dan pengelolaan risiko. Prinsip-prinsip dan proses Manajemen Risiko bersifat generik untuk semua bidang risiko, namun pelaporan, pengelolaan, dan pemantauan jenis-jenis risiko tertentu dapat beragam.

BAB V KERANGKA KERJA

A. Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)

Universitas Nusa Cendana menunjukkan kepemimpinan dan berkomitmen untuk:

1. penerapan dan penyesuaian semua unsur kerangka kerja;
2. penerbitan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan cara pendekatan, rencana, dan alur kegiatan Manajemen Risiko;
3. pemastian bahwa sumber daya yang dibutuhkan teralokasi pada program kegiatan pengelolaan risiko; dan
4. penetapan kepemilikan risiko dengan kewenangan, pertanggungjawaban, dan pertanggunggugatan pada level yang tepat dalam organisasi.

Kepemimpinan dan komitmen membantu Undana dalam hal:

1. menyesuaikan Manajemen Risiko dengan tujuan, strategi, dan budaya;
2. mengenali dan menangani semua kewajiban serta komitmen-komitmen yang dibuat;
3. menetapkan besaran dan jenis risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria risiko; memastikan bahwa hal-hal tersebut terkomunikasikan pada organisasi dan para Pemangku Kepentingan;
4. mengkomunikasikan nilai Manajemen Risiko kepada organisasi dan

para Pemangku Kepentingan;

5. memajukan pemantauan sistematis atas risiko; dan
6. memastikan bahwa kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi.

Divisi risiko melakukan kegiatan untuk:

1. memastikan bahwa risiko-risiko dipertimbangkan secara memadai sewaktu tujuan-tujuan organisasi ditetapkan;
2. memahami risiko-risiko yang dihadapi organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuannya;
3. memastikan bahwa sistem-sistem untuk mengelola risiko-risiko diterapkan dan beroperasi secara efektif;
4. memastikan bahwa sistem-sistem untuk mengelola risiko-risiko sesuai dengan konteks tujuan-tujuan organisasi; dan
5. memastikan bahwa informasi tentang risiko-risiko dan pengelolaannya dikomunikasikan secara tepat.

B. Integrasi (*Integration*)

Pengintegrasian Manajemen Risiko mengandalkan pemahaman atas:

1. Struktur dan konteks organisasi.
2. Struktur dapat berbeda-beda bergantung pada maksud, tujuan, dan kompleksitas organisasi.
3. Risiko dikelola dalam tiap bagian struktur organisasi.
4. Tiap orang dalam struktur organisasi punya tanggung jawab mengelola risiko.
5. Tata kelola (*governance*) memandu arah organisasi, hubungan-hubungan eksternal dan internal organisasi, peraturan-peraturan, proses-proses, dan praktik-praktik yang dibutuhkan untuk mencapai tujuannya.
6. Struktur manajemen menerjemahkan arah tata kelola menjadi strategi dan tujuan-tujuan terkait yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja berkelanjutan dan daya hidup jangka panjang pada level yang diinginkan.
7. Penetapan pertanggungjawatan Manajemen Risiko dan peran pengawasan dalam sebuah organisasi merupakan bagian terpadu tata kelola organisasi.
8. Pengintegrasian risiko dalam sebuah organisasi merupakan proses yang dinamik dan iterative, serta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi.
9. Manajemen Risiko menjadi bagian dan tidak terpisah dari maksud, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan operasi organisasi.

C. Rancangan (*Design*)

Syarat-syarat Perancangan Kerangka Kerja:

