



Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia

Hafid Aditya Pradesa *, Caesar Oktoviandy Purba, Ramdani Priatna

Politeknik STIA LAN Bandung.

Jln. Hayam Wuruk No. 34 – 38 Bandung, Jawa Barat, Indonesia.

* Corresponding Author. Email: hafidap85@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History

Received:

14 April 2021

Revised:

12 Agustus 2021

Accepted:

30 September 2021

Available online:

30 September 2021

Keywords

manajemen risiko;

analisis risiko;

perguruan tinggi;

risk management;

risk analysis;

College.

ABSTRACT

Artikel ini membahas praktik manajemen risiko di perguruan tinggi dengan menekankan pada pentingnya manajemen risiko di lembaga pendidikan tinggi. Artikel ini bertujuan untuk mengulas analisis risiko pada konteks institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini didasarkan atas pendekatan terintegrasi dari proses manajemen risiko pada perguruan tinggi yang bertransformasi ke perguruan tinggi vokasi. Studi ini bersifat deskriptif kualitatif dalam mengkaji analisa risiko pada Politeknik STIA LAN Bandung, sebagai perguruan tinggi dibawah naungan Lembaga Administrasi Negara yang telah bertransformasi menjadi Politeknik sejak tahun 2020. Berdasarkan penerapan kerangka kerja manajemen risiko ISO 31000:2018 yang menjadi dasar dalam mengelola risiko, hasil analisis risiko menunjukkan bahwa risiko terpenting berdasarkan nilai risiko yang ditemukan adalah risiko operasional berkaitan dengan kurikulum berbasis kompetensi vokasional. Risiko lain yang terpenting adalah tentang risiko reputasi yakni berkaitan dengan risiko akreditasi serta publikasi penelitian. Temuan analisis risiko ini menjadi bahan informasi yang sangat penting terutama dalam konteks institusi pendidikan tinggi yang telah bertransformasi secara kelembagaan. Ke depan, institusi pendidikan tinggi yang bertransformasi akan lebih dituntut untuk mempersiapkan dirinya dengan lebih baik untuk mengambil perspektif risiko yang luas.

The practice of risk management is discussed in this article, with emphasizing on the importance of risk management in higher education institutions. This research is based on an integrated approach of the risk management process in tertiary institutions transformed into vocational higher educational institutions. This descriptive qualitative study analyze risk at the Polytechnic of STIA LAN Bandung, as academic university that belong to National Institute of Public Administration (LAN) Republik Indonesia, which has been transformed into a Polytechnic since 2020. Based on the application of a risk management framework ISO 31000:2018, which is the basis for managing risk, the results of risk assessment show that the most important risk is operational risk which related to the vocational competency-based curriculum. The other important risk is reputational risk, which is related to accreditation and research publication risk. The findings of this risk analysis bring practical implication, especially in the context of higher education institutions that have undergone institutional transformation. Furthermore, higher education institutions will be well served to take a broad risk perspective.



This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



How to cite:

Pradesa, H. A., Purba, C. O., & Priatna, R. (2021). Menilai risiko dari organisasi yang bertransformasi: pelajaran terbaik untuk penguatan akuntabilitas pendidikan tinggi di Indonesia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 146-158. doi: <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.40104>

PENDAHULUAN

Dewasa ini pengelolaan pada sektor publik dan nirlaba telah menyebabkan tuntutan yang mendesak untuk akuntabilitas dan transparansi yang lebih besar. Hal ini seolah-olah bertujuan untuk membuat organisasi dan pembuat keputusan lebih responsif terhadap tuntutan dan harapan pemangku kepentingan. Dalam rangka memperkuat akuntabilitas dari organisasi, maka dipandang perlu adanya pengendalian yang efektif sebagai bagian dari tata kelola organisasi. Manajemen risiko adalah bentuk pengelolaan atas risiko yang dikenali, diidentifikasi, dianalisis dan dilakukan mitigasi serta pemantauannya di sebuah organisasi (Helsloot & Jong, 2006; Riani & Jumhur, 2020). Secara praktis dan empiris, implementasi manajemen risiko dalam setiap proses di organisasi memungkinkan kemungkinan yang lebih besar untuk implementasi strategi yang berhasil (Ruzic-dimitrijevic & Dakic, 2014). Hal ini disebabkan karena organisasi yang memasukkan manajemen risiko ke dalam sistem pengelolaannya dapat mencapai hasil yang lebih baik dan membuat keputusan strategis yang cenderung lebih rasional (Achampong, 2010).

Di Indonesia, gagasan tentang pengelolaan risiko pada organisasi publik telah diinisiasi oleh Kementerian Keuangan sejak tahun 2008 (Cahyadi, 2015) dan diakui penting untuk mengintegrasikan dengan perencanaan strategis dalam mengupayakan pencapaian tujuan organisasi (Abdurrahman et al., 2019). Dalam perkembangannya, implementasi manajemen risiko di lingkup kementerian keuangan telah diperkuat dengan peraturan Menteri Keuangan No 171/PMK.01/2016 tentang manajemen risiko di Lingkungan kementerian keuangan (Riani & Jumhur, 2020). Sejak saat itu, *benchmarking* tentang pengelolaan risiko oleh organisasi publik lainnya sering dilakukan pada Kementerian Keuangan untuk mendapatkan praktik terbaik dalam manajemen risiko institusi.

Sejalan dengan penguatan perguruan tinggi sebagai lembaga publik di Indonesia, maka pengelolaan risiko menjadi salah satu isu penting dalam rangka pencapaian sasaran strategis pada institusi perguruan tinggi. Gagasan tentang risiko – mulai identifikasi, penilaian dan pengelolaannya – sebagai objek perhatian organisasi telah meningkat secara bertahap termasuk pada bidang pendidikan tinggi. Posisi institusi pendidikan tinggi sangat penting karena perannya dalam merintis dan memimpin tren, mengeksplorasi pengetahuan baru, mempromosikan ide-ide baru, dan mengubah inovasi yang dapat diubah dengan sukses dan praktis menjadi bisnis, industri, dan komunitas (Ariff et al., 2014). Di sisi lain, institusi pendidikan tinggi terus menyaksikan perubahan yang cepat di seluruh dunia, terutama karena ekspektasi danuntutannya yang terus berubah dari para aktor dan pemangku kepentingan di masyarakat (Soobaroyen et al., 2019).

