

**DESAIN SISTEM MANAJEMEN RISIKO  
PADA PERGURUAN TINGGI NEGERI BADAN HUKUM  
STUDI KASUS PADA UNIVERSITAS GADJAH MADA**

Mukhlis

Dr. Supriyadi, M.Sc., CMA., CA., Ak.  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Gadjah Mada

Intisari

Penelitian ini membahas desain sistem manajemen risiko yang dapat diterapkan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) dengan studi kasus pada Universitas Gadjah Mada (UGM). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada UGM. Penelitian mendeskripsikan dan menganalisis desain sistem manajemen risiko yang sebaiknya dijalankan oleh UGM dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi dalam pengumpulan data. Data dianalisis menggunakan *interactive* model, meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan simpulan atau verifikasi. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen risiko telah berjalan di UGM, meskipun belum terstruktur dan sistematis. Oleh karena itu, UGM perlu membentuk struktur, proses, dan prosedur manajemen risiko. Struktur manajemen risiko dapat menggunakan model tiga tingkatan pengendalian; tingkat kebijakan dijalankan oleh Komite Audit, tingkat operasional dijalankan oleh rektor dibantu oleh Kantor Audit Internal dan Kantor Jaminan Mutu sebagai koordinator proses manajemen risiko yang dilakukan oleh unit kerja; tingkat pengawasan dilakukan oleh Komite Audit. Proses manajemen risiko dapat menggunakan standar proses manajemen risiko AS/NZS 31000:2009 yang terdiri atas proses penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, pemantauan dan *review*, dan komunikasi serta konsultasi. Prosedur manajemen risiko dapat disusun berdasarkan periode tujuan UGM yang terdiri dari periode lima tahunan, satu tahunan, dan periode waktu tertentu.

**Kata kunci:** Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, PTN BH, risiko, manajemen risiko, proses manajemen risiko, prosedur manajemen risiko, struktur manajemen risiko

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah dan berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik. Otonomi PTN BH diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 64. Sampai tanggal 31 Desember 2015, pemerintah telah menetapkan 11 perguruan tinggi sebagai PTN BH yaitu; Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Gadjah Mada (UGM), Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Indonesia (UI), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Universitas Sumatera Utara (USU), Universitas Airlangga (Unair), Universitas Padjajaran (Unpad), Universitas Diponegoro (Undip), Universitas Hasanudin (Unhas), dan Institut Teknologi Surabaya (ITS).

Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) perlu menerapkan manajemen risiko setidaknya disebabkan oleh tiga hal. *Pertama*, aturan pemerintah yang mewajibkan penerapannya, *Kedua*, penerapan manajemen risiko membantu PTN BH dalam mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, perubahan status pengelolaan perguruan tinggi dari PTN satuan kerja pemerintah menjadi PT Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN), selanjutnya menjadi PTN dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PTN PPK BLU) dan saat ini sebagai PTN BH menimbulkan risiko yang perlu dikelola.

Risiko di atas dapat dicegah sebelum terjadi atau ditangani jika telah terjadi dengan manajemen risiko. Risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu

peristiwa yang dapat mengakibatkan dampak berupa kerugian atau kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi (Griffiths, 2005; IRM dan AIRMIC, 2002; AS/NZS ISO 31000:2009, 2009; GOWA, 2007). Adapun manajemen risiko adalah sistem atau proses yang dilakukan oleh personel di setiap level organisasi untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko guna menjamin pencapaian tujuan organisasi (Rejda, 2006; Hanafi, 2006; GOWA, 2007; Moeller, 2007; Thomas, 2010; Ariff dkk., 2014). Dengan mengimplementasikan manajemen risiko, PTN BH dapat mengidentifikasi risiko, dampak hambatannya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran PTN BH, dan memilih serta menyiapkan cara paling tepat untuk mengatasi hal tersebut.

UGM telah memiliki kesadaran akan pentingnya manajemen risiko, meskipun belum menerapkannya secara menyeluruh. Kesadaran risiko terlihat dari penggunaan pendekatan *probity audit* dalam proses pengadaan barang dan jasa. Kantor Audit Internal (KAI) UGM melakukan audit pada proses pengadaan barang/jasa sejak proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pemeliharaan. Meskipun demikian, UGM belum menerapkan pengelolaan risiko yang meliputi seluruh unit kerja dan aktivitas di universitas. Berdasarkan hal-hal di atas maka pertanyaan penelitian ini adalah:

- a. Siapa saja yang sebaiknya terlibat dalam sistem manajemen risiko UGM dan apa fungsi masing-masing pihak tersebut?