1. Pemahaman atas organisasi dan konteksnya, baik secara internal maupun eksternal. Rancangan kerangka kerja dapat diwujudkan antara lain dengan:
 - a) adanya pengkajian atas faktor-faktor eksternal dalam perspektif sosial, kultural, politik, hukum, regulasi, finansial, teknologi, ekonomi, dan lingkungan hidup.
2. dalam konteks internal organisasi, perlu ada pemahaman atas visi, misi, nilai, tata kelola, struktur organisasi, peran, pertanggungjawatan, strategi, tujuan, kebijakan, budaya organisasi, standar, pedoman, model, kemampuan yakni sumber daya dan pengetahuan (kapital, waktu, sumber daya insani, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi), data, sistem informasi, dan

aliran informasi, hubungan dengan Pemangku Kepentingan internal (dengan mempertimbangkan persepsi dan sistem nilai mereka), hubungan dan komitmen kontraktual, kesalingtergantungan dan kesalingterhubungan. Pengartikulasian komitmen Manajemen Risiko melalui kebijakan, pernyataan atau cara lain yang secara jelas menyampaikan tujuan dan komitmen organisasi pada Manajemen Risiko. Komitmen itu diwujudkan antara lain dengan:

- a) menjelaskan maksud organisasi mengelola risiko dan menghubungkan itu dengan tujuan dan kebijakan organisasi;
 - b) menegaskan kembali kebutuhan mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
 - c) mengarahkan integrasi Manajemen Risiko pada kegiatan bisnis utamadan pengambilan keputusan;
 - d) menegaskan kewenangan, pertanggungjawaban, dan pertanggunggugatan;
 - e) menyediakan sumber daya secara memadai;
 - f) menjelaskan cara menangani tujuan-tujuan yang saling bertentangan;
 - g) menjelaskan tata cara pengukuran dan pelaporan dalam kerangka indikator kinerja organisasi; dn
 - h) memastikan adanya peninjauan dan perbaikan kerangka Manajemen Risiko.
3. Penetapan peran, kewenangan, pertanggungjawaban, dan pertanggunggugatan oleh pimpinan puncak dan badan pengawas.
 4. Pengalokasian sumber daya oleh pimpinan puncak dan badan pengawas serta memastikan alokasi sumber daya yang tepat untuk Manajemen Risiko yang antara lain meliputi:
 - a) orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
 - b) proses, metode, dan alat pengelolaan risiko;
 - c) proses dan prosedur yang terdokumentasi;
 - d) sistem manajemen pengetahuan dan informasi; dan
 - e) kebutuhan pengembangan dan pelatihan profesional.
 5. Penetapan komunikasi dan konsultasi dalam rangka mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan Manajemen Risiko secara efektif. Komunikasi melibatkan kegiatan berbagi informasi dengan khalayak sasaran. Konsultasi juga melibatkan peserta-peserta yang menyediakan umpan balik dengan ekspektasi bahwa hal tersebut bakal berkontribusi dan membentuk keputusan atau kegiatan lain. Metode dan isi komunikasi dan konsultasi harus mencerminkan ekspektasi para Pemangku Kepentingan. Komunikasi dan konsultasi harus tepat waktu dan memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan, ditata, disintesis dan dibagi secara tepat.

D. Implementasi (*Implementation*)

1. Undana menerapkan kerangka kerja Manajemen Risiko dengan:
 - a) membangun rencana yang tepat termasuk dalam hal waktu dan sumber daya;
 - b) menemukenali di mana, kapan, dan bagaimana jenis-jenis keputusan yang berbeda-beda dibuat di seluruh organisasi dan oleh siapa;
 - c) mengubah proses pengambilan keputusan secara tepat bila diperlukan; dan
 - d) memastikan bahwa penyelenggaraan Manajemen Risiko dipahamisecara jelas dan dipraktikkan.
2. Risiko Undana secara garis besar dapat dipilah dalam dua kelompok besar yaitu:

- a) risiko akademik
risiko yang melekat pada program kegiatan dan sasaran tridharma perguruan tinggi, yang dalam organisasi Undana didelegasikan kepada PPS, Fakultas dan Lembaga. Sasaran-sasaran pada pemilik risiko tersebut perlu dirumuskan secara *specific, measurable, achievable, relevant, time bound* (SMART) dalam bentuk indikator kinerja utama (*key performance indicators*) terkait indikator akademik.
- b) risiko non-akademik
risiko-risiko yang rumusannya tidak secara langsung namun sangat berdampak pada ketercapaian indikator kinerja utama (IKU) Undana. Risiko jenis ini muncul misalnya dari penyelenggaraan sebuah proyek strategis yang berdampak inovasi, bisnis, SDM, teknologi dan keuangan besar, dan terhadap reputasi dan eksistensi signifikan. Yang dimaksud dengan proyek dalam hal ini dapat meliputi prakarsa atau inisiatif, atau ide baru yang membawa implikasi besar bagi organisasi Undana.