Perguruan tinggi adalah organisasi dengan model pengaturan kompleks yang memiliki beberapa dimensi budaya. McDaniel (2007) menjelaskan bahwa sistem yang kompleks memiliki lima karakteristik umum: (a) banyak agen yang memiliki kapasitas untuk menyesuaikan perilaku berdasarkan informasi baru, (b) interaksi nonlinier, (c) pengorganisasian mandiri yang dapat menghasilkan struktur dan bentuk perilaku baru, (d) munculnya sistem baru dan tak terduga, dan (e) sistem kompleks yang berevolusi secara berdampingan dengan lingkungan eksternal. Saat ini peningkatan fokus dari perguruan tinggi terletak pada akuntabilitas, keselamatan, kepuasan dan kesejahteraan mahasiswa. Perguruan tinggi telah menghadapi banyak tekanan dan eksposur yang sama terhadap risiko sebagaimana yang telah terjadi di dunia bisnis, seperti lingkungan eksternal yang dinamis, persaingan ketat, mandat pada tata kelola organisasi, dan perubahan dalam peraturan serta persyaratan akuntabilitas organisasi (Lam et al., 2017). Oleh karena itu penerapan manajemen risiko sangat erat kaitannya dengan efektivitas dari upaya pencapaian tujuan yang tertuang pada perencanaan strategis institusi. Sebagian besar hal ini dipertimbangkan karena membutuhkan penggunaan sumber daya utama, seperti mengembangkan program pencegahan, dan menghimbau institusi untuk menjadi budaya yang lebih sadar risiko sekaligus menjunjung tinggi nilai-nilai budaya dari institusi tersebut. Proses manajemen risiko ditujukan untuk semua yang terlibat di dalam institusi. Proses ini sangat relevan untuk seluruh pimpinan unit kerja, jajaran manajemen, dan unsur pendukung pengelola lainnya dalam aktivitas operasional maupun strategis. Dengan praktek manajemen risiko yang efektif dalam prosesnya diharapkan dapat melonggarkan cengkeraman ketat dari birokrasi yang kaku sekaligus meningkatkan tingkat akuntabilitas dan mendorong efisiensi dari organisasi (Huber, 2009).

Politeknik STIA LAN Bandung (d.a. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi – Lembaga Administrasi Negara Bandung) merupakan institusi perguruan tinggi negeri di bawah naungan dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia yang didirikan pada tanggal 24 Desember 1960. Pada tanggal 1 Januari 2020, status kelembagaan berubah menjadi Politeknik STIA LAN Bandung yang menegaskan posisi sebagai institusi pendidikan tinggi vokasional di bidang administrasi terapan. Institusi pendidikan tinggi di Indonesia seperti Politeknik STIA LAN Bandung secara khusus mulai bergerak dari mencapai kepatuhan secara teknis hingga menyadari manfaat dari penerapan manajemen risiko dalam organisasi. Hal ini termasuk kemampuan untuk mengambil keputusan yang lebih baik tentang peluang, dan untuk secara konstruktif berusaha menangani pola risiko baru yang berpotensi untuk muncul.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), maka pemerintah mengharuskan perguruan tinggi menyelenggarakan manajemen risiko sebagai bagian penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal (Mukhlis & Supriyadi, 2018). Hal ini sejalan dengan ditetapkannya Peraturan Kepala LAN Nomor 9 Tahun 2018 tentang Manajemen Risiko di LAN, setiap pimpinan dan pegawai di lingkungan LAN harus menerapkan Manajemen Risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Struktur Manajemen Risiko pada di lingkungan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia merujuk pada Keputusan Kepala LAN Nomor 619 Tahun 2020 tentang Struktur Manajemen Risiko di LAN. Di dalam lingkup Lembaga Administrasi Negara, struktur manajemen risiko untuk setiap unit satuan kerja terdiri atas Pemilik Risiko, Koordinator Risiko serta Admin Risiko. Dalam konteks Politeknik STIA LAN Bandung, struktur manajemen risiko telah disusun dan ditetapkan sebagai bagian dari upaya pengelolaan risiko yang efektif.

Meskipun pendekatan manajemen risiko bervariasi dari satu lembaga ke lembaga lainnya, terdapat beberapa tantangan dan tren umum yang dapat diidentifikasi dalam pengelolaannya (Mujannah & Wondabio, 2018; Power, 2004; Shoki et al., 2014). Dalam konteks institusi pendidikan tinggi, semakin banyak perguruan tinggi yang mengintegrasikan kerangka kerja manajemen risiko ke dalam perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan (Achampong, 2010; Morris, 2007; Ruzic-dimitrijevic & Dakic, 2014), tetapi mempertahankan proses manajemen risiko dan pelaporan formalnya merupakan tantangan yang dapat memberikan gambaran penting atas proses keberlanjutan dalam implementasi manajemen risiko perguruan tinggi.

Perlu diketahui bahwa kegiatan implementasi dari manajemen risiko pada institusi pendidikan tinggi bergerak melalui empat tingkatan (membentuk, mengembangkan, memantapkan, dan terintegrasi), tidak secara linier, melainkan dalam fase pendalaman yang diselenggarakan pada sekitar tahun ajaran yang berjalan (Lundquist, 2015). Proses dialog lintas silo kelembagaan di lingkungan perguruan tinggi dan universitas yang terdesentralisasi mungkin memiliki manfaat yang lebih besar untuk proses penilaian dan mitigasi risiko (Al-Jundi & Ahmed, 2016). Di banyak universitas, model manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 telah digunakan sebagai standar untuk menerapkan manajemen risiko, dengan salah satu manfaat nyata dari penggunaan standar adalah kompatibilitasnya dengan standar lain yang memudahkan untuk mengintegrasikan standar ke dalam satu sistem manajemen (Priyarsono et al., 2019). Permasalahannya, penerapan manajemen risiko di pendidikan tinggi sejauh ini kurang berlandaskan teori dan didasarkan pada perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, perdebatan tentang peraturan berbasis risiko tidak benar-benar memiliki dasar yang tepat (Hommel et al., 2016). Implementasi manajemen risiko di sebuah perusahaan mungkin memakan waktu lebih lama dari tiga tahun untuk benar-benar dapat diterapkan, dan karena tidak ada model ERM di pendidikan tinggi yang melaporkan elemen tingkat tertinggi (integrasi), sulit untuk mengetahui berapa lama implementasi manajemen risiko akan berlangsung di pendidikan tinggi seiring dengan semakin matangnya sektor ini dan ada lebih banyak model yang tersedia untuk diambil dari fase sebelumnya (Lundquist, 2015).

