

IMPLEMENTASI PENILAIAN RISIKO DALAM MENUNJANG PENCAPAIAN TUJUAN INSTANSI PENDIDIKAN

**Oleh
Andian Ari Istiningrum¹**

Abstrak

This study is conducted in order to provide information for heads of the education institution to anticipate the risks faced by their institutions. It is necessary for education institutions to do risk assessment since the institutions will always face significant changes that occur due to internal and external changes. The step of risk assessment starts from setting the institution objectives. It is important to divide the institution objectives into more specific one by formulating the objectives for every program. The second step of risk assessment is risk identification. In this step, the risks need to be identified and categorized. In addition, factors that cause the risks should also be analyzed. The last step of risk assessment is analyzing risk. Here, the institution will try to determine the risk status and risk map so that appropriate responses could be taken to handle the risks.

Kata kunci: penilaian risiko, perumusan tujuan, identifikasi risiko, analisis risiko

Pendahuluan

Instansi pendidikan sebagaimana halnya dengan organisasi dan instansi lainnya pasti akan selalu berhadapan dengan perubahan, baik itu perubahan yang berasal dari dalam maupun dari luar instansi pendidikan. Perubahan pengelolaan pendidikan yang tidak lagi terpusat, perubahan kurikulum hingga berubahnya peraturan pemerintah kesemuanya menuntut perhatian serius dari instansi pendidikan. Perubahan dalam dunia pendidikan terjadi begitu cepat dimana semua perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Kualitas pendidikan di Indonesia saat ini banyak sekali menjadi sorotan publik. Banyaknya permasalahan yang membelenggu dunia pendidikan mulai dari pengelolaan aset dan keuangan oleh instansi pendidikan hingga rendahnya mutu lulusan yang dihasilkan dari setiap jenjang sekolah kesemuanya membawa efek negatif bagi dunia pendidikan di Indonesia. Kualitas lulusan sarjana di Indonesia baik itu S1, S2 maupun S3 dipandang jauh lebih rendah kualitasnya daripada lulusan negara tetangga, seperti Malaysia. Selain itu, era globalisasi juga menuntut perhatian lebih dari instansi pendidikan karena instansi pendidikan di Indonesia harus bersaing dengan instansi pendidikan dari negara lain yang bebas membuka cabangnya di Indonesia. Kesemua perubahan ini pada akhirnya akan menjadi risiko yang harus dihadapi oleh instansi pendidikan. Jika risiko ini tidak diolah dengan baik, maka tujuan yang telah ditetapkan oleh setiap instansi pendidikan bisa jadi tidak akan bisa tercapai. Oleh karena itu, penting kiranya bagi setiap instansi pendidikan untuk mengelola risiko sehingga keefektifan tujuan instansi pendidikan bisa diwujudkan.

Penilaian risiko merupakan salah satu unsur dalam Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dimana pemerintah telah menetapkan aturan yang jelas mengenai pentingnya SPIP bagi instansi pemerintah dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No.

¹ Dosen Jurusan Pendidikan Akuntansi – Universitas Negeri Yogyakarta

60 Tahun 2008. Dalam peraturan tersebut, SPIP didefinisikan sebagai proses yang integral pada tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan dan seluruh pegawai untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang diselenggarakan secara menyeluruh pada lingkungan pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Instansi pendidikan terutama yang berada dalam lingkup pemerintah hendaknya juga turut serta mematuhi peraturan tersebut dengan mengimplementasikan SPIP dalam lingkup organisasinya.

Berdasarkan definisi SPIP di atas, dapat dilihat bahwa terdapat 4 tujuan yang hendak dicapai oleh SPIP yaitu, (i) efisiensi dan keefektifan pencapaian tujuan negara, (ii) keandalan pelaporan keuangan, (iii) pengamanan aset negara dan (iv) ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Tujuan tersebut diharapkan dapat dicapai dengan memperhatikan unsur-unsur pembentuk SPIP, yaitu (i) lingkungan pengendalian yang kondusif, (ii) penilaian risiko, (iii) aktivitas pengendalian, (iv) informasi dan komunikasi, dan (v) pemantauan.

Mengingat banyaknya perubahan dan tuntutan yang tinggi akan kualitas pendidikan Indonesia, instansi pendidikan-khususnya yang berada di bawah naungan pemerintah-perlu melakukan penilaian risiko. Hal ini penting untuk dilakukan dengan segera karena penilaian risiko akan membantu instansi pendidikan untuk mengelola risiko tersebut dan meminimalisir dampak yang dapat menghambat pencapaian tujuan instansi pendidikan. Dengan adanya penilaian risiko, efisiensi dan keefektifan dalam memberikan pelayanan akan meningkat sehingga instansi pendidikan dapat memberikan pelayanan yang berkesinambungan kepada *stakeholders*. Penilaian risiko juga menjadi dasar bagi instansi pendidikan dalam menyusun rencana strategis dan membantu menghindari pemborosan karena seluruh risiko yang mungkin terjadi telah diantisipasi dan dikendalikan oleh instansi pendidikan.