E. Evaluasi (*Evaluation*)

Untuk mengevaluasi keefektifan kerangka kerja Manajemen Risiko, Undana:

1. secara berkala mengukur kinerja integrasi, rancangan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan berdasarkan indikator-indikator risiko dan perilaku yang diharapkan;
2. menentukan apakah kerangka kerja Manajemen Risiko masih sesuai untuk mendukung upaya pencapaian tujuan universitas.

F. Perbaikan (*Improvement*)

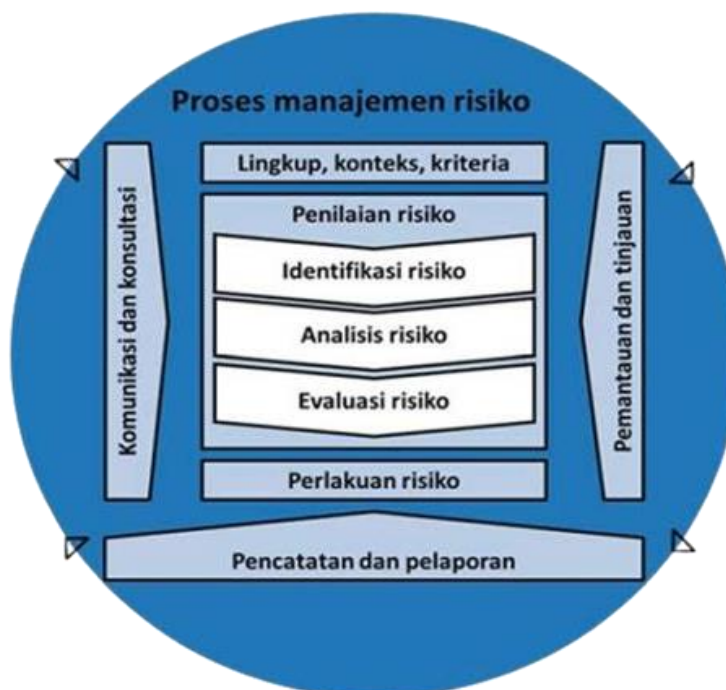
1. Undana secara terus-menerus memperbaiki kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan kerangka kerja Manajemen Risiko serta pengintegrasian proses Manajemen Risiko.
2. Undana akan mengembangkan rencana dan tugas, serta mendelegasikan kepada organisasi sebagai penanggung gugat untuk diimplementasikan.
3. Upaya perbaikan berdasarkan hasil evaluasi kerangka kerja dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Namun, bila ditemukan sesuatu yang perlu segera diperbaiki, maka perbaikan dapat segera dilakukan kapan pun di sepanjang waktu.
4. Rasa kepemilikan warga Undana (*sense of belonging*) atas penyelenggaraan manajemen, sehingga warga Undana dapat turut memantau dan memberikan saran perbaikan apabila ditemukan sesuatu yang terkait dengan penyelenggaraan Manajemen Risiko yang memerlukan perbaikan.

BAB VI PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko Undana:

1. dilakukan dengan penerapan sistematis kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan lingkup, konteks dan kriteria, penilaian, perlakuan, pemantauan dan peninjauan, serta perekaman dan pelaporan risiko;
2. merupakan bagian integral dari manajemen dan pengambilan keputusan dan diintegrasikan pada struktur, operasi dan proses organisasi. Proses ini dapat diterapkan pada level strategis, operasional, program, atau proyek;
3. dapat diterapkan untuk berbagai keperluan dalam organisasi dan tata kerja, disesuaikan dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan dan disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
4. bersifat dinamis serta beragamnya perilaku manusia dan budaya dipertimbangkan di sepanjang proses Manajemen Risiko; dan
5. bersifat iteratif (berulang).