- b. Bagaimana proses manajemen risiko yang sebaiknya dijalankan oleh UGM?
- c. Bagaimana prosedur manajemen risiko yang sebaiknya dijalankan oleh UGM?

## TINJAUAN PUSTAKA

### a. Risiko dan Manajemen Risiko

Terdapat 4 tahap proses manajemen risiko yang mendasar (Moeller, 2007), terdiri atas (1) identifikasi risiko, (2) penilaian risiko, (3) prioritas risiko dan perencanaan respon, serta (4) pemantauan risiko. Identifikasi risiko menghasilkan daftar risiko potensial. Pengukuran risiko memberi informasi tentang kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkan jika risiko terjadi. Prioritas risiko dan perencanaan respon merupakan tindak lanjut yang perlu dilakukan oleh manajemen untuk melakukan tindakan atas setiap risiko yang ada berdasarkan prioritas dan kecenderungan risiko.

### b. Manajemen Risiko pada Instansi Pemerintah

Manajemen risiko pada instansi pemerintah Indonesia diatur dalam PP No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Manajemen risiko menjadi salah satu dari lima unsur SPIP, yaitu unsur penilaian risiko. PP No. 60 Tahun 2008 menetapkan BPKP sebagai pembina penyelenggaraan SPIP.

BPKP mendorong seluruh instansi pemerintah agar menyelenggarakan SPIP dan manajemen risiko, salah satunya Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan merupakan salah satu contoh instansi pemerintah yang telah menyelenggarakan SPIP,

khususnya manajemen risiko dengan terstruktur dan sistematis. Dikatakan terstruktur karena telah menata struktur organisasi dengan menjalankan manajemen. Dikatakan sistematis karena telah menggunakan kerangka kerja (*frame work*) proses manajemen risiko.

Kementerian Keuangan menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan. Terdapat 5 unsur utama dalam penerapan manajemen risiko di Kementerian Keuangan, yaitu (1) piagam manajemen risiko, (2) struktur manajemen risiko, (3) strategi penerapan manajemen risiko, (4) proses manajemen risiko, dan (5) pelaporan risiko.

Manajemen risiko di Departemen Keuangan mengadopsi model tiga tingkat pengendalian, terdiri atas pengendalian tingkat kebijakan, pengendalian tingkat operasional, dan pengawasan pengendalian. Pengendalian tingkat kebijakan bertanggung jawab dalam mengoordinasikan, memfasilitasi, serta mengawasi efektivitas dan integritas proses manajemen risiko. Pengendalian tingkat kebijakan dilakukan oleh komite manajemen risiko. Pengendalian tingkat operasional bertanggung jawab langsung atas pengelolaan dan pengendalian risiko sehari-hari. Pengendalian tingkat operasional dilaksanakan oleh ketua manajemen risiko dan unit pemilik risiko. Tingkat pengawasan pengendalian berfungsi memberikan penilaian independen atas efektivitas pelaksanaan manajemen risiko di seluruh jajaran eselon I kepada

stakeholder terkait, dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal dan auditor eksternal.

Proses manajemen risiko yang diterapkan di Departemen Keuangan diadopsi dari kerangka Australia/New Zealand (AS/NZS) ISO 31000:2009, merupakan standar manajemen risiko yang diterbitkan oleh Australia dan Selandia Baru, berisi 7 elemen yaitu: penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, pemantauan dan *review*, komunikasi dan konsultasi.

Unit eselon I membuat laporan profil risiko dan peta risiko, berisi tingkat dan tren seluruh paparan risiko yang relevan, disajikan bersama dengan profil serta peta risiko pada semester sebelumnya agar dapat dibandingkan. Laporan tersebut disampaikan secara berkala per semester kepada Menteri Keuangan. Sistem informasi dan teknologi informasi yang digunakan oleh unit eselon I didesain sedemikian rupa sehingga dapat menyediakan informasi pelaksanaan manajemen risiko.

## **RANCANGAN PENELITIAN**

### **a. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada UGM sebagai PTN BH. Penelitian mendeskripsikan dan menganalisis desain prosedur manajemen risiko yang sebaiknya dijalankan oleh UGM.

