

Analisis Tingkat Maturitas Implementasi Manajemen Risiko di IPB University

Analysis of The Maturity Level of Risk Management Implementation at IPB University

Ryandi Simanjuntak

Sekolah Pasca Sarjana, Sekolah Bisnis, IPB University, Jl. Raya Padjajaran, Bogor 16128
email: ryandisimanjuntak16@gmail.com

D S Priyarsono

Sekolah Pasca Sarjana, Sekolah Bisnis, IPB University, Jl. Raya Padjajaran, Bogor 16128
email: priyarsono@yahoo.com

Titik Sumarti

Sekolah Pasca Sarjana, Sekolah Bisnis, IPB University, Jl. Raya Padjajaran, Bogor 16128
email: titiksumarti61@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of risk management will not always achieve its goals. This problem can be caused by lack of consistency during the risk management implementation or it can not adapt to environmental changes. Therefore, an organization needs to measure the maturity level of the organization's risk management implementation. This research aims to analyze the maturity level of risk management implementation at IPB University. The research was conducted at IPB University, and it was using primary and secondary data. Research shows that the characteristics that need to be measured, or the attributes that need to be measured, in measuring the maturity level of risk management implementation at IPB University are risk culture, risk management framework, risk management process and risk management documents. The attributes will have their indicators, parameters, and test factors. The result of the measuring of maturity level of risk management implementation at IPB University indicates that risk management at IPB University has been implemented systematically and the implementation has referred to the standard consistently and comprehensively. Risk management has begun to be integrated to organization governance and management. The risk management competence, leadership, and commitment are starting to expand through the organization but the positive attitudes in managing risk is still tend to be limited.

Keywords: Risk management, ISO 31000, risk management maturity level.

ABSTRAK

Implementasi manajemen risiko di sebuah organisasi tidak selalu berhasil mencapai tujuannya. Permasalahan ini dapat disebabkan oleh kurangnya konsistensi dalam implementasi atau organisasi tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh sebab itu, sebuah organisasi perlu untuk mengukur tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di organisasi tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University. Penelitian ini dilaksanakan di IPB University dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa karakteristik yang penting untuk diukur, atau sering disebut dengan atribut, dalam pengukuran tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University adalah budaya risiko, kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko dan dokumentasi manajemen risiko. Atribut tersebut akan dilengkapi dengan indikator, parameter dan faktor uji. Hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisioner yang disebarkan kepada responden, disimpulkan bahwa pengelolaan risiko di IPB University telah berlangsung secara sistematis dengan mengacu pada standar secara konsisten dan menyeluruh, dan mulai terintegrasi dengan tata kelola dan pengelolaan organisasi dengan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen manajemen risiko yang mulai meluas namun dengan perilaku positif dalam mengelola risiko yang cenderung masih terbatas.

Kata kunci: Manajemen risiko, ISO 31000, tingkat maturitas manajemen risiko.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Implementasi manajemen risiko sudah umum diterapkan pada organisasi-organisasi. Target dari implementasi manajemen risiko menurut McKinsey (2014) adalah untuk:

1. Melindungi nilai dengan memastikan tingkat keberhasilan pencapaian tujuan, menghindari kerugian atau kesalahan dengan skala yang besar dan untuk menghindari volatilitas rugi laba.
2. Mendorong pertumbuhan profitabilitas.
3. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan menghindari klaim karena ketidakmampuan menjalankan aturan.
4. Memberikan kestabilan, kontinuitas dan kemandirian.

Menurut McKinsey (2018), implementasi manajemen risiko yang belum cukup baik terjadi pada perusahaan *nonfinancial*. Perhatian pemimpin-pemimpin perusahaan *nonfinancial* pada manajemen risiko masih minim dan bukan menjadi prioritas. Merujuk pada hasil temuan McKinsey tersebut, implementasi manajemen risiko pada Universitas sebagai sebuah organisasi *nonfinancial* masih minim dan bukan menjadi prioritas. Sementara menurut Toma *et al.* (2014) risiko tidak hanya dialami oleh korporasi besar, bank, organisasi nirlaba, pemerintahan tetapi juga organisasi pendidikan tinggi. Selanjutnya Toma *et al.* (2014) memperkuat pernyataan dari McKinsey bahwa implementasi manajemen risiko di organisasi akademik masih lebih rendah jika dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain pada umumnya.

IPB University merupakan salah satu perguruan tinggi yang telah menerapkan manajemen risiko sejak tahun 2018. IPB University merupakan salah satu perguruan tinggi pertama di Indonesia, selain Universitas Indonesia, yang menerapkan manajemen risiko. Menurut Priyarsono *et al.* (2019), terdapat dua poin penting yang menjadi komitmen awal IPB University dalam implementasi manajemen risiko, yaitu kesadaran yang memadai mengenai manajemen risiko diantara para *stake holder*. Poin kedua adalah standar yang akan digunakan dalam implementasi manajemen risiko adalah ISO 31000.