Proses Manajemen Risiko disajikan pada Bagan 2.



Bagan 2 Proses Manajemen Risiko SNI ISO 31000:2018

A. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)

Komunikasi dan konsultasi adalah upaya untuk membantu Pemangku Kepentingan yang relevan untuk memahami risiko, landasan pengambilan keputusan, dan alasan mengapa suatu tindakan dibutuhkan.

Komunikasi dimaksudkan juga untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang risiko, sedangkan konsultasi dimaksudkan juga untuk memperoleh umpan balik dan informasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

Komunikasi dan konsultasi bertujuan:

1. mengumpulkan berbagai bidang keahlian sebagai pertimbangan untuk setiap langkah proses Manajemen Risiko,
2. memastikan bahwa berbagai pandangan dipertimbangkan secara tepat sewaktu kriteria risiko dirumuskan dan sewaktu risiko dievaluasi,
3. menyediakan informasi yang cukup untuk memfasilitasi pengawasan

risiko dan pengambilan keputusan, dan

4. membangun rasa kepemilikan dan kebersamaan di antara mereka yang terpengaruh oleh risiko.

B. Lingkup, Konteks, dan Kriteria (*Scope, Context, and Criteria*)

1. Penerapan Manajemen Risiko tergantung pada lingkup, konteks, dan kriteria yang ditetapkan.
2. Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria dimaksudkan untuk mengatur proses Manajemen Risiko dan memungkinkan penilaian dan perlakuan risiko yang efektif dan sesuai.
3. Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria melibatkan perumusan lingkup proses, dan pemahaman konteks eksternal dan internal organisasi.
4. Organisasi perlu membatasi lingkup kegiatan agar Manajemen Risiko efektif.
5. Proses Manajemen Risiko dapat diterapkan pada level-level yang berbeda (misalnya strategis, operasional, program, proyek, atau kegiatan lainnya), maka kejelasan tentang lingkup yang dipertimbangkan menjadi penting, yakni tujuan-tujuan unit kerja relevan dan selaras dengan tujuan universitas.
6. Sewaktu merencanakan proses Manajemen Risiko, pertimbangan yang diperlukan mencakup:
 - a) Manajemen Risiko berlangsung dalam lingkup tujuan dan kegiatan organisasi;
 - b) faktor organisasi dapat menjadi Sumber Risiko; dan
 - c) maksud dan tujuan proses Manajemen Risiko mungkin saling terkait dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
7. Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan yang melingkupi upaya organisasi dalam membatasi dan mencapai tujuannya.
8. Konteks proses Manajemen Risiko harus ditetapkan berdasarkan pemahaman atas lingkungan eksternal dan internal yang melingkupi operasi organisasi dan harus mencerminkan lingkungan spesifik kegiatan yang diterapi Manajemen Risiko.
9. Konteks proses Manajemen Risiko harus ditetapkan berdasarkan pemahaman karena:
10. Undana menentukan besaran dan jenis risiko yang akan diambil atau tidak diambil terkait dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan serta menyusun kriteria untuk mengevaluasi tingkat kepentingan risiko dan mendukung proses pengambilan keputusan.
11. Kriteria risiko diselaraskan dengan Manajemen Risiko dan disesuaikan dengan tujuan dan ruang lingkup yang spesifik yang terkait dengan kegiatan yang sedang ditelaah.
12. Kriteria risiko dibuat mencerminkan nilai-nilai, tujuan, dan sumber daya organisasi, dan konsisten dengan kebijakan-kebijakan dan pernyataan-pernyataan tentang Manajemen Risiko.
13. Kriteria juga mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan para Pemangku Kepentingan.
14. Kriteria ditetapkan pada awal proses penilaian risiko dan bersifat dinamik sehingga secara terus-menerus perlu ditinjau dan diubah, bila diperlukan.
15. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan kriteria:
 - a) sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil dan tujuan, baik yang kasat mata maupun yang tidak;
 - b) bagaimana Konsekuensi (positif maupun negatif) dan kemungkinannya didefinisikan dan diukur;
 - c) faktor-faktor yang terkait dengan waktu;
 - d) konsistensi dalam penggunaan pengukuran;