### **b. Sumber Data**

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara, Data sekunder berupa peraturan perundangan yang berlaku, peraturan MWA, peraturan atau

surat keputusan Rektor UGM, surat edaran, dan dokumen lain yang relevan.

### **c. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh gambaran mengenai proses manajemen risiko yang saat ini berjalan di UGM dan bagaimana proses ideal yang sebaiknya dilakukan UGM, peneliti menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Wawancara berupa wawancara semiterstruktur kepada 6 pejabat struktural yaitu (1) Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Keuangan dan Sistem Informasi, (2) Direktur Keuangan, (3) Kepala Subdirektorat Sarana Direktorat Aset, (4) Kepala Seksi Pendayagunaan, Penghapusan, Pengawasan, dan Pengendalian Aset (P4A) Direktorat Aset, (5) Kepala Bagian Konsultasi dan Pengembangan Kantor Audit Internal, dan (6) Wakil Dekan Bidang Keuangan, Aset, dan Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Sampel dipilih dengan mempertimbangkan keterwakilan unsur pimpinan, unsur pelaksana akademik, serta unsur pelaksana administrasi dan pengembangan.

Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi informasi terkait profil UGM, peraturan dan informasi terkait, dan manajemen risiko. Data profil UGM, mencakup sejarah singkat, visi, misi, tujuan, sasaran, tugas, fungsi, dan struktur organisasi. Data peraturan dan informasi terkait meliputi peraturan pemerintah, peraturan menteri, peraturan rektor, catatan, transkrip, buku dan pedoman, surat kabar daring, majalah, serta dokumentasi lainnya yang relevan. Data manajemen risiko meliputi Rencana Strategis (Renstra), Rencana Operasional (Renop), kontrak kinerja

antara UGM dengan Kemenristekdikti, dan data lainnya yang relevan.

#### **d. Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan *interactive model* dalam analisis data hasil wawancara. *Interactive model* menggunakan 4 komponen, yaitu (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, dan (4) simpulan atau verifikasi (Miles dan Huberman, 1984; Sugiyono, 2007).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan *personal interview*, yaitu wawancara tatap muka langsung dengan responden (Jogiyanto, 2004). Hasil wawancara direkam dengan alat perekam dan disalin dalam bentuk transkrip.

Reduksi data dilakukan dengan kodifikasi dan *axial coding* atas hasil wawancara. Data yang diperoleh dari wawancara disalin dalam bentuk transkrip, ditelaah dan diberi kode tertentu pada setiap frasa, kalimat, atau paragraf berdasarkan topik. Data yang diberi kode tersebut dikelompokkan ke dalam kategori tertentu, kemudian dicari hubungan antarkategori (*axial coding*). Proses reduksi data dilakukan terus-menerus selama penelitian berlangsung.

Penyajian data dilakukan dengan narasi dan flowchart untuk mengorganisasikan data. Data yang telah direduksi, disajikan dalam bentuk narasi dan *flowchart* (diagram alur), menggambarkan proses manajemen risiko di UGM. Melalui penyajian data dengan narasi dan diagram alur tersebut, data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga mudah dipahami.

Penarikan simpulan dan verifikasi dilakukan berdasarkan proses reduksi dan penyajian data. Simpulan didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten selama proses penelitian berlangsung. Simpulan akan menjawab rumusan masalah yang ditetapkan sejak awal.

## **PEMBAHASAN**

### **a. Profil UGM**

UGM berdiri pada tanggal 19 Desember 1949 di Yogyakarta. Visi UGM adalah menjadi perguruan tinggi nasional berkelas dunia yang unggul dan inovatif, mengabdikan kepada kepentingan bangsa dan kemanusiaan, dijiwai nilai-nilai budaya bangsa berdasarkan Pancasila. Adapun misi UGM adalah melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat serta pelestarian dan pengembangan ilmu yang unggul serta bermanfaat bagi masyarakat. Tujuan UGM adalah menjadi perguruan tinggi terbaik di Indonesia dengan reputasi internasional. Untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan tersebut UGM membangun struktur organisasi berikut:

Struktur organisasi UGM terdiri atas organ dan perangkat. Perangkat UGM adalah Dewan Guru Besar, sedangkan organ UGM terdiri atas Majelis Wali Amanat (MWA), Senat Akademik (SA), dan Rektor. Dalam menjalankan fungsinya, MWA membentuk Komite Audit (KA). Rektor selaku organ yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UGM membawahi lima unsur, yaitu unsur pelaksana akademik, pelaksana administrasi dan pengembangan, penunjang, kegiatan usaha, dan unsur kegiatan sosial.