Rektor IPB University, dikutip dari sebuah media nasional, mengungkapkan bahwa pertimbangan bio-risiko akan menjadi panduan dalam implementasi pembukaan kembali kampus di era new normal (dapat dilihat pada: <https://www.kompas.com/edu/read/2020/06/02/194048771/jelang-kesiapan-new-normal-ini-pembelajaran-dari-ipb-university?page=all>). Menurut Proença *et al.* (2017), implementasi manajemen risiko tidak selalu berhasil mencapai sasaran yang sudah ditetapkan. Hal tersebut dapat disebabkan karena organisasi tidak dapat menerapkan manajemen risiko secara konsisten atau tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Menurut Yazici (2009), terdapat hubungan antara tingkat maturitas sebuah organisasi dengan kinerja dari organisasi tersebut di mana dengan tingkat maturitas yang tinggi organisasi dapat menjadi lebih efisien dan efektif. Agar pengelolaan sumber daya dan implementasi aktivitas kampus di IPB University dapat mempertimbangkan risiko dan juga bio-risk, dibutuhkan sebuah implementasi risiko yang andal. Tingkat keandalan implementasi manajemen risiko di IPB University dapat diukur dari maturitas implementasi manajemen risiko.

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University. Secara lebih rinci, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Merumuskan alat ukur yang akan digunakan dalam menganalisis tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University.
2. Melakukan pengukuran tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University.
3. Merekomendasikan perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan oleh IPB University berdasarkan hasil pengukuran tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan tahun 2020. Tempat dilaksanakannya penelitian ini adalah di IPB University yang berlokasi di Jl. Raya Dramaga, Kampus IPB Dramaga Bogor, 16680 Jawa Barat, Indonesia. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data

sekunder. Sifat data yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Data Primer diperoleh melalui penyebaran kuisioner. Sementara data sekunder diperoleh dari hasil studi literatur Pemilihan responden untuk kuisioner dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*, di mana pemilihan responden dilakukan berdasarkan keahlian calon responden mengenai subyek yang diteliti. Profil responden dapat dilihat pada pada Tabel 1.

Tabel 1. Sampel responden penelitian

Jabatan	Gelar Akademik	Masa Kerja
Waka KMRPLK	Doktor	26 tahun
Pemilik risiko	Doktor	15 tahun
Tim Manajemen Risiko IPB	Doktor	31 tahun
Tim Manajemen Risiko IPB	Doktor	15 tahun
Tim Ad hoc Manajemen Risiko IPB	Master	5 tahun

Penelitian dilakukan dengan berlandaskan pada manajemen risiko ISO 31000. Adapun metode pengolahan dan analisis data berdasarkan tiap-tiap tujuan penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Tahapan pengolahan dan analisis data

Tujuan	Alat Analisis	Output
Merumuskan alat pengukuran.	Studi literatur	Atribut, indikator, parameter dan faktor uji yang akan digunakan dalam pengukuran tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University
Pengukuran tingkat maturitas.	Kuisioner	Tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University.
Merumuskan rekomendasi.	Studi literatur	Rekomendasi perbaikan-perbaikan implementasi manajemen risiko di IPB University.

Merumuskan Alat Pengukuran

Penetapan atribut yang akan diukur dalam pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko di IPB University dilakukan dengan studi literatur. Atribut yang akan diukur adalah dengan berlandaskan pada prinsip, kerangka kerja, serta proses manajemen risiko ISO 31000. Selain itu, atribut yang akan diukur dalam pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko di IPB University juga merujuk pada atribut-atribut yang sudah ditetapkan oleh AON (2019) dan juga RIMS *Risk Maturity Model* (2006).

Penetapan alat pengukuran yang terdiri dari indikator, parameter serta faktor uji tingkat maturitas manajemen risiko di IPB University ditentukan dengan mempertimbangkan beberapa hal. Pertimbangan pertama adalah dengan merujuk pada *road map* implementasi manajemen risiko di universitas menurut Gallagher (2009). Gallagher (2009), menyebutkan bahwa tahap-tahap implementasi manajemen risiko terdiri dari empat tahap di mana dalam setiap tahap terdapat aktivitas-aktivitas inti yang penting untuk dilakukan sebuah organisasi. *Road map* implementasi manajemen risiko di universitas menurut Gallagher (2009) dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Road map implementasi manajemen risiko di universitas