- e) bagaimana level risiko ditentukan;
 - f) bagaimana kombinasi dan urutan risiko ganda akan diperhitungkan; dan
 - g) kapasitas organisasi.
16. Pemilik risiko perlu membuat daftar risiko dalam lingkup, konteks, dan kriteria yang relevan dengan kepemilikan risikonya.
 17. Langkah penetapan ruang lingkup mengacu pada Batasan unit kerja pemilik risiko, bila unit kerja itu adalah lembaga atau fakultas, penetapan lingkup mengacu pada tugas dan fungsi unit kerja tersebut.
 18. Kaidah serupa juga berlaku untuk unit kerja yang lebih tinggi maupun lebih rendah, baik itu universitas, pelaksana administrasi, pelaksana akademik maupun organ penunjang.
 19. Pengacuan pada tugas dan fungsi diperlukan karena terkait dengan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas, pada kewenangan melekat ketersediaan sumber daya, sedangkan pada tanggung jawab dan akuntabilitas melekat berbagai kendala.
 20. Ketersediaan sumber daya dan berbagai kendala turut membatasi ruanglingkup proses Manajemen Risiko.

C. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko adalah keseluruhan proses identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko harus dilakukan secara sistematis, iteratif, dan kolaboratif, dengan memanfaatkan pengetahuan dan pandangan para Pemangku Kepentingan. Penilaian risiko harus menggunakan informasi tersedia yang terbaik, ditambah dengan penyelidikan lebih lanjut bila diperlukan.

Tahapan Penilaian Risiko terdiri atas:

1. Identifikasi risiko (*Risk identification*)

- a) Identifikasi risiko adalah menemukan, mengenali, dan mendeskripsikan risiko-risiko yang mungkin membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai tujuannya. Informasi yang relevan, sesuai, dan mutakhir penting untuk pengidentifikasian risiko.
- b) Identifikasi dapat dilakukan menggunakan berbagai teknik untuk mengidentifikasikan ketidakpastian yang mungkin berpengaruh pada satu atau beberapa tujuan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam identifikasi risiko:
 - 1) kejadian atau peristiwa risiko;
 - 2) sumber Risiko yang kasat mata dan tak kasat mata;
 - 3) penyebab dan kejadian;
 - 4) ancaman dan peluang;
 - 5) kerentanan dan kapabilitas;
 - 6) perubahan pada konteks eksternal dan internal;
 - 7) indikator risiko yang akan muncul;
 - 8) sifat serta nilai aset dan sumber daya;
 - 9) konsekuensi dan dampaknya pada tujuan;
 - 10) keterbatasan pengetahuan dan keandalan informasi;
 - 11) faktor-faktor yang terkait dengan waktu; dan
 - 12) bias, asumsi, dan kepercayaan yang terlibat.

c) Langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh pemilik risiko:

- 1) Mengidentifikasi apakah sumber-sumber daya, proses, kinerja, dan sasaran yang ada dalam kendalinya terkait dengan risiko dalam konteks internal maupun eksternal.
- 2) Pertimbangan diberikan terkait dengan kemungkinan adanya lebih dari satu penyebab atau dampak yang menyebabkan adanya konsekuensi yang kasat mata atau tidak terhadap tujuan organisasi.

- 3) Membuat dan memiliki uraian risiko seperti borang-borang yang disediakan adalah versi yang paling sederhana dan oleh karena itu dapat dimodifikasi (dibuat menjadi lebih rinci) sesuai kebutuhan.
- 4) Borang membantu langkah penguraian (deskripsi) risiko, yakni merinci risiko inheren (sebelum kendali diterapkan) yang melekat pada suatu sasaran tertentu, merinci kendali yang ada saat ini (*existing control*).

