



PEDOMAN PENGELOLAAN DAN MITIGASI RISIKO PANDUAN UMUM TAHUN 2025

Buku
Panduan
Untuk
Penerapan
Pengelolaan
Risiko di
Lingkungan
Politeknik
Pariwisata
Batam

PEDOMAN PENGELOLAAN DAN MITIGASI RISIKO

PANDUAN UMUM TAHUN 2025

Buku Panduan Untuk Penerapan Pengelolaan Risiko di
Lingkungan Politeknik Pariwisata Batam



POLITEKNIK PARIWISATA BATAM

2025

Tim Penyusun:

Wahyudi Ilham, S.I.Kom, MM.Par.

Dr. Ir. Arina Luthfini Lubis, S.T., MBA.

Siska Amelia Maldin, S.Pd., M.Pd.

Dr. Eryd Saputra, S.Par., M.M., M.Sc.

Dr. Syafruddin Rais, M.Par.

Hariani Kustiah, M.Pd.



LEMBAR PENGESAHAN PEDOMAN PENGELOLAAN RISIKO PANDUAN UMUM TAHUN 2025

Revisi Ke	: R0
Kode Dokumen	: MM/BTP/SPM-SAI/001/2025
Tanggal	: November 2025
Dibuat oleh	: SPM-SAI
Diperiksa oleh	: Kabag Sekretariat dan Perencanaan Strategis
Dikendalikan oleh	: SPM-SAI
Disahkan oleh	: Direktur

Dibuat oleh,	Diperiksa oleh,	Dikendalikan oleh,	Disahkan oleh,
Kabag SPM-SAI 	Kabag Sekretariat dan Perencanaan Strategis 	Kabag SPM-SAI 	Direktur 
Wahyudi Ilham, S.I.Kom, MM.Par.	Dr. Ir. Arina Luthfini Lubis, S.T., MBA.	Wahyudi Ilham, S.I.Kom, MM.Par.	Siska Amelia Maldin, M.Pd.

DAFTAR ISI

Tim Penyusun	ii
Lembar Pengesahan	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar.....	vi
Daftar Tabel	vii
PENDAHULUAN BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Maksud dan Tujuan	4
1.3 Ruang Lingkup.....	4
1.4 Sarasan	5
1.5 Pengertian Umum	7
BAB II ORGANISASI PENGELOLA	10
BAB III PENYELENGGARAAN PENGELOLAAN RISIKO	14
3.2 Kebijakan.....	14
3.2 Selera, Toleransi, dan Ketahanan Risiko	14
3.3 Alokasi Sumber Daya	15
BAB IV PRINSIP PENGELOLAAN RISIKO.....	17
BAB V KERANGKA KERJA PENGELOLAAN RISIKO	20
5.1 Kepemimpinan dan Komitmen	21
5.2 integrasi.....	21
5.3 Perancangan	22
5.4 Implementasi.....	25
5.3 Eva Anakua.....	26
5.6 Perbaiki	26
BAB VI PROSES PENGELOLAAN RISIKO	28
6.1 Komunikasi Konsultasi	28
6.2 Lingkup, Konteks, dan Kriteria	31
6.2.1 Lingkup.....	31

6.2.2 Konteks	31
6.2.3 Kriteria.....	33
6.3 Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>)	37
6.3.1 Identifikasi Risiko	37
6.3.2 Analisis Risiko	38
6.3.3 Evaluasi Risiko	38
6.4 Penanganan Risiko (Risk Treatment)	39
6.5 Pemantauan dan Peninjauan (<i>Monitoring and Review</i>)	39
6.6 Perekaman dan Pelaporan (<i>Recording and Reporting</i>)	40
BAB VII PROSES PENGELOLAAN RISIKO PADA PENGEMBANGAN USAHA, KERJA SAMA USAHA, DAN AKTIVITAS BARU	41
7.1 Rencana Pengembangan Usaha, Kerja Sama Usaha, dan Aktivitas Baru...	41
7.2 Rencana Investasi Proyek dan Investasi Finansial.....	41
7.3 Pengelolaan Risiko yang Berkelanjutan.....	41
BAB VIII TINGKAT MATURITAS PENGELOLAAN RISIKO	44
8.1 Pengukuran tingkat maturitas pengelolaan risiko	44
BAB IX RISK REGISTER	46
9.1 Kriteria Dampak Risiko Unit Kerja	46
9.2 Risk Input	48
9.3 Batas Toleransi Risiko dan Kertas Kerja	56
9.4 <i>Risk Appetite</i>	57
9.5 Rincian Tindakan Penanganan.....	57
9.6 Perubahan Peringkat.....	58
9.7 Perubahan Penanganan Risiko	61
9.8 Laporan Pemantauan	62
KESIMPULAN	64
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Perancangan Pengelolaan Risiko	23
Tabel 6.1 Alur Komunikasi dan Konsultasi Proses Pengelolaan Risiko	29
Tabel 6.2 Contoh Kriteria Dampak Risiko untuk K3	33
Tabel 6.3 Contoh Hubungan Kriteria Risiko dan Dampak Risiko.....	34
Tabel 6.4 Standar Skoring Level Risiko	35
Tabel 6.5 Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Politeknik Pariwisata Batam.....	13
Gambar 5.1 Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko	20
Gambar 6.1 Proses Pengelolaan Risiko	28

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Politeknik Pariwisata Batam memiliki visi dan misi untuk menjadi lembaga Pendidikan tinggi vokasi unggulan di bidang pariwisata yang berdaya saing global. Visi dan misi ini menjadi arah strategis bagi seluruh civitas akademika untuk terus berkembang menuju institusi yang bermutu, inovatif, dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan pariwisata berkelanjutan di Indonesia dan kawasan Asia Tenggara.

Sebagai perguruan tinggi vokasi, Politeknik Pariwisata Batam dituntut untuk terus beradaptasi dengan dinamika industri, memperkuat tata kelola organisasi, serta memastikan seluruh proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat berjalan efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu. Dalam perjalanan mencapai visi dan misi tersebut, Politeknik Pariwisata Batam menghadapi berbagai risiko; baik akademik, operasional, keuangan, maupun reputasi yang semakin kompleks. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengelolaan risiko yang terintegrasi dan menjadi bagian dari kegiatan kampus sehari-hari.

Sistem pengelolaan risiko yang diterapkan mengacu pada prinsip-prinsip ISO 31000:2018, yang diharapkan dapat memfasilitasi proses perbaikan berkelanjutan, mendukung pencapaian visi dan misi, serta menjaga keberlanjutan institusi melalui pengendalian risiko yang efektif.

Rencana Induk Pengembangan Politeknik Pariwisata Batam (RENIP) menjadi pedoman arah strategis pengembangan jangka panjang institusi, selaras dengan Rencana Strategis Peraturan Menteri Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2025 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, Dan Teknologi Tahun 2025-2029. RENIP Politeknik Pariwisata Batam memuat sejumlah isu strategis yang memerlukan penerapan pengelolaan risiko secara sistematis, di antaranya:

1. Implementasi *Good University Governance* (GUG)

Prinsip *Good University Governance* diterapkan melalui struktur organisasi yang efisien dan akuntabel, sistem kerja yang transparan, serta budaya kerja profesional dan berintegritas. Politeknik Pariwisata Batam mengedepankan tata kelola berbasis kinerja (*Key Performance Indicator*), pengendalian internal, dan pelayanan terbaik kepada *stakeholder* yang bersih dari KKN. Seluruhnya dilaksanakan dengan pendekatan pengelolaan risiko untuk menjamin terciptanya zona integritas dan budaya mutu.

2. Otonomi Pendidikan Tinggi Vokasi

Sebagai perguruan tinggi di bawah Kemendiknas, Politeknik Pariwisata Batam memperoleh ruang otonomi dalam pengelolaan akademik dan pengembangan kurikulum vokasi. Otonomi ini memberi peluang untuk memperluas jejaring kerja sama, membuka program studi baru yang relevan dengan kebutuhan industri, serta memberikan afirmasi kepada peserta didik dari berbagai daerah di Indonesia. Namun, otonomi tersebut juga membawa risiko yang perlu dikelola agar tidak mengganggu efektivitas dan mutu penyelenggaraan pendidikan.

3. Penguatan Pendidikan Vokasi (TVET)

Politeknik Pariwisata Batam berkomitmen memperkuat peran *Tourism Vocational Education and Training (TVET)* melalui penyelenggaraan program pendidikan terapan, profesi, dan pelatihan berbasis industri. Upaya ini memerlukan penerapan manajemen risiko yang cermat untuk memastikan proses pembelajaran berjalan sesuai standar kompetensi dan kebutuhan dunia kerja.

4. Pengembangan Ekosistem Inovasi

Dalam mendukung pariwisata berkelanjutan, Politeknik Pariwisata Batam membangun ekosistem inovasi melalui kerja sama riset terapan dan pengembangan produk kreatif berbasis potensi daerah. Pengelolaan risiko diterapkan untuk menjamin keberhasilan inovasi, mulai dari tahap penelitian hingga komersialisasi hasil karya.

5. Menuju Perguruan Tinggi Kelas Dunia (World Class Polytechnic)

Politeknik Pariwisata Batam menargetkan peningkatan daya saing internasional melalui kurikulum pembelajaran, kolaborasi penelitian, serta sertifikasi industri berstandar global. Proses menuju *World Class Polytechnic* ini mengandung berbagai risiko strategis, seperti kesenjangan kompetensi, keterbatasan sumber daya, dan perubahan regulasi internasional. Oleh karena itu, setiap kegiatan internasionalisasi perlu disertai analisis dan mitigasi risiko yang matang.

6. Perluasan Akses Pendidikan Tinggi Vokasi

Politeknik Pariwisata Batam memperluas akses pendidikan melalui peningkatan kualitas program sarjana terapan dan pascasarjana terapan, penguatan kerja sama industri, serta kolaborasi riset dan pengabdian masyarakat. Penerapan pengelolaan risiko membantu memastikan kualitas tetap terjaga di tengah ekspansi program dan kerja sama.

7. Mewujudkan Lulusan Unggul dan Berjiwa Entrepreneur

Sebagai lembaga pendidikan vokasi, Politeknik Pariwisata Batam bertanggung jawab menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berjiwa wirausaha, inovatif, dan berkarakter unggul. Risiko dalam penguatan kompetensi kewirausahaan, pengembangan kurikulum, serta pengelolaan institusi perlu diidentifikasi dan dikendalikan secara sistematis.

8. Pembelajaran Sepanjang Hayat (*Lifelong Learning*)

Politeknik Pariwisata Batam berupaya menjadi pusat pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning center*) melalui program pelatihan, sertifikasi kompetensi, dan peningkatan keterampilan masyarakat. Program ini membawa risiko operasional dan reputasi yang perlu dikelola untuk menjamin keberlanjutan dan kualitas layanan.

9. Penguatan Pembelajaran Daring (*Online Learning*)

Pemanfaatan teknologi informasi untuk pembelajaran daring menjadi strategi penting Politeknik Pariwisata Batam dalam memperluas jangkauan pendidikan. Pengelolaan risiko diperlukan untuk mengantisipasi potensi gangguan sistem, pelanggaran keamanan data, serta penurunan kualitas interaksi pembelajaran.

10. Penjaminan Mutu Pendidikan Akademik dan NonAkademik

Politeknik Pariwisata Batam memperkuat sistem penjaminan mutu melalui Satuan Penjaminan Mutu – Satuan Audit Internal (SPM-SAI) dan Gugus Mutu di setiap program studi. Pengelolaan risiko diterapkan untuk memastikan seluruh proses penjaminan mutu baik akademik maupun non-akademik berjalan sesuai standar nasional dan internasional.

11. Keberlanjutan Keuangan (*Financial Sustainability*)

Untuk menjamin keberlanjutan operasional, Politeknik Pariwisata Batam mengembangkan sumber-sumber pendanaan alternatif melalui unit usaha, kerja sama industri, dan kegiatan pelatihan. Risiko keuangan, hukum, dan reputasi perlu dikelola secara transparan dan akuntabel agar tetap mendukung prinsip tata kelola yang baik (*Good University Governance*).

1.2 Maksud dan Tujuan

Pedoman Pengelolaan Risiko disusun sebagai panduan bagi seluruh unsur di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam dalam melakukan identifikasi, evaluasi, pencegahan, serta penanggulangan terhadap berbagai potensi risiko. Dokumen ini bertujuan agar institusi mampu mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang melalui strategi pengelolaan serta mitigasi risiko yang efektif, sehingga dapat meningkatkan daya saing Politeknik.

Tujuan dari pedoman ini adalah untuk mendukung Politeknik Pariwisata Batam dalam:

- a. meningkatkan peluang pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis;
- b. menumbuhkan budaya manajemen yang proaktif;
- c. menyediakan dasar yang kokoh dalam proses pengambilan keputusan;
- d. memperkuat efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi;
- e. memastikan kepatuhan terhadap ketentuan serta regulasi yang berlaku;
- f. membangun kepercayaan dari para pemangku kepentingan; dan
- g. memperkuat ketahanan serta daya saing institusi.

Pedoman ini berfungsi sebagai acuan bagi seluruh civitas akademika Politeknik Pariwisata Batam dalam memahami dan melaksanakan pengelolaan risiko sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur. Penerapannya mencakup kesadaran atas paparan risiko dan peluang dalam kegiatan operasional maupun strategis di setiap unit kerja. Selain itu, pedoman ini mengarahkan pengembangan dan pelaksanaan prosedur yang memastikan bahwa risiko dapat diidentifikasi, dinilai tingkat kerentanannya, serta ditangani dengan langkah-langkah yang tepat. Dokumen ini juga menegaskan pentingnya pendefinisian tanggung jawab serta pendokumentasian proses pengelolaan risiko di seluruh tingkat organisasi.

1.3 Ruang Lingkup

Pelaksanaan pengelolaan risiko yang efektif serta selaras dengan pencapaian visi dan misi Politeknik Pariwisata Batam harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen perguruan tinggi. Proses pengelolaan risiko berperan penting dalam mewujudkan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yang secara langsung berkaitan dengan proses pengambilan keputusan di lingkungan institusi.

Berdasarkan standar ISO 31000, pengelolaan risiko merupakan pendekatan yang disusun secara logis, sistematis, terstruktur, dan tepat waktu, karena menjadi bagian dari rangkaian aktivitas organisasi yang memerlukan perhatian terhadap karakteristik risiko dan metode penanganannya. Tahapan dalam proses pengelolaan risiko meliputi:

- a. penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria risiko yang akan dikelola;
- b. identifikasi risiko;
- c. analisis risiko;
- d. evaluasi risiko;
- e. penanganan risiko;
- f. pemantauan dan peninjauan; serta
- g. pencatatan dan pelaporan hasil pengelolaan risiko.