Tahap	Langkah
Memahami organisasi dan konteksnya.	1. Memahami rencana, lingkungan, dan budaya institusi.
	2. Menentukan proses manajemen risiko yang ada saat ini.
	3. Menyatakan tujuan dan sasaran organisasi saat ini.
	4. Menyajikan kasus.
	5. Mendapatkan dukungan, komitmen dan partisipasi dari pimpinan puncak.
Membangun pondasi manajemen risiko.	6. Menunjuk pemimpin implementasi manajemen risiko.
	7. Merencanakan proyek dan membuat <i>timeline</i> .
	8. Memilih atau merancang sebuah kerangka kerja manajemen risiko yang sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
	9. Membentuk dewan risiko lintas fungsional.
	10. Membuat pernyataan misi dan tujuan dari dewan risiko.
	11. Mengembangkan definisi yang sama mengenai manajemen risiko.
Implementasi	12. Mengembangkan portofolio risiko.
	13. Menilai risiko organisasi: validasi dan prioritas.
	14. Menetapkan kepemilikan risiko dan pengambilan tindakan.
	15. Menilai hasil.
Keberlanjutan program manajemen risiko.	16. Melakukan pertemuan dan pelaporan.
	17. Tinjau dan atur ulang perlakuan risiko dengan sumber daya yang tersedia.
	18. Jangan mengabaikan fungsi manajemen risiko tradisional.
	19. Meninjau kerangka kerja manajemen risiko yang telah dipilih untuk diikuti.
	20. Mengembangkan sistem komunikasi yang terintegrasi.

Pertimbangan kedua adalah kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko di universitas menurut Figueroa (2016), Tilly (2019), serta Vandeberg dan Wright (2017) yaitu:

1. Pemimpin dari sebuah universitas merupakan kunci keberhasilan implementasi manajemen risiko di universitas tersebut.
2. Pemimpin universitas perlu mengetahui dan memahami implementasi manajemen risiko di universitas yang mereka pimpin.
3. Dalam implementasi manajemen risiko yang matang, para pemilik risiko dapat dengan mudah untuk menindaklanjuti setiap risiko pada area mereka masing-masing dan berpotensi memberi dampak negatif bagi pencapaian tujuan universitas secara keseluruhan.
4. Pemimpin universitas menerima laporan dari pemilik risiko sebagai representasi dari risiko di areanya.
5. Pemimpin universitas melakukan monitor risiko yang dilaporkan oleh para pemilik risiko.
6. Manajemen risiko bukanlah sebuah proses yang kaku, oleh karena itu pemimpin universitas telah menganalisis nilai apa yang mereka inginkan dari implementasi manajemen risiko dan menentukan bagian mana yang paling cocok untuk diterapkan di universitas terutama pada saat awal implementasi.
7. Beberapa komponen manajemen risiko yang diterapkan secara mendalam oleh universitas adalah penentuan tujuan, identifikasi kejadian-kejadian, penilaian risiko, respon terhadap risiko, dan pemantauan risiko.
8. Sebuah struktur organisasi harus dibangun untuk mendukung proses manajemen risiko.
9. Individu di seluruh tingkatan di universitas harus dilibatkan dalam implementasi manajemen risiko.

Pengukuran Tingkat Maturitas

Menurut Alijoyo *et al.* (2020), pengukuran tingkat maturitas dilakukan dengan penyebaran kuisisioner kepada responden. Kuisisioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang terdiri dari faktor uji dari masing-masing atribut, indikator, dan parameter yang sebelumnya telah disusun oleh penulis. Pemberian nilai pada masing-masing faktor uji dilakukan dengan pemberian skala ordinal dengan keterangan sebagai berikut:

1. 1 (satu), jika faktor uji belum diimplementasikan di IPB University,

2. 2 (dua), jika faktor uji sudah diimplementasikan di IPB University dengan skala 0 persen $< x \leq 25$ persen,
3. 3 (tiga), jika faktor uji sudah diimplementasikan di IPB University dengan skala 25 persen $< x \leq 50$ persen,
4. 4 (empat), jika faktor uji sudah diimplementasikan di IPB University dengan skala 50 persen $< x \leq 75$ persen,
5. 5 (lima), jika faktor uji sudah diimplementasikan di IPB University dengan skala 75 persen $< x \leq 100$ persen.

Menurut RIMS *Risk Maturity Model* (2006), tingkat maturitas implementasi manajemen risiko terdiri dari *initial*, *repeatable*, *defined*, *managed*, dan *optimizing*. *Initial* adalah suatu kondisi di mana pengelolaan risiko masih bersifat *ad hoc*, mengandalkan inisiatif individual, dan bersifat silo/terbatas pada suatu aspek risiko/pengelolaan risiko tertentu saja/ mengandalkan tindakan perbaikan. Masing-masing atribut memiliki tingkat maturitas *initial* adalah jika nilai rata hasil kuisisioner $x = 1$.

