



SALINAN
PERATURAN
REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR
NOMOR 23/IT3/OT/2020
TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO INSTITUT PERTANIAN BOGOR.

REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan mandat Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor sebagaimana tercantum dalam Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor Periode 2019 - 2045 yang mengamanatkan penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko pada bidang inovasi, bisnis, sumberdaya manusia dan keuangan, diperlukan pengaturan mengenai manajemen risiko di lingkungan Institut Pertanian Bogor;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor Institut Pertanian Bogor tentang Pedoman Manajemen Risiko Institut Pertanian Bogor;
- 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 66 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Pertanian Bogor (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 164, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5453);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Kesehatan Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 5500);
4. Peraturan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 06/MWA-IPB/P/2020 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Institut Pertanian Bogor;

5. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor 36/IT3.MWA/KP/2017 tentang Pengangkatan Rektor Institut Pertanian Bogor Periode 2017-2022;
6. Keputusan Majelis Wali Amanat Institut Pertanian Bogor Nomor: 30/MWA-IPB/2017 tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor Periode 2019 – 2045;
7. Keputusan Rektor Institut Pertanian Bogor Nomor 245/IT3/OT/2020 tentang Komitmen Institut Pertanian Bogor Dalam Penerapan Manajemen Risiko;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO INSTITUT PERTANIAN BOGOR.

Pasal 1

Pedoman Manajemen Risiko Institut Pertanian Bogor sebagaimana tercantum dalam Lampiran merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 2

Pedoman Manajemen Risiko Institut Pertanian Bogor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 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 tata kerja Institut Pertanian Bogor.

Pasal 3

Pedoman Manajemen Risiko Institut Pertanian Bogor dibuat sebagai landasan dalam menyusun perencanaan berbasis risiko bagi pemimpin unit kerja di Institut Pertanian Bogor dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

Pasal 4

Penerapan Pedoman Manajemen Risiko Institut Pertanian Bogor 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 Bogor
pada tanggal 16 Oktober 2020
REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR

ttd.

ARIF SATRIA
197109171997021003

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum IPB,


Widodo Bayu Ajie
NIP 197111142005011002

LAMPIRAN
PERATURAN REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR
NOMOR 23/IT3/OT/2020
TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO INSTITUT PERTANIAN BOGOR

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO INSTITUT PERTANIAN BOGOR

SISTEMATIKA

- BAB I PENDAHULUAN**
- A. Latar Belakang
 - B. Tujuan
 - C. Ruang Lingkup
 - D. Sasaran
 - E. Pengertian Umum
- BAB II ORGANISASI PENGELOLA**
- A. Komite Manajemen Risiko
 - B. Kantor Manajemen Risiko
- BAB III PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO IPB**
- 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

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO INSTITUT PERTANIAN BOGOR

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor (RJP IPB) 2019-2045 yang telah ditetapkan oleh Majelis Wali Amanat (MWA) IPB, Nomor: 30/MWA-IPB/2017 tentang Pengesahan Rencana Jangka Panjang Institut Pertanian Bogor Periode 2019–2045 mengamanatkan sekurang-kurangnya tiga isu strategis yang membutuhkan penerapan manajemen risiko. Tiga isu strategis yang dimaksud:

1. dalam kondisi lingkungan eksternal dan internal ke depan yang semakin fluktuatif, pengembangan dan pengelolaan inovasi dan bisnis yang dilakukan oleh IPB harus senantiasa mengedepankan prinsip-prinsip *good corporate governance* dan dilaksanakan dengan menerapkan manajemen risiko secara seksama.
2. sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama perguruan tinggi menjadi prioritas dikembangkan untuk mencapai prestasi, dan agar pengembangan SDM efektif, dibutuhkan organisasi pengelola SDM yang tegas mengedepankan pentingnya dua faktor keberhasilan, yaitu *relationship management* dan spesialisasi bidang keilmuan yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan sosial. Transformasi menuju *high performing organisation* akan membawa implikasi adanya kebutuhan untuk memperkuat budaya IPB sebagai organisasi modern dan menyelenggarakan manajemen risiko.
3. transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan merupakan salah satu syarat utama IPB sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTN BH), dan oleh karena itu, opini “wajar tanpa pengecualian” (WTP) dari kantor akuntan publik terhadap laporan keuangan IPB sebagai PTN BH merupakan salah satu target utama yang harus dicapai. Dengan semakin kompleksnya sistem pengelolaan keuangan, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengelolaan keuangan harus semakin intensif, oleh karena itu penguatan sistem audit internal dan pengembangan sistem manajemen risiko perlu dilakukan untuk mendukung sistem pengelolaan keuangan yang andal.