2. Analisis risiko (*Risk Analysis*)

Analisis risiko adalah memahami sifat risiko. Analisis risiko melibatkan pertimbangan terinci tentang kejadian/peristiwa, ketidakpastian, sumber-sumber risiko, konsekuensi, kemungkinan, skenario kendali dan keefektifannya.

Analisis risiko dapat dilakukan dengan beragam derajat kerincian dan kerumitan, bergantung pada maksud analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, dan sumber daya yang tersedia. Teknik analisis dapat bersifat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, bergantung pada situasi dan kegunaan yang dimaksudkan.

Analisis risiko harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti:

- a) kemungkinan terjadinya suatu peristiwa kejadian dan konsekuensinya,
- b) sifat dan besaran konsekuensi;
- c) kerumitan dan keterhubungan;
- d) faktor-faktor dan volatilitas yang terkait dengan waktu;
- e) keefektifan kendali yang saat ini ada; dan
- f) level sensitivitas dan level kepercayaan.

Analisis risiko mungkin dipengaruhi oleh ketidakseragaman pendapat, bias, persepsi atas risiko, dan penilaian. Pengaruh lain adalah kualitas informasi yang digunakan, asumsi-asumsi dan pengecualian-kecualian yang dibuat, keterbatasan teknik dan bagaimana teknik itu digunakan. Pengaruh-pengaruh tersebut perlu dipertimbangkan, didokumentasikan, dan dikomunikasikan kepada para pengambil keputusan. Pemilik risiko perlu membuat dan memiliki profil risiko yang menggambarkan situasi berisiko yang dihadapi. Kejadian-kejadian dengan tingkat kepastian yang tinggi sulit dikuantifikasi. Hal ini menjadi persoalan sewaktu menganalisis kejadian-kejadian dengan Konsekuensi gawat. Dalam hal demikian, menggunakan kombinasi teknik untuk menghasilkan profil risiko dapat memberikan kedalaman pemahaman yang lebih baik.

Analisis risiko memberikan input kepada evaluasi risiko, kepada keputusan tentang apakah risiko memerlukan perlakuan dan bagaimana caranya, dan keputusan tentang strategi dan metode perlakuan risiko yang paling tepat. Hasilnya memberikan kedalaman pemahaman tentang keputusan tentang pilihan-pilihan yang akan dibuat, dan opsi-opsi yang melibatkan jenis dan level risiko yang berbeda-beda.

3. Evaluasi risiko (*Risk evaluation*)

Maksud evaluasi risiko adalah mendukung keputusan. Evaluasi risiko dilakukan dengan membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah tindakan pengendalian tambahan diperlukan. Langkah ini menghasilkan keputusan:

- a) tidak perlu ada tindakan lanjutan;
- b) pertimbangan opsi-opsi perlakuan risiko;
- c) lakukan analisis lanjutan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang risiko yang dihadapi;
- d) pertahankan kendali yang ada; dan/atau
- e) pertimbangkan kembali tujuan.

Keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan konsekuensi-konsekuensi actual maupun persepsional pada Pemangku Kepentingan eksternal dan internal. Hasil evaluasi risiko harus direkam (dicatat), dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam organisasi.

D. Perlakuan Risiko (*Risk Treatment*)

Maksud perlakuan risiko adalah memilih dan menerapkan opsi-opsi penanganan risiko. Perlakuan risiko melibatkan proses iteratif:

1. merumuskan dan menyeleksi opsi perlakuan risiko;
2. merencanakan dan menerapkan perlakuan risiko;
3. menilai keefektifan perlakuan yang terpilih;
4. memutuskan apakah risiko yang tersisa sudah dapat diterima; dan
5. bila masih belum dapat diterima, maka terapkan perlakuan lebih lanjut.