Repeatable adalah kondisi di mana pengelolaan risiko mulai berlangsung secara sistematis, cenderung masih terpisah dari tata kelola dan pengelolaan organisasi dengan dukungan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen manajemen risiko yang tidak merata. Masing-masing atribut memiliki tingkat maturitas *repeatable* adalah jika nilai rata hasil kuisisioner $1 < x \leq 2$.

Defined adalah kondisi di mana pengelolaan risiko telah berlangsung secara sistematis dengan mengacu pada standar secara konsisten dan menyeluruh, dan mulai terintegrasi dengan tata kelola dan pengelolaan organisasi dengan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen manajemen risiko yang mulai meluas namun dengan perilaku positif dalam mengelola risiko yang cenderung masih terbatas. Masing-masing atribut memiliki tingkat maturitas *defined* adalah jika nilai rata hasil kuisisioner $2 < x \leq 3$.

Managed adalah kondisi di mana pengelolaan risiko telah terintegrasi dengan tata kelola dan di sebagian besar pengelolaan organisasi serta telah menjadi budaya, dengan dukungan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen manajemen risiko yang kuat, perilaku positif dalam mengelola risiko yang merata di sebagian besar lingkungan organisasi, serta didukung dengan tinjauan, perbaikan, dan peningkatan sesuai kebutuhan secara konsisten. Masing-masing atribut memiliki tingkat maturitas *managed* adalah jika nilai rata hasil kuisisioner $3 < x \leq 4$.

Sementara *optimizing* adalah kondisi di mana Pengelolaan Risiko merupakan bagian tidak terpisahkan dari tata kelola dan pengelolaan organisasi karena telah menjadi budaya organisasi yang mengakar dan terinternalisasi, dengan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen implementasi manajemen risiko yang kokoh, serta perilaku positif dalam pengelolaan risiko yang sudah mawujud di berbagai tingkatan organisasi, didukung dengan tinjauan, perbaikan, dan peningkatannya sesuai kebutuhan termasuk kebutuhan spesifik yang diperlukan. Masing-masing atribut memiliki tingkat maturitas *optimizing* adalah jika nilai rata hasil kuisisioner $4 < x \leq 5$.

Merumuskan Tindak Lanjut

Tindak lanjut dalam penelitian adalah tindakan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ditemukan dalam penelitian. Menurut Brown *et al.* (2006), tidak ada pedoman umum dalam memformulasikan tindak lanjut dari sebuah penelitian. Akan tetapi ada beberapa elemen yang penting untuk diperhatikan dalam memformulasikan tindak lanjut yaitu *evidence*, *population*, *intervention*, *comparison*, *outcome* dan *time*. Elemen-elemen tersebut harus disesuaikan dengan tipe penelitian yang sedang dilakukan.

Tindak lanjut dalam penelitian ini akan menggunakan hasil pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko di IPB University sebagai *evidence*. Tindak lanjut yang diberikan akan secara langsung merespon hasil pengukuran tingkat maturitas manajemen risiko di IPB University.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alat Pengukuran Tingkat Maturitas Manajemen Risiko Di IPB University

Karakteristik atau atribut yang diukur dalam pengukuran tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University adalah budaya risiko, kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, dan dokumen manajemen risiko.

Budaya Risiko

Budaya risiko dalam manajemen risiko ISO 31000 diartikan bahwa kondisi di mana semua individu di IPB University dan juga *stakeholder* menyadari pentingnya memonitor dan manage risiko. Budaya risiko di IPB University juga dapat diartikan sebagai sebuah kondisi di mana nilai dan perilaku risiko hadir di dalam setiap keputusan IPB University. Indikator, parameter beserta faktor uji dari atribut budaya risiko dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Indikator, parameter dan faktor uji atribut budaya risiko