Dalam sebuah organisasi, alat, teknik dan sistem manajemen risiko harus digunakan untuk menjalankan proses manajemen risiko (Ariff et al., 2014). Proses manajemen risiko ini berkaitan dengan seluruh kegiatan dalam organisasi meliputi perencanaan, pelaksanaan, peninjauan dan pelaporan, dan perbaikan berkelanjutan dari kerangka kerja manajemen risiko. Beberapa alat, teknik dan sistem manajemen risiko yang biasa digunakan antara lain adalah penggunaan dasbor risiko, *risk template*, lembar pemantauan risiko, sampai kepada sistem informasi manajemen risiko.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan praktik manajemen risiko dalam pendidikan tinggi, terutama dalam proses penilaian risiko pada perguruan tinggi. Telaah utama konsep dalam artikel ini adalah proses manajemen risiko dan konteksnya pada pendidikan tinggi yang bertransformasi. Penelitian ini didasarkan pada pendekatan terintegrasi yang terkait dengan struktur manajemen risiko yang telah ada dan titik awal untuk perguruan tinggi yang bertransformasi seperti Politeknik STIA LAN Bandung. Analisa risiko pada perguruan tinggi bertujuan untuk mengeksplorasi serta mengungkap hasil dari identifikasi risiko kunci yang mempunyai urgensi untuk dikelola oleh perguruan tinggi. Hasil dari temuan analisis risiko diharapkan dapat menjadi informasi penting bagi para stakeholder dan pengelola institusi pendidikan tinggi agar dapat mengimplementasikan manajemen risiko dengan lebih baik dan efektif.

Dimulai dari pemahaman alami dari istilah 'risiko', fakta yang diketahui bahwa tidak ada definisi tunggal yang tidak ambigu dari istilah 'risiko' yang mendapat dukungan penuh dari semua pakar di bidang 'keselamatan dan keamanan' (Power, 2004). Dalam literatur ditemukan segala macam definisi istilah dari risiko. Kata risiko "berasal dari bahasa Italia awal yakni *risicare*, yang berarti 'berani.' Dalam pengertian ini, "risiko adalah pilihan, bukan takdir". Tinjauan literatur menghasilkan definisi risiko yang beragam dan bervariasi. Definisi yang diterima secara umum termasuk konsep "perubahan yang tidak diketahui dalam nilai masa depan dari suatu sistem" dan ukuran kemungkinan-kemungkinan, konsekuensi, dan waktu suatu peristiwa.

Di dalam sebuah risiko terkandung probabilitas, atau kemungkinan dari beberapa peristiwa negatif yang benar-benar terjadi sementara yang berikutnya berkaitan dengan hasil atau dampak dari terjadi peristiwa tersebut (Effeney, 2019). Perusahaan asuransi mendefinisikan risiko dengan rumus sederhana yakni risiko adalah jumlah perkalian diantara probabilitas dan hasil yang merusak, sementara pakar keamanan dan keselamatan memiliki rumus yang serupa – risiko adalah probabilitas kali dampak (Helsloot & Jong, 2006). Meskipun manajemen risiko bermula pada industri asuransi dan keuangan, konsep dan penerapan manajemen risiko telah berkembang dan diadopsi ke berbagai jenis industri dengan mengambil berbagai bentuk yang paling sesuai dengan kebutuhan industri tersebut. Bentuk paling umum dari manajemen risiko adalah proses untuk mengkomunikasikan risiko, menilai risiko, hingga memprioritaskan risiko, menangani risiko, dan kemudian mengevaluasi hasil dari tindakan yang diambil untuk menangani risiko tersebut (Sokolow, 2004).

Variasi dan jenis risiko yang dihadapi perguruan tinggi sangat banyak. Selain itu, perguruan tinggi dihadapkan pada waktu yang sulit untuk menghitung, menanggapi, dan memitigasi risiko secara proaktif. Perguruan tinggi menghadapi pengawasan yang meningkat dari para pemangku kepentingan dan harapan untuk secara proaktif mengelola risiko tinggi (Willson et al., 2010). Jenis dan volume risiko yang mempengaruhi pendidikan tinggi sangat banyak, mencakup *outsourcing* layanan, kepatuhan dengan peraturan, keamanan informasi, keselamatan siswa, kesiapsiagaan bencana, persaingan untuk prodi atau jurusan sejenis, perilaku dan kesehatan mental mahasiswa, tuntutan hukum, dan banyak lagi.

Beberapa perguruan tinggi telah mencoba mengadopsi program *Enterprise Risk Management* (ERM) untuk membantu mengidentifikasi dan merespons risiko. Sementara organisasi perguruan tinggi lainnya ada yang memilih untuk menyesuaikan dengan standar yang telah dikembangkan oleh ISO (Amriani, 2012; Kartikasari, 2018; Mukhlis & Supriyadi, 2018). Terdapat beberapa model yang sesuai dengan lingkungan pendidikan tinggi, memaksa pendidikan tinggi untuk mengandalkan keahlian yang dikembangkan untuk sektor lain, sebagai contoh Amriani (2012) mengulas risiko informasi pada Lembaga penelitian di perguruan tinggi. Sesungguhnya versi awal kerangka kerja ERM disajikan kepada institusi pendidikan tinggi dengan cara yang rumit (Ariff et al., 2014; Morris, 2007), sehingga cukup sulit untuk menerjemahkan konsep untuk banyak perguruan tinggi lainnya. Namun dalam perkembangannya, selain mengidentifikasi, memprioritaskan, dan menanggapi risiko di seluruh institusi, semakin banyak institusi pendidikan tinggi yang mencoba mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam perencanaan strategis dan proses pengambilan keputusan (Achampong, 2010; Willson et al., 2010).