Pemilihan opsi perlakuan risiko yang paling cocok melibatkan keberimbangan antara manfaat potensial yang diturunkan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan dengan biaya, upaya, atau kerugian akibat implementasi. Opsi-opsi perlakuan risiko tidak senantiasa bersifat saling asing (*mutually exclusive*) atau sesuai untuk semua situasi. Opsi-opsi untuk perlakuan risiko mungkin melibatkan satu atau lebih dari yang berikut ini:

1. menghindari dari risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan kegiatan yang menimbulkan risiko itu;
2. menerima atau meningkatkan risiko dalam upaya mengejar suatu peluang;
3. membuang Sumber Risiko itu;
4. mengubah tingkat kemungkinan terjadinya risiko itu;
5. mengubah konsekuensi dari risiko itu;
6. berbagi risiko itu dengan pihak lain, misalnya dengan kontrak perjanjian, atau membeli asuransi; dan
7. menyisakan risiko dengan keputusan yang diinformasikan.

Justifikasi untuk perlakuan risiko lebih luas daripada pertimbangan-pertimbangan ekonomi semata-mata dan harus mempertimbangkan semua kewajiban dan komitmen sukarela organisasi dan pandangan Pemangku Kepentingan. Seleksi opsi perlakuan risiko harus dibuat sesuai dengan tujuan, kriteria risiko, dan sumber daya yang tersedia dalam organisasi.

Sewaktu memilih opsi perlakuan risiko, organisasi harus mempertimbangkan nilai-nilai, persepsi, dan keterlibatan potensial para Pemangku Kepentingan dan cara yang paling sesuai untuk mengkomunikasikan dan mengkonsultasikan dengan mereka. Walaupun sama-sama efektif, beberapa perlakuan risiko dapat bersifat lebih dapat diterima daripada yang lainnya bagi beberapa Pemangku Kepentingan tertentu.

Perlakuan risiko, walau telah secara hati-hati dirancang dan diimplementasikan mungkin saja tidak menghasilkan keluaran seperti yang diharapkan justru dapat menghasilkan Konsekuensi yang tidak diniatkan. Pemantauan dan peninjauan dibutuhkan sebagai bagian integral dari implementasi perlakuan risiko untuk memberikan pemastian bahwa bentuk-bentuk perlakuan memunculkan hasil yang tidak diinginkan. Pemantauan dan peninjauan harus menjadi bagian integral implementasi perlakuan risiko untuk memberikan keyakinan bahwa bentuk-bentuk perlakuan yang berbeda menjadi dan tetap efektif.

Perlakuan risiko dapat juga mendatangkan risiko-risiko baru yang

perlu ditangani.

Jika tidak ada opsi perlakuan yang tersedia atau jika opsi perlakuan tidak mengubah risiko secara memadai, maka risiko itu harus dicatat dan dipertahankan tetap berada di bawah pengawasan. Pengambil keputusan dan Pemangku Kepentingan lainnya harus menyadari sifat dan cakupan dari risiko yang tersisa sesudah perlakuan risiko. Risiko yang tersisa harus didokumentasikan dan menjadi bahan pemantauan, peninjauan, dan bila perlu, perlakuan lebih lanjut.

Maksud rencana perlakuan risiko adalah menentukan bagaimana opsi perlakuan akan diimplementasikan, sehingga rencana pengaturan itu dipahami oleh mereka yang terlibat, dan perkembangan yang terkait rencana itu dapat dipantau. Rencana perlakuan itu harus secara jelas mengidentifikasi urutan implementasi perlakuan risiko.

Rencana perlakuan harus diintegrasikan pada rencana dan proses manajemen organisasi, di bawah konsultasi dengan Pemangku Kepentingan yang terkait.

Informasi yang disajikan dalam rencana perlakuan harus mencakupi:

1. alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan diperoleh,
2. mereka yang bertanggungjawab dan bertanggungjawab atas persetujuan dan implementasi rencana,
3. tindakan-tindakan yang diusulkan,
4. sumber daya yang dibutuhkan termasuk kemungkinan-kemungkinannya,
5. ukuran kinerja,
6. kendala-kendala,
7. pelaporan dan pemantauan yang dibutuhkan, dan
8. tindakan-tindakan yang diharapkan untuk dilakukan dan diselesaikan.