Indikator	Parameter	Faktor Uji
Pendekatan risiko yang dilakukan oleh pemimpin	Pemimpin mengetahui dan memahami implementasi manajemen risiko di Universitas yang mereka pimpin.	Pemimpin IPB University telah menyertakan manajemen risiko dalam penetapan strategi, sasaran, dan budaya IPB University. Pemimpin IPB University telah menjadi panutan dalam hal perilaku menghadapi risiko. Pemimpin IPB University mendapat pengakuan dan apresiasi dari individu-individu yang ada di IPB University sebagai inspirator dan motivator dalam hal manajemen risiko. Pemimpin IPB University telah mengkomunikasikan tata nilai risiko di berbagai media yang tersedia di IPB University, baik <i>offline</i> dan <i>online</i> .
Akuntabilitas	Peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas terhadap implementasi manajemen risiko telah ditetapkan.	Surat Keputusan Pemimpin IPB University atau bukti lain tentang pembagian akuntabilitas manajemen risiko. Semua pemegang akuntabilitas dalam tata kelola risiko di IPB University dapat menjelaskan dengan gamblang peran dan tanggung jawabnya. Sudah ada kajian auditor internal atau pihak lain berkompeten bahwa kedudukan fungsi manajemen risiko dalam struktur organisasi saat ini telah sesuai kebutuhan.
Penguatan budaya risiko melalui tata kelola organisasi	Penetapan sasaran atau indikator kinerja manajemen risiko. Manajemen sumberdaya manusia yang berlandaskan pada manajemen risiko. Penetapan selera risiko (<i>risk appetite</i>).	Setiap unit kinerja di IPB University memiliki <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> yang dilengkapi dengan manajemen risiko. Sudah ada pelatihan, perencanaan dan manajemen sumberdaya manusia yang berlandaskan pada manajemen risiko. Hasil evaluasi budaya risiko atau sumber data lainnya menunjukkan bahwa keahlian manajemen risiko telah tersebar merata di seluruh area IPB University sesuai kebutuhan. Pemimpin IPB University telah mengkomunikasikan manfaat <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> bagi pengambilan keputusan yang efektif. Surat keputusan dari pemimpin IPB University atau bukti lain tentang pemberlakuan <i>risk appetite</i> .

Kerangka Manajemen Risiko

Kerangka kerja manajemen risiko merupakan landasan dan fondasi tata kelola manajemen risiko yang memiliki peran dan tujuan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke seluruh fungsi dan kegiatan organisasi. Indikator, parameter serta faktor uji dari atribut kerangka kerja manajemen risiko dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Indikator, parameter dan faktor uji atribut kerangka kerja manajemen risiko

Indikator	Parameter	Faktor Uji
Komitmen pemimpin dalam implementasi Manajemen Risiko	Peranan pemimpin dalam implementasi manajemen risiko.	Manajemen risiko di IPB University sudah selaras dengan strategi, dan sasaran organisasi. Pemimpin IPB University sudah memiliki cara pemantauan manajemen risiko yang sistematis dan memadai sehingga risiko terkendali dan kerangka kerja manajemen risiko tetap terjaga keefektifannya. Pemimpin IPB University sudah mempunyai pemahaman mengenai risiko utama yang dihadapi IPB University dalam upaya mencapai sasarannya.
Integrasi	Pengintegrasian manajemen risiko bersifat dinamis dan berulang serta sesuai kebutuhan budaya organisasi	Pengintegrasian manajemen risiko di IPB University sudah relevan dan selaras dengan kondisi budaya IPB University. Rencana pelaksanaan integrasi manajemen risiko di IPB University telah mencakup penetapan mekanisme pengambilan keputusan yaitu apa, oleh siapa, kapan, dan bagaimana. Rencana pelaksanaan integrasi manajemen risiko di IPB University telah mencakup program pengembangan prosedur formal pengambilan keputusan berbasis risiko di setiap jenjang unit organisasi. Pelaksanaan integrasi manajemen risiko di IPB University dipimpin dan dikendalikan oleh salah satu pemimpin IPB University sebagai <i>Risk Leaders</i> . Para <i>risk owner</i> di setiap jenjang organisasi di IPB University melaksanakan integrasi dengan menjalankan proses manajemen risiko pada setiap proses organisasional yang menjadi tanggung jawabnya.
Desain kerangka kerja manajemen risiko	Manajemen risiko disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal organisasi Artikulasi komitmen manajemen risiko yang terukur dan terkendali. Komunikasi dan konsultasi	Pemetaan konteks internal dan eksternal di IPB University sudah dilakukan dengan metode yang valid. Sudah ada kebijakan dan prosedur tata kelola risiko yang sistematis, terstruktur serta terdokumentasi secara formal yang selaras dengan konteks IPB University. Seluruh jajaran IPB University dapat menjelaskan dengan gamblang komitmen implementasi manajemen risiko dan perwujudannya. Tersedia sistem informasi dan komunikasi manajemen risiko yang mendukung kebutuhan komunikasi data risiko dari manapun dan <i>secara real time</i> . Tersedia fasilitas pelaporan data risiko dari <i>risk owner</i> dan/atau fungsi manajemen risiko kepada Pemimpin.
Implementasi manajemen risiko	Rencana pelaksanaan manajemen risiko yang sistematis, terarah, terstruktur dan terkendali.	Rencana pelaksanaan manajemen risiko di IPB University telah sesuai dengan desain yang dibuat.
Evaluasi	Memantau dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko	Telah tersedia dokumentasi pelaksanaan evaluasi yang valid mencakup pemantauan terhadap pelaksanaan integrasi dan kerangka kerja secara keseluruhan Telah tersedia dokumentasi pelaporan hasil evaluasi mencakup rekomendasi penyesuaian/adaptasi dan peningkatan pelaksanaan integrasi maupun kerangka kerja manajemen risiko secara keseluruhan.

Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko adalah serangkaian langkah sistematis untuk membantu para pemilik sarana mengelola peluang dan ancaman bagi ketercapaian sasaran secara sistematis, terukur, dan terkendali. Indikator, parameter, serta faktor uji dari atribut proses manajemen risiko dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Indikator, parameter dan faktor uji atribut proses manajemen risiko

Indikator	Parameter	Faktor Uji
Proses manajemen risiko sudah sesuai dengan standar yang telah disepakati	Proses inti dijalankan secara terukur dan terkendali.	Pengembangan lingkup, proses, dan kriteria bagi pelaksanaan proses manajemen risiko di IPB University sudah terlaksana Pelaksanaan asesmen risiko dan perlakuan risiko di IPB University sudah sesuai lingkup, konteks, dan kriteria.
	Proses penunjang dijalankan untuk mendukung seluruh tahapan proses inti.	Mekanisme komunikasi dan konsultasi dalam pelaksanaan tahapan proses inti di IPB University sudah terlaksana. Mekanisme pemantauan dan peninjauan terhadap pelaksanaan tahapan proses inti di IPB University sudah terlaksana. Mekanisme pencatatan dan pelaporan terhadap pelaksanaan tahapan proses inti di IPB University sudah terlaksana.
Proses manajemen risiko diintegrasikan ke dalam seluruh proses organisasional.	Setiap Unit memiliki rencana pengintegrasian proses manajemen risiko.	Sudah tersedia peta proses bisnis untuk dilakukan pengintegrasian manajemen risiko. Penetapan sasaran dan target pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis di IPB University telah terpetakan. Hasil pemetaan konteks internal dan eksternal ditetapkan sebagai sumber informasi untuk identifikasi risiko IPB University. Kriteria untuk analisis dan evaluasi risiko di IPB University telah ditetapkan.
	Setiap Unit melaksanakan pengintegrasian proses manajemen risiko secara terukur dan terkendali.	Pelaksanaan asesmen risiko di IPB University sudah sesuai lingkup, konteks, dan kriteria yang dikembangkan dalam rencana pengintegrasian proses manajemen risiko di IPB University. Pemberian perlakuan risiko yang terencana dan efektif sesuai hasil asesmen risiko yang telah dilaksanakan. Pemantauan dan peninjauan dilakukan terhadap keefektifan dan efisiensi pemberian perlakuan risiko maupun pengintegrasian proses manajemen risiko di IPB University secara keseluruhan sudah terlaksana. Pencatatan dan pelaporan telah dilakukan terhadap kinerja perlakuan risiko maupun kinerja pengintegrasian proses manajemen risiko di IPB University. Komunikasi dan konsultasi sudah dilaksanakan secara terencana di setiap tahapan pelaksanaan integrasi proses manajemen risiko di IPB University.

Dokumen Manajemen Risiko

Dokumentasi yang baik adalah sebuah prasyarat keberhasilan implementasi manajemen risiko. Keberadaan dokumentasi manajemen risiko akan sangat membantu pengambilan keputusan. Dokumentasi manajemen risiko harus menyampaikan pesan yang konsisten, mudah dipahami, dan dapat ditinjau dan dievaluasi. Indikator, parameter, serta faktor uji dari atribut dokumen manajemen risiko dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Indikator, parameter dan faktor uji atribut dokumentasi manajemen risiko

Indikator	Parameter	Faktor Uji
Dokumentasi Manajemen Risiko	Dokumentasi <i>risk appetite</i> Dokumentasi Kerangka kerja dan proses manajemen risiko.	Telah tersedia dokumentasi proses penetapan <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> oleh pemimpin. Telah tersedia dokumentasi penggunaan <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> dalam setiap pengambilan keputusan. Telah tersedia dokumentasi kebijakan dan prosedur manajemen risiko. Dokumentasi daftar risiko telah tersedia di IPB University. Dokumentasi metode perlakuan terhadap risiko telah tersedia di IPB University. Dokumentasi komunikasi manajemen risiko telah tersedia di IPB University. Dokumentasi pelatihan manajemen risiko telah tersedia di IPB University.