Organisasi mengelola risiko dalam banyak cara tergantung pada apa yang dianggapnya sebagai risiko kritis, dan mereka dapat melakukannya dengan salah satu dari empat kerangka, secara luas. Penerapan kerangka risiko memiliki banyak faktor penentu. Beberapa petugas risiko mengadopsi kerangka ERM secara simbolis untuk menunjukkan secara seremonial bahwa lembaga telah memprioritaskan program risikonya. Terdapat banyak institusi yang mengatur secara formal dan mengharuskan lembaganya untuk mengadopsi sebuah model manajemen risiko dalam tata kelola organisasi. Lembaga dengan tujuan yang sama cenderung menggunakan kerangka yang sama melalui rekomendasi oleh firma audit, asosiasi, atau terkadang sesuai dengan persyaratan teknologi dan tekanan dari pemangku kepentingan. Meskipun demikian, budaya dan atribut kepemimpinan membedakan pendekatan program manajemen risiko. Mengingat globalisasi dan internasionalisasi bisnis pendidikan tinggi, penting untuk mengakui kerangka kerja manajemen risiko lain di seluruh dunia. Hasil dari kerangka kerja manajemen risiko pendidikan tinggi bisa sangat beragam untuk satu organisasi dengan organisasi lainnya (Hommel et al., 2016; Nurbaya et al., 2017; Septiawan & Sujana, 2020), tetapi salah satu hal terpenting dari risiko yang bisa ditarik kesamaan diantara perguruan tinggi adalah tentang kurikulumnya, terutama dikaitkan dengan kesesuaian dengan *learning outcome* atau profil lulusan (Al-Jundi & Ahmed, 2016).

Dalam Kerangka Kerja Manajemen Risiko (KKMR) yang telah disusun oleh masing – masing unit kerja di Politeknik STIA LAN Bandung, panduan skala dampak risiko dibagi menjadi sembilan (9) kategori, dimulai yang tertinggi secara hierarki yakni risiko (1) finansial; (2) fraud; (3) reputasi; (4) operasional; (5) kesehatan dan keselamatan kerja; (6) legal (hukum dan peraturan); (7) aset; (8) kepatuhan; dan (9) sumber daya manusia. Dalam mengidentifikasi risiko, Politeknik STIA LAN Bandung mengacu kepada KKMR dan perencanaan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Identifikasi risiko didasarkan pada salah satu dari sembilan kategori dampak risiko tersebut diatas. Proses identifikasi risiko ini ditentukan awal periode dalam perencanaan tahunan dalam program kerja dan kegiatan.

METODE

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang telah disesuaikan dengan tahapan pada proses manajemen risiko dari kerangka ISO 31000:2018 tentang standar manajemen risiko. Tahap pertama adalah penentuan konteks dari risiko, kemudian tahapan selanjutnya adalah *risk assessment* yang terdiri dari 3 bagian yakni *Risk Identification*, *Risk analysis*, serta *Risk Evaluation*. Tahapan selanjutnya adalah *risk mitigation*, yang berkaitan dengan proses mitigasi risiko-risiko yang telah diidentifikasi, dianalisis serta dievaluasi sebelumnya. Unit analisis dari penelitian ini adalah satu institusi yakni Politeknik STIA LAN Bandung. Metode kualitatif ini diterapkan dengan melalui proses *focus grup discussion* (FGD) serta observasi dokumen, sehingga data yang diperoleh adalah data kualitatif tentang risiko. Metode kualitatif ini ditetapkan dalam rangka menentukan kemungkinan dan dampak dari sebuah risiko yang berpotensi terjadi selama kurun waktu satu tahun anggaran. Penelitian ini dilakukan selama kurun waktu Desember 2020 sampai dengan Januari 2021 karena berkaitan dengan tahapan proses penilaian risiko institusi yang dilaksanakan pada awal tahun anggaran.

Proses Manajemen Risiko di Politeknik STIA LAN Bandung dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen maupun segenap pegawai di Politeknik STIA LAN Bandung melalui masing-masing Unit Pemilik Risiko. Proses Manajemen Risiko terdiri dari beberapa tahapan yaitu komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko yang meliputi identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko, penanganan risiko serta pemantauan dan review. *Risk assesment* komprehensif seluruh unit kerja yang ada di Politeknik STIA LAN Bandung. Dalam melakukan *risk assesment* dan mengembangkan manajemen risiko dalam institusi ini, penggunaan hasil kinerja, pendalaman pada sasaran strategis dan dengan pengalaman mendalam untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko.

Adapun proses *risk assessments* mengacu kepada konteks risiko yang ditetapkan di Lembaga Administrasi Negara sebagai Lembaga pinduk yang menaungi dari Politeknik STIA LAN Bandung. Sesuai dengan pedoman risiko yang telah ditetapkan, maka kriteria nilai dampak terdiri dari 1 (tidak signifikan), 2 (kurang signifikan), 3 (sedang), 4 (signifikan), dan 5 (sangat signifikan).

Untuk kriteria nilai kemungkinan, terbagi dari 1 (sangat jarang), 2 (jarang), 3 (cukup sering/kadang-kadang), 4 (sering), dan 5 (sangat sering) dan dalam kurun waktu satu tahun. Sementara terdapat sembilan kategori dari dampak risiko sesuai pedoman manajemen risiko institusi yang telah ditetapkan, yakni: (1) Kategori dampak finansial; (2) Kategori dampak operasional; (3) Kategori dampak reputasi; (4) Kategori dampak legal; (5) Kategori dampak kepatuhan; (6) Kategori dampak aset; (7) Kategori dampak fraud; (8) Kategori dampak sumber daya manusia; serta (9) Kategori dampak kesehatan dan keselamatan kerja. Dari sembilan kategori dampak risiko tersebut menjadi acuan dalam proses *risk assessment* yang dilakukan pada institusi.

Proses penentuan kategori dampak ini dihasilkan melalui mekanisme FGD dari pemilik risiko (pimpinan institusi) dengan unit pengelola risiko institusi. Proses identifikasi risiko, berikut untuk nilai serta dampak (beserta kategori dampak) risiko ditentukan di awal periode yakni di awal tahun anggaran, Proses ini mengacu kepada beberapa tujuan dan sasaran strategis yang telah ditetapkan organisasi untuk kemudian dilakukan identifikasi dari risiko.