**b. Kondisi Manajemen Risiko yang Saat ini Berjalan di UGM**

Manajemen risiko telah berjalan dan *embedded* dalam proses bisnis UGM, hal ini dapat dilihat dari adanya kesadaran akan risiko dalam pengambilan keputusan dan perancangan sistem. Selain itu, proses manajemen risiko telah berjalan di UGM, bahkan beberapa unit kerja melakukan proses manajemen risiko tersebut, meskipun belum terstruktur dan sistematis.

**c. Sistem Manajemen Risiko yang Sebaiknya Diterapkan di UGM**

Sistem manajemen risiko yang sebaiknya diterapkan di UGM meliputi (1) struktur organisasi manajemen risiko, (2) proses manajemen risiko, dan (3) prosedur manajemen risiko.

**Struktur Manajemen Risiko UGM**

Dalam melaksanakan proses manajemen risiko, dibutuhkan organisasi personel pelaksana, tergambar dalam struktur manajemen risiko. Struktur manajemen risiko UGM dapat mengadopsi model tiga tingkatan pengendalian sesuai dengan struktur organisasi yang tertuang dalam PP 67 Tahun 2013 tentang Statuta UGM dan Peraturan MWA Nomor 4 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kelola UGM, terdiri atas (1) pengendalian tingkat kebijakan, (2) pengendalian tingkat operasional, dan (3) pengendalian pengawasan. Struktur manajemen risiko yang akan dibentuk menggunakan struktur organisasi UGM yang telah ada dengan melihat irisan tugas pokok dan fungsi masing-masing organ dan unit kerja.

Pengendalian tingkat kebijakan, biasa disebut komite risiko, dilakukan

oleh Majelis Wali Amanat (MWA) melalui Komite Audit (KA). KA relevan mengampu peran komite risiko karena salah satu tugasnya telah beririsan dengan fungsi komite risiko, yaitu melakukan analisis manajemen risiko sebagai bahan pertimbangan bagi MWA dalam memberikan persetujuan atau ratifikasi terhadap perjanjian menyangkut pemanfaatan kekayaan UGM. Tugas KA sebagai komite risiko adalah meninjau dan menyetujui kebijakan dan prosedur manajemen risiko organisasi, meninjau dan mengawasi kegiatan unit manajemen risiko, dan memantau serta *me-review* ketepatan informasi risiko yang diterima dari manajemen.

Pengendalian tingkat operasional dilakukan oleh rektor dibantu oleh Unit Manajemen Risiko (UMR) dan Unit Pemilik Risiko (UPR). UMR adalah unit yang berfungsi melakukan koordinasi dan proses manajemen risiko di tingkat universitas, sedangkan UPR berfungsi melakukan proses manajemen risiko di tingkat unit kerja. Tugas UMR adalah membuat kebijakan dan prosedur serta panduan manajemen risiko yang diperlukan, mengimplementasikan proses manajemen risiko, dan menelaah proses manajemen risiko yang dilakukan oleh UPR dan menyelaraskan risiko antar-UPR. Tugas UPR adalah melakukan proses manajemen risiko pada unit kerja termasuk unit-unit yang berada di bawahnya dan melaporkan hasilnya kepada UMR.

Fungsi UMR dijalankan oleh KAI dan Kantor Jaminan Mutu (KJM) dengan pertimbangan bahwa tugas pokok dan fungsi kedua unit tersebut bersinggungan dengan manajemen

risiko. Fungsi UPR dilaksanakan oleh unit kerja selain KAI dan KJM.

Pengendalian tingkat pengawasan berfungsi memberikan penilaian independen atas efektivitas pelaksanaan manajemen risiko UGM, dilaksanakan oleh KA. Dalam menjalankan pengawasan, KA dapat menugaskan kantor akuntan publik atau kantor konsultan yang kompeten untuk melakukan penilaian secara independen terhadap pelaksanaan manajemen risiko yang dilakukan oleh KJM dan KAI. KA juga dapat menugaskan KAI, khususnya fungsi audit KAI, untuk melakukan penilaian efektivitas pelaksanaan manajemen risiko atas KAI dan KJM dengan memperhatikan bahwa auditor internal yang terlibat dalam UMR dan UPR tidak dapat ditugaskan untuk melakukan penilaian guna menjaga independensi auditor KAI.