Berdasarkan isu-isu strategis bidang keuangan, telah dirumuskan bahwa fokus pengembangan periode 2019–2023 adalah penguatan sistem informasi manajemen keuangan terintegrasi dengan sistem perencanaan, pengelolaan aset, dan kinerja unit kerja, serta penguatan sistem audit internal, pengembangan sistem manajemen risiko, dan lain-lain. Rencana Strategis (Renstra) IPB Periode 2019-2023 yang merupakan dokumen perencanaan lima tahunan yang menjabarkan rencana lima tahun pertama dari RJP IPB Periode 2019 – 2045, berisi visi, misi, tujuan, strategi dan pentahapan yang disusun dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal, kondisi capaian saat ini, dan isu-isu strategis yang akan mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen risiko untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi IPB terkait ketidakpastian dan perubahan yang dapat berdampak pada visi, misi, tujuan, strategi dan pentahapan yang telah ditetapkan tersebut.

Berdasarkan pertimbangan di atas, IPB menetapkan pedoman manajemen risiko yang memuat persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko di IPB. Pedoman manajemen risiko merupakan tindak lanjut dari Keputusan Rektor tentang Kebijakan Risiko IPB yang telah menetapkan komitmen untuk menyelenggarakan dan menerapkan Manajemen Risiko sesuai SNI ISO 31000:2018 secara menyeluruh pada tingkat institusi 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 IPB adalah:

1. meningkatkan dan memertahankan reputasi dan capaian terbaik institusi, serta mempercepat pewujudan visi, penyelesaian misi dan pencapaian tujuan IPB;
2. mengurangi kehilangan kesempatan dalam mencapai tujuan dan sasaran, baik jangka panjang, strategis, maupun operasional, yang timbul dari perubahan lingkungan eksternal dan internal institusi;
3. meningkatkan akuntabilitas, responsibilitas, kualitas dan transparansi manajemen IPB;
4. mengoptimalkan tingkat kematangan dan ketahanan institusi.

Dengan demikian, penyelenggaraan dan penerapan risiko IPB 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 IPB memuat persyaratan dalam penerapan prinsip, kerangka kerja dan proses manajemen risiko yang perlu dipenuhi oleh institusi secara menyeluruh maupun semua unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja yang mendapat pendelegasian wewenang dan menjadi pemilik risiko IPB.

Pedoman manajemen risiko disusun berdasarkan SNI ISO 31000:2018 dan telah disesuaikan dengan informasi terbaik tersedia mengenai kondisi IPB 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 struktur organisasi dan tata kerja IPB 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 IPB dilaksanakan sekurang-kurangnya oleh:

- a. Pemimpin Institusi sebagai representasi IPB secara menyeluruh;
- b. Pelaksana Administrasi;
- c. Pelaksana Akademik;
- d. Sekretariat dan Kantor;
- e. Satuan Usaha Komersial;
- f. Satuan Usaha Penunjang; dan
- g. Satuan Penunjang.

D. Sasaran

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

1. **inisiiasi**; terdapat kesadaran pemimpin puncak dan pengelola unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja institusi mengenai pentingnya penyelenggaraan dan penerapan manajemen risiko. Indikator utamanya adalah para pemimpin institusi 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 institusi guna mengordinasikan 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 daftar 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 institusi maupun unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja institusi. Indikator utamanya adalah:
 - a) penyelenggaraan manajemen risiko telah terintegrasi dengan semua sistem manajemen yang diterapkan dalam institusi;
 - b) penilaian risiko telah dilakukan secara kuantitatif; dan
 - c) perekaman dan pelaporan risiko telah dilakukan secara bersistem.