Penerapan. Beberapa pilihan perlakuan risiko tersedia. Pilihan pertama adalah *risk rejection* atau penolakan risiko. Penolakan diberikan kepada risiko-risiko yang tidak dapat di toleransi. Jika risiko yang tidak dapat di toleransi juga tidak dapat di tolak, maka perlakuan yang harus diambil adalah transfer risiko antara lain diasuransikan. Perlakuan sebaliknya, yakni *risk acceptance* atau penerimaan risiko (atau bahkan meningkatkan risiko, *risk exploitation*), diberikan kepada risiko-risiko yang pengambilannya dinilai sangat rendah. Di antara kedua ekstrem itu, risiko rendah, moderat, dan tinggi. Kepada risiko-risiko rendah, moderat, dan tinggi diberikan perlakuan yang sesuai, yakni mengurangi tingkat keparahan dampak, atau mengurangi tingkat kemungkinan kejadian, atau membuang sumber risiko, atau berbagi risiko dengan pihak lain, atau menyisakan risiko dengan keputusan yang diinformasikan. Dalam proses Manajemen Risiko, Pemilik Risiko perlu membuat dan memiliki rencana tindakan untuk melaksanakan perlakuan risiko. Cara membuat rencana tindakan untuk melaksanakan perlakuan risiko lebih rinci akan dituangkan dalam Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko Undana.

E. Pemantauan dan Peninjauan (*Monitoring and Review*)

1. Maksud pemantauan dan peninjauan adalah memastikan kualitas dan keefektifan rancangan proses, implementasi dan hasil.
2. Pemantauan yang berlangsung dan peninjauan berkala atas proses manajemen dan hasil-hasilnya harus merupakan bagian yang terencana dari proses Manajemen Risiko, dengan pertanggungjawabanyang dirumuskan secara jelas.
3. Pemantauan dan peninjauan harus dilakukan dalam semua tahap proses Manajemen Risiko.
4. Pemantauan dan peninjauan mencakupi perencanaan, pengumpulan, dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan

memberikan umpan balik.

5. Hasil pemantauan dan peninjauan harus dipadukan dengan manajemen, pengukuran, dan kegiatan pelaporan kinerja organisasi.
6. Pemilik Risiko perlu membuat dan memiliki *check-list* pemantauan dan peninjauan.

F. Perekaman dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)

Proses Manajemen Risiko dan hasil-hasilnya harus didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme-mekanisme yang ditetapkan. Perekaman dan pelaporan bertujuan:

1. mengomunikasikan kegiatan Manajemen Risiko dan hasil-hasil kepada seluruh organisasi;
2. menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan;
3. memperbaiki kegiatan Manajemen Risiko;
4. membantu interaksi dengan Pemangku Kepentingan, termasuk mereka yang bertanggungjawab dan bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan Manajemen Risiko.

Keputusan-keputusan yang terkait dengan pembuatan, penyimpanan, dan penanganan informasi yang didokumentasikan harus memperhatikan kegunaannya, sensitivitas informasi, dan konteks eksternal dan internal.

Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan harus meningkatkan kualitas dialog dengan Pemangku Kepentingan dan mendukung pucuk pimpinan dan badan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk pelaporan mencakupi antara lain:

1. keragaman Pemangku Kepentingan serta kebutuhan mereka tentang informasi dan kebutuhan lain yang spesifik;
2. biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
3. metode pelaporan;
4. relevansi informasi pada tujuan dan pengambilan keputusan organisasional; dan
5. Pemilik Risiko perlu membuat dan memiliki rekaman dan laporan risiko. Rekaman mencatat secara lengkap risiko seluruh periode, dan pelaporan merangkum risiko unit kerja yang dibuat secara berkala.

PENUTUP

Manajemen Risiko ini disusun untuk panduan penyelenggaraan Manajemen Risiko di Undana. Manajemen Risiko merupakan upaya untuk memberikan pegangan bagi Pemilik Risiko di tingkat universitas maupun unit-unit kerja.



Prof. Dr. drh. Maxs U. E. Sanam, M.Sc
NIP. 19650308 199003 1 013