Seluruh tahapan tersebut dapat diterapkan di berbagai tingkatan struktur organisasi di Politeknik Pariwisata Batam, antara lain:

- a. Direktur sebagai pemimpin tertinggi institusi
- b. Wakil Direktur sebagai pemimpin bidang masing-masing
- c. Kabag SPM-SAI
- d. Kabag Sekretariat dan Perencanaan Strategis
- e. Unit sebagai unsur penunjang kegiatan akademik dan non-akademik;
- f. Gugus mutu disetiap unit penunjang kegiatan akademik dan non-akademik

Setiap elemen tersebut berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas, efisiensi, konsistensi hasil, serta daya saing institusi. Oleh karena itu, pedoman teknis pelaksanaan pengelolaan risiko ini disusun secara sistematis dan implementatif untuk mendukung penerapan manajemen risiko di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam sesuai dengan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unsur organisasi.

1.4 Sasaran

Sasaran utama penyelenggaraan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam adalah tercapainya tingkat kematangan budaya manajemen risiko dan peningkatan ketahanan institusi terhadap risiko secara bertahap, melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Tahap Inisiasi – Meningkatnya kesadaran pimpinan dan pengelola unit kerja di seluruh struktur organisasi terhadap pentingnya penerapan manajemen risiko. Indikator keberhasilannya meliputi kompetensi para pimpinan sebagai pemilik risiko, serta adanya alokasi sumber daya manusia dan keuangan yang memadai untuk pelaksanaan pengelolaan risiko.
- b. Tahap Dasar – Tersedianya perangkat dan dasar kebijakan yang mendukung penerapan manajemen risiko di setiap unit kerja. Indikator utamanya mencakup:

- 1) keberadaan keputusan resmi yang menetapkan kebijakan, pedoman, dan petunjuk pelaksanaan pengelolaan risiko yang efektif;
 - 2) penempatan sumber daya manusia yang berkualifikasi dan profesional dalam bidang pengelolaan risiko;
 - 3) tersedianya infrastruktur pendukung yang memadai; dan dialokasikannya anggaran khusus dalam rencana kerja tahunan untuk kegiatan pengelolaan risiko.
- c. Tahap Terdefinisi - Kerangka kerja pengelolaan risiko telah berfungsi secara berkelanjutan dan dijalankan dengan baik. Indikatornya meliputi:
- 1) penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria risiko;
 - 2) tersusunnya profil risiko yang berisi daftar risiko inheren, matriks risiko, serta daftar risiko pasca-pengendalian;
 - 3) penerapan langkah-langkah penanganan risiko; dan dokumentasi serta laporan berkala terkait pelaksanaan pengelolaan risiko.
- d. Tahap Terkelola - Proses pengelolaan risiko telah dilaksanakan secara menyeluruh dan menjadi bagian integral dari sistem manajemen institusi maupun unit kerja. Indikator utamanya:
- 1) pengelolaan risiko telah terintegrasi dengan seluruh sistem manajemen yang diterapkan di Politeknik;
 - 2) penilaian risiko telah dilakukan secara kuantitatif; dan
 - 3) proses pencatatan serta pelaporan risiko dilakukan secara sistematis dan terstruktur.
- e. Tahap Optimal - Sistem pengelolaan risiko berfungsi sebagai alat strategis untuk mempercepat pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Indikatornya adalah pelaksanaan pengelolaan risiko yang memberikan nilai tambah bagi institusi, telah divalidasi oleh pihak independen, dan dilaporkan secara transparan.

Penetapan indikator serta penilaian tingkat kematangan dan ketahanan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam akan dilakukan melalui kajian akademik. Hasil kajian tersebut akan memuat uraian lengkap mengenai tingkat kematangan penerapan manajemen risiko dan ketahanan institusi terhadap risiko.

1.5 Pengertian Umum

Penetapan istilah dan pengertian dalam pedoman ini disesuaikan dengan konteks penerapannya di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam, dengan uraian sebagai berikut:

1. Politeknik Pariwisata Batam adalah perguruan tinggi vokasi negeri yang berfokus pada bidang pariwisata dan berada di bawah Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi Republik Indonesia
2. Direktur merupakan pimpinan tertinggi yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan di Politeknik Pariwisata Batam.
3. Civitas akademika Politeknik Pariwisata Batam mencakup dosen, mahasiswa, serta tenaga kependidikan.
4. Risiko adalah dampak dari ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran institusi.
5. Risiko Strategis (*strategy and planning risk*) adalah potensi kerugian langsung maupun tidak langsung yang disebabkan oleh ketidaktepatan strategi, ketidaksesuaian antara perencanaan dan visi misi, atau kurangnya analisis lingkungan strategis secara komprehensif.
6. Risiko Operasional (*operational/infrastructure risk*) timbul akibat kegagalan sistem internal, kesalahan manusia, gangguan teknologi, atau faktor eksternal seperti bencana alam. Contohnya, kesalahan dalam pengelolaan kepegawaian atau keuangan yang dapat menimbulkan kerugian bagi institusi.
7. Risiko Keuangan (*financial risk*) adalah potensi kerugian akibat penyimpangan dalam pengelolaan atau transaksi keuangan institusi, termasuk kemungkinan terjadinya penyelewengan dana yang berdampak pada stabilitas keuangan.
8. Risiko Bahaya (*hazard risk*) mengacu pada paparan terhadap kondisi atau objek berbahaya yang dapat menyebabkan cedera, penyakit, atau kerusakan fisik dan material.
9. Pengelolaan Risiko merupakan proses sistematis dan terorganisir dalam mengambil keputusan untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta mengendalikan risiko guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.
10. Kebijakan Pengelolaan Risiko adalah pernyataan resmi yang menetapkan arah, maksud, dan prinsip dasar pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam.

11. Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko adalah sistem perangkat yang menjadi dasar bagi pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan peningkatan berkelanjutan kegiatan manajemen risiko di setiap unit kerja.
12. Penetapan Lingkup, Konteks, dan Kriteria merupakan proses penjabaran tujuan, batasan, dan parameter internal serta eksternal yang digunakan untuk menentukan kriteria risiko yang akan dikelola.
13. Penilaian Risiko (*risk assessment*) adalah keseluruhan proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko.
14. Identifikasi Risiko (*risk identification*) adalah kegiatan untuk menemukan, mengenali, dan menjelaskan berbagai potensi risiko.
15. Analisis Risiko (*risk analysis*) adalah proses sistematis dalam memahami karakteristik risiko, memperkirakan tingkat dampak, serta kemungkinan terjadinya risiko pada institusi.
16. Dampak (*consequence*) adalah akibat dari suatu peristiwa, baik yang bersifat positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan.
17. Kemungkinan (*likelihood*) adalah probabilitas atau peluang terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan risiko.
18. Prioritas Risiko adalah kegiatan mengurutkan risiko berdasarkan tingkat keparahan dan peluang terjadinya, dari yang paling rendah hingga paling tinggi.
19. Penanganan Risiko (*risk treatment*) mencakup langkah-langkah mitigasi yang meliputi identifikasi opsi penanganan, penyusunan, dan pelaksanaan rencana mitigasi.
20. Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi agar pesan dapat dipahami dengan jelas oleh semua pihak terkait.
21. Konsultasi merupakan proses bertukar pikiran dan memperoleh masukan atau pertimbangan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.
22. Pemantauan adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi perubahan terhadap tingkat risiko atau kinerja pencapaian tujuan.
23. Peninjauan adalah proses telaah dan evaluasi mendalam terhadap efektivitas, kesesuaian, serta kecukupan metode atau sistem pengelolaan risiko.
24. Perekaman merupakan kegiatan pendokumentasian seluruh proses dan hasil pengelolaan risiko dengan memperhatikan sensitivitas informasi serta konteks internal dan eksternal organisasi.

25. Pelaporan adalah bagian dari tata kelola organisasi yang berfungsi meningkatkan kualitas komunikasi dengan pemangku kepentingan serta mendukung pimpinan dalam menjalankan tanggung jawab pengawasan.
26. Selera Risiko (*risk appetite*) adalah batas tingkat risiko yang dapat diterima oleh Politeknik Pariwisata Batam dalam mencapai tujuan dan sasaran strategisnya.
27. Toleransi Risiko (*risk tolerance*) adalah tingkat kesiapan institusi atau pemangku kepentingan untuk menerima risiko residual setelah dilakukan upaya mitigasi.

BAB II

ORGANISASI PENGELOLA

Kebijakan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam harus relevan dengan arah strategis, visi, dan misi institusi, serta mencerminkan karakteristik civitas akademika yang terdiri atas dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Manajemen perlu memastikan bahwa kebijakan ini diterapkan secara konsisten di seluruh tingkat organisasi, sehingga komitmen terhadap manajemen risiko tercermin dalam tugas dan tanggung jawab setiap unsur organisasi.

Dalam pelaksanaannya, Direktur Politeknik Pariwisata Batam bertindak sebagai penanggung jawab utama kebijakan pengelolaan risiko.

Tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja diatur berdasarkan:

1. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu Pendidikan Tinggi
2. Keputusan Direktur Politeknik Pariwisata Batam No. 039/SK/YV-KY/III/2023 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam; dan
3. Pedoman Direktur No. 285/SK/D-BTP/XI/2025 Tentang Pengelolaan Risiko di Lingkungan Politeknik Pariwisata Batam.

Seluruh civitas akademika berperan aktif dalam mendukung penerapan pengelolaan risiko. Berikut adalah pembagian peran dan tanggung jawab berdasarkan struktur organisasi dan peran Gugus Mutu di setiap unit:

1. Direktur

Direktur memiliki peran strategis dalam memastikan seluruh sistem manajemen risiko berjalan efektif di seluruh unit. Tugasnya meliputi;

- a. Menetapkan kebijakan dan arah strategis pengelolaan risiko di lingkungan Politeknik;
- b. Menyetujui profil risiko strategis dan rencana mitigasi dari setiap bidang;
- c. Mengawasi implementasi mitigasi risiko dan efektivitas tindak lanjutnya;
- d. Mendorong integrasi antara pengelolaan risiko dengan sistem penjaminan mutu internal; dan
- e. Melaporkan hasil pengelolaan risiko secara berkala kepada Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

2. Wakil Direktur I, II, dan III

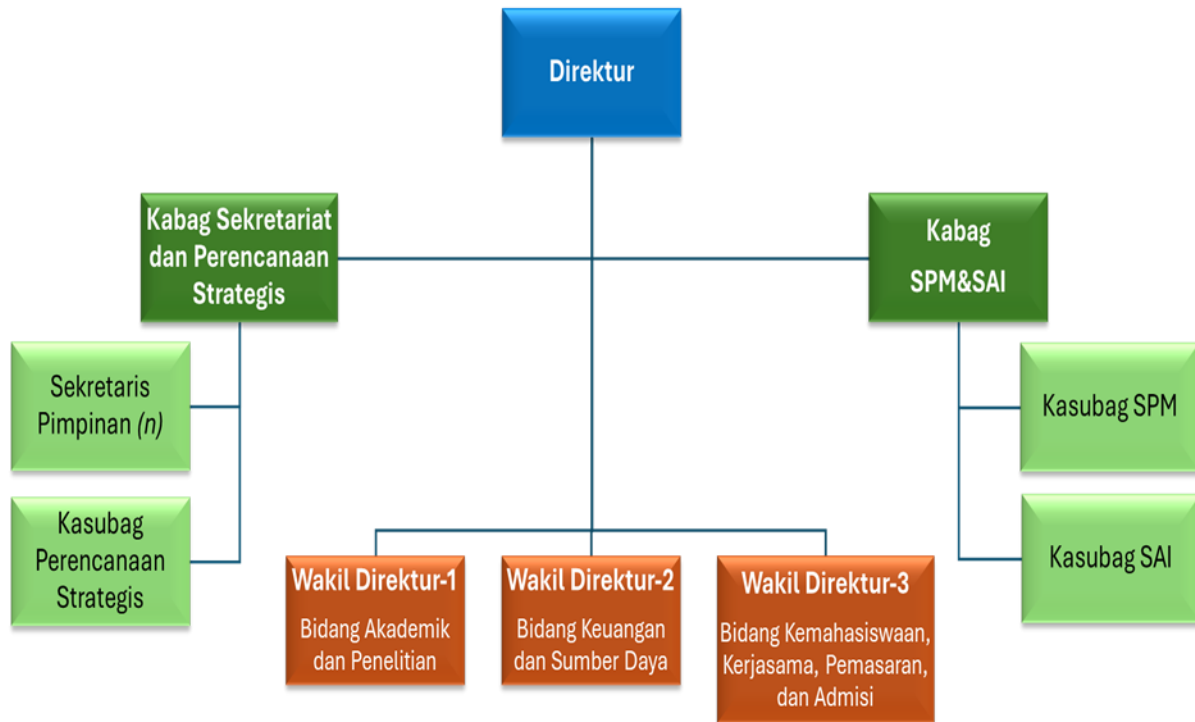
Setiap Wakil Direktur bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengelolaan risiko sesuai bidangnya masing-masing:

- a. Wakil Direktur I (Bidang Akademik dan Penelitian)
Mengidentifikasi dan mengelola risiko pada kegiatan akademik, penelitian, kurikulum, serta pelaksanaan pembelajaran. Bekerja sama dengan Gugus Mutu Akademik dan Penelitian untuk memantau efektivitas pengendalian risiko akademik.
 - b. Wakil Direktur II (Bidang Keuangan dan Sumber Daya)
Bertanggung jawab terhadap risiko dalam pengelolaan keuangan, aset, pengadaan barang/jasa, serta sumber daya manusia. Bersama Gugus Mutu Keuangan dan SDM, melakukan pemantauan kepatuhan terhadap regulasi dan efisiensi penggunaan sumber daya.
 - c. Wakil Direktur III (Bidang Kemahasiswaan, Kerja Sama, dan Alumni)
Mengelola risiko yang berkaitan dengan kegiatan kemahasiswaan, hubungan industri, promosi, dan alumni. Bekerja sama dengan Gugus Mutu Kemahasiswaan dan Kerja Sama dalam evaluasi kegiatan dan program kemitraan eksternal.
3. Bagian Sekretariat, dan Perencanaan Strategis berperan sebagai koordinator perencanaan strategis dan komunikasi kebijakan risiko.
- Tugasnya meliputi:
- a. Mengintegrasikan analisis risiko ke dalam rencana kerja dan anggaran;
 - b. Mengelola data dan laporan risiko kelembagaan;
 - c. Menyusun kebijakan komunikasi risiko kepada unit kerja; dan
 - d. Berkoordinasi dengan Gugus Mutu Perencanaan dan Humas dalam memastikan konsistensi pelaksanaan kebijakan mutu dan risiko.
4. Bagian Administrasi Akademik (ADAK) bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi yang aman dari risiko operasional dan kepatuhan.
- Tugasnya meliputi:
- a. Mengidentifikasi risiko administrasi akademik;
 - b. Melakukan mitigasi terhadap potensi penyimpangan prosedur operasional;
 - c. Menyusun laporan risiko operasional setiap semester; dan
 - d. Berkoordinasi dengan Gugus Mutu Administrasi dalam penerapan sistem pengendalian internal.
5. Bagian Sistem Penjaminan Mutu – Satuan Audit Internal berfungsi sebagai pengendali mutu dan pengelola risiko kelembagaan. Tugasnya meliputi;
- a. Mengembangkan dan menerapkan kebijakan manajemen risiko terintegrasi dengan SPMI;