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 IPB 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 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. **Peristiwa Risiko** adalah kejadian atau perubahan yang diperkirakan dapat menggagalkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Suatu peristiwa 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 peristiwa yang memengaruhi 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. 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.
7. **Pemilik Risiko** adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko. Dalam pengorganisasian IPB, 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 memengaruhi, 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

ORGANISASI PENGELOLA

Dalam menyelenggaraan Manajemen Risiko IPB mengembangkan struktur organisasi dan tata kerja mencakup komite dan kantor yang menangani Manajemen Risiko. Komite merupakan kepanitiaan *ex-officio* sebagai wadah kordinasi penyelenggaraan Manajemen Risiko bagi para pemilik risiko. Komite berperan utama mengembangkan kerangka kerja dan memastikan penerapan secara menyeluruh. Manajemen Risiko ditingkat institusi dan unit-unit kerja dalam struktur organisasi dan tata kerja IPB.

A. Komite Manajemen Risiko

Komite 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 institusi 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.

Komite Risiko dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada pemimpin institusi untuk mendukung penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko. Komite Risiko dalam usaha pencapaian tata kelola institusi yang baik, berwenang untuk:

1. mengevaluasi kesesuaian penyelenggaraan dan pelaksanaan Manajemen Risiko dengan Kebijakan Risiko IPB;
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 kantor yang menangani Manajemen Risiko.

B. Kantor Manajemen Risiko

Kantor yang menangani Manajemen Risiko bertugas pokok:

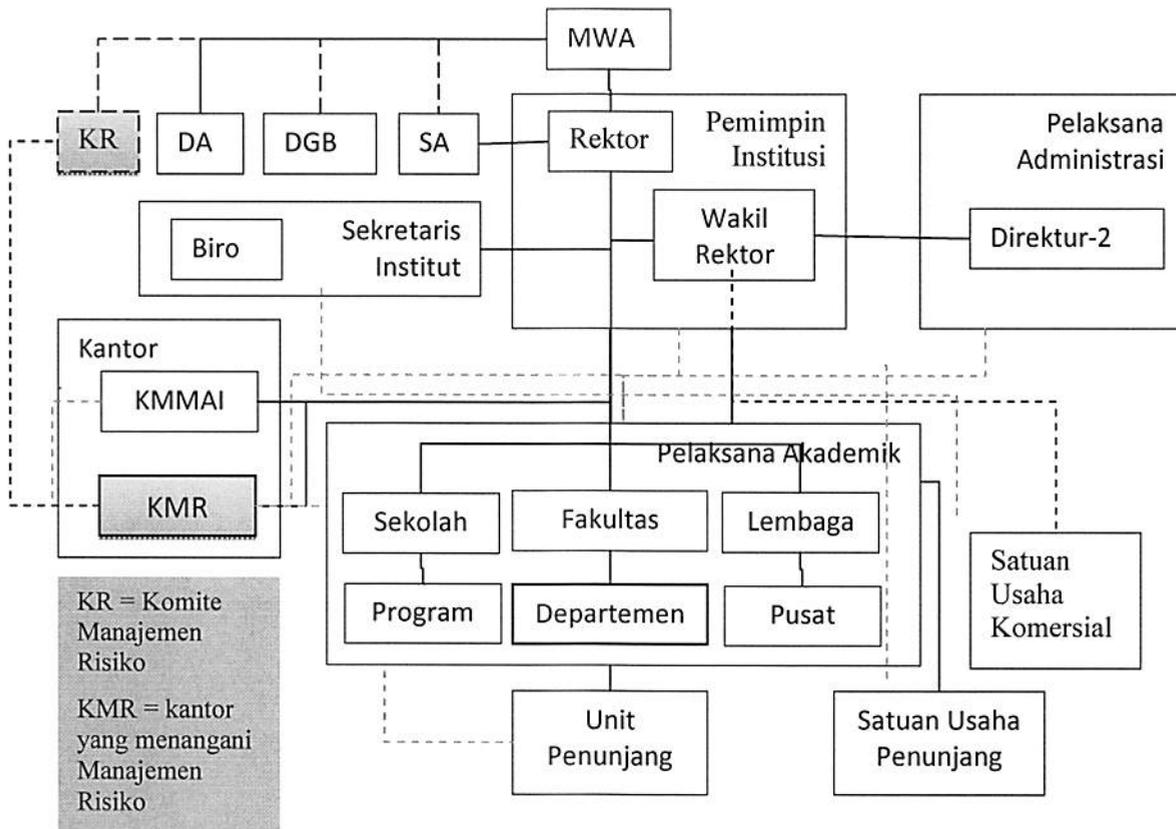
1. menyusun instrumen yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan dan penerapan Manajemen Risiko;
2. menyelenggarakan komunikasi dan konsultasi penerapan Manajemen Risiko;
3. melaksanakan pemantauan dan peninjauan penerapan proses Manajemen Risiko;
4. mengordinasikan pelaporan Manajemen Risiko IPB;
5. mengembangkan budaya Manajemen Risiko IPB; dan
6. mengordinasikan pengukuran tingkat kematangan dan ketahanan Manajemen Risiko IPB;