Penetapan kriteria Penilaian Risiko terdiri atas (1) penentuan skala dampak Risiko, (2) penentuan skala kemungkinan terjadinya Risiko, serta (3) penentuan level Risiko. Penelitian ini dibatasi pada rangkaian proses manajemen risiko sampai dengan penilaian risiko untuk sebuah institusi. Proses penilaian risiko tersebut disesuaikan dengan standar Manajemen Risiko ISO 31000:2018, dengan harapan agar hasil penelitian ini bernilai informatif dan praktis terkait pengelolaan risiko pada perguruan tinggi terutama perguruan tinggi yang telah bertransformasi. Proses analisis risiko ini seringkali dituangkan dalam bentuk matriks risiko yang terdiri dari matriks kemungkinan dan dampak dengan besaran nilainya masing – masing. Adapun nilai risiko adalah kombinasi diantara kemungkinan dan dampak dari sebuah risiko yang telah diidentifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam proses penilaian risiko, langkah pertama adalah penentuan konteks risiko yang ditentukan dan berlaku pada Politeknik STIA LAN Bandung. Dalam proses identifikasi risiko, setiap risiko ditentukan dengan dua cara, yaitu FGD dan observasi dokumen. Salah satu dokumen terpenting untuk proses identifikasi risiko ini adalah dengan mengacu kepada dokumen perencanaan strategis institusi. Proses identifikasi risiko dilakukan pada awal tahun disesuaikan dengan perencanaan strategis dengan merujuk kepada sasaran strategis yang telah ditetapkan. Mempertimbangkan definisi risiko adalah “dampak ketidakpastian dari pencapaian tujuan atau sasaran”, maka dalam proses ini setiap sasaran strategis diderivasi pernyataan risikonya melalui mekanisme FGD yang melibatkan unit pemilik risiko dan pengelola risiko institusi.

Tabel 1 menunjukkan pernyataan tentang visi, misi, tujuan, dan sasaran dari institusi yang kemudian menjadi dasar dari proses penilaian risiko di instusi. Proses FGD di awal tahun ini menghasilkan 35 risiko yang berhasil diidentifikasi. Dari masing – masing 35 pernyataan risiko tersebut ditentukan nilai dari dampak dan kemungkinannya sehingga dapat dikombinasikan antara dua elemen risiko tersebut untuk mendapatkan nilai risikonya, untuk kemudian dievaluasi berdasarkan jumlah nilai risikonya (kombinasi diantara kemungkinan serta dampak) dari risiko serta telah ditentukan kategori dari dampak masing – masing risiko. Terdapat 35 risiko yang teridentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi dalam proses penilaian risiko yang dilakukan pada Politeknik STIA LAN Bandung (gambar 1). Secara ringkas risiko – risiko yang telah dilakukan penilaian tersebut dituangkan dalam peta risiko untuk melihat area atau wilayah risiko – risiko yang bernilai rendah, sedang, maupun tinggi atau sangat tinggi.

Tabel 1. Pernyataan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Institusi Politeknik STIA LAN Bandung

Visi	Politeknik Administrasi yang Inovatif Berkualitas Global Tahun 2044
Misi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya Pendidikan Vokasi dan Pendidikan Profesi di bidang administrasi negara yang berkualitas; 2. Terwujudnya penelitian dan pengembangan yang inovatif dan berkualitas; 3. Terwujudnya pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas; dan 4. Terwujudnya tata kelola yang efektif, efisien, akuntabel, transparan, dan berkeadilan untuk mendukung tercapainya visi Poltek STIA LAN Bandung
Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelenggarakan Pendidikan Vokasi dan Profesi di bidang administrasi negara untuk mendukung peningkatan kompetensi dan daya saing SDM (M1) 2. Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan inovasi dibidang administrasi (M2) 3. Menyelenggarakan pengabdian pada masyarakat dibidang administrasi (M3) 4. Mengembangkan pengelolaan Politeknik STIA LAN dalam kerangka “<i>good university governance</i>” yang sesuai dengan standar nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (M4). 5. Meningkatkan kapasitas dan kualitas sarana dan prasarana STIA LAN Bandung (M4)
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas dari lulusan melalui pembelajaran berbasis kompetensi. (T1) 2. Peningkatan daya saing lulusan dalam pasar tenaga kerja. (T1) 3. Peningkatan kualitas dan kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan di bidang administrasi. (T1) 4. Penerapan kurikulum berbasis kompetensi vokasional sesuai dengan kebutuhan peningkatan kompetensi dan profesionalisme penyelenggara layanan publik maupun stakeholder eksternal kunci. (T1) 5. Tersedianya program studi yang berkualitas pada seluruh strata pendidikan dan memenuhi tuntutan masyarakat maupun pengguna dengan memanfaatkan potensi keunikan dan keunggulan program studi. (T1) 6. Peningkatan kualitas penelitian yang dihasilkan dalam memaksimalkan manfaat bagi masyarakat, pemerintahan dan pembangunan. (T2) 7. Peningkatan publikasi penelitian dalam penerbit jurnal yang bereputasi. (T2) 8. Peningkatan paten atau hak dari output atau outcome penelitian yang dihasilkan. (T2) 9. Peningkatan kualitas pengabdian kepada masyarakat. (T3) 10. Peningkatan kerjasama dengan pihak luar baik dengan instansi pemerintah maupun swasta dalam rangka penerapan ilmu dalam bidang administrasi. (T3) 11. Pemenuhan dan peningkatan standar mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi berdasarkan SN Dikti. (T4) 12. Pemenuhan dan penerapan sistem manajemen mutu dalam perguruan tinggi secara komprehensif. (T4) 13. Pemenuhan aspek Tata Kelola Berbasis Good University Governance untuk mencapai kelembagaan yang berkualitas (T4) 14. Peningkatan kapasitas dan kualitas sarana dan prasarana Politeknik untuk menunjang kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi (T5)

Sumber: Dokumen Renstra Politeknik STIA LAN Bandung 2020 – 2024

Berdasarkan telaah tentang penilaian risiko yang dilakukan pada seluruh unit di Politeknik STIA LAN Bandung dikenali hanya ada tiga kategori dampak risiko, yakni kategori reputasi, operasional dan kepatuhan. Tabel 2 menunjukkan bahwa risiko yang paling besar jumlahnya adalah risiko yang mempunyai kategori dampak reputasi, dengan jumlah 24 risiko atau sebesar 68,57 persen. Sementara risiko operasional, yang secara kategori atau kriteria dampak diposisikan dibawah daripada risiko operasional, teridentifikasi berjumlah 4 risiko atau sebesar 11,43 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa risiko yang berdampak reputasional merupakan jumlah risiko terbanyak, diikuti dengan risiko berdampak kepatuhan dan operasional. Berdasarkan profil risiko yang telah disusun maka risiko yang mempunyai kategori dampak terendah adalah risiko kepatuhan ditemukan hanya 7 atau 20,00 persen dari keseluruhan risiko di lingkup Politeknik STIA LAN Bandung yang telah teridentifikasi dalam kerangka kerja manajemen risiko. Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa tiga kategori dampak risiko yang dikenali adalah dampak reputasi, operasional, serta kepatuhan.