- b. Melakukan audit mutu internal yang mencakup aspek risiko strategis;
 - c. Menyusun laporan hasil evaluasi risiko dan rekomendasi perbaikan; serta
 - d. Membina Gugus Mutu di setiap unit kerja agar mampu melaksanakan pengelolaan risiko secara mandiri dan berkelanjutan.
- 6. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PUSLITABMAS)
 Puslitabmas memastikan bahwa setiap kegiatan penelitian dan pengabdian dilakukan dengan memperhitungkan aspek risiko etika, pendanaan, serta keberlanjutan program. Bekerja sama dengan Gugus Mutu Puslitabmas dalam pemantauan dan evaluasi risiko terhadap pelaksanaan penelitian dan pengabdian masyarakat.
- 7. Unit Kerja Sama, kemahasiswaan, dan admisi pemasaran berfungsi untuk mengelola risiko yang terkait dengan kemitraan, kerja sama industry, kemahasiswaan dan admisi pemasaran Politeknik Pariwisata Batam, tugasnya meliputi;
 - a. Mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko kerja sama, kemahasiswaan dan admisi pemasaran
 - b. Melakukan analisis risiko finansial dan reputasi terhadap proyek strategis; dan
 - c. Berkoordinasi dengan Gugus Mutu Kerja Sama untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas kerja sama eksternal.
- 8. Gugus Mutu di Setiap Unit Kerja
 Gugus Mutu berperan sebagai pelaksana penjaminan mutu dan pengendalian risiko di tingkat operasional unit. Tugasnya meliputi;
 - a. Mengidentifikasi dan mencatat potensi risiko di lingkup unit;
 - b. Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan mitigasi risiko;
 - c. Menyusun laporan risiko unit kepada Pusat Penjaminan Mutu;
 - d. Mendorong budaya sadar risiko dan mutu di lingkungan kerja; dan
 - e. Melakukan evaluasi internal terhadap hasil tindak lanjut pengelolaan risiko.
- 9. Program Studi. Setiap Program Studi bertanggung jawab dalam mengelola risiko akademik di lingkungannya. Tugasnya meliputi;
 - a. Menyusun dan memperbarui Profil Risiko Program Studi;
 - b. Melaksanakan mitigasi risiko yang terkait dengan kegiatan pembelajaran, praktik industri, dan kurikulum;

- c. Berkoordinasi dengan Gugus Mutu Program Studi dalam memastikan kesesuaian penerapan pengelolaan risiko dengan standar mutu akademik; dan
- d. Melaporkan hasil pelaksanaan mitigasi risiko kepada Wakil Direktur I dan SPM-SAI secara berkala.

Struktur organisasi di Politeknik Pariwisata Batam dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut;



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Politeknik Pariwisata Batam

BAB III

PENYELENGGARAAN PENGELOLAAN RISIKO

3.1 Kebijakan

Penyelenggaraan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam mengacu pada Statuta Politeknik Pariwisata Batam yang mencerminkan komitmen institusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni di bidang pariwisata guna mendukung kemajuan bangsa yang berdaya saing, berkeadilan, sejahtera, dan berintegritas.

Pelaksanaan pengelolaan risiko memerlukan komitmen dan dukungan penuh dari seluruh unsur pimpinan dan civitas akademika. Oleh karena itu, Politeknik Pariwisata Batam berkomitmen untuk:

1. Mematuhi seluruh peraturan dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku terkait pengelolaan risiko di lingkungan pendidikan tinggi vokasi pariwisata;
2. Mengalokasikan sumber daya yang memadai, meliputi; sumber daya manusia, informasi, teknologi, dan keuangan untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan risiko; dan
3. Mengadopsi serta mengembangkan praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan risiko yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan institusi.

Pedoman Direktur tentang Pengelolaan Risiko di Politeknik Pariwisata Batam memberikan panduan teknis dalam pelaksanaan pengelolaan risiko di seluruh unit kerja. Pelimpahan wewenang dan kewajiban pelaporan disesuaikan dengan kapasitas, kompetensi, dan ketahanan risiko masing-masing unit kerja di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam.

3.2 Selera, Toleransi, dan Ketahanan Risiko

Dalam menghadapi risiko yang mungkin muncul, Politeknik Pariwisata Batam menetapkan tingkat *selera risiko* (*risk appetite*), *toleransi risiko* (*risk tolerance*), dan strategi *ketahanan risiko* (*risk resilience*) dengan prinsip sebagai berikut:

1. Mengambil risiko yang terukur, realistis, dan proporsional terhadap kapasitas serta kemampuan institusi dalam mengelola dan menanggungnya;
2. Mempertimbangkan tingkat toleransi dan ketahanan risiko dalam proses pengambilan keputusan strategis di setiap unit kerja;

3. Meningkatkan kemampuan adaptasi dan ketahanan risiko baik di tingkat institusi maupun di tingkat unit kerja; dan
4. Melakukan penilaian dan pemutakhiran secara berkala terhadap profil dan ketahanan risiko untuk memastikan kesiapan institusi dalam menghadapi dinamika perubahan.

3.3 Alokasi Sumber Daya

Pendanaan untuk penyelenggaraan pendidikan di Politeknik Pariwisata Batam bersumber dari berbagai sumber sesuai dengan peraturan yang berlaku, antara lain:

1. Masyarakat dan dunia usaha;
2. Biaya pendidikan dan pelatihan;
3. Pengelolaan dana hibah;
4. Kegiatan usaha Politeknik;
5. Kerja sama tridharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat);
6. Pengelolaan aset dan kekayaan Politeknik;
7. Pinjaman yang sah sesuai peraturan perundangan.

Sumber daya yang dialokasikan untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan risiko mencakup:

- Sumber Daya Manusia (SDM): personel yang memiliki kompetensi dalam manajemen risiko, ditetapkan melalui keputusan Direktur berdasarkan peran dan tanggung jawabnya di unit kerja.
- Sumber Daya Teknologi dan Informasi: sarana dan sistem informasi yang dikelola oleh unit terkait, seperti Bagian Administrasi Akademik, Umum, dan Bagian Perencanaan, untuk mendukung pemantauan dan pelaporan risiko.
- Sumber Daya Finansial: dialokasikan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) untuk mendukung implementasi kebijakan pengelolaan risiko, kegiatan mitigasi, serta peningkatan kapasitas SDM.

Pengelolaan risiko di setiap unit dilaksanakan oleh pimpinan unit kerja (seperti Wakil Direktur, Kepala Bagian, dan Ketua Program Studi) sebagai pemilik risiko (*risk owner*), dengan dukungan Gugus Mutu Unit Kerja yang berperan dalam pemantauan, evaluasi, dan pelaporan hasil mitigasi risiko.

Politeknik Pariwisata Batam juga berkomitmen menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, termasuk sistem pendukung informasi dan pengembangan teknologi, untuk memastikan pelaksanaan pengelolaan risiko berjalan efektif, efisien, dan berkelanjutan.

BAB IV

PRINSIP PENGELOLAAN RISIKO

Pelaksanaan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam mengacu pada prinsip-prinsip dasar yang tertuang dalam ISO 31000, agar penerapannya berjalan efektif, sistematis, dan sesuai dengan karakter institusi pendidikan tinggi vokasi. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman dalam setiap kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian risiko di lingkungan Politeknik.

Prinsip-prinsip pengelolaan risiko tersebut meliputi:

1. Pengelolaan risiko menciptakan dan melindungi nilai
Pengelolaan risiko bertujuan untuk menciptakan nilai baru serta menjaga nilai yang telah ada agar tidak berkurang. Setiap langkah mitigasi atau pengendalian risiko harus memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, efisiensi, keselamatan, kualitas layanan, serta keberlanjutan Politeknik.
2. Pengelolaan risiko merupakan bagian yang terintegrasi dalam seluruh proses organisasi
Manajemen risiko tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi bagian integral dari seluruh proses dan kegiatan organisasi. Pengelolaan risiko harus diterapkan sejak tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam setiap fungsi kelembagaan.
3. Pengelolaan risiko mendukung proses pengambilan keputusan
Setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan dan pengelola unit kerja harus mempertimbangkan aspek risiko. Informasi mengenai potensi risiko dan dampaknya digunakan sebagai dasar dalam menentukan prioritas, strategi, dan alternatif kebijakan agar keputusan yang diambil bersifat objektif, terukur, dan tepat sasaran.
4. Pengelolaan risiko secara eksplisit mengantisipasi ketidakpastian
Manajemen risiko harus secara jelas mempertimbangkan faktor-faktor ketidakpastian yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan yang sistematis, termasuk metode identifikasi dan analisis risiko, diperlukan untuk menghadapi kondisi yang tidak pasti dalam kegiatan akademik, administrasi, maupun operasional.
5. Pengelolaan risiko bersifat sistematis, terstruktur, dan tepat waktu
Pengelolaan risiko dilakukan melalui tahapan yang logis, terencana, dan saling berkaitan antara satu proses dengan yang lain. Setiap kegiatan pengendalian risiko perlu

dilakukan secara tepat waktu agar upaya mitigasi memberikan dampak optimal dan tidak terlambat dalam menghadapi potensi ancaman.

6. Pengelolaan risiko didasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Seluruh keputusan dalam pengelolaan risiko harus berlandaskan pada data dan informasi yang akurat, baik yang bersumber dari pengalaman, hasil evaluasi, masukan pemangku kepentingan, maupun analisis para ahli. Namun demikian, keterbatasan data, model, atau perbedaan pendapat juga perlu dipertimbangkan secara proporsional.

7. Pengelolaan risiko disesuaikan dengan konteks organisasi

Pelaksanaan pengelolaan risiko harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Politeknik Pariwisata Batam, termasuk karakteristik program studi, kegiatan tridharma, serta profil risiko masing-masing unit kerja. Dengan demikian, penerapan kebijakan dapat lebih efektif dan sesuai kebutuhan lapangan.

8. Pengelolaan risiko memperhatikan faktor manusia dan budaya organisasi

Keberhasilan penerapan manajemen risiko sangat bergantung pada faktor manusia dan budaya kerja yang ada di lingkungan Politeknik. Setiap individu — baik pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, maupun mahasiswa — perlu memiliki kesadaran dan tanggung jawab terhadap risiko di bidangnya masing-masing. Budaya sadar risiko harus menjadi bagian dari budaya mutu institusi.

9. Pengelolaan risiko bersifat transparan dan partisipatif

Pelaksanaan pengelolaan risiko dilakukan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam. Setiap tahapan kegiatan — mulai dari identifikasi, analisis, hingga mitigasi risiko — disampaikan secara jelas dan dapat diakses oleh pihak yang berwenang. Keterlibatan aktif seluruh unsur organisasi, baik pimpinan maupun staf pelaksana, menjadi faktor penting dalam memastikan efektivitas penerapan manajemen risiko secara menyeluruh.

10. Pengelolaan risiko bersifat dinamis, berkesinambungan, dan responsif terhadap perubahan

Sistem pengelolaan risiko harus senantiasa disesuaikan dengan perkembangan kondisi internal maupun eksternal Politeknik. Pengelolaan risiko tidak bersifat tetap, tetapi berkembang mengikuti perubahan kebijakan, tantangan lingkungan strategis, dan kemajuan teknologi. Oleh karena itu, evaluasi dan pemutakhiran profil risiko dilakukan secara periodik agar sistem tetap relevan, adaptif, dan mampu merespons dinamika yang terjadi di lingkungan pendidikan tinggi pariwisata.

11. Pengelolaan risiko mendorong peningkatan berkelanjutan (*continuous improvement*)

Penerapan manajemen risiko berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat tata kelola dan meningkatkan mutu kelembagaan secara berkelanjutan. Politeknik Pariwisata Batam berkomitmen untuk terus mengembangkan kebijakan, sistem, serta kompetensi sumber daya manusia di bidang pengelolaan risiko. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kematangan sistem manajemen risiko, memperkuat budaya mutu, dan memberikan nilai tambah bagi keberlanjutan institusi.

BAB V

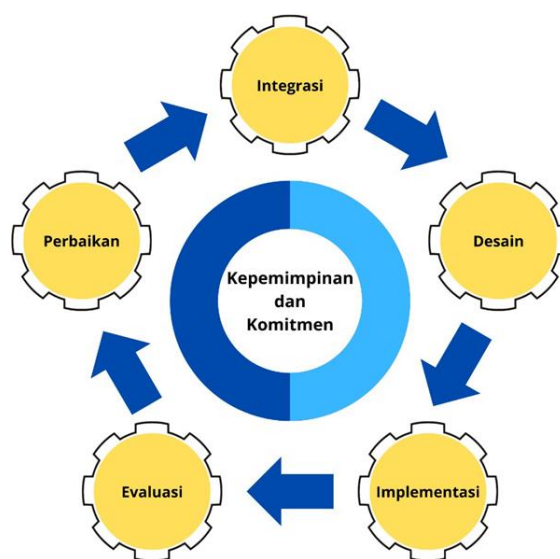
KERANGKA KERJA PENGELOLAAN RISIKO

Perencanaan kerangka kerja pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam mencakup pemahaman terhadap struktur organisasi serta konteks internal dan eksternal institusi. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi: penetapan kebijakan pengelolaan risiko, penentuan tanggung jawab dan akuntabilitas, integrasi pengelolaan risiko ke dalam proses bisnis dan kegiatan operasional di setiap unit kerja, pengalokasian sumber daya yang diperlukan, serta penetapan mekanisme komunikasi baik internal maupun eksternal.