Kantor yang menangani 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 institusi terkait risiko institusi dalam pengembangan kegiatan akademik dan non-akademik termasuk dan tidak terbatas sistem penjaminan mutu internal, inovasi dan bisnis, sumberdaya manusia, teknologi, keuangan, dan reputasi institusi.

2. melakukan kajian dan penilaian atas situasi yang diperkirakan dapat membahayakan reputasi dan capaian terbaik institusi;
3. menyelenggarakan kajian dan penilaian terhadap tingkat kematangan, kapasitas, ketahanan, toleransi dan selera risiko institusi; dan
4. menyelenggarakan upaya-upaya percepatan internalisasi budaya risiko oleh institusi.

Dalam struktur organisasi dan tata kerja IPB, tempat kedudukan komite dan kantor yang menangani Manajemen Risiko dapat digambarkan seperti pada Bagan 1.



Bagan 1 Struktur Induk Komite dan Kantor Manajemen Risiko

BAB III

PENYELENGGARAAN MANAJEMEN RISIKO IPB

A. KEBIJAKAN

Dalam menyelenggarakan dan melaksanakan Manajemen Risiko, IPB 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 praktek terbaik Manajemen Risiko perguruan tinggi.

Penyelenggaraan Manajemen Risiko IPB 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, IPB mengambil posisi, mengupayakan toleransi, dan meningkatkan ketahanan sebagai berikut:

1. IPB 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. IPB melakukan penilaian secara berkala ketahanan institusi terhadap risiko.

C. ALOKASI SUMBERDAYA

IPB 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. IPB 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 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 IPB. 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, berubah atau hilang sewaktu konteks organisasi, baik internal maupun eksternal, berubah. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan-perubahan 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 IPB diilustrasikan dalam kotak:

<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 IPB.
<i>Structured and comprehensive</i>	Tiap warga IPB mematuhi Kebijakan Risiko yang telah ditetapkan Rektor sehingga semua pengambil keputusan mengikuti semua langkah dalam proses MR 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 IPB.
<i>Inclusive</i>	IPB 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>	IPB 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 menemukan risiko-risiko baru.
<i>Best available information</i>	Dalam menggunakan pertimbangan dan pemilahan, pengambil keputusan memanfaatkan sebaik-baiknya informasi, pengalaman, dan umpan balik dari Pemangku Kepentingan.
<i>Human and cultural factors</i>	IPB memahami kapabilitas, persepsi, dan intensi orang dan masyarakat eksternal maupun internal yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan-tujuan IPB.
<i>Continousy improvement</i>	Budaya Manajemen Risiko akan terus bertumbuh dan semakin matang di seluruh jajaran IPB. 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. IPB 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 IPB 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*)

Institut Pertanian Bogor 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 teralokasikan 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 IPB 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. mengomunikasikan 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.

Komite 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 pertanggungugatan 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 iteratif, 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.
 - b) dalam konteks internal organisasi, perlu ada pemahaman atas visi, misi, nilai, tata kelola, struktur organisasi, peran, pertanggungugatan, 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.

2. 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 utama dan 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; dan
 - 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 untuk pengelolaan risiko;
 - c) proses dan prosedur yang terdokumentas;
 - 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. IPB 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 dipahami secara jelas dan dipraktikkan.

2. Risiko IPB secara garis besar dapat dipilah dalam dua kelompok besar yaitu:

a) risiko akademik

risiko yang melekat pada program kegiatan dan sasaran tridarma perguruan tinggi, yang dalam organisasi IPB didelegasikan kepada Sekolah, 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) non-akademik.

risiko-*risiko* yang rumusannya tidak secara langsung namun sangat berdampak pada ketercapaian indikator kinerja utama (IKU) IPB. 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 IPB.

E. EVALUASI (*Evaluation*)

Untuk mengevaluasi keefektifan kerangka kerja Manajemen Risiko, IPB:

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 institusi.