Pembahasan

A. Risiko dan Proses Penilaian Risiko

David Mc Namee & Georges Selim (1998) mendefinisikan risiko sebagai konsep yang digunakan untuk menyatakan ketidakpastian atas kejadian dan atau akibatnya yang dapat berdampak secara material bagi tujuan organisasi. Definisi yang hampir sama disampaikan oleh Bringham (1999) yang menyatakan bahwa risiko adalah bahaya, petaka; kemungkinan menderita rugi atau mengalami kerusakan. Pemerintah Indonesia melalui Bank Indonesia dan Peraturan Pemerintah juga memberikan definisi risiko. Risiko adalah potensi timbulnya suatu kerugian akibat terealisasinya suatu kejadian tertentu yang diperkirakan (Bank Indonesia, 2003). Sedangkan, pengertian risiko berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 yaitu kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran instansi pemerintah.

Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa risiko mengandung tiga unsur pembentuk risiko, yaitu (i) kemungkinan kejadian atau peristiwa, (ii) dampak atau konsekuensi (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi, dan (iii) kemungkinan kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas). Ketiga unsur tersebut harus selalu dipenuhi oleh instansi pendidikan ketika akan mengidentifikasi risiko.

Risiko bisa timbul dari sumber internal dan sumber eksternal dari suatu instansi pendidikan. Risiko yang berasal dari sumber eksternal mencakup munculnya peraturan perundang-undangan baru, perkembangan teknologi, bencana alam dan gangguan keamanan. Sementara itu, sumber internal risiko terdiri atas keterbatasan dana operasional, sumber daya manusia yang tidak kompeten, peralatan yang tidak memadai, kebijakan prosedur yang tidak jelas, dan suasana kerja yang tidak kondusif. Selain kedua sumber di atas, risiko juga bisa

disebabkan oleh faktor lain, misalnya pengeluaran program yang tidak tepat, pelanggaran terhadap pengendalian dana, ketidaktaatan terhadap peraturan perundang-undangan, risiko yang melekat pada sifat misinya atau pada signifikansi (BPKP, 2010).

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 menegaskan bahwa pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko. Pihak pimpinan instansi pemerintah wajib melakukan penilaian risiko atas faktor-faktor yang mengancam tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu tujuan instansi pendidikan secara keseluruhan maupun tujuan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi pendidikan.

Penilaian resiko adalah metode sistematis dalam melihat aktivitas kerja, memikirkan apa yang dapat menjadi buruk, dan memutuskan kendali yang cocok untuk mencegah terjadinya kerugian, kerusakan, atau cedera di tempat kerja. Penilaian ini harus juga melibatkan pengendalian yang diperlukan untuk menghilangkan, mengurangi, atau meminimalkan resiko (NSH Health Scotland, 2010). Definisi lain tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 yang menyatakan bahwa penilaian risiko adalah proses yang dilakukan oleh suatu instansi atau organisasi dan merupakan bagian yang integral dari proses pengelolaan risiko dalam pengambilan keputusan risiko dengan melakukan tahap identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Penilaian risiko bertujuan untuk (i) mengidentifikasi dan menguraikan semua risiko-risiko potensial yang berasal baik dari faktor internal maupun faktor eksternal, (ii) memeringkat risiko-risiko yang memerlukan perhatian manajemen instansi dan yang memerlukan penanganan segera atau tidak memerlukan tindakan lebih lanjut, dan (iii) memberikan suatu masukan atau rekomendasi untuk meyakinkan bahwa terdapat risiko-risiko yang menjadi prioritas paling tinggi untuk dikelola dengan efektif (BPKP, 2010).

Penilaian risiko dilakukan terhadap faktor-faktor yang mengancam tercapainya tujuan instansi pendidikan. Oleh karena itu, penetapan tujuan baik itu tujuan instansi maupun tujuan kegiatan merupakan langkah awal dalam melakukan penilaian risiko. Setelah tujuan ditetapkan, instansi pendidikan akan melakukan identifikasi terhadap risiko-risiko yang bisa menghambat pencapaian tujuan tersebut. Identifikasi risiko bisa dilakukan baik terhadap sumber risiko internal, sumber risiko eksternal maupun sumber risiko yang lain. Terhadap setiap risiko yang berhasil diidentifikasi, instansi pendidikan kemudian menganalisis risiko tersebut untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. Hasil analisis risiko bisa dijadikan patokan bagi pimpinan instansi pendidikan untuk melakukan pengendalian terhadap risiko tersebut sehingga kemungkinan dan efek terjadinya risiko tersebut dapat diminimalisir.

B. Perumusan Tujuan

Langkah pertama dalam proses penilaian risiko adalah penetapan tujuan baik itu tujuan strategik dari suatu instansi maupun tujuan operasional. Dalam kaitannya dengan instansi pemerintah, Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 mengatur bahwa tujuan strategik instansi pemerintah harus memuat pernyataan dan arahan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan terikat waktu. Tujuan strategik ini harus disampaikan kepada seluruh pegawai. Untuk mencapai tujuan tersebut, pimpinan instansi pemerintah wajib menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen terintegrasi serta rencana penilaian risiko. Sedangkan, tujuan pada tingkat kegiatan harus ditetapkan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (i) berdasarkan pada tujuan dan rencana strategis instansi pemerintah, (ii) saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya, (iii) relevan dengan seluruh kegiatan utama instansi pemerintahan, (iv) mengandung unsur kriteria pengukuran, (v) didukung sumber daya yang cukup, dan (vi) melibatkan seluruh tingkat pejabat dalam proses penetapannya.

C. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko adalah proses menetapkan apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana sesuatu dapat terjadi sehingga dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan (PP No 60 Tahun 2008). Identifikasi risiko bisa dilakukan secara retrospektif dan prospektif (BPKP, 2010). Instansi pemerintah dapat melakukan identifikasi risiko retrospektif dengan cara mengidentifikasi risiko-risiko yang sebelumnya pernah terjadi dalam instansi tersebut. Karena risiko ini pernah terjadi, risiko tersebut lebih mudah untuk ditetapkan dan dikendalikan oleh instansi pemerintah. Identifikasi risiko secara retrospektif bisa dilakukan dengan mencari informasi dari beberapa sumber, seperti daftar risiko yang dibuat pada periode sebelumnya, dokumen dan laporan yang disimpan perusahaan, laporan audit dan hasil evaluasi lainnya, informasi dari sumber eksternal. Berkebalikan dengan risiko retrospektif, risiko prospektif lebih sulit untuk diidentifikasi karena risiko ini belum pernah dialami suatu instansi. Instansi berusaha untuk membuat prediksi tentang kemungkinan-kemungkinan buruk yang akan dihadapi oleh instansi baik apakah risiko tersebut dapat dikendalikan maupun sulit dikendalikan. Brainstorming dan analisis SWOT merupakan dua metode penting yang bisa dilakukan untuk mengidentifikasi risiko prospektif.

Salah satu tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menetapkan risiko (BPKP, 2010). Dalam menetapkan risiko, setiap divisi dalam instansi pemerintah harus berusaha untuk mengetahui di mana risiko bisa timbul pada divisi tersebut serta mengidentifikasi penyebab munculnya risiko dan bagaimana risiko tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan. BPKP (2010) memberikan panduan beberapa kejadian yang bisa menghambat pencapaian tujuan, yaitu (i) tujuan menjadi lebih lama tercapainya, (ii) tujuan tercapai hanya sebagian (< 100%), (iii) tujuan tidak tercapai sama sekali, (iv) tujuan tercapai namun dengan biaya yang lebih tinggi, dan (v) tujuan melenceng dari yang telah ditetapkan.

Tujuan kedua dari identifikasi risiko adalah mengkategorisasikan risiko (BPKP, 2010). Risiko dapat dikelompokkan atas dasar (i) jenis risiko, misalkan risiko teknologi, risiko keuangan/ekonomi, risiko sumber daya manusia, risiko kesehatan, risiko politik, risiko hukum, risiko keamanan, (ii) sumber risiko, misalkan risiko eksternal (politik, ekonomi, bencana alam) dan risiko internal (reputasi, keamanan, manajemen, informasi untuk pengambilan keputusan), (iii) penerima risiko, misalkan orang, risiko reputasi, hasil program, bangunan dan aset, lingkungan, pelayanan, (iv) dampak risiko, misalkan risiko rendah, risiko menengah, dan risiko tinggi, (v) kemampuan mengendalikan, misalnya risiko yang sangat terkendali, kurang terkendali, dan tidak/sangat sulit dikendalikan, dan (vi) hirarki risiko, misalnya risiko strategis, risiko program, risiko proyek, dan risiko operasional.

Setelah risiko ditetapkan dan dikelompokkan, identifikasi risiko ini pada akhirnya akan menghasilkan daftar risiko. Daftar risiko merupakan suatu tabel yang berisi sumber risiko dan penyebab terjadinya risiko. Daftar risiko akan menjadi dasar dalam membuat model pernyataan risiko. Ada dua pilihan model pernyataan risiko yang dikembangkan oleh BPKP (2010), yaitu:



Gambar 1. Model Pernyataan Risiko 1

atau



Gambar 2. Model Pernyataan Risiko 2

Untuk mencapai ketiga tujuan di atas, maka proses identifikasi risiko dilakukan dengan melalui tahap-tahap sebagai berikut: (i) penetapan unit risiko, yaitu penetapan organisasi atau unit mana yang akan diidentifikasi risikonya dan tingkatan risikonya, (ii) pemahaman terhadap tupoksi organisasi/unit yang bersangkutan, (iii) pemahaman terhadap aktivitas utama dari organisasi, (iv) reviu atas kriteria risiko yang ada, mencakup tingkat toleransi risiko, kriteria dampak, kriteria kemungkinan, dan kriteria tingkat keefektifan pengendalian yang sudah ada, (v) pembuatan daftar risiko, dan (vi) pembuatan peta atau profil risiko (BPKP, 2010)

D. Analisis Risiko

Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 mendefinisikan analisis risiko sebagai proses penilaian terhadap risiko yang telah teridentifikasi dalam rangka mengestimasi kemungkinan munculnya dan besaran dampaknya untuk menetapkan level atau status risikonya. Status risiko ditentukan berdasarkan kombinasi antara kemungkinan (probabilitas/frekuensi) terjadinya risiko dan dampak (efek) jika risiko terjadi.