PETA RISIKO 5 x 5		LEVEL DAMPAK				
		1 Tidak Signifikan	2 Kurang Signifikan	3 Sedang	4 Signifikan	5 Sangat Signifikan
LEVEL KEJUNGKINAN	5 Sangat Sering	5	10	15	20	25
	4 Sering	4	R22 R23 8	R7 R8 12	R10 R11 R15 R16 R17 16	R12 R19 R20 R30 R32 R35 20
	3 Cukup Sering / Kadang - Kadang	3	R9 6	R18 R26 9	R1 R2 R3 R13 12	15
	2 Jarang	2	R24 R25 4	R21 R27 R28 6	R5 R6 R31 R33 R34 8	R14 R29 10
	1 Sangat Jarang	1	2	3	4	5

Gambar 1. Hasil Penilaian Risiko Dalam Peta Risiko

Tabel 2. Risiko Berdasarkan Kategori Dampak

Kategori Dampak Risiko	Jumlah	Persentase
Dampak Reputasi	24	68,57
Dampak Operasional	4	11,43
Dampak Kepatuhan	7	20,00
TOTAL	35	100

Sumber: Hasil *Risk Assesments* Risiko Politeknik STIA LAN Bandung, (2020)

Tabel 3 menunjukkan jumlah dan persentase dari risiko yang teridentifikasi berdasarkan dampaknya (mulai dari dampak yang tidak signifikan sampai dampak sangat signifikan). Tidak ditemukan risiko mempunyai dampak tidak signifikan, dan risiko dengan dampak signifikan merupakan risiko berjumlah terbesar yakni 17 atau 48,6 persen. Terdapat 4 risiko atau 11,4 persen yang berdampak sangat signifikan dan 8 risiko atau 22,9 persen berdampak sedang. Enam risiko yang berdampak kurang signifikan atau 17,1 persen.

Tabel 3. Risiko Berdasarkan Dampak

Risiko Berdasarkan Dampak	Keterangan Dampak	Jumlah	Persentase
1	Tidak Signifikan	0	0
2	Kurang Signifikan	6	17,1
3	Sedang	8	22,9
4	Signifikan	17	48,6
5	Sangat Signifikan	4	11,4
TOTAL		35	100

Sumber: Hasil Penilaian Risiko Politeknik STIA LAN Bandung, (2020)

Pembahasan

Dari hasil penilaian risiko yang dilakukan pada Politeknik STIA LAN Bandung, maka dapat dilihat bahwa sebanyak empat risiko berdampak sangat signifikan atau katastrofik yang telah teridentifikasi dalam kajian manajemen risiko di Politeknik STIA LAN Bandung dijabarkan dalam tabel 4 sebagai berikut.

Tabel 4. Risiko Kunci Berdasarkan Dampak Tertinggi

Pernyataan Risiko	Kategori Dampak	Prioritas
Kurikulum Berbasis Kompetensi Vokasional Tidak Meningkatkan atau telah sesuai standar yang ditetapkan	Operasional	1
Jumlah Publikasi ilmiah di jurnal internasional bereputasi tidak sesuai / dibawah dari target kinerja	Reputasi	2
Akreditasi Prodi Tidak Sesuai Dengan Standar yang ditetapkan	Reputasi	3
Akreditasi Institusi Tidak Sesuai dengan Target Kinerja Utama	Reputasi	4

Sumber: Hasil *Risk Assessments* Risiko Politeknik STIA LAN Bandung, (2020)

Dari Tabel 4 tersebut diatas, sebanyak empat risiko yang telah diidentifikasi mempunyai dampak “katastropik” atau 5 (lima). Tiga dari empat risiko tersebut merupakan risiko berdampak reputasi, dengan risiko “Jumlah Publikasi ilmiah di jurnal internasional terakreditasi tidak sesuai / dibawah dari target kinerja” menjadi risiko berdampak reputasi yang mempunyai prioritas tertinggi kedua. Selanjutnya, satu risiko lainnya merupakan risiko berdampak operasional, yakni tentang risiko “Kurikulum Berbasis Kompetensi Vokasional tidak meningkat atau telah sesuai standar yang ditetapkan”. Kurikulum dan publikasi menjadi dua isu terpenting yang dipandang paling berisiko ketika perguruan tinggi mengalami transformasi secara kelembagaan. Bagi Politeknik STIA LAN Bandung, merekonstruksi kurikulum untuk sesuai dengan kebutuhan pasar perlu dilakukan secara fundamental, karena hal ini sama dengan merubah paradigma pendidikan yang bersifat akademik menjadi pembelajaran terapan (*applied learning*). Selain pendidikan dan pembelajaran, organisasi perlu merekonstruksi tataran paradigma penelitian yang harus difokuskan pada *applied research* atau penelitian terapan. Bagi civitas akademik di Politeknik STIA LAN Bandung, perlu untuk memahami adanya kebutuhan untuk menyesuaikan model penelitian terapan yang diintegrasikan kepada proses pembelajaran. Selanjutnya masih ada pemahaman bahwa model penelitian terapan yang ideal masih sulit untuk diadopsi dalam perguruan tinggi vokasi yang mempunyai jurusan atau program studi sosial khususnya ilmu administrasi.

Risiko kunci selanjutnya adalah tentang risiko reputasi yakni tentang akreditasi, baik akreditasi program studi maupun akreditasi institusi. Risiko akreditasi baik prodi maupun institusi yang tidak sesuai standar menjadi ”momok” bagi mayoritas perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Dengan peralihan status kelembagaan ke perguruan tinggi vokasional, perlu adanya penyesuaian standar dan kebijakan mutu dalam hal tridharma perguruan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbedaan instrumen penilaian untuk program studi akademik dan program studi terapan pada suatu institusi perguruan tinggi. Hal ini juga berlaku pada penilaian akreditasi institusional untuk sebuah perguruan tinggi vokasi.