Setelah kerangka kerja pengelolaan risiko ditetapkan, dilakukan penerapan sistem pengelolaan risiko di seluruh unit kerja sesuai bidang tanggung jawabnya. Selanjutnya, evaluasi berkala terhadap efektivitas kerangka kerja perlu dilakukan untuk memastikan kesesuaiannya dengan perubahan lingkungan strategis maupun dinamika internal institusi.

Kerangka kerja pengelolaan risiko juga harus senantiasa dikembangkan dan disempurnakan agar mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan organisasi. Proses ini bersifat berkelanjutan dan siklikal, sehingga pelaksanaan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dapat berjalan secara konsisten, terukur, dan menghasilkan penerapan yang andal dan berkesinambungan.

Siklus kerangka kerja pengelolaan risiko digambarkan pada Skema Gambar 5.1 di bawah ini



Gambar 5.1 Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko

5.1 Kepemimpinan dan Komitmen (*Leadership and Commitment*)

Pimpinan unit kerja di Politeknik Pariwisata Batam serta Senat Politeknik yang berperan dalam pengelolaan dan pengawasan kelembagaan wajib menunjukkan kepemimpinan dan komitmen nyata dalam penerapan pengelolaan risiko. Tujuan utama dari kepemimpinan ini adalah untuk:

1. Menerapkan dan menyesuaikan seluruh komponen dalam kerangka kerja pengelolaan risiko;
2. Menyampaikan informasi secara terbuka terkait rencana dan strategi penerapan manajemen risiko di lingkungan Politeknik;
3. Memastikan tersedianya sumber daya yang memadai — baik sumber daya manusia, keuangan, maupun teknologi — untuk mendukung pelaksanaan program pengelolaan risiko; dan
4. Menetapkan kewenangan, tanggung jawab, serta akuntabilitas pemilik risiko pada setiap tingkatan struktur organisasi.

Kepemimpinan dan komitmen yang kuat dalam penerapan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam akan berkontribusi pada:

1. Penyelarasan antara tujuan strategis, visi, misi, serta budaya organisasi dengan sistem manajemen risiko;
2. Pengenalan dan pelaksanaan seluruh kewajiban dan komitmen institusi secara konsisten;
3. Penetapan jenis serta tingkat risiko yang dapat ditoleransi untuk mendukung penyusunan kriteria risiko yang jelas dan terkomunikasikan dengan baik;
4. Peningkatan pemahaman dan nilai penting pengelolaan risiko di seluruh lingkungan kerja dan kepada para pemangku kepentingan;
5. Penguatan mekanisme pemantauan risiko secara sistematis; dan
6. Pastikan kerangka kerja pengelolaan risiko selalu relevan dengan konteks kelembagaan dan lingkungan strategis Politeknik.

5.2 Integrasi (*Integration*)

Integrasi pengelolaan risiko ke dalam struktur organisasi Politeknik Pariwisata Batam dilakukan dengan memahami konteks dan tata kelola kelembagaan secara menyeluruh. Struktur organisasi dibentuk berdasarkan kompleksitas dan tujuan strategis institusi, di mana

risiko terdapat pada setiap level organisasi dan harus dikelola oleh masing-masing pemangku tanggung jawab.

Tata kelola Politeknik melibatkan hubungan internal dan eksternal, kebijakan, proses, serta praktik manajemen yang diperlukan untuk mencapai tujuan institusi secara berkelanjutan. Bagian penting dari tata kelola tersebut adalah penetapan akuntabilitas dan fungsi pengawasan risiko di setiap tingkatan organisasi.

Integrasi pengelolaan risiko merupakan proses dinamis dan berulang yang harus disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem tata kelola, kepemimpinan, strategi, dan kegiatan operasional Politeknik Pariwisata Batam.

5.3 Perancangan (*Design*)

Perancangan kerangka kerja pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam mempertimbangkan beberapa aspek berikut:

1. Pemahaman menyeluruh terhadap struktur organisasi dan konteks internal maupun eksternal Politeknik.
2. Penguatan komitmen terhadap pengelolaan risiko melalui kebijakan resmi, pernyataan komitmen, atau dokumen pedoman yang secara jelas mengaitkan pengelolaan risiko dengan tujuan kelembagaan. Komitmen tersebut diwujudkan dengan:
 - a. Menegaskan tujuan dan arah kebijakan pengelolaan risiko sesuai dengan visi dan misi Politeknik;
 - b. Menekankan pentingnya integrasi pengelolaan risiko dalam setiap kegiatan dan budaya kerja;
 - c. Mengarahkan penerapan manajemen risiko untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional;
 - d. Menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas secara jelas;
 - e. Menjamin ketersediaan sumber daya yang memadai untuk mendukung pelaksanaan pengelolaan risiko;
 - f. Menjelaskan mekanisme penanganan terhadap tujuan atau kepentingan yang saling bertentangan;
 - g. Menetapkan indikator dan metode pelaporan kinerja pengelolaan risiko; dan
 - h. Menjamin adanya proses peninjauan dan penyempurnaan berkelanjutan atas kerangka kerja pengelolaan risiko.

3. Penetapan peran, tanggung jawab, kewenangan, dan akuntabilitas oleh pimpinan tertinggi (Direktur) dan organ pengawas (Senat Politeknik).
4. Pengalokasian sumber daya yang memadai oleh pimpinan dan pengawas, mencakup:
 - a. Sumber daya manusia, keahlian, pengalaman, dan kompetensi;
 - b. Metode, proses, dan alat pendukung pengelolaan risiko;
 - c. Prosedur dan dokumen kerja yang terdokumentasi;
 - d. Sistem manajemen informasi dan pengetahuan; serta
 - e. Program pengembangan dan pelatihan profesional di bidang pengelolaan risiko.
5. Penetapan mekanisme komunikasi dan konsultasi untuk memastikan efektivitas penerapan pengelolaan risiko. Komunikasi dilakukan secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan, sementara konsultasi dilaksanakan untuk memperoleh umpan balik yang dapat memperkuat pengambilan keputusan dan perbaikan berkelanjutan.

Tanggung jawab setiap pihak yang terlibat dalam sistem pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dijabarkan lebih lanjut dalam Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Perancangan Pengelolaan Risiko

No	Tahap Proses Pengelolaan Risiko	Senat Politeknik	Direktur	Wakil Direktur	SP M-SAI	Kabag Sekretariat & Perencanaan Strategis	Kepala Unit / Ka. Prodi	Gugus Mutu Unit	Subunit / Bagian	Stakeholder Eksternal
1	Persiapan	I	A	I/C	R	C	R	I	I	-
2	Komunikasi & Konsultasi	I	I	A	I/C	C	R	C	C	I
3	Penentuan Konteks	I	A	C	I/C	C	R	C	C	I
4	Penilaian Risiko:									
a	Identifikasi Risiko	I	C	A	C	C	R	R/C	R/C	-

b	Analisis Risiko	I	C	A	C	C	R	R/C	R/C	-
c	Evaluasi Risiko	I	C	A	C	C	R	R/C	R/C	-
5	Perilaku Risiko	I	A	I/C	R	C	R	R/C	R/C	C/I
6	Pemantauan & Peninjauan	I	R	A	I/C	C	R	C	C	I
7	Perekaman & Pelaporan	C	C	A	C	C	C	C	C	-

Keterangan:

R: Responsible : Pihak yang mengerjakan (pelaksana)

A: Accountable : Pihak yang membuat keputusan terakhir (penanggung jawab)

C: Consulted : Pihak yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan

I: Informed : Pihak yang mendapatkan informasi atau menerima laporan

Dalam penerapan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam, terdapat beberapa tahapan penting yang harus diperhatikan agar proses berjalan efektif, terarah, dan berkelanjutan. Tahapan tersebut meliputi persiapan, yaitu proses awal untuk membangun pemahaman bersama dan menetapkan komitmen seluruh unsur organisasi; komunikasi dan konsultasi, yaitu pertukaran informasi antara pimpinan, unit kerja, dan pemangku kepentingan untuk memastikan kesamaan persepsi dalam identifikasi serta mitigasi risiko; penetapan konteks, yaitu pemahaman terhadap kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi pencapaian tujuan kelembagaan; penilaian risiko, yang mencakup identifikasi, analisis, dan evaluasi terhadap potensi risiko; penanganan risiko, yaitu penerapan langkah mitigasi yang disusun untuk mengurangi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko; pemantauan dan peninjauan, yaitu kegiatan pengawasan berkelanjutan terhadap efektivitas pelaksanaan; serta perekaman dan pelaporan, yaitu proses pendokumentasian hasil pengelolaan risiko sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan oleh pimpinan.

Pelaksanaan setiap tahapan tersebut melibatkan berbagai pihak sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam struktur organisasi Politeknik Pariwisata Batam, yaitu Senat Politeknik, Direktur, Wakil Direktur, Kepala Pusat, Kepala Unit, dan Subunit Pengelolaan

Risiko. Senat berperan sebagai pihak pengawas dan pemberi pertimbangan strategis, sementara Direktur bertanggung jawab penuh atas integrasi pengelolaan risiko di seluruh kegiatan institusi. Wakil Direktur dan Kepala Pusat berperan dalam pembinaan dan koordinasi di bidang masing-masing. Kepala Unit Pengelolaan Risiko dan Subunit terkait melaksanakan proses teknis mulai dari identifikasi hingga pelaporan risiko kepada pimpinan. Adapun pemangku kepentingan eksternal (*stakeholder*) berperan memberikan masukan, pengawasan, dan memastikan bahwa sistem pengelolaan risiko yang diterapkan berjalan sesuai tujuan kelembagaan dan prinsip tata kelola yang baik.

5.4 Implementasi (*Implementation*)

Implementasi kerangka kerja pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dilaksanakan melalui beberapa tahapan utama yang bertujuan untuk memastikan proses berjalan sistematis, efektif, dan selaras dengan tujuan institusi. Tahapan tersebut meliputi:

Menyusun rencana penerapan pengelolaan risiko dengan mempertimbangkan aspek waktu, prioritas kegiatan, dan ketersediaan sumber daya.

1. Mengidentifikasi kapan, di mana, dan oleh siapa berbagai jenis keputusan strategis maupun operasional dibuat di tingkat institusi.
2. Menyesuaikan atau memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sudah ada agar lebih mendukung penerapan manajemen risiko.
3. Memastikan bahwa seluruh ketentuan, prosedur, dan pedoman pengelolaan risiko dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh unsur organisasi.

Secara umum, risiko di Politeknik Pariwisata Batam dapat dikelompokkan menjadi dua kategori utama:

1. Risiko Akademik, yaitu risiko yang melekat pada pelaksanaan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (*Tridharma Perguruan Tinggi*). Risiko ini dikelola oleh masing-masing program studi, pusat, atau unit akademik, dan harus dirumuskan secara Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, dan Terikat Waktu (***SMART***) dalam bentuk indikator kinerja utama (IKU) yang berkaitan dengan mutu akademik.
2. Risiko Non-Akademik, yaitu risiko yang tidak secara langsung terkait dengan kegiatan tridharma, tetapi memiliki dampak signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis dan indikator kinerja institusi. Risiko ini dapat timbul dari pelaksanaan proyek strategis,

kegiatan bisnis, pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, infrastruktur, serta reputasi institusi. Risiko jenis ini harus diidentifikasi dan dikendalikan secara hati-hati karena berpotensi memengaruhi keberlanjutan dan daya saing Politeknik Pariwisata Batam.

5.5 Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi penerapan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dilakukan secara berkala pada setiap tingkatan struktur organisasi hingga unit kerja, minimal dua kali dalam satu tahun. Tujuan evaluasi ini adalah untuk menilai efektivitas dan kesesuaian proses implementasi pengelolaan risiko dengan kebijakan, sasaran, dan konteks kelembagaan.

Pada tahap awal, unit pengelola risiko menyusun laporan hasil pelaksanaan pengelolaan risiko dari seluruh bidang dan unit di lingkungan Politeknik. Laporan tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan evaluasi bersama pimpinan, yang dalam hal ini dikoordinasikan oleh Direktur bersama Pusat Penjaminan Mutu (P2M).

Penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja kerangka kerja pengelolaan risiko terhadap tujuan, rencana pelaksanaan, indikator kinerja, serta perilaku organisasi yang diharapkan. Selain itu, evaluasi juga bertujuan untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan risiko tetap relevan, efektif, dan selaras dalam mendukung pencapaian visi, misi, serta tujuan strategis Politeknik Pariwisata Batam.

5.6 Perbaikan (*Improvement*)

Politeknik Pariwisata Batam perlu secara rutin melakukan pemantauan, peninjauan, dan pembaruan kerangka kerja pengelolaan risiko untuk menyesuaikan diri terhadap dinamika dan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal institusi. Hasil dari kegiatan pemantauan dan peninjauan tersebut menjadi dasar bagi pengambilan keputusan strategis yang bertujuan memperkuat kebijakan, sistem, serta rencana pengelolaan risiko agar tetap relevan, efektif, dan selaras dengan tujuan kelembagaan. Langkah ini sekaligus menjadi upaya dalam menumbuhkan dan memperkuat budaya manajemen risiko di seluruh tingkat organisasi Politeknik.

Apabila dalam pelaksanaan kegiatan institusi telah terdapat unsur penerapan manajemen risiko formal, maka sistem tersebut perlu dievaluasi dan dikaji secara mendalam untuk memastikan efektivitas dan kecukupannya. Proses evaluasi dilakukan dengan mengacu pada prinsip-prinsip ISO 31000, sehingga pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dapat

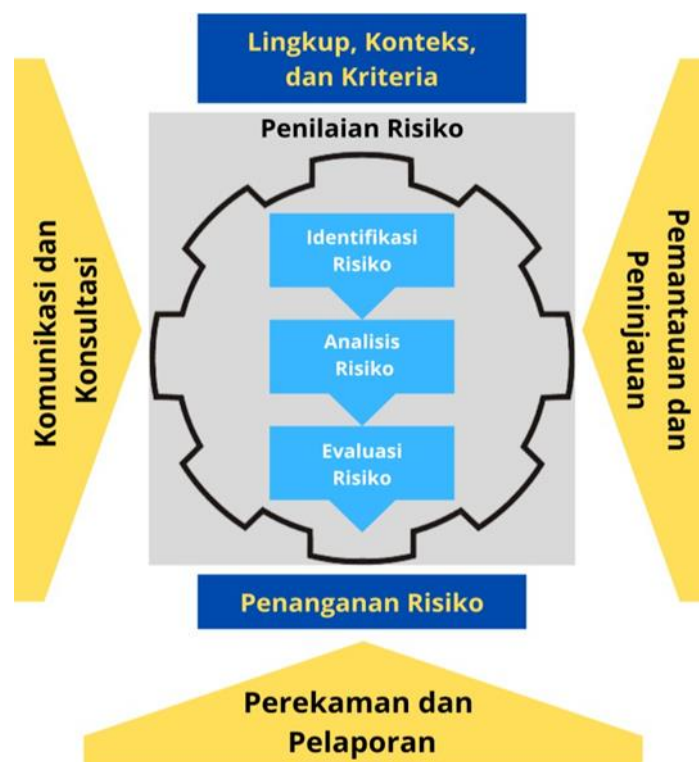
terus disempurnakan dan diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam sistem tata kelola dan operasional institusi guna mencapai peningkatan yang berkelanjutan.