BPKP (2010) memberikan panduan bagaimana instansi pemerintah melakukan analisis risiko. Langkah-langkah analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kemungkinan/probabilitas/frekuensi terjadinya risiko

Tabel 1: Kerangka Pengukuran Probabilitas

Probabilitas		Kriteria
Rating	%	
1	0 – 10	Sangat tidak mungkin/hampir mustahil
2	10 – 30	Kecil kemungkinan tapi tidak mustahil
3	30 – 50	Kemungkinan terjadi
4	50 – 90	Sering terjadi
5	>90	Hampir pasti terjadi

Sumber: BPKP, 2010

Tabel 2: Ukuran Kualitatif Kemungkinan/Frekuensi

Level	Deskriptor	Contoh Deskripsi Rinci	Frekuensi
1	Sangat jarang	Kejadiannya muncul hanya dalam keadaan tertentu	Kurang dari sekali dalam 10 tahun
2	Jarang	Kejadiannya dapat muncul pada saat yang sama	Paling sedikit sekali dalam 10 tahun
3	Moderat	Kejadiannya seharusnya muncul pada saat yang sama	Paling sedikit sekali dalam 5 tahun
4	Sering	Kejadiannya mungkin muncul pada kebanyakan situasi	Paling sedikit sekali dalam 1 tahun
5	Hampir pasti /Sangat sering	Kejadiannya diharapkan muncul pada kebanyakan situasi	Lebih dari satu kali dalam setahun

Sumber: BPKP, 2010

2. Menentukan dampak dan besaran dari setiap risiko.

Tabel 3: Kerangka Pengukuran Dampak

Level	Rating Dampak	Keterangan
5	Sangat tinggi/ katastropik	Mengancam program dan organisasi serta <i>stakeholders</i> . Kerugian sangat besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis.
4	Besar	Mengancam fungsi program yang efektif dan organisasi. Kerugian cukup besar bagi organisasi dari segi keuangan maupun politis.
3	Menengah/medium	Menggangu administrasi program. Kerugian keuangan dan politis cukup besar.
4	Kecil	Mengancam efisiensi dan keefektifan beberapa aspek program. Kerugian kurang material dan sedikit mempengaruhi <i>stakeholders</i> .
5	Sangat rendah/tidak signifikan	Dampaknya dapat ditangani pada tahap kegiatan rutin. Kerugian kurang material dan tidak mempengaruhi <i>stakeholders</i> .

Sumber: BPKP, 2010

3. Menetapkan status risiko dan peta risiko

Formula untuk menghitung status risiko menurut BPKP (2010) adalah sebagai berikut:

$$\text{Status Risiko} = \text{Probabilitas} \times \text{Dampak}$$

Berikut adalah tabel untuk menentukan peta risiko.

Tabel 4: Peta Risiko

Matriks Analisis Risiko			Dampak				
			1	2	3	4	5
Deskripsi	Prob.	Frek.	Tidak Signifikan	Kecil	Medium	Besar	Katas-tropik
Hampir pasti	90%	5	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim	Ekstrim
Kemungkinan besar	70%	4	Rendah	Moderat	Tinggi	Ekstrim	Ekstrim
Mungkin	50%	3	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi	Ekstrim
Kemungkinan kecil	30%	2	Sangat rendah	Rendah	Moderat	Moderat	Tinggi
Sangat jarang	10%	1	Sangat rendah	Sangat rendah	Rendah	Rendah	Moderat

Sumber: BPKP, 2010

Tabel 5: Rating Risiko

Deskripsi	Level	Level dimulai dari status
Ekstrim	5	15
Tinggi	4	10
Moderat	3	5
Rendah	2	3
Sangat rendah	1	1

Sumber: BPKP, 2010.

4. Menentukan respon terhadap risiko

Tabel 6: Kriteria Respon Risiko

Status Risiko	Kriteria untuk Manajemen Risiko		Yang Bertanggung Jawab
1 – 3	Dapat diterima	Dengan pengendalian yang cukup	Manajer Operasi
4 – 5	Dipantau	Dengan pengendalian yang cukup	Manajer Operasi
6 – 9	Diperlukan pengendalian manajemen	Dengan pengendalian yang cukup	Manajer Operasi
10 – 14	Harus menjadi perhatian manajemen (<i>urgent</i>)	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik	CEO
15 – 25	Tak dapat diterima	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang sangat baik	Komisaris

Sumber: BPKP, 2010

5. Memberi informasi kepada pimpinan

Tabel 7: Informasi Pengelolaan Risiko

Status Risiko	Apa yang Terjadi	Apa yang Harus Dilakukan
Ekstrim	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan dan hasil tidak tercapai. Mengakibatkan kerugian keuangan yang besar. Mengurangi kapabilitas instansi. Reputasi instansi sangat menurun. 	<ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan bersifat urgen dan aktif yang melibatkan pimpinan tingkat tinggi. Strategi risiko wajib dilaksanakan secepatnya. Pendekatan yang segera dan tepat serta pelaporan secara rutin
Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Beberapa tujuan dan hasil tidak tercapai. Mengakibatkan kerugian keuangan yang cukup besar. Mengurangi kapabilitas instansi. Cukup menurunkan reputasi 	<ul style="list-style-type: none"> Perlu pengelolaan aktif dan reuiu rutin. Strategi harus dilaksanakan terutama difokuskan pada pemeliharaan kendali yang sudah baik. Pendekatan yang tepat.
Medium	<ul style="list-style-type: none"> Menggangu kualitas atau ketepatan waktu dari tujuan dan hasilnya. Mengakibatkan kerugian 	<ul style="list-style-type: none"> Perlu pengelolaan dan reuiu secara rutin. Perlu pengendalian intern yang efektif dan pemantauan.