Dalam hal probabilitas risiko, ditemukan bahwa kedua risiko tentang kurikulum dan publikasi ilmiah mempunyai tingkat probabilitas tertinggi (lihat Tabel 5). Hal ini dapat dimaklumi mengingat perubahan kelembagaan telah terjadi dan proses adaptasi dan penyesuaian konten dan standar maupun kebijakan sedang berjalan. Organisasi masih dalam proses mencari bentuk terbaik dalam hal keduanya (kurikulum dan publikasi). Diyakini potensi kemunculan risiko tersebut masih sangat tinggi karena organisasi masih terus mengupayakan dan menetapkan bentuk terbaik dalam hal keduanya (kurikulum vokasional dan penelitian terapan).

Kurikulum terletak pada inti dari pendidikan tinggi dan mewakili misi, visi, jenis dan budaya lembaga yang diharapkan dan keberadaannya penting bagi pihak-pihak di sektor publik maupun sektor swasta. Salah satu pilar keberhasilan lembaga adalah daya tarik penawaran program fakultas kepada calon mahasiswa dan kepentingan perusahaan atau pemberi kerja dalam kurikulum dan dukungan mahasiswa (Scholtz, 2020). Masyarakat dapat mengenali bahwa hal yang paling menjual dari sebuah program studi adalah kurikulumnya, dan hal ini pasti akan berkaitan dengan proses akreditasi program studi (Al-Jundi & Ahmed, 2016) yang menunjukkan seberapa baik pengelolaan atas penyelenggaraan pendidikan tinggi (Septiawan & Sujana, 2020). Mahasiswa yang memasuki jenjang pendidikan tinggi khususnya pada pendidikan kejuruan memiliki pengalaman pendidikan dan kehidupan yang beragam, seringkali menghasilkan berbagai jenis kesiapsiagaan, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kemudahan transisi (Catterall et al., 2014). Faktor lingkungan

eksternal (seperti persyaratan peraturan atau perundang-undangan, pengawasan publik, persyaratan lembaga pemeringkat, perhatian media faktor ekonomi) dan faktor internal (sebagai contoh penunjukan pimpinan baru, kelayakan finansial, kegagalan tata kelola, perubahan dramatis dalam misi atau kurikulum) berdampak pada sifat keputusan adopsi manajemen risiko dan langkah-langkah tindakan yang dihasilkan dalam proses implementasinya (Lundquist, 2015).

Tabel 5. Risiko Kunci Berdasarkan Probabilitas Tertinggi

Risiko	Kategori Dampak	Prioritas
Kurikulum Berbasis Kompetensi Vokasional tidak meningkat atau telah sesuai standar yang ditetapkan	Operasional	1
Jumlah Publikasi ilmiah di jurnal internasional bereputasi tidak sesuai / dibawah dari target kinerja	Reputasi	2
Kualitas Manajemen Mutu Institusi Berbasis ISO 9001:2015 tidak mengalami peningkatan	Reputasi	3
Perencanaan dan penganggaran kegiatan dan pengadaan tidak efektif atau tidak sesuai dengan standar	Kepatuhan	4
Penyelenggaraan blended-learning tidak meningkat / tidak sesuai standar mutu yang ditetapkan	Kepatuhan	5

Sumber: Hasil *Risk Assessments* Risiko Politeknik STIA LAN Bandung, (2020)

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi dari manajemen risiko pada perguruan tinggi khususnya yang bertransformasi seperti Politeknik STIA LAN Bandung sangat relevan. Perubahan kelembagaan akan lebih mudah jika disertai dengan sistem manajemen risiko yang memiliki tingkat kompatibilitas dengan standar-standar dalam pendidikan tinggi, karena akan lebih mudah menuangkan perubahan tersebut ke dalam perencanaan strategis dan memudahkan untuk pengintegrasian standar ke dalam sistem manajemen pendidikan tinggi yang lebih komprehensif (Priyarsono et al., 2019).

Di sisi lain penelitian merupakan salah satu hal penting dalam berkontribusi pada keilmuan. Dengan perubahan kelembagaan menjadi perguruan tinggi vokasi, Politeknik STIA LAN Bandung sedang menyesuaikan model penelitian akademik menjadi penelitian terapan. Hal ini sangat menantang bagi perguruan tinggi, mempertimbangkan bahwa output penelitian yang harus melalui tahap diseminasi kepada publik sebagai salah satu bentuk akuntabilitas tridharma perguruan tinggi.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pandangan konstruktivis manajemen risiko yang muncul dan diterapkan pada Politeknik STIA LAN Bandung dibangun di atas sebuah landasan teoritis yang kuat karena mengandung taktik partisipatif, menawarkan peluang untuk mitigasi yang lebih baik dan mampu menegosiasikan sisi positif dan negatif dari risiko daripada pendekatan sebelumnya. Hal ini berimplikasi pada pergeseran risiko dari proses pengelolaan risiko secara individual ke pengelolaan risiko secara terstruktur dengan kerangka holistik pada organisasi.

SIMPULAN

Terdapat 35 risiko yang diidentifikasi dalam proses penilaian risiko pada Politeknik STIA LAN Bandung sebagai perguruan tinggi yang bertransformasi secara kelembagaan menjadi perguruan tinggi vokasional. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa risiko kunci terpenting adalah risiko operasional yang berkaitan tentang kurikulum berbasis kompetensi vokasional. Selain itu risiko terpenting lainnya adalah tentang risiko reputasional yakni tentang hasil penelitian yang terpublikasi di jurnal internasional.

Perkembangan pesat pendidikan tinggi memunculkan berbagai risiko baru dan dapat berujung pada krisis. Dengan perubahan kelembagaan menjadi perguruan tinggi vokasi, Politeknik STIA LAN Bandung dihadapkan pada tantangan tentang posisinya yang baru dan bagaimana

berkontribusi secara maksimal dalam ranah terapan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah baik kurikulum maupun penelitian merupakan dua hal terpenting untuk dapat dikelola dan dimitigasi risikonya. Perihal kurikulum, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya melakukan review dan perbaikan dari kurikulum (Dokumen Kurikulum, RPS, dan Modul) beserta organisasi materi untuk setiap mata kuliah secara berkala, penguatan kerjasama dengan pihak eksternal untuk berkolaborasi dan bersinergi dalam perbaikan dan pengembangan kurikulum tersebut. Sementara perihal penelitian, optimalisasi kinerja Penelitian dosen dengan menggunakan metode kolaborasi (dengan mahasiswa atau pihak eksternal) perlu dilakukan, dengan memperkuat peningkatan kapasitas meneliti dan menulis karya ilmiah bagi dosen terutama pada desain penelitian terapan.