#### **Proses Manajemen Risiko UGM**

Proses manajemen risiko UGM menggunakan standar proses manajemen risiko Australia/New Zealand (AS/NZS) 31000:2009. Penggunaan kerangka AS/NZS 31000:2009 ini dengan pertimbangan sebagai berikut:

- Memberikan pendekatan sistematis dalam mengelola risiko guna mencapai tujuan organisasi.
- Dapat diterapkan pada semua jenis organisasi
- BPKP selaku pembina penyelenggaraan SPIP menyarankan penggunaan standar AS/NZS 31000:2009 untuk proses manajemen risiko.
- Telah digunakan oleh instansi pemerintah yaitu Kementerian Keuangan.

Kerangka AS/NZS 31000:2009 menggunakan 7 proses manajemen risiko berikut:

- **Penetapan Konteks**  
Dalam proses ini UPR menentukan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan kondisi lingkungan pengendalian tempat proses manajemen risiko akan dilakukan. Ruang lingkup dapat berupa siklus proses bisnis, program, kegiatan, aktivitas, dan unit kerja di bawah UPR (departemen, program studi, dan lain sebagainya).
- **Identifikasi risiko**  
Identifikasi risiko dilakukan sesuai dengan konteks yang telah ditetapkan. UPR unsur pelaksana administrasi dan pengembangan melibatkan unit kerja dalam proses identifikasi risiko siklus proses bisnis. Pelibatan unit kerja dalam proses identifikasi risiko dilakukan saat mengidentifikasi risiko pada bagian siklus yang dilaksanakan oleh unit kerja. Pelibatan unit kerja ini diperlukan untuk memperoleh informasi risiko yang utuh. UPR unsur pelaksana akademik dan UPR unsur penunjang melakukan identifikasi risiko pada unit kerja masing-masing.
- **Analisis risiko**  
Penilaian risiko dilakukan untuk memetakan risiko berdasarkan kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkan jika risiko itu terjadi. UPR mengidentifikasi seberapa besar kemungkinan suatu risiko akan terjadi dan dampak atau konsekuensi yang timbul dengan menggunakan skala kemungkinan dan skala dampak yang telah ditetapkan KA sebelumnya.
- **Evaluasi risiko**  
Evaluasi risiko dilakukan untuk mengambil keputusan mengenai perlu

tidaknya dilakukan penanganan risiko lebih lanjut dan prioritas penanganannya. UPR melakukan evaluasi atas risiko yang ada pada unit kerjanya, sedangkan UMR melakukan evaluasi risiko untuk risiko UGM secara keseluruhan.

- Penanganan risiko  
KA mengeluarkan kebijakan penanganan risiko berdasarkan analisis atas peta risiko UGM. UMR menyusun dan melaksanakan program penanganan risiko pada level universitas berdasarkan kebijakan penanganan risiko yang ditetapkan oleh KA. Di sisi lain, UPR menyusun dan melaksanakan program penanganan risiko untuk unit kerjanya masing-masing.
- Pemantauan dan *review*  
Pemantauan dan *review* bertujuan mengetahui efektivitas semua proses manajemen risiko yang telah dilakukan guna memastikan proses penanganan risiko (saat ini dijalankan oleh UMR dan UPR) masih selaras dengan perubahan di lingkungan UGM. Proses monitoring yang dilakukan dengan memeriksa apakah profil risiko UPR dan UGM masih selaras dengan perubahan kondisi UGM dan apakah proses penanganan risiko yang sedang dilakukan berjalan efektif.
- Komunikasi dan Konsultasi  
Komunikasi dan konsultasi adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) dengan saling memberikan, berbagi informasi, serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko. UPR

berkomunikasi dengan UPR lain dan UMR, UMR berkomunikasi dengan KA, dan KA berkomunikasi dengan MWA dan para pemangku kepentingan.