BAB VI

PROSES PENGELOLAAN RISIKO

Penerapan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dilakukan melalui suatu proses siklus yang berkesinambungan, di mana setiap tahap saling terhubung dan berlangsung secara berulang untuk memastikan efektivitas pelaksanaannya. Siklus pengelolaan risiko ini terdiri atas delapan tahapan utama yang berfungsi untuk menilai kekuatan serta kelemahan institusi, sehingga seluruh potensi risiko dapat dikelola secara tepat dan terarah.

Melalui proses evaluasi yang dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan, Politeknik Pariwisata Batam diharapkan mampu membangun ketahanan institusional yang tangguh dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan. Selain itu, proses ini juga bertujuan memperkuat tata kelola dan meningkatkan kapasitas kelembagaan, sehingga Politeknik dapat terus berkembang menjadi organisasi pendidikan tinggi yang kompetitif dan adaptif. Gambar 6.1 berikut menggambarkan alur proses pengelolaan risiko secara menyeluruh.



Gambar 6.1 Proses Pengelolaan Risiko

6.1 Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)

Dalam setiap tahapan proses pengelolaan risiko, aspek komunikasi dan konsultasi menjadi komponen penting yang harus diperhatikan. Pada tahap awal, kegiatan difokuskan

pada upaya membangun dan memperkuat komunikasi dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal untuk membahas berbagai isu yang berkaitan dengan potensi risiko serta strategi pengelolaannya. Proses komunikasi dan konsultasi ini dilakukan secara dua arah, sehingga memungkinkan adanya pertukaran informasi, masukan, serta klarifikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengelolaan risiko. Alur komunikasi dan konsultasi antar pemangku kepentingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.1 berikut.

Tabel 6.1 Alur Komunikasi dan Konsultasi Proses Pengelolaan Risiko

N o	Proses Komunika si & Konsultasi	Senat Politeknik	Direktu r	SPM -SAI	Unit Sekretariat & Perencana an Strategis	Unit Kerj a / Prod i	Gugu s Mutu Unit	Stakehold er
1	Proses persiapan komunikasi	I	A	C	C	R	I	I
2	Identifikasi <i>stakeholder</i>	I	A	C	C	R	I	C
3	Proses komunikasi & konsultasi internal (awal)	I	A	I/C/ R	C	C/R	I/C	I
4	Proses komunikasi & konsultasi eksternal (awal)	I	A	I/C	C/R	R	I	I/C
5	Proses komunikasi berlanjut	I	A	I/C	C	R	C/R	I/C

Keterangan:

R: Responsible: Pihak yang mengerjakan (pelaksana)

A: Accountable: Pihak yang membuat keputusan terakhir (penanggung jawab)

C: Consulted : Pihak yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan

I: Informed : Pihak yang mendapatkan informasi atau menerima laporan

Tabel ini menunjukkan bahwa:

- Direktur bertanggung jawab utama atas komunikasi dan konsultasi risiko di tingkat institusi.
- P2M berperan sebagai penghubung koordinasi teknis dan pengawasan pelaksanaan komunikasi risiko.
- Unit Sekretariat & Perencanaan Strategis memastikan seluruh proses komunikasi risiko terintegrasi dengan dokumen strategis, seperti Renstra dan RKAT.
- Unit Kerja/Prodi serta Gugus Mutu Unit menjadi pelaksana teknis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan risiko.
- Senat Politeknik berperan memberikan pertimbangan dan pengawasan, sementara stakeholder eksternal dilibatkan dalam komunikasi dan konsultasi berkelanjutan untuk memastikan penerapan pengelolaan risiko berjalan sesuai prinsip tata kelola yang baik.



Diagram alur komunikasi risiko

6.2 Lingkup, Konteks, dan Kriteria (*Scope, Context, and Criteria*)

Penetapan lingkup, konteks, dan kriteria merupakan tahap penting dalam penerapan manajemen risiko di perguruan tinggi. Langkah ini memastikan proses pengelolaan risiko berjalan tepat sasaran, memungkinkan penilaian risiko yang akurat, serta mendukung penanganan risiko yang efektif. Penetapan tersebut mencakup batasan proses serta pemahaman terhadap konteks internal dan eksternal organisasi.

6.2.1 Lingkup

Politeknik Pariwisata Batam perlu menetapkan ruang lingkup kegiatan manajemen risiko karena proses ini dapat diterapkan pada berbagai level, seperti strategis, operasional, program, proyek, maupun aktivitas lainnya. Penetapan lingkup diperlukan untuk memperjelas area yang menjadi fokus, tujuan yang ingin dicapai, serta keselarasan dengan tujuan institusi.

Dalam merumuskan pendekatan manajemen risiko, beberapa aspek yang harus diperhatikan meliputi:

- a. Sasaran dan kebijakan yang perlu disusun.
- b. Hasil yang ingin dicapai dari setiap langkah dalam proses manajemen risiko.
- c. Batasan waktu, lokasi, serta hal-hal yang disertakan dan dikecualikan.
- d. Metode dan alat analisis risiko yang digunakan.
- e. Kebutuhan sumber daya, penetapan tanggung jawab, dan dokumentasi.
- f. Keterkaitan proses manajemen risiko dengan proyek, kegiatan, atau proses lain dalam institusi.

6.2.2 Konteks

Konteks eksternal dan internal merupakan lingkungan dimana Politeknik Pariwisata Batam berupaya mencapai tujuannya. Konteks manajemen risiko harus mencerminkan kondisi spesifik institusi, baik lingkungan eksternal maupun internal. Pemahaman konteks menjadi penting karena:

- a. Proses manajemen risiko berlangsung dalam kerangka tujuan dan aktivitas institusi.
- b. Faktor institusi itu sendiri dapat menjadi sumber risiko.
- c. Tujuan dan ruang lingkup manajemen risiko berhubungan langsung dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Institusi harus menetapkan konteks eksternal dan internal dengan mempertimbangkan faktor-faktor berikut;

- a. Konteks internal Politeknik Pariwisata Batam, meliputi namun tidak terbatas pada:
 - visi, misi, dan nilai institusi;
 - tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
 - strategi, tujuan, kebijakan, dan budaya organisasi;
 - standar, pedoman, serta model yang digunakan;
 - kapasitas, sumber daya, dan kompetensi (modal, SDM, pengetahuan, teknologi, sistem, dan proses);
 - data, sistem informasi, dan arus informasi;
 - hubungan dengan pemangku kepentingan internal;
 - interkoneksi dan ketergantungan antar-unit.
- b. Konteks eksternal Politeknik Pariwisata Batam, meliputi namun tidak terbatas pada:
 - faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan di tingkat internasional, nasional, regional, maupun lokal;
 - tren dan faktor pendorong utama yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan institusi;
 - hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan ekspektasi pemangku kepentingan eksternal;
 - komitmen dan hubungan kontraktual;
 - kompleksitas jejaring dan ketergantungan.

Penetapan konteks bertujuan menetapkan parameter dasar mengenai risiko yang harus dikelola serta memberi arahan dalam pengambilan keputusan untuk tahap analisis risiko berikutnya. Strategi penetapannya dilakukan melalui:

- a. Menetapkan konteks pencapaian sasaran berdasarkan kondisi internal dan eksternal institusi.
- b. Menentukan konteks penerapan manajemen risiko pada area yang relevan.
- c. Menetapkan kriteria risiko.

Penetapan konteks manajemen risiko mengacu pada dokumen perencanaan dan arah kebijakan Politeknik Pariwisata Batam, yaitu:

- a. Visi dan Misi Politeknik Pariwisata Batam
- b. Rencana Jangka Panjang / Rencana Induk Pengembangan (RENIP)
- c. Rencana Strategis (Renstra)
- d. Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT)
- e. *Key Performance Indicator* (KPI) Politeknik Pariwisata Batam

6.2.3 Kriteria

Risiko dianalisis dan dikelompokkan berdasarkan dua kriteria utama:

1) Kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*)

Menggambarkan seberapa besar peluang sebuah risiko terjadi. Pengukurannya dapat dilakukan melalui pendekatan probabilitas, frekuensi kejadian per periode waktu (harian, mingguan, bulanan, tahunan), atau metode statistik lainnya.

2) Dampak (*consequences*)

Menggambarkan tingkat keparahan akibat yang ditimbulkan apabila risiko terjadi. Penilaian dampak disesuaikan dengan potensi risiko yang mungkin muncul di Politeknik Pariwisata Batam, seperti risiko kecelakaan kerja, pencemaran lingkungan, penurunan kinerja organisasi, atau penurunan kualitas layanan. (Kriteria dampak dirinci dalam Tabel 6.2.)

Tabel 6.2 Contoh Kriteria Dampak Risiko untuk K3

Level Dampak	Area Dampak			
	Kecelakaan Kerja	Pencemaran Lingkungan	Penurunan Kinerja Perusahaan	Penurunan Kualitas Pelayanan
	% Kecelakaan dari total karyawan:	Jumlah kasus keluhan <i>stakeholders</i> terhadap dampak pencemaran:	% Ketercapaian target kinerja	% Kepuasan pelayanan
Tidak Signifikan	$\leq 2.5\%$	≤ 3	$\geq 100\%$	$90 < x \leq 100$
Minor	$2.5\% < x \leq 5\%$	$3 < x \leq 6$	$95 \leq x < 100$	$80 < x \leq 90$
Moderat	$5\% < x \leq 7.5\%$	$7 < x \leq 10$	$90 \leq x < 95$	$70 < x \leq 80$
Signifikan	$7.5\% < x \leq 10\%$	$10 < x \leq 13$	$85 \leq x < 90$	$60 < x \leq 70$
Sangat Signifikan	$> 10\%$	> 13	< 85	≤ 60

Dalam merumuskan kriteria risiko, terdapat sejumlah aspek yang perlu diperhatikan, yaitu:

- jenis serta karakter dampak yang mungkin timbul dan cara pengukurannya;
- metode untuk menentukan tingkat kemungkinan terjadinya risiko;
- periode waktu yang digunakan dalam menilai peluang dan dampaknya;
- cara menetapkan tingkat atau level risiko;
- batasan level risiko yang masih dapat diterima atau ditoleransi;
- level risiko yang sudah memerlukan tindakan mitigasi;
- apakah kombinasi berbagai risiko tertentu perlu mendapatkan perhatian khusus.

Tabel 6.3 memperlihatkan hubungan antara kriteria peluang terjadinya risiko dan tingkat dampaknya, yang disajikan dalam bentuk matriks analisis risiko sebagai berikut:

Tabel 6.3 Contoh Hubungan Kriteria Risiko dan Dampak Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi	24	19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi	25	23	21	18	16

Selanjutnya prioritas risiko ditentukan berdasarkan perhitungan besaran risiko dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Analisis risiko} = \text{level kemungkinan} \times \text{level dampak}$$

Besaran risiko dihitung kemudian diurutkan menggunakan standar scoring yang bisa dilihat di Tabel 6.4 dan matriksnya pada Tabel 6.5 berikut:

Tabel 6.4 Standar Skoring Level Risiko

Tingkatan	Level Risiko	Prioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
4	Sangat Tinggi (Extreme Risk)	1	25	
		2	24	
		3	23	
		4	22	
		5	21	
		6	20	
3	Tinggi (High Risk)	7	19	
		8	18	
		9	17	
		10	16	
		11	15	
		12	14	
		13	13	
2	Sedang (Medium Risk)	14	12	
		15	11	
		16	10	
		17	9	
		18	8	
		19	7	
		20	6	
1	Rendah (Low Risk)	21	5	
		22	4	
		23	3	
		24	2	
		25	1	

Tabel 6.5 Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

Matriks Analisis Risiko		1	2	3	4	5
		Level Dampak				
Level Kemungkinan	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Level Risiko	
	Extreme Risk
	High Risk
	Medium Risk
	Low Risk

Kategori risiko merupakan pengelompokan risiko berdasarkan jenis risiko yang dikelola atau disebut juga pengelompokan fungsional. Kategori risiko dibagi ke dalam 4, diantaranya yaitu:

1. Risiko Strategi dan Perencanaan (*Strategy and Planning Risk*)

Risiko strategi dan perencanaan muncul ketika proses identifikasi dan penyusunan strategi dilakukan dengan kurang tepat, misalnya karena penggunaan data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau tidak mampu mendukung komitmen, tujuan, serta rencana yang telah ditetapkan. Risiko ini juga dapat dipengaruhi oleh perubahan kondisi makro, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, maupun regulasi. Risiko ini sangat berkaitan dengan kualitas strategi yang disusun. Ketidakpastian dapat timbul jika strategi dan perencanaan tidak dirancang secara matang untuk menghadapi dinamika bisnis organisasi. Strategi yang kuat penting agar organisasi mampu bersaing dan merespons ancaman eksternal. Contoh yang sering dikutip adalah kasus Nokia, yang sebelumnya mendominasi pasar ponsel, namun kemudian mengalami kerugian besar ketika tidak mengikuti perkembangan sistem operasi Android dan memilih menggunakan platform lain yang kurang diminati konsumen.

2. Risiko Finansial (*Financial Risk*)

Risiko finansial timbul akibat pengelolaan keuangan yang tidak efektif, pembatasan anggaran yang memengaruhi imbal hasil, kegagalan mengelola aset atau kewajiban, tidak tercapainya value for money dalam penggunaan sumber daya, serta pelaporan keuangan yang tidak sesuai. Jenis risiko ini berdampak langsung pada stabilitas keuangan institusi, terutama terkait arus kas masuk dan keluar. Contohnya, ketika sebagian besar pendapatan perusahaan berasal dari klien yang membayar secara bertahap, tetapi klien gagal melunasi pembayaran sesuai jadwal. Kondisi ini mengganggu arus kas dan menimbulkan ketidakpastian waktu pelunasan.