Sebagai rekomendasi, lingkungan yang terus berubah dapat menciptakan peluang bagi perguruan tinggi untuk membedakan dirinya di tengah-tengah persaingan yang sangat ramai dan ketat. Perguruan tinggi dapat memanfaatkan hasil evaluasi sebagai persiapan melakukan mitigasi risiko. Selanjutnya, hasil dari pemantauan manajemen risiko dapat menjadi bahan informasi bagi manajemen di perguruan tinggi dalam mengambil keputusan yang efektif. Dengan demikian manajemen risiko dapat diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis, operasional maupun rancangan program kerja dan kegiatan. Salah satu hal yang dapat dikembangkan oleh peneliti lain berkenaan dengan temuan dalam penelitian ini adalah eksplorasi tentang nilai, norma dan prosedur manajemen risiko di perguruan tinggi yang salah satu alternatifnya dengan menggunakan desain kualitatif bermetode *content analysis*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A., Maniza, L. H., & Lestari, M. (2019). Analisis Implementasi Manajemen Pengendalian Risiko Dalam Upaya Tercapainya Tujuan Organisasi (Studi Kasus Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Barat). *JIAIP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 6(1), 30. <https://doi.org/10.31764/jiap.v6i1.663>
- Achampong, F. K. (2010). Integrating risk management and strategic planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 22 – 27.
- Al-Jundi, S. A., & Ahmed, R. (2016). Risk Management Model for Al-Ain University of Science & Technology, UAE. *Journal of Teaching and Education*, 5(1), 67–80.
- Amriani, S. (2012). Analisa Risiko Teknologi Informasi Berbasis ISO 31000/31010 Studi Kasus: Lembaga Penelitian Perguruan Tinggi. *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 7(2), 187–198.
- Ariff, M. S. B. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ahmad, A., Ishak, N., & Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 422–432.
- Cahyadi, H. (2015). Evaluasi-Implementasi Kebijakan Manajemen Risiko dalam Rangka Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan. In *Info Artha* (Vol. 1, Issue 1, pp. 39–51).
- Catterall, J., Davis, J., & Yang, D. F. (2014). Facilitating the learning journey from vocational education and training to higher education. *Higher Education Research and Development*, 33(2), 242–255. <https://doi.org/10.1080/07294360.2013.832156>
- Effeney, G. (2019). Risk in work integrated learning: a stakeholder centric model for higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701852>
- Helsloot, I., & Jong, W. (2006). Risk management in higher education and research in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3), 142–159. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00490.x>
- Hommel, U., Li, W., & Pastwa, A. M. (2016). The state of risk management in business schools. *Journal of Management Development*, 35(5), 606–622. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2014-0088>

- Huber, C. (2009). Risks and Risk-Based Regulation in Higher Education Institutions. *Tertiary Education and Management*, 15(2), 83–95.
- Kartikasari, D. (2018). Perancangan Prosedur Berbasis Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi dalam Rangka Migrasi ke ISO 9001:2015. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 143–149. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.868>
- Lam, J. M. S., Tong, D. Y. K., & Ariffin, A. A. M. (2017). Exploring Perceived Risk and Risk Reduction Strategies in the Pursuit of Higher Education Abroad: A Case of International Students in Malaysia. *Journal of Studies in International Education*, 21(2), 83–104. <https://doi.org/10.1177/1028315316662980>
- Lundquist, A. E. (2015). Enterprise Risk Management (ERM) at U.S. Colleges and Universities: Administration Processes Regarding the Adoption, Implementation, and Integration of ERM [Western Michigan University]. In *ProQuest Dissertations and Theses*. <http://eserv.uum.edu.my/docview/1773285336?accountid=42599>
- McDaniel, R. R. (2007). Management Strategies for Complex Adaptive Systems Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, 20(2), 21–41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2007.tb00438.x>
- Morris, V. E. (2007). *ERM in Higher Education*. University Risk Management and Insurance Association.
- Mujannah, L., & Wondabio, S. (2018). Analisis Sistem Pengendalian Internal dan Implementasi Manajemen Risiko Pada Proses Pengadaan Barang dan Jasa (E-Procurement) Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor 305 Tahun 2010 (Studi Kasus Pada PT XYZ (PERSERO) Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah. *Jurnal Spread*, 8(1), 31–40.
- Mukhlis, M., & Supriyadi, S. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 158–167. <https://doi.org/10.30871/jaat.v3i2.875>
- Nurbaya, F., Witanti, W., & Umbara, F. R. (2017). Manajemen Risiko Sistem Informasi Akademik Di Universitas Jenderal Achmad Yani Menggunakan Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's (Coso). *Publikasiilmiah.Unwahas.Ac.Id*, 1–6. https://publikasiilmiah.unwahas.ac.id/index.php/PROSIDING_SNST_FT/article/view/1872
- Power, M. (2004). The nature of risk: The risk management of everything. *Balance Sheet*, 12(5), 19–28. <https://doi.org/10.1108/09657960410563540>
- 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 Conference Series: Materials Science and Engineering*, 598(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012107>
- Riani, R., & Jumhur, H. M. (2020). Implementasi Manajemen Risiko Pada Kementerian Keuangan Menurut Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 577. *E-Proceeding of Management*, 7(2), 2204–2213.
- Ruzic-dimitrijevic, L., & Dakic, J. (2014). The risk management in higher education institutions. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 137–152.
- Scholtz, D. (2020). Qualifications development for an unknown future. *Journal of Curriculum Studies*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/00220272.2019.1689430>
- Septiawan, C., & Sujana, E. (2020). Model Sistem Manajemen Risiko Pada Perguruan Tinggi Kesehatan Swasta Di Indonesia (Studi Kasus Di Stikes Indonesia Maju). *Proceeding Seminar Nasional ...*, 5(1), 63–81. <http://ejournal.stma-trisakti.ac.id/index.php/prosiding/article/view/49>

- Sokolow, B. A. (2004). Risk management in the community college setting. *New Directions for Community Colleges*, 125, 85–94.
- Soobaroyen, T., Ntim, C. G., Broad, M. J., Agrizzi, D., & Vithana, K. (2019). Exploring the oversight of risk management in UK higher education institutions: the case of audit committees. *Accounting Forum*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1605872>
- Willson, C., Negoii, R., & Bhatnagar, A. (2010). University Risk Management. *The Internal Auditor*, 67(4), 65–68.