	keuangan yang dapat diterima dengan wajar. <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi kapabilitas instansi dalam tingkatan normal. • Menurunkan reputasi dalam tingkat wajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi risiko harus dilaksanakan.
Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Mengganggu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dari tujuan dan hasil. • Mengakibatkan kerugian keuangan, penurunan kapabilitas dan reputasi yang tidak besar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosedur rutin yang cukup untuk menanggung dampak. • Perlu pengendalian intern yang efektif dan pemantauan. • Strategi yang fokus pada pemantauan dan reviu terhadap prosedur pengendalian yang sudah ada
Sangat Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak terhadap pencapaian tujuan adalah sangat kecil. • Kerugian keuangan, penurunan kapabilitas, dan reputasi adalah sangat kecil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hanya perlu pemantauan singkat. • Pengendalian normal sudah mencukupi. • Jika sama sekali tidak diperhatikan, risiko-risiko ini dapat meningkatkan statusnya/prioritasnya.

Sumber: BPKP, 2010

E. Implementasi Penilaian Risiko pada Instansi Pendidikan

Penilaian risiko perlu dilakukan oleh instansi pendidikan mengingat terdapat banyak perubahan terjadi dalam dunia pendidikan dimana dampak dari perubahan perlu dikelola untuk meminimalisir kegagalan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah gambaran bagaimana instansi pendidikan bisa mengimplementasikan penilaian risiko yang tahapannya dimulai dari menetapkan tujuan instansi dan tujuan tingkat kegiatan, identifikasi risiko dan analisis risiko.

1) Merumuskan Tujuan Instansi dan Tujuan Tingkat Kegiatan

Tujuan instansi pendidikan hendaknya terkait dengan visi dan misi yang telah ditetapkan karena tujuan merupakan implementasi dari visi dan misi. Visi, misi dan tujuan yang akan disajikan dalam makalah ini akan mengadopsi visi dan misi dari salah satu universitas pendidikan di Indonesia, yaitu Universitas Negeri Yogyakarta.

Visi : UNY menjadi universitas kependidikan kelas dunia berlandaskan ketakwaan, kemandirian dan kecendekiaan.

Misi : Mendidik manusia dan masyarakat Indonesia dengan:

1. Menyelenggarakan pendidikan akademik, profesi, dan vokasi dalam bidang kependidikan yang didukung bidang nonkependidikan untuk menghasilkan manusia unggul yang mengutamakan ketaqwaan, kemandirian, dan kecendekiaan.
2. Menyelenggarakan kegiatan penelitian untuk menemukan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi,

seni dan/atau olahraga, yang menyejahterakan individu dan masyarakat, dan mendukung pembangunan daerah dan nasional, serta berkontribusi pada pemecahan masalah global. Menyelenggarakan kegiatan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat yang mendorong pengembangan potensi manusia, masyarakat, dan alam untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

3. Menyelenggarakan tata kelola universitas yang baik, bersih, dan akuntabel dalam pelaksanaan otonomi perguruan tinggi.

Dari keempat misi di atas, hanya satu misi yang akan digunakan sebagai dasar perumusan tujuan yaitu misi ke-2.

Tujuan Instansi

Terwujudnya penemuan, pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan/atau olahraga yang mendukung pembangunan daerah dan nasional, serta berkontribusi pada pemecahan masalah global.

Tujuan pada Tingkat Kegiatan

Tujuan pada tingkat instansi dioperasionalkan dalam suatu kegiatan, dimana salah satu kegiatan yang bisa dilakukan oleh UNY sebagai salah satu instansi pendidikan dengan visi ke depan sebagai universitas kelas dunia adalah menerbitkan jurnal ilmiah berskala internasional. Dengan demikian, tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan tersebut adalah terwujudnya jurnal ilmiah berskala internasional.

2) Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko dilakukan dengan melalui tiga tahap penting, yaitu menetapkan risiko, mengkategorisasikan risiko dan membuat daftar risiko.

Menetapkan Risiko

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi memberikan panduan kriteria-kriteria yang harus dipenuhi dalam menerbitkan jurnal ilmiah berskala internasional. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bahasa yang digunakan adalah bahasa PBB (Inggris, Perancis, Spanyol, Arab, Cina)
2. Pengelolaan naskah sedemikian rupa sehingga naskah yang diterima cepat terbit (rapid review) dan ada keteraturan terbit
3. Jurnal berkualitas (prestisius), bisa dilihat dari daftar penelaah naskahnya dan *Editorial Board*-nya yaitu pakar di bidangnya dalam dan luar negeri.
4. Dibaca oleh banyak orang di bidangnya, bisa dilihat dari distribusi/peredarannya (*circulation*).
5. Menjadi acuan bagi banyak peneliti (citation).
6. Tercantum dalam *Current Content* dan sejenisnya.
7. Artikel yang dimuat berkualitas, bisa dilihat dari kemutakhiran topik dan daftar acuannya.
8. Penyumbang artikel/naskah berasal dari banyak negara
9. Penelaah berasal dari banyak negara yang terkemuka di bidangnya.
10. Menawarkan *off-prints/reprints*.
11. Terbit teratur sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
12. Penerbitan jurnal tidak terkendala oleh dana.