3. Risiko Operasional/Infrastruktur (*Operational/Infrastructure Risk*)

Risiko operasional terjadi ketika sistem internal tidak berjalan sebagaimana mestinya, terdapat kesalahan manusia, terjadi kegagalan sistem, atau adanya gangguan dari luar seperti bencana alam dan demonstrasi. Risiko ini juga dapat berasal dari aktivitas operasional sehari-hari, proses akuntansi, teknologi informasi, sistem informasi manajemen, atau pengelolaan sumber daya manusia. Secara umum, risiko operasional berkaitan dengan ketidaktepatan proses atau prosedur. Risiko ini inheren dalam setiap aktivitas operasional sehingga dapat memengaruhi seluruh aspek usaha. Sebagai contoh, perusahaan yang merekrut lima pegawai untuk suatu pekerjaan, namun kemudian diketahui tugas tersebut

hanya membutuhkan tiga pegawai, sehingga menyebabkan pemborosan waktu dan biaya.

4. Risiko Bahaya (*Hazard Risk*)

Risiko bahaya merupakan risiko yang berpotensi mengancam keberlangsungan organisasi. Biasanya risiko ini bersifat besar dan berkaitan dengan ancaman serius. Terdapat tiga unsur utama yang menjadi fokus dalam risiko bahaya, yaitu persoalan hukum, risiko fisik, serta menurunnya moral atau semangat kerja. Ketiga aspek tersebut perlu diantisipasi karena dapat memunculkan kondisi berbahaya bagi institusi (Gie, 2020).

6.3 Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Penilaian risiko mencakup kegiatan identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko. Proses ini dilakukan oleh seluruh unit kerja di Politeknik Pariwisata Batam, baik di tingkat organisasi maupun tingkat institut, secara berkala setiap enam bulan. Di setiap unit kerja terdapat penanggung jawab risiko yang mewakili proses penilaian. Bila unit tersebut mengalami kesulitan, maka unit pengelola risiko di tingkat institut memberikan pendampingan hingga unit dapat melaksanakan penilaian secara mandiri.

6.3.1 Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)

Identifikasi risiko dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan menyeluruh terhadap seluruh risiko yang ada di Politeknik Pariwisata Batam, baik risiko yang dapat dikendalikan maupun yang tidak. Proses ini mempertimbangkan sumber risiko, area dampak, penyebab, serta potensi akibat yang ditimbulkan. Teknik identifikasi disesuaikan dengan kemampuan dan jenis risiko, sedangkan metode yang digunakan meliputi Brainstorming dan Risk Breakdown Structure (RBS). Hasilnya adalah dokumen utama berupa Risk Register.

Tujuan utama identifikasi risiko adalah menghasilkan daftar risiko yang lengkap dan menggambarkan peristiwa yang dapat mendukung, mempercepat, memperlambat, atau menghambat pencapaian tujuan institusi. Identifikasi risiko harus mencakup seluruh sumber daya yang berada di bawah kendali institusi serta meninjau konsekuensi tertentu meskipun sumber risikonya tidak tampak jelas.

6.3.2 Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Analisis risiko melibatkan proses mempertimbangkan dan mengombinasikan estimasi dampak serta kemungkinan risiko untuk menentukan langkah pengendalian. Tujuannya ialah memahami risiko yang berpotensi menghambat pencapaian sasaran institusi. Ketersediaan data menjadi unsur penting dalam proses evaluasi dan mitigasi risiko.

Terdapat tiga jenis analisis risiko:

1. Analisis Kualitatif

Menggunakan istilah deskriptif untuk menggambarkan besar dampak dan peluang. Analisis ini digunakan ketika:

- diperlukan penyaringan awal terhadap risiko,
- waktu atau sumber daya terbatas,
- data numerik tidak tersedia.

2. Analisis Kuantitatif

Menggunakan data numerik baik untuk dampak maupun kemungkinan. Dampak dapat dinyatakan dalam rupiah, satuan teknis, jumlah korban, atau kriteria lainnya. Terkadang diperlukan lebih dari satu nilai untuk menggambarkan dampak pada waktu atau kondisi berbeda. Likelihood biasanya dinyatakan sebagai frekuensi atau probabilitas.

6.3.3 Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)

Evaluasi risiko dilakukan dengan membandingkan level risiko hasil analisis dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi kemudian disusun dalam daftar prioritas untuk menentukan risiko mana yang memerlukan tindakan lebih lanjut.

Risiko dapat dikategorikan diterima apabila:

- 1) level risikonya rendah,
- 2) biaya mitigasi lebih besar dari manfaatnya, atau
- 3) risiko memberikan peluang yang lebih besar dibanding ancamannya.

Risiko yang tidak memenuhi kriteria tersebut akan direncanakan penanganannya melalui sistem pengendalian yang bertujuan menurunkan kemungkinan maupun dampak risiko.

6.4 Penanganan Risiko (Risk Treatment)

Setelah proses evaluasi, risiko yang membutuhkan tindakan lanjut akan dirumuskan rencana mitigasinya. Tahap penanganan risiko meliputi:

- a. mengidentifikasi dan menilai alternatif mitigasi;
- b. merencanakan dan melaksanakan mitigasi;
- c. mengevaluasi efektivitas mitigasi;
- d. menetapkan apakah residual risk dapat diterima;
- e. melakukan mitigasi lanjutan bila residual risk belum dapat diterima.

Pemilik risiko perlu mempertimbangkan keseimbangan antara biaya mitigasi dengan manfaat yang diperoleh serta potensi kerugian jika mitigasi dilakukan.

Tindakan penanganan risiko mencakup:

- a. Risk avoidance - menghindari aktivitas yang berpotensi menimbulkan risiko;
- b. Risk reduction - mengurangi peluang atau dampak risiko;
- c. Risk sharing - membagi risiko kepada pihak lain, misalnya melalui kemitraan;
- d. Risk transfer - memindahkan risiko melalui asuransi atau outsourcing;
- e. Risk acceptance - menerima risiko tanpa tindakan lebih lanjut karena sifatnya tidak dapat dihindari.

6.5 Pemantauan dan Peninjauan (*Monitoring and Review*)

Pemantauan dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa rencana manajemen risiko tetap relevan. Faktor-faktor yang memengaruhi likelihood dan consequence dapat berubah dari waktu ke waktu, sehingga proses pengelolaan risiko perlu ditinjau kembali secara rutin. Tingkat risiko dan efektivitas pengendalian dipantau setiap enam bulan bersamaan dengan proses penilaian risiko.

Pengkajian dilakukan sebagai bagian dari siklus penanganan risiko. Unit pengelola risiko tingkat institut berperan sebagai fasilitator dalam diskusi panel tahunan yang dihadiri pimpinan, termasuk Direktur dan para Ketua Jurusan. Masing-masing unit kerja memaparkan isu risiko prioritasnya untuk kemudian dipilih sebagai risiko utama institusi.

6.6 Perekaman dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)

Dokumentasi dan pelaporan pengelolaan risiko di Politeknik Pariwisata Batam dilakukan melalui mekanisme pelaporan berjenjang. Risk officer melakukan penilaian, risk owner mengesahkan, dan unit pengelola risiko meninjau kembali laporan tersebut. Bila memenuhi syarat, laporan diteruskan kepada Direktur; jika tidak, laporan dikembalikan untuk direvisi. Semua dokumen disimpan dalam basis data untuk kebutuhan berikutnya.

Pencatatan dan pelaporan bertujuan mengkomunikasikan kegiatan manajemen risiko, menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan, meningkatkan implementasi pengelolaan risiko, serta mendukung koordinasi dengan pemangku kepentingan yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas terkait risiko.

BAB VII

PROSES PENGELOLAAN RISIKO PADA PENGEMBANGAN USAHA, KERJA SAMA USAHA, DAN AKTIVITAS BARU

8.2 Rencana Pengembangan Usaha, Kerja Sama Usaha, dan Aktivitas Baru

Setiap rencana pengembangan usaha, kerja sama usaha, maupun aktivitas baru, baik yang masih dalam tahap usulan maupun yang sudah berjalan wajib melalui proses penilaian risiko oleh pemilik risiko (*risk owner*) serta unit kerja pengelola risiko. Permohonan penilaian risiko diajukan oleh unit yang mengusulkan setelah melalui pembahasan lintas unit kerja.

Setiap usulan pengembangan usaha, kerja sama usaha, dan aktivitas baru harus memiliki sasaran yang jelas, dilengkapi dengan Key Performance Indicator (KPI) sebagai ukuran capaian kinerja dan tujuan institusi. Bila diperlukan, dapat dilakukan masa uji coba terlebih dahulu untuk memastikan efektivitas metode pengukuran, pemantauan, dan mitigasi risiko sebelum program diberlakukan secara penuh.

8.3 Rencana Investasi Proyek dan Investasi Finansial

Seluruh rencana investasi proyek dan investasi finansial yang akan dilakukan oleh Politeknik Pariwisata Batam harus dinilai risikonya oleh pemilik risiko (*risk owner*) serta unit kerja pengelola risiko. Penilaian risiko diperlukan untuk memastikan kelayakan teknis dan bisnis, serta untuk mengidentifikasi potensi risiko dan metode mitigasinya.

Setelah penilaian dilakukan, sasaran investasi perlu dirumuskan dalam bentuk KPI agar pencapaian kinerja dan nilai bisnis dapat diukur secara objektif.

8.4 Pengelolaan Risiko yang Berkelanjutan

Setiap institusi memiliki potensi menghadapi gangguan atau bencana yang tidak dapat diprediksi dan dapat berdampak besar pada aktivitas operasional, baik pada proses utama, proses manajerial, maupun proses pendukung. Oleh karena itu, diperlukan suatu perencanaan untuk menghadapi kondisi tersebut agar dampaknya dapat diminimalkan.

Politeknik Pariwisata Batam memerlukan program dan pedoman yang memastikan bahwa apabila gangguan atau bencana terjadi, operasional institusi dapat segera pulih, serta data dan aset tetap terlindungi sehingga aktivitas bisnis tetap dapat berjalan.

1. Proses Perencanaan Manajemen Bisnis yang Berkelanjutan (Business Continuity Management / BCM)

Penyusunan dan pengelolaan rencana BCM harus mempertimbangkan seluruh aspek yang memengaruhi kinerja dan operasi institusi. Tahapan utama dalam memitigasi risiko tersebut meliputi:

1) Penilaian Risiko Bisnis Institusi

- Mengidentifikasi proses bisnis kritis.
- Mengidentifikasi sumber daya kunci yang mendukung proses kritis, termasuk dari unit pendukung utama.
- Mengidentifikasi dampak bencana terhadap operasi dan menetapkan batas waktu maksimum non-aktif yang masih dapat ditoleransi.
- Menetapkan prioritas dalam *Disaster Recovery Plan*.

2) Identifikasi Pengendalian Preventif

- Menerapkan kontrol pencegahan.
- Melakukan pemeliharaan terhadap kontrol tersebut.

3) Penyusunan Disaster Recovery Plan

- Menentukan metode pemulihan (recovery plan).
- Menetapkan strategi penyelamatan dokumen.
- Mendefinisikan peran dan tanggung jawab tim pemulihan.
- Menyusun rencana komunikasi.

4) Pengembangan BCM

- Menyusun informasi pendukung BCM.
- Melakukan aktivasi rencana bila diperlukan.
- Melaksanakan proses pemulihan kegiatan.

5) Perencanaan Pengujian dan Pelatihan

- Menetapkan tujuan pengujian.
- Menentukan kriteria keberhasilan.
- Mendokumentasikan hasil pembelajaran dari pengujian.
- Mengintegrasikan hasil tersebut ke dalam revisi disaster recovery plan.
- Memberikan pelatihan kepada personil.

6) Perencanaan Pemeliharaan

- Melakukan evaluasi dan pembaruan berkala.
- Berkoordinasi dengan pihak internal maupun eksternal.
- Mengelola distribusi kontrol.
- Mengelola pembaruan dokumen.

2. Penilaian Risiko

Penilaian risiko bisnis harus dilakukan secara berkala. Hasil penilaian digunakan untuk menetapkan prioritas risiko, mengidentifikasi kebutuhan sistem dan proses, serta menentukan keterkaitan antar sistem. Informasi tersebut menjadi landasan dalam merancang BCM yang tepat dan menentukan prioritas implementasinya.

BAB VIII

TINGKAT MATURITAS PENGELOLAAN RISIKO

8.1 Pengukuran tingkat maturitas pengelolaan risiko

Diperlukan untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen risiko berjalan efektif di Politeknik Pariwisata Batam. Penilaian ini membantu mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan institusi sehingga dapat meningkatkan kualitas tata kelola risiko. terdapat lima tingkat maturitas:

1. Tingkat 1: Ad Hoc

Aktivitas pengelolaan risiko masih terbatas, bersifat sementara, tidak terdokumentasi, dan sangat dipengaruhi oleh individu yang menangani risiko.

2. Tingkat 2: Dasar (*Preliminary*)

Kemampuan identifikasi, penilaian, dan pemantauan risiko masih terbatas. Risiko dikelola secara terpisah dan belum terintegrasi. Disiplin proses masih lemah.

3. Tingkat 3: Terprogram (*Defined*)

Kemampuan organisasi cukup baik dalam mengidentifikasi, mengelola, dan memantau risiko utama. Kebijakan pengelolaan risiko sudah ada dan digunakan, meskipun belum sepenuhnya konsisten. Respon risiko sudah lebih terstruktur dan rencana mitigasi mulai diprioritaskan pada risiko tinggi.

4. Tingkat 4: Terintegrasi (*Integrated*)

Pengelolaan risiko sudah dilakukan secara konsisten di seluruh organisasi, dengan koordinasi yang baik antar unit dan penggunaan perangkat pendukung pengelolaan risiko.

5. Tingkat 5: Optimal (*Optimized*)

Organisasi memiliki kemampuan yang matang dan adaptif dalam pengelolaan risiko. Risiko menjadi bagian dari pembahasan strategis, alokasi sumber daya, dan keputusan harian. Sistem peringatan dini sudah diterapkan untuk memberi informasi ketika risiko melampaui batas toleransi.