F. PERBAIKAN (*Improvement*)

1. IPB secara terus-menerus memperbaiki kesesuaian, kecukupan, dan keefektifan kerangka kerja Manajemen Risiko serta pengintegrasian proses Manajemen Risiko.
2. IPB 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 IPB (*sense of belonging*) atas penyelenggaraan manajemen, sehingga warga IPB dapat turut memantau dan memberikan saran perbaikan apabila ditemukan sesuatu yang terkait dengan penyelenggaraan Manajemen Risiko yang memerlukan perbaikan.

BAB VI

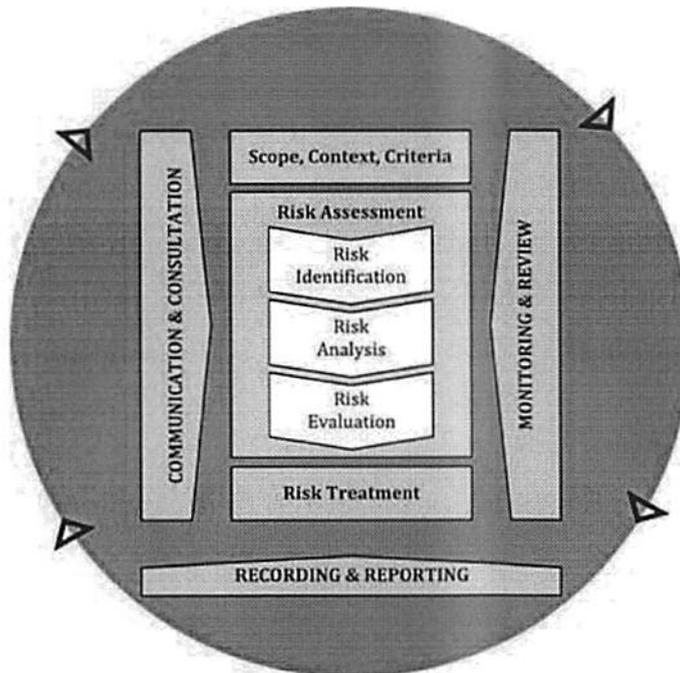
PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko IPB:

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.
5. bersifat iteratif (berulang).

Proses Manajemen Risiko diilustrasikan pada Bagan 3.



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 institusi.
6. Sewaktu merencanakan proses Manajemen Risiko, pertimbangan yang diperlukan mencakup:
 - a) tujuan dan keputusan yang perlu dibuat;
 - b) hasil yang diharapkan dari langkah-langkah yang akan diambil dalam proses Manajemen Risiko;
 - c) waktu, lokasi, hal-hal spesifik yang perlu atau tidak perlu dilibatkan;
 - d) alat dan teknik penilaian risiko yang sesuai;
 - e) sumber daya yang dibutuhkan, pertanggungjawaban dan perekaman yang perlu diperhatikan; dan
 - f) hubungan dengan proyek, proses, dan kegiatan yang lain.
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:

- 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.
10. IPB 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 kerangka 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 memengaruhi hasil dan tujuan, baik yang kasat mata maupun yang tidak;
 - b) bagaimana Konsekuensi (positif maupun negatif) dan kemungkinan akan 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 direktorat 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 institusi, 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 ruang lingkup 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.

Tahap 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 mengidentifikasi ketidakpastian yang mungkin berpengaruh pada satu atau beberapa tujuan. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam identifikasi risiko:
 - 1) peristiwa atau kejadian risiko;
 - 2) sumber Risiko yang kasat mata dan tak kasat mata;
 - 3) penyebab dan peristiwa;
 - 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 peristiwa/kejadian, 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 ketidakpastian 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 aktual 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 untuk 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. menyalakan 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 mengomunikasikan dan mengonsultasikan 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 tak 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 bertanggung jawab dan bertanggung gugat 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 ditolak, 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 menyalakan 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 IPB.

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 pertanggungjawaban yang 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 bertanggung jawab dan bertanggung gugat 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 laporan merangkum risiko unit kerja yang dibuat secara berkala.

PENUTUP

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

REKTOR INSTITUT PERTANIAN BOGOR,

ttd.

ARIF SATRIA
NIP 197109171997021003

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Hukum IPB,


Widodo Baru Ajie
NIP 197111142005011002