Tingkat Maturitas Manajemen Risiko di IPB University

Budaya Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui kuisioner, nilai rata-rata faktor uji budaya risiko di IPB University adalah 2,63. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat maturitas budaya risiko di IPB University berada pada tingkat *defined*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan risiko di IPB University sudah berlangsung secara sistematis berdasarkan pada sistem tata kelola dengan didukung oleh kompetensi untuk mengelola risiko yang cenderung belum merata di berbagai tingkatan.

Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui kuisioner, nilai rata-rata faktor uji kerangka kerja manajemen risiko di IPB University adalah 2,65. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat maturitas kerangka kerja manajemen risiko di IPB University berada pada tingkat *defined*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di IPB University sudah ada kerangka kerja manajemen risiko yang mengacu pada standar dan mulai terintegrasi dengan misi, tata kelola, strategi, sasaran, dan operasional melalui proses desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan terhadap efektivitas manajemen risiko, dengan mulai mempertimbangkan kebutuhan organisasi, serta didukung oleh kepemimpinan dan komitmen yang kuat manajemen puncak.

Proses Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui kuisioner, nilai rata-rata faktor uji proses manajemen risiko di IPB University adalah 2,28. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat maturitas proses manajemen risiko di IPB University berada pada tingkat *defined*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di IPB University sudah ada proses manajemen risiko yang mengacu pada standar, dan mulai dilaksanakan menurut suatu perencanaan sesuai kebutuhan organisasi untuk mengintegrasikan proses manajemen risiko ke dalam proses bisnis.

Dokumen Manajemen Risiko

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui kuisioner, nilai rata-rata faktor uji dokumen manajemen risiko di IPB University adalah 2,09. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat maturitas dokumen manajemen risiko di IPB University berada pada tingkat *defined*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa di IPB University sudah ada dokumentasi manajemen risiko yang sudah sesuai dengan standar namun belum dapat diakses dengan mudah.

Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan pengelolaan risiko di IPB University berada pada tingkat maturitas *defined*. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa implementasi manajemen risiko di IPB University telah berlangsung secara sistematis dan telah mengacu pada standar secara konsisten dan menyeluruh. Pengelolaan risiko mulai terintegrasi dengan tata kelola dan pengelolaan organisasi dengan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen

manajemen risiko yang mulai meluas namun dengan perilaku positif dalam mengelola risiko yang cenderung masih terbatas. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ada beberapa hal yang dapat diperbaiki dalam rangka memperbaiki penerapan manajemen risiko di IPB University. Beberapa rekomendasi dari penulis dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Rekomendasi

<i>Evidence</i>	Rekomendasi
<p>Kompetensi untuk mengelola risiko yang cenderung belum merata di berbagai tingkatan.</p>	<p>Pimpinan puncak IPB University melakukan pembagian akuntabilitas manajemen risiko. Mengadakan kajian auditor internal untuk memastikan bahwa kedudukan fungsi manajemen risiko di IPB University telah sesuai dengan kebutuhan. Pimpinan puncak IPB University mengkomunikasikan manfaat <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> bagi pengambilan keputusan yang efektif. Pemimpin IPB University menerbitkan dokumen formal tentang pemberlakuan <i>risk appetite</i>.</p>
<p>Kerangka kerja manajemen risiko yang mengacu pada standar dan mulai terintegrasi dengan misi, tata kelola, strategi, sasaran, dan operasional melalui proses desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan terhadap efektivitas manajemen risiko, dengan mulai mempertimbangkan kebutuhan organisasi, serta didukung oleh kepemimpinan dan komitmen yang kuat manajemen puncak belum menyebar ke jajaran manajemen lainnya.</p>	<p>Tim manajemen risiko IPB University membuat metode pemantauan manajemen risiko yang sistematis dan memadai untuk digunakan oleh Pimpinan puncak IPB University. Para <i>risk owner</i> di setiap jenjang organisasi di IPB University melaksanakan integrasi dengan menjalankan proses manajemen risiko pada setiap proses organisasional yang menjadi tanggung jawabnya. Tim manajemen risiko IPB University membuat kebijakan dan prosedur tata kelola risiko yang sistematis, terstruktur serta terdokumentasi secara formal yang selaras dengan konteks IPB University. Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi pelaksanaan evaluasi yang valid mencakup pemantauan terhadap pelaksanaan integrasi dan kerangka kerja secara keseluruhan.</p>
<p>Proses kerja manajemen risiko belum dilaksanakan menurut suatu perencanaan berkala dan/atau sesuai kebutuhan dalam mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses bisnis.</p>	<p>Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi pelaporan hasil evaluasi mencakup rekomendasi penyesuaian/adaptasi dan peningkatan pelaksanaan integrasi maupun kerangka kerja manajemen risiko secara keseluruhan. Tim manajemen risiko IPB University menyesuaikan pelaksanaan asesmen risiko dan perlakuan risiko di IPB University dengan lingkup, konteks, dan kriteria. Tim manajemen risiko IPB University menetapkan penetapan sasaran dan target pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis di IPB University. Tim manajemen risiko IPB University menetapkan kriteria untuk analisis dan evaluasi risiko. Para <i>risk owner</i> memberikan perlakuan risiko yang terencana dan efektif sesuai hasil asesmen risiko. <i>Risk leader</i> melakukan pemantauan dan peninjauan terhadap keefektifan dan efisiensi pemberian perlakuan risiko maupun pengintegrasian proses manajemen risiko di IPB University secara keseluruhan. Tim manajemen risiko IPB University melakukan pencatatan dan pelaporan terhadap kinerja perlakuan risiko maupun kinerja pengintegrasian proses manajemen risiko. Tim manajemen risiko IPB University melaksanakan komunikasi dan konsultasi secara terencana di setiap tahapan pelaksanaan integrasi proses manajemen risiko di IPB University.</p>