13. Bukan jurnal Jurusan, Fakultas, Universitas atau Lembaga yang mencerminkan derajat kelokalan. Seyogyanya diterbitkan oleh himpunan profesi.
14. Memberi kesempatan penulis artikel membaca contoh cetak
15. Artikel yang dominan (kalau bisa > 80%), berupa artikel orisinal (hasil penelitian), bukan sekadar review atau ulasan.
16. Kadar sumber acuan primer >80%, derajat kemutakhiran acuan >80%.
17. Tersedia Indeks di setiap volume.
18. Ketersediaan naskah tidak menjadi masalah (ITB, 2009).

Dengan melihat pada kriteria-kriteria di atas, maka beberapa kriteria tersebut bisa membawa risiko kegagalan UNY menerbitkan jurnal ilmiah berskala internasional. Tidak semua kriteria di atas menjadi risiko bagi UNY untuk mencapai tujuannya karena untuk bisa disebut sebagai risiko harus memenuhi tiga unsur pembentuk risiko, yaitu

1. Kejadian atau peristiwa
2. Kemungkinan kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas).
3. Dampak atau konsekuensi (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi)

Berikut adalah ilustrasi risiko yang bisa menghambat UNY dalam menerbitkan jurnal internasional.

Tabel 8: Ilustrasi Risiko

No.	Uraian Risiko	Kejadian /Peristiwa	Kemungkinan Kejadian/Peristiwa	Dampak /Konsekuensi
1	Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional.	Ya	Ya Kejadian/peristiwa ini baru merupakan kemungkinan karena bisa saja pengelola di kemudian hari mendapatkan <i>paper</i> berkualitas tinggi.	Jurnal tidak bisa terbit teratur atau terlambat terbit.
2	Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Ya	Ya Ada kemungkinan pengelola akan menghadapi peristiwa tersebut karena masih terbatasnya jaringan kerja sama antara UNY dengan universitas di luar negeri.	Tidak memenuhi kriteria penerbitan jurnal internasional yang ditetapkan Dikti.
3	Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri.	Ya	Ya Terbatasnya ruang lingkup kerja sama dengan civitas akademika serta peneliti luar negeri	Tidak memenuhi kriteria penerbitan jurnal internasional yang ditetapkan Dikti.

			kemungkinan bisa menghambat pengelola dalam mendapatkan artikel dari penulis luar negeri	
4	Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Ya	Ya Belum dikenalnya UNY di dunia internasional kemungkinan bisa menjadi faktor penghambat distribusi jurnal ke luar negeri.	Artikel di jurnal tidak dibaca dan tidak dikutip (disitasi) oleh peneliti lain

Dari 18 kriteria penerbitan jurnal internasional, hanya 4 faktor yang bisa ditetapkan sebagai risiko. Faktor lain bukan merupakan risiko karena tidak memenuhi salah satu unsur pembentuk risiko sebagaimana dijelaskan dalam uraian di bawah ini.

1. Bahasa yang digunakan yaitu bahasa PBB bukan merupakan risiko karena ada banyak peneliti yang memiliki potensi kemampuan berbahasa asing terutama bahasa Inggris.
2. Keteraturan dan tepat waktu dalam penerbitan merupakan akibat yang timbul karena risiko sedikitnya naskah yang diterima oleh pengelola. Dengan demikian keteraturan dan tepat waktu dalam penerbitan bukan merupakan risiko bagi pengelola melainkan dampak dari risiko keterbatasan naskah.
3. Acuan bagi banyak peneliti bukan merupakan risiko melainkan dampak dari risiko tidak dibacanya jurnal yang diterbitkan pengelola UNY karena keterbatasan distribusi jurnal.
4. Ketersediaan *current content*, *offprint/reprint* dan indeks di setiap volume penerbitan bukan merupakan risiko yang dihadapi pengelola karena pengelola memiliki kapabilitas memadai untuk memenuhi kriteria tersebut.
5. Keterbatasan dana merupakan masalah yang dihadapi oleh pengelola jurnal UNY saat ini sehingga hal ini bukan merupakan risiko. Unsur pembentuk risiko yang kedua adalah kemungkinan peristiwa/kejadian terjadi di masa mendatang dan unsur ini tidak dipenuhi sehingga keterbatasan dana tidak tepat jika diidentifikasi sebagai risiko.
6. Jurnal diterbitkan oleh himpunan profesi juga bukan merupakan risiko bagi pengelola karena UNY telah memiliki kerjasama dengan himpunan profesi.
7. Penulis artikel bisa melihat contoh cetak jurnal juga bukan merupakan risiko karena sebagian besar jurnal di UNY selama ini didistribusikan kepada penulis artikel.

Mengkategorisasikan Risiko

Pengelompokkan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi jenis risiko, sumber risiko, penerima risiko, level risiko, pengendalian risiko dan hierarki risiko. Tabel 9 di bawah ini memuat kategorisasi risiko terhadap risiko yang berhasil diidentifikasi dari tahap penetapan risiko.