Pelaksanaan Enterprise Risk Management (ERM) membantu meningkatkan kesadaran risiko pada seluruh level organisasi dan memperkuat ketahanan institusi dalam menghadapi perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Model Maturitas Risiko RIMS (Risk Maturity Model / RMM). RIMS menyediakan model pengukuran maturitas ERM yang menilai beberapa atribut utama, yaitu:

1. Pendekatan berbasis ERM
Menilai budaya risiko serta dukungan pimpinan dalam penerapan ERM, termasuk integrasi dengan audit internal, TI, dan pengendalian.
2. Proses Manajemen ERM
Mengukur sejauh mana organisasi telah menerapkan metodologi ERM dalam identifikasi, analisis, mitigasi, dan pemantauan risiko.
3. Manajemen Risk Appetite
Menilai sejauh mana organisasi memahami keseimbangan antara risiko dan manfaat, serta sejauh mana toleransi risiko didefinisikan dan digunakan dalam pengambilan keputusan.
4. Pengetahuan Akar Permasalahan
Menilai kemampuan organisasi mengidentifikasi risiko berdasarkan akar penyebab, bukan sekadar gejala.
5. Pengungkapan Risiko
Menilai kualitas dan cakupan proses penilaian risiko, serta kemampuan organisasi mengidentifikasi hubungan dan ketergantungan antar risiko.
6. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)
Menilai sejauh mana risiko terintegrasi dalam pencapaian visi, strategi, dan indikator kinerja.
7. Ketahanan dan Keberlanjutan Bisnis
Mengukur kemampuan organisasi dalam menerapkan pendekatan berbasis risiko untuk memastikan keberlangsungan operasional, ketahanan bisnis, dan pemulihan dari gangguan.

BAB IX

RISK REGISTER

9.1 Kriteria Dampak Risiko Unit Kerja

Kriteria dampak risiko dapat diklasifikasi dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi.

1. Reputasi

Reputasi merupakan identitas yang sangat penting atau suatu nilai yang diberikan kepada individu, institusi. Reputasi dapat dibangun dengan kerja keras oleh seluruh komponen institusi atau perguruan tinggi setiap hari, dalam memikirkan bagaimana ilmu pengetahuan dapat dikembangkan, menuliskan dalam wacana ilmiah sehingga setiap kondisi dapat direplikasi dan data yang dicapai dapat menjadi pijakan untuk peneliti berikutnya yang akan melakukan kegiatan lain. Reputasi sebuah perguruan tinggi dapat tercemar oleh karena perilaku pihak-pihak yang terkait dengan perguruan tinggi itu. Pihak-pihak tersebut bisa *civitas* akademika (dosen, mahasiswa, staf administrasi), bisa juga alumninya, baik secara bersama-sama atau pun secara individual, baik secara resmi kelembagaan (misalnya dalam bentuk kebijakan) atau pun tidak secara kelembagaan.

Contoh:

Tidak berjalannya program MBKM dengan baik, hal ini akan membuat reputasi kampus menjadi kurang baik.

2. Otoritas

Otoritas adalah kekuatan sah yang diberikan pada otoritas yang kompeten dengan hak untuk mendelegasikannya sebagian atau seluruhnya kepada bawahannya untuk realisasi tujuan dan sasaran organisasi.

Contoh:

Tenaga pengajar tidak memenuhi tri dharma perguruan tinggi, hal ini akan berdampak pada otoritas kampus.

3. Sasaran Strategis Organisasi

Sasaran strategis di atas dapat diwujudkan melalui pelaksanaan program-program kerja yang penjabarannya mencakup bidang pendidikan; bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat; bidang internasionalisasi dan bidang organisasi tata kelola.

Pengertian strategi dalam konteks organisasi adalah penetapan berbagai tujuan dan sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut.

Contoh:

Perguruan tinggi menetapkan aturan untuk tenaga pengajar harus memiliki kualifikasi S2.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Contoh:

Tenaga pengajar bekerja di dunia industri dan harus menjalankan tugasnya sebagai seorang dosen, hal ini akan memberikan banyak tuntutan bagi SDM (dosen).

9.2 Risk Input

Risk input merupakan bagian utama dari pengisian *risk register* dan membantu dalam pembuatan laporan pengelolaan risiko setiap unit kerja. Pertama, dimulai dengan mengidentifikasi risiko yang berdasarkan kejadian masa lalu, kondisi masa depan, dan analisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) institusi dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

9.2.1 Apa yang dapat terjadi?

9.2.2 Bagaimana hal tersebut terjadi?

9.2.3 Mengapa hal tersebut terjadi?

9.2.4 Dari manakah sumber terjadinya hal tersebut?

Pengisian identifikasi risiko, risiko *inherent*, pemilik risiko, evaluasi dan rencana penanganan risiko, dan risiko *residual* pada *risk input* dijelaskan di bawah ini:

1. Identifikasi Risiko

a) Kode Risiko

Kode risiko berfungsi untuk memudahkan dalam merujuk risiko yang sedang dibahas. Penulisan kode risiko yaitu Indikator-IKU-X-X.

Contoh:

1140-IKU-1-2, dengan 1140 untuk indikator mengenai lulusan yang berhasil mendapat pekerjaan kurang dari 6 bulan dan mendapat gaji 1.2 UMR

b) No

Penomoran risiko berfungsi untuk menunjukkan jumlah risiko pada suatu IKU yang dituliskan secara urut.

c) Status Risiko

Status risiko merupakan kondisi risiko pada saat risiko tersebut dibahas.

- *Active*, yang berarti risiko bersifat nyata dan sedang berlangsung pada saat *risk register* dikerjakan.

Active

- *Retired*, yang berarti risiko sudah habis atau selesai ditangani pada saat *risk register* dikerjakan.

Retired

d) Peluang atau Ancaman

Menggambarkan dampak risiko yang dapat berpeluang untuk dimanfaatkan atau dapat mengancam ketercapaiannya suatu sasaran.

- *Threat*, yang merupakan ancaman atau dampak negatif dari suatu kegiatan dalam mencapai sasaran institusi.

Threat

- *Opportunity*, yang **merupakan** peluang atau dampak positif dari suatu kegiatan dalam mencapai sasaran institusi.

Opportunity

e) Kategori Risiko

Kategori risiko merupakan pengelompokan risiko berdasarkan bidang dampaknya yang terbagi menjadi empat.

- *Strategy and Planning Risk*: risiko **operasi**, risiko penurunan nilai aset, risiko kompetitif atau bahkan risiko *frenchise* terkait dengan pengambilan keputusan
Contoh: Adanya perubahan tren (bidang) di dunia kewiraswastaan yang belum diantisipasi oleh ITS

- *Finance Risk*: risiko **likuiditas**, kontinuitas pasar, risiko kredit, risiko regulasi, risiko pajak, dan risiko akuntansi, serta perubahan nilai tukar mata uang

Contoh: Pembangunan palang kendaraan otomatis (*automatic gate*) membutuhkan perencanaan anggaran yang matang.

- *Operational/Infrastructure Risk*: **faktor** manusia, sistem, proses serta permasalahan eksternal tetapi yang tidak terkait dengan pelanggan melainkan muncul dengan sendirinya seperti musibah

Contoh: Lulusan ingin berwiraswasta namun tidak memiliki modal

- *Hazard Risk*: bahaya hukum, bahaya fisik, dan bahaya moral

Contoh: Terjadi kecelakaan dalam bekerja pada saat pembangunan gedung baru.

f) Unit Kerja/Fungsi

Menggambarakan *risk owner* yang memiliki akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.

g) Sasaran

Sasaran merupakan target yang perlu dicapai oleh institusi, seperti IKU yaitu Indikator Kinerja Utama.

Contoh: Persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan 71,5% (2508 lulusan)

h) Periode Identifikasi Risiko

Periode identifikasi risiko merupakan kurun waktu dalam menjalankan proses identifikasi risiko yang terjadi pada institusi. Penulisan periode yaitu dengan semester genap atau ganjil pada tahun yang sedang berjalan.

Contoh: Genap 2016/2017

i) Deskripsi atau Kejadian Risiko

Menggambarkan situasi atau kondisi risiko yang terjadi pada institusi secara detail.

Contoh: Tidak tercapainya target 71,5% lulusan berhasil mendapat pekerjaan

j) Akar Penyebab

Akar penyebab merupakan faktor utama yang menyebabkan suatu risiko terjadi pada institusi.

Contoh: Lulusan yang dihasilkan belum banyak yang mempunyai kompetensi dalam bentuk sertifikasi ahli/profesi

k) Indikator Risiko

Indikator risiko merupakan rujukan data untuk mengindikasikan terjadinya risiko pada institusi.

Contoh: Rasio jumlah lulusan yang diterima dan tidak diterima ketika mendaftar lowongan pekerjaan tertentu

l) Faktor Positif/*Internal Control*

Faktor positif atau *internal control* merupakan langkah-langkah yang bisa diambil untuk dapat meningkatkan ketercapaian sasaran institusi.

Contoh: Jaringan alumni yang memberikan informasi tentang lowongan pekerjaan

m) Dampak Kualitatif

Dampak kualitatif merupakan dampak yang terjadi jika akar penyebab dari risiko terjadi.

Contoh: Reputasi ITS sebagai institusi pendidikan tinggi terkemuka menjadi menurun

2. Risiko *Inherent*

a) Probabilitas (P)

Probabilitas merupakan frekuensi atau besar kecilnya kemungkinan terjadinya akar penyebab yang digambarkan dengan bentuk skor 1 sampai 5.

b) Dampak (I)

Dampak merupakan efek yang akan terjadi pada berbagai bidang dalam institusi jika akar penyebab terjadi yang digambarkan dengan bentuk skor 1 sampai 5.

c) Skor Risiko *Inherent* (W)

Skor risiko *inherent* merupakan nilai kuantitatif dari hasil perkalian antara skor probabilitas (P) dengan skor dampak (I).

$$P \times I = W$$

d) Tingkat Risiko *Inherent*

Tingkat risiko *inherent* merupakan tingkatan risiko yang sudah ditentukan oleh institusi. ITS memiliki 4 tingkatan risiko seperti di bawah ini:

- *Extreme risk*
- *High risk*
- *Medium risk*
- *Low risk*

e) Probabilitas Risiko *Inherent* Kualitatif (%)

Probabilitas risiko *inherent* kualitatif merupakan frekuensi atau besar kecilnya kemungkinan terjadinya risiko *inherent* secara kualitatif yang digambarkan dengan bentuk persentase.

f) Dampak Finansial Risiko *Inherent* (Rp)

Dampak finansial risiko *inherent* merupakan efek yang akan terjadi pada berbagai bidang dalam institusi jika risiko *inherent* terjadi yang diukur secara finansial dan digambarkan dengan nominal dalam rupiah.

g) Nilai Bersih Risiko *Inherent*

Nilai bersih risiko *inherent* merupakan nilai semua aset non-finansial dan finansial yang dimiliki oleh institusi dikurangi nilai semua kewajiban yang belum dibayar dari risiko *inherent*.

3. Pemilik Risiko

a) Pemilik Risiko

Pihak atau orang yang bertanggung jawab atas mitigasi risiko.

b) Jabatan Pemilik Risiko

Menggambarkan status jabatan pemilik risiko dalam suatu unit kerja.

c) No. HP Pemilik Risiko

Nomor handphone berfungsi untuk memudahkan komunikasi antara pemilik risiko dengan pemangku kepentingan dan pihak manajemen dalam melakukan pengelolaan risiko.

d) E-mail Pemilik Risiko

E-mail berfungsi sebagai sarana mengirim dan menerima dokumen yang dibutuhkan dalam pengelolaan risiko.

4. Evaluasi dan Rencana Penanganan Risiko

a) Strategi

Strategi merupakan langkah yang dilakukan untuk mengatasi atau mencegah terjadinya risiko dalam suatu institusi.

- *Avoid*
- *Transfer*
- *Mitigate*
- *Accept*
- *Exploit*
- *Share*
- *Enhance*

b) Penanganan Risiko

Penanganan risiko adalah proses yang dilakukan untuk meminimisasi tingkat risiko yang dihadapi sampai pada batas yang dapat diterima.

c) Biaya Penanganan Risiko (Rp)

Biaya penanganan risiko adalah pengorbanan atau pengeluaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau perorangan yang bertujuan untuk untuk meminimisasi tingkat risiko yang dihadapi sampai pada batas yang dapat diterima.

d) Penanganan yang Telah Dilakukan

Penanganan yang telah dilakukan adalah sebuah proses yang telah dilakukan oleh suatu institusi untuk meminimalisir risiko.

5. Risiko *Residual*

a) Probabilitas Risiko *Residual* (P')

Probabilitas risiko *residual* merupakan kemungkinan terjadinya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

b) Dampak Risiko *Residual* (I')

Dampak risiko *residual* merupakan pengaruh kuat yang menimbulkan akibat (baik negatif maupun positif) terjadinya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

c) Skor Risiko *Residual* (W')

Skor risiko *residual* merupakan perolehan jumlah nilai terjadinya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

$$P' \times I' = W'$$

d) Tingkat Risiko *Residual*

Tingkat risiko residual adalah tinggi rendahnya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

- *Extreme risk*
- *High risk*
- *Medium risk*
- *Low risk*

e) Probabilitas Risiko Residual Kualitatif (%)

Probabilitas risiko residual kualitatif merupakan proses menilai kemungkinan terjadinya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

f) Dampak Finansial Risiko Residual (Rp)

Dampak finansial risiko residual merupakan pengaruh keuangan yang kuat , dimana dapat menimbulkan akibat (baik negatif maupun positif) terjadinya tingkat eksposur risiko yang tersisa setelah menerapkan kontrol yang direkomendasikan.

g) Nilai Bersih Risiko Residual

Nilai bersih risiko residual merupakan nilai semua aset non-keuangan dan keuangan yang dimiliki oleh institusi dikurangi nilai semua kewajiban yang belum dibayar.

h) Departemen (Unit Kerja)

Departemen dalam hal ini merupakan pihak unit kerja yang memiliki risiko (risk owner).

9.3 Batas Toleransi Risiko dan Kertas Kerja

Toleransi risiko adalah ukuran tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi, dinyatakan dalam istilah kualitatif atau kuantitatif dan digunakan sebagai kriteria utama saat membuat keputusan berbasis risiko. Berikut ini adalah bagian-bagian dari batas toleransi risiko dan kertas kerja:

1. Total Target Pendapatan ITS

Target pendapatan merupakan sasaran nominal biaya yang telah ditetapkan untuk pemasukan ITS selama setahun. Jumlah target pendapatan mengacu berdasarkan Rencana Strategis Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Contoh:

Berdasarkan Renstra tahun 2021-2025, tertera bahwa pendapatan ITS yang bersumber dari APBN dan Non APBN tahun 2020 yaitu Rp1.385.708.364, sehingga perkiraan target pendapatan ITS tahun 2021 yaitu sebesar Rp1.400.000.000.