### **Prosedur Manajemen Risiko**

Tujuan UGM memiliki tiga periode yang berbeda sehingga manajemen risiko UGM perlu dilakukan dengan tiga periode berdasarkan tujuan tersebut. Setidaknya UGM memiliki tiga tujuan berbeda berdasarkan durasi waktu tujuan tersebut; yaitu lima tahun, satu tahun, dan waktu tertentu. Tujuan dengan durasi waktu lima tahun adalah tujuan yang tertera dalam rencana strategis (Renstra) UGM. Renstra disusun setiap lima tahun sekali oleh Rektor UGM yang baru dan berlaku untuk masa jabatannya. Tujuan dengan durasi waktu satu tahun adalah tujuan yang tercantum dalam kontrak kinerja antara UGM dengan Kemenristekdikti, kontrak kinerja diperbarui setiap tahun. Tujuan dengan waktu tertentu adalah tujuan dari program yang diamanatkan oleh pemerintah dan/atau mitra kepada UGM dengan durasi waktu tertentu sesuai ketentuan atau kesepakatan. Oleh karena itu, periodisasi manajemen risiko UGM perlu dibedakan menjadi 3 hal berikut ini.

- Prosedur manajemen risiko periode lima tahunan.
- Prosedur manajemen risiko periode satu tahunan.
- Prosedur manajemen risiko periode waktu tertentu.

Masing-masing prosedur manajemen risiko tersebut disusun berdasarkan 7 proses manajemen risiko AS/NZS 31000:2009 sebagaimana dijabarkan di atas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### a. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang disajikan dan diulas pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

- Sistem manajemen risiko di UGM membutuhkan struktur, proses, dan prosedur manajemen risiko.
- Struktur manajemen risiko UGM dapat menggunakan model tiga tingkatan pengendalian:
  - i. Pengendalian tingkat kebijakan dijalankan oleh Komite Audit.
  - ii. Pengendalian tingkat operasional dilakukan oleh rektor dan dibantu oleh unit manajemen risiko (UMR) dan unit pemilik risiko (UPR). UMR dijalankan oleh Kantor Jaminan Mutu dan Kantor Audit Internal. Sedangkan UPR dijalankan oleh unit kerja.
  - iii. Pengendalian Tingkat Pengawasan yang dilakukan oleh KA
  - iv. Proses manajemen risiko UGM dapat mengadopsi standar proses manajemen risiko AS/NZS 31000:2009, terdiri dari proses; penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan (perlakuan) risiko, pemantauan dan *review*, serta komunikasi dan konsultasi.
- Prosedur manajemen risiko UGM terdiri atas tiga prosedur yang dibedakan berdasarkan periode tujuan UGM, yaitu prosedur lima tahunan, prosedur satu tahunan, dan prosedur waktu tertentu.

### b. Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan dalam Bab IV dapat ditarik beberapa simpulan/beberapa rekomendasi sebagai berikut:

- UGM perlu menetapkan struktur organisasi manajemen risiko sebagaimana dijelaskan dalam kesimpulan.
- Disarankan agar UGM mengadopsi standar proses manajemen risiko AS/NZS 31000:2009.
- UGM perlu menyusun dan menjalankan beberapa prosedur manajemen risiko yang dibedakan berdasarkan periode tujuan UGM, yaitu prosedur lima tahunan, prosedur satu tahunan, dan prosedur waktu tertentu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariff, Mohd Shoki Bin Md., dkk. 2014. A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education. *Review of Integrative Business & Economics Reserch*.
- Government of Western Australia. 2007. *Can You Risk It? An Introduction to Risk Management for Community Organisations*, Perth Western Australia.
- Griffiths, Phil. 2005. *Risk Based Auditing*. Burlington, Gower Publishing Company.
- Hanafi, M.M. 2006. *Manajemen Risiko*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Jogiyanto, 2004, Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman. Yogyakarta: BPFE.
- Joint Australian New Zealand International Standard (AS/NZS ISO 31000:2009). 2009. *Risk Management - Principles and Guidelines*. Sydney.
- Miles, M.B. dan Huberman, M.A. 1984. *Qualitative Data Analysis; A Sourcebook of New Method*. London: Beverly Hills, Sage Publications.
- Moeller, R.R. 2007. *COSO Enterprise Risk Management. Understanding the New Integrated ERM Framework*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Rejda, G.E. 2006. *Principles of Risk Management and Insurance*. India: Dorling Kindersley.
- The Institute of Risk Management (IRM) dan The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC). 2002. *Risk Management Standard*.
- Thomas, Bill. 2010. ERM from the Ground Up: A Grass Roots Approach - Integrating Enterprise Risk Management into California State University San Marcos Athletics. *University Risk Management and Insurance Association (URMIA) Journal*.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Gadjah Mada.