Tabel 9: Kategorisasi Risiko

No	Risiko Teridentifikasi	Jenis Risiko	Sumber Risiko	Penerima Risiko	Hierarki Risiko
1	Keterbatasan naskah yang layak untuk	sumber daya manusia	eksternal	pengelola reputasi	program

	dipublikasikan pada jurnal berskala internasional.				
2	Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	sumber daya manusia	eksternal	pengelola reputasi	program
3	Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	sumber daya manusia	eksternal	pengelola reputasi	program
4	Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	sumber daya manusia	internal	pengelola reputasi	operasional

Membuat Daftar Risiko

Langkah terakhir dalam proses identifikasi risiko adalah membuat daftar risiko. Untuk keperluan penyusunan daftar risiko, faktor-faktor yang menyebabkan risiko tersebut terjadi harus ditemukan. Tabel di bawah ini memuat contoh daftar risiko dari risiko yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan pada langkah sebelumnya:

Tabel 10: Daftar Risiko

No.	Risiko Teridentifikasi	Faktor Penyebab
1	Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional.	Budaya penelitian masih terbatas dimana penelitian selama ini dilakukan oleh akademisi untuk memenuhi persyaratan kenaikan pangkat dan jabatan fungsional. Akibatnya, kualitas paper yang dihasilkan cenderung rendah dan belum layak untuk dipublikasikan dalam lingkup internasional.
2	Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Pengelola kurang aktif dalam mengikuti konferensi/seminar internasional sehingga jaringan kerja dengan akademisi/peneliti luar negeri menjadi terbatas. Padahal, konferensi/seminar internasional merupakan sarana untuk mendapatkan reviewer secara langsung.
3	Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	Pengelola kurang aktif dalam mengikuti konferensi/seminar internasional sehingga jaringan kerja dengan akademisi/peneliti luar negeri menjadi terbatas. Padahal, konferensi/seminar internasional merupakan sarana untuk memperoleh jaringan akademisi dari luar negeri sehingga bisa terjadi saling tukar artikel untuk dipublikasikan pada jurnal masing-masing.
4	Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Pengelola maupun akademisi UNY belum banyak yang berpartisipasi dalam acara-acara lingkup internasional sehingga hal ini menyebabkan nama UNY masih belum banyak

		dikenal secara internasional. Belum dikenalnya nama UNY mengakibatkan jurnal internasional yang diterbitkan UNY sulit untuk mendapatkan pasar pembaca walaupun penerbitan online dilakukan.
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3) Analisis Risiko

Langkah terakhir dalam proses penilaian risiko adalah analisis risiko. Analisis risiko dilakukan dengan melalui beberapa tahapan yaitu menetapkan kemungkinan/frekuensi terjadinya risiko, menentukan dampak yang timbul dari setiap risiko, menetapkan status risiko dan peta risiko, menentukan respon terhadap risiko dan member informasi kepada pimpinan. Setiap tahapan dilakukan dengan menggunakan panduan yang telah diberikan oleh BPKP dimana hasil analisis risiko ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 11: Kemungkinan/Frekuensi Terjadinya Risiko

Risiko	Keterangan	Level
Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional	Risiko ini berada dalam kategori jarang terjadi. UNY memiliki beberapa dosen yang cukup sering menerbitkan artikel/paper pada jurnal internasional yang diterbitkan universitas lain di luar negeri. Jika pengelola kesulitan mendapatkan artikel, pengelola bisa menghubungi dosen-dosen tersebut untuk bisa mengirimkan artikel ke jurnal internasional UNY. Selain itu, dosen-dosen UNY diperkirakan juga akan bersemangat dalam mengirimkan artikel ke jurnal ini karena penerbitan artikel dalam jurnal sendiri relatif lebih mudah dibandingkan pada jurnal milik penerbit lain.	2
Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Risiko ini berada dalam kategori mungkin terjadi. Kendala yang dihadapi jurnal-jurnal yang diterbitkan UNY untuk mendapatkan akreditasi nasional adalah sulitnya memperoleh mitra bestari. Kendala yang sama besar kemungkinan juga terjadi dalam menerbitkan jurnal internasional. Akan tetapi, UNY telah memiliki kerjasama dengan beberapa universitas di luar negeri sehingga kerjasama ini bisa digunakan sebagai sarana untuk mendapatkan reviewer dari luar negeri.	3
Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	Risiko ini berada dalam kategori mungkin terjadi. Beberapa dosen UNY ada yang menempuh studi lanjut di luar negeri dan mengikuti seminar internasional walaupun jumlahnya relatif sedikit jika dibandingkan dengan total dosen yang dimiliki UNY. Dosen-dosen tersebut sekiranya bisa mendapatkan artikel dari jaringan yang telah mereka bentuk selama	3

	mengikuti kuliah/seminar di luar negeri.	
Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Risiko ini berada dalam kategori jarang terjadi. Pengelola bisa secara kontinyu mengirimkan jurnal internasional kepada lembaga atau instansi pendidikan dan penelitian baik dalam maupun luar negeri sehingga pengelola bisa menyusun daftar pelanggan jurnal internasional UNY.	2