<i>Evidence</i>	Rekomendasi
Dokumen manajemen risiko belum mudah untuk diakses.	Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi proses penetapan <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> oleh pimpinan puncak. Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi penggunaan <i>risk appetite</i> dan <i>risk tolerance</i> dalam setiap pengambilan keputusan. Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi daftar risiko. Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi metode perlakuan terhadap risiko. Tim manajemen risiko IPB University menyediakan dokumentasi komunikasi manajemen risiko.

KESIMPULAN

Hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisioner yang disebarkan kepada responden, disimpulkan bahwa pengelolaan risiko di IPB University telah berlangsung secara sistematis dengan mengacu pada standar secara konsisten dan menyeluruh, dan mulai terintegrasi dengan tata kelola dan pengelolaan organisasi dengan kompetensi, kepemimpinan, dan komitmen manajemen risiko yang mulai meluas namun dengan perilaku positif dalam mengelola risiko yang cenderung masih terbatas. Tingkat maturitas implementasi manajemen risiko di IPB University saat ini memberikan ruang untuk perbaikan agar kinerja manajemen risiko di IPB University semakin membaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, F. A., Bonita, I., & Sirait, K. B. (2020). The risk management maturity assessment: the case of Indonesian fintech firm. *Asia-Pacific Management Review*. [akan terbit].
- AON. (2019). Risk Maturity Index 2.0. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.aon.com/risk-maturity-index>.
- Brown, P., Brunnhuber, K., & Chalkidou, K. (2006). How to formulate research recommendations. *British Medical Journal*. 333(7572): 804-806.
- Figuroa, F. A., Hann, B., Lavagnino, M. B., & Smith, M. (2016). Enterprise Risk Management for Academia. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://acua.org/College-and-University-Auditor-Journal/Summer-2017/Enterprise-Risk-Management-Frameworks-for-Academia>.
- Gallagher. (2009). Road to Implementation Enterprise Risk Management for Colleges and Universities. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.odu.edu/content/dam/odu/offices/risk-management/DOCS/erm-road-to-implementation-universities.pdf>.
- McKinsey. (2014). Enterprise-Risk-Management Practices: Where's the Evidence?. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/enterprise-risk-management-practices-where-is-the-evidence#>.
- McKinsey. (2018). Value and Resilience Through Better Risk Management. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/value-and-resilience-through-better-risk-management>.
- RIMS. (2006). RIMS Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management. [internet]. [diakses pada: 2020 juli 4]. Tersedia pada: https://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf.
- Proença, D., Vieira, R., & Borbinha, J. (2017). Risk management: a maturity model based on ISO 31000. *IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)*. Lisbon (PT): University of Lisbon.

- Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., & Sari, D. L. (2019). Starting the implementation of risk management in a higher education institution: the case of IPB University. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*, 598. Bogor: IPB University.
- Tilly, B. (2019). Lesson from Leading ERM Programs in Higher Education. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.bakertilly.com/insights/lessons-from-leading-erm-programs-in-higher-education>.
- Toma, S. V., Alexa, I. V., & Sarpe, D. A. (2014). Identifying the risk in higher education institutions. *Procedia Economics and Finance*, 15(14): 342-349.
- Vandenberg, V., & Wright, J. (2017). Enterprise Risk Management: Lessons for Higher Education. [internet]. [diakses pada: 2020 Juli 4]. Tersedia pada: <https://www.plantemoran.com/explore-our-thinking/insight/2017/03/enterprise-risk-management-lessons-for-higher-education>.
- Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3):14 – 33.