Tabel 12: Dampak Risiko

Risiko	Keterangan	Level
Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional	Dampak risiko berada pada kategori sedang. Kualitas artikel yang masih belum memenuhi target jurnal internasional bukan menjadi hambatan serius dalam menerbitkan jurnal untuk penerbitan awal. Yang terpenting pada awal pertama penerbitan bukan terletak pada kualitas artikel melainkan pada kontinuitas penerbitan. Setelah kontinuitas terjaga, maka untuk lebih meningkatkan status akreditasi internasional, kualitas artikel ditingkatkan.	3
Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Dampak risiko berada pada kategori besar. Reviewer luar negeri merupakan kriteria penting dalam menerbitkan jurnal berskala internasional sehingga dengan tidak terpenuhinya kriteria ini bisa mengakibatkan jurnal internasional gagal diterbitkan.	4
Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	Dampak risiko berada pada kategori sedang. Penulis luar negeri memang merupakan kriteria penerbitan jurnal internasional yang memberatkan pengelola pada awal penerbitan. Akan tetapi, hal ini tidak menghambat pengelola untuk menerbitkan jurnal internasional karena pengelola di awal penerbitan bisa meminta artikel dengan komposisi sebagian besar dari dalam negeri. Segera setelah kontinuitas penerbitan terjaga dan jurnal sudah mulai dikenal, komposisi penulis dari luar negeri diharapkan dapat meningkat secara bertahap.	3
Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Dampak risiko berada pada kategori kecil. Dampak dari risiko ini kurang begitu signifikan dan tidak menghambat penerbitan jurnal karena pengelola bisa mempelajari bagaimana strategi pemasaran jurnal sebaiknya dilakukan untuk mendapatkan pasar pembaca dan pelanggan jurnal.	2

Tabel 13: Status Risiko dan Respon Risiko

Risiko	Frekuensi	Dampak	Status dan	Respon Risiko
---------------	------------------	---------------	-------------------	----------------------

	Risiko	Risiko	Peta Risiko	
Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional.	Jarang Terjadi (2)	Sedang (3)	Moderat (6)	Dapat diterima hanya dengan pengendalian yang cukup.
Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Mungkin Terjadi (3)	Besar (4)	Tinggi (12)	Dapat diterima dengan pengendalian yang sangat baik.
Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	Mungkin Terjadi (3)	Sedang (3)	Moderat (9)	Dapat diterima dengan pengendalian yang cukup.
Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Jarang Terjadi (2)	Kecil (2)	Rendah (4)	Dapat diterima dengan pengendalian yang cukup

Tabel 14: Informasi kepada Pimpinan

Risiko	Pihak yang Bertanggung Jawab	Informasi
Keterbatasan naskah yang layak untuk dipublikasikan pada jurnal berskala internasional.	Pimpinan Jurnal	Pimpinan jurnal perlu melakukan pemantauan terhadap risiko yang timbul
Kesulitan dalam mendapatkan penelaah (reviewer) luar negeri.	Pimpinan Universitas	Pimpinan universitas perlu memberi perhatian serius terhadap risiko yang terjadi.
Kesulitan dalam mencari penulis artikel dari luar negeri	Pimpinan Jurnal	Pimpinan jurnal perlu melakukan pengendalian manajemen terhadap risiko yang terjadi.
Keterbatasan distribusi/pemasaran jurnal.	Pimpinan Jurnal	Pimpinan jurnal perlu melakukan pemantauan terhadap risiko yang timbul

Keseluruhan tabel tersebut pada akhirnya akan memberikan informasi kepada pimpinan baik itu pimpinan jurnal maupun universitas mengenai risiko yang dihadapi dalam rangka menerbitkan jurnal internasional dan apa yang harus dilakukan oleh kedua pimpinan tersebut untuk mengatasi risiko yang terjadi. Pimpinan jurnal hendaknya perlu melakukan pengelolaan, pengendalian dan pemantauan terhadap operasional penerbitan jurnal. Sedangkan, pimpinan universitas perlu melakukan merumuskan strategi yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas penelitian dan penerbitan dengan memberikan dukungan insentif yang memadai. Selain itu, pimpinan universitas juga sekiranya bisa merumuskan pendekatan yang tepat untuk memperluas jaringan kerjasama dengan lembaga/institusi pendidikan di luar negeri.

Kesimpulan

Instansi pendidikan sebagaimana instansi yang lain akan dihadapkan pada risiko dimana risiko ini menghambat instansi pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penting kiranya bagi instansi pendidikan untuk melakukan penilaian risiko. Penilaian risiko diawali dengan proses perumusan tujuan baik itu tujuan instansi maupun tujuan kegiatan. Setelah tujuan dirumuskan, mulailah dilakukan proses pengidentifikasian terhadap risiko serta analisis risiko. Keseluruhan langkah tersebut pada akhirnya akan memberi informasi kepada pimpinan baik itu pimpinan instansi maupun pimpinan kegiatan untuk melakukan pendekatan yang tepat guna meminimalisir dampak dari risiko.

Daftar Pustaka

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2010, *Penilaian Risiko*, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan, Jakarta.

Bank Indonesia, 2003, Peraturan Bank Indonesia No 5/8/PBI/2003, *tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank*, Bank Indonesia, Jakarta

Bringham, EF., & Gapenski, LC., Daves, PR., 1999, *Intermediate Financial Management*, The Dryden Press, New York

Institut Teknologi Bandung, 2009, *Panduan Bagi Pengelola Jurnal Ilmiah*, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Bandung.

Namee, David Mc, et all, *Risk Management: Changing The Internal Auditor's Paradigm*, Institute Of Internal Auditors Research Foundation, Altamore, Sping Florida, 1998, hal.186.

NSH Health Scotland. 2010. *Risk Assessment*.
<http://www.healthyworkinglives.com/advice/minimising-workplace-risks/risk-assessment.aspx#what>. Diakses pada tanggal 11 februari 2012.

Pemerintah Indonesia, 2008, *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*, Biro Peraturan Perundang-undangan Bagian Politik dan Kesejahteraan Rakyat, Jakarta.