2. BTR (1% dari Total Target Pendapatan)

Batas toleransi risiko merupakan tingkat variasi risiko yang masih dapat diterima organisasi, relatif terhadap pencapaian tujuan. Batas toleransi untuk total target pendapatan diasumsikan 1%.

$$\text{BTR} = 1\% \times \text{Total Target Pendapatan}$$

Contoh:

$$\begin{aligned}\text{BTR} &= 1\% \times \text{Rp1.400.000.000} \\ &= \text{Rp14.000.000}\end{aligned}$$

3. *Index* Dampak

Alat ukur untuk menilai suatu dampak risiko yang terjadi di dalam sebuah institusi. Pengisian *index* dampak yaitu relatif menyesuaikan setiap unit kerja dalam satuan persentase.

4. Asumsi kurs

Kurs adalah harga mata uang dari suatu negara yang dihitung dalam mata uang dari suatu negara lain. Asumsi kurs dalam *risk register* dianggap sebesar 1.

9.4 *Risk Appetite*

Menurut COSO ERM, *risk appetite* adalah sejumlah risiko, pada tingkatan manajemen (*board*), di mana sebuah organisasi bersedia menerima risiko tersebut. Aspek penting dalam pengelolaan risiko yaitu institut/perusahaan menentukan rencana untuk mengurangi jumlah risiko.

9.5 Rincian Tindakan Penanganan

1. Rincian Rencana Kerja - Tindakan Penanganan Risiko

Penjelasan secara rinci dan bertahap atas tindakan penanganan risiko yang sudah ditetapkan.

2. Biaya Penanganan Risiko

a. Perincian (Rp)

Nominal biaya yang dibutuhkan untuk mengaplikasikan tindakan penanganan risiko pada setiap kegiatannya.

b. Total (Rp)

Total nominal biaya yang terakumulasi dalam mengaplikasikan tindakan penanganan risiko.

3. *Monitoring*

a. *Planning* (Rp)

Anggaran biaya yang direncanakan untuk kegiatan pemantauan risiko.

b. Realisasi (Rp)

Jumlah asli biaya yang dikeluarkan untuk merealisasikan kegiatan pemantauan risiko.

9.6 Perubahan Peringkat

1. Tindakan Penanganan Risiko yang Telah Dilakukan

Penanganan risiko bertujuan untuk menanggulangi atau meminimalisir risiko yang ada di sebuah institusi.

2. Efektifitas Tindakan Penanganan Risiko

Pengisian keefektifan tindakan yaitu dengan memberi centang pada salah satu kolom "Kurang Efektif" atau "Cukup Efektif".

a) Kurang Efektif

Penanganan risiko yang dilakukan sebuah institusi dikatakan kurang efektif apabila proses meminimalisir risiko kurang berhasil atau risiko yang ditimbulkan masih signifikan.

b) Cukup Efektif

Penanganan risiko yang dilakukan sebuah institusi dikatakan cukup efektif apabila proses meminimalisir risiko berhasil atau risiko yang ditimbulkan sudah dapat ditangani dengan baik.

3. Probabilitas Awal

Probabilitas awal adalah besar peluang terjadinya suatu risiko yang belum ditangani dan dinyatakan dalam skor 1-5, mengacu pada [Tabel 6.4](#).

Contoh:

Sebanyak lebih dari 80% mahasiswa gagal lulus yang disebabkan beberapa hal seperti kurang memenuhi persyaratan nilai tes EFL, maka probabilitas awal sangat besar (atau dalam skor sebesar 5).

4. Dampak Awal

Dampak awal adalah besar pengaruh risiko yang belum mendapat penanganan dan dinyatakan dalam skor 1-5, mengacu pada [Tabel 6.4](#).

Contoh:

Mahasiswa yang gagal lulus seperti dicontohkan pada probabilitas awal mengakibatkan ketercapaian KPI departemen sangat jauh dari target (atau dalam skor sebesar 5).

5. Status Awal

Status awal merupakan keadaan risiko yang belum mendapat penanganan dan dijelaskan dengan suatu warna untuk menandakan tingkat dan prioritas risiko awal. Status awal yang ditimbulkan oleh suatu risiko yang terjadi di sebuah institusi biasanya bersifat *extreme risk* atau *high risk*, karena belum terdapat penanganan. Perhitungan dan penentuan status dapat dilihat kembali pada [Tabel 6.3](#).

Contoh:

Skor probabilitas awal sebesar 5 dan skor dampak awal sebesar 5 sehingga risiko tersebut bernilai 25 yang artinya berstatus *extreme risk*.

6. Probabilitas Akhir

Probabilitas akhir adalah besar peluang terjadinya suatu risiko yang sudah ditangani dan dinyatakan dalam skor 1-5, mengacu pada [Tabel 6.4](#). Pada probabilitas akhir, biasanya tingkat risiko jauh lebih menurun daripada probabilitas awal.

Contoh:

Menindaklanjuti contoh pada probabilitas awal yaitu banyak mahasiswa yang tidak lulus, maka penanganan yang dilakukan adalah memberikan bimbingan kelas bahasa Inggris

yang intens terhadap mahasiswa. Alhasil, kemungkinan mahasiswa tidak lulus berkurang menjadi sedang (atau dalam skor sebesar 3).

7. Dampak Akhir

Dampak akhir adalah besar pengaruh risiko yang sudah mendapat penanganan dan dinyatakan dalam skor 1-5, mengacu pada [Tabel 6.4](#).

Contoh:

Setelah dilakukan pemberian bimbingan intens terhadap mahasiswa, ketercapaian KPI departemen mendekati target (atau dalam skor sebesar 2) karena penanganan tersebut berhasil meluluskan beberapa calon mahasiswa.

8. Status Akhir

Status akhir merupakan keadaan risiko yang sudah mendapat penanganan dan dijelaskan dengan suatu warna untuk menandakan tingkat dan prioritas risiko akhir. Status akhir yang ditimbulkan oleh suatu risiko yang terjadi di sebuah institusi biasanya mengalami penurunan menjadi *medium risk* atau *low risk* karena sudah terdapat penanganan, tapi tidak menutup kemungkinan status tidak berubah.

Contoh:

Skor probabilitas akhir sebesar 3 dan skor dampak akhir sebesar 2 sehingga risiko tersebut bernilai 6 yang artinya berstatus medium risk.

9.7 Perubahan Penanganan Risiko

1. Tanggal

Tanggal yang dimaksud sama seperti periode identifikasi risiko penanganan risiko yang dilaksanakan pada tahun berjalan semester ganjil atau genap.

Contoh:

Genap 2016/2017

1. Penanganan Risiko Awal

Penanganan risiko yang direncanakan dan/atau sudah diterapkan sebelumnya.

Contoh:

Program Magang Bersertifikat MBKM 2016/2017 memiliki kuota sebesar 50 mahasiswa

2. Perubahan/Tambahan Penanganan Risiko

Penanganan risiko yang diubah atau ditambahkan karena penanganan sebelumnya tidak dapat terlaksana, kurang sesuai, atau kurang efektif dengan situasi dan kondisi yang terjadi.

Contoh:

Program Magang Bersertifikat MBKM 2016/2017 ditambahkan kuotanya menjadi 150 mahasiswa

3. Estimasi Biaya (Rp)

Perkiraan nominal biaya yang akan dikeluarkan untuk menjalankan perubahan atau tambahan penanganan risiko.

Contoh: Rp30.000.000

4. Pemilik Risiko

Pihak atau orang yang bertanggung jawab atas terjadinya risiko atau juga disebut *risk owner*.

Contoh:

Direktorat Kemahasiswaan

5. Pelaksana Penanganan Risiko

Pihak unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan penanganan risiko atau juga disebut *risk officer*.

6. Penanggung Jawab Penanganan Risiko

Perseorangan berasal dari pelaksana penanganan risiko yang bertanggung jawab atas pelaksanaan penanganan risiko dan dapat dihubungi untuk membicarakan penanganan tersebut.

9.8 Laporan Pemantauan

1. Jadwal dan Pelaksanaan (Sesuai/Tidak Sesuai)

Tujuannya untuk mengetahui seberapa efektif dan efisien pelaksanaan penanganan risiko dengan membandingkan jadwal yang direncanakan sebelumnya dengan waktu pelaksanaan sebenarnya. Pengisian jadwal dan pelaksanaan ini dengan memberi keterangan "Sesuai" atau "Tidak Sesuai".

2. Biaya Penanganan Risiko (Rp)

a) Rencana

Biaya yang direncanakan sebelumnya untuk menangani atau memberi penanganan risiko. Rencana biaya penanganan risiko ini diukur berdasarkan jenis penanganan yang akan diterapkan.

Contoh: Rp1.200.000.000

b) Realisasi

Biaya aktual yang dikeluarkan untuk menangani atau memberi penanganan risiko. Realisasi biaya penanganan risiko ini dapat berjumlah lebih kecil ataupun lebih besar dari yang direncanakan.

Contoh: Rp1.000.000.000

3. Varians Biaya (%)

Varians merupakan perbedaan antara biaya sebenarnya dengan rencana biaya menjadi jumlah-jumlah yang terkait pada suatu realitas dan rencana (Witjaksono, 2013).

Varians Biaya (%) = (Realisasi/Rencana)/-Rencana

Contoh:

Varians Biaya (%) = (Rp1.000.000.000/Rp1.200.000.000)/-Rp1.200.000.000

= 0,17

4. Status Pengendalian

Status pengendalian merupakan keadaan proses pengendalian risiko dengan kondisi sekelilingnya.

Contoh:

Buruk

Sedang

Baik

5. Diperiksa Oleh:

- SPM-SAI (Satuan Penjaminan Mutu – Satuan Audit Internal)
- PRM merupakan Polytechnic Risk Management

6. Rekomendasi/Tindakan Lebih Lanjut

Rekomendasi atau tindakan lebih lanjut yaitu pemberian saran yang menganjurkan atau perilaku yang dapat dilakukan selanjutnya.

KESIMPULAN

Penerapan manajemen risiko di Politeknik Pariwisata Batam dilaksanakan melalui sistem dokumentasi yang tersusun secara berlapis dan terintegrasi. Struktur dokumentasi tersebut mencakup:

1. Kebijakan Pengelolaan Risiko, yang berisi ketentuan umum sebagai landasan utama dalam penerapan manajemen risiko di lingkungan institusi.
2. Pedoman Pengelolaan Risiko, yang memuat penjabaran lebih rinci atas kebijakan dan menjadi acuan dalam pelaksanaan manajemen risiko.
3. Prosedur Penerapan Pengelolaan Risiko, yang menjelaskan tahapan proses serta pihak yang bertanggung jawab dalam setiap langkah pengelolaan risiko.
4. Petunjuk Pelaksanaan Pengelolaan Risiko, yang memberikan arahan teknis bagi setiap unit kerja dalam menerapkan manajemen risiko secara konsisten.
5. Rekaman Pengelolaan Risiko, antara lain mencakup Daftar Risiko (Risk Register), laporan pengelolaan risiko tingkat unit kerja setiap semester/Tahun Akademik minimal, serta laporan pengelolaan risiko tingkat institusi.

Dokumentasi berjenjang tersebut memastikan bahwa manajemen risiko dapat diterapkan secara sistematis, terdokumentasi, dan dapat dikendalikan di seluruh lingkungan Politeknik Pariwisata Batam.

LAMPIRAN

**SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR POLITEKNIK PARIWISATA BATAM
TENTANG
PERATURAN PENGELOLAAN DAN MITIGASI RISIKO DI POLITEKNIK PARIWISATA BATAM
NOMOR: 285/SK/D-BTP/XI/2025**

- Menimbang** : a. Bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko merupakan langkah penting untuk meminimalisasi risiko dalam mencapai tujuan Politeknik Pariwisata Batam;
- b. Bahwa untuk mewujudkan penerapan pengelolaan risiko yang efektif, maka perlu ditetapkan bagian yang bertugas melaksanakan fungsi pengelolaan dan mitigasi risiko keseluruhan paparan risiko agar memperkuat kondisi internal dan melindungi kepentingan stakeholder sivitas akademika Politeknik Pariwisata Batam;
- c. Bahwa pengelolaan dan mitigasi risiko harus dilakukan secara bersama oleh seluruh fungsi secara terintegrasi;
- d. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Direktur Politeknik Pariwisata Batam tentang Pengelolaan dan Mitigasi Risiko Politeknik Pariwisata Batam yang berlaku di seluruh unit kerja di Politeknik Pariwisata Batam;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
4. Permendiknas nomor 39 Tahun 2025
5. Permendiknas nomor 40 Tahun 2025
6. STATUTA Politeknik Pariwisata Batam;
7. Peraturan-peraturan yang berlaku di Politeknik Pariwisata Batam.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** : **PERATURAN DIREKTUR POLITEKNIK PARIWISATA BATAM
TENTANG PENGELOLAAN DAN MITIGASI RISIKO DI
POLITEKNIK PARIWISATA BATAM**

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan:

1. Politeknik Pariwisata Batam, selanjutnya disebut BTP, adalah perguruan tinggi negeri di lingkungan Kementerian Pendidikan, Sains dan Teknologi
2. Direktur adalah pejabat yang memimpin penyelenggaraan dan pengelolaan Politeknik Pariwisata Batam.
3. Sivitas Akademika adalah dosen, mahasiswa, tenaga kependidikan, dan unsur pendukung lainnya di Politeknik Pariwisata Batam.
4. Risiko adalah efek dari ketidakpastian terhadap pencapaian tujuan dan sasaran Politeknik Pariwisata Batam.
5. Pengelolaan Risiko adalah proses pengambilan keputusan secara sistematis dan terorganisasi yang bertujuan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, serta melakukan mitigasi risiko agar tujuan strategis Politeknik Pariwisata Batam dapat tercapai.
6. Mitigasi Risiko adalah tindakan sistematis untuk mengurangi dampak dan kemungkinan terjadinya risiko melalui pencegahan, pengendalian, serta rencana pemulihan.
7. Pemantauan dan Evaluasi Risiko adalah proses pengawasan berkelanjutan terhadap efektivitas kebijakan dan langkah mitigasi yang diterapkan.
8. Stakeholder adalah pihak internal maupun eksternal yang memiliki kepentingan terhadap pelaksanaan kegiatan dan kinerja Politeknik Pariwisata Batam.

BAB II

MAKSUD, TUJUAN, DAN MANFAAT

Pasal 2

Peraturan ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi seluruh unit kerja di lingkungan Politeknik Pariwisata Batam dalam melaksanakan identifikasi, penilaian, mitigasi, pemantauan, dan pelaporan risiko yang mungkin timbul dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi vokasi di bidang pariwisata.

Pasal 3

Tujuan pengelolaan dan mitigasi risiko adalah untuk:

- Menjamin pencapaian tujuan strategis Politeknik Pariwisata Batam secara efektif dan efisien;
- Meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab seluruh unsur terhadap potensi risiko;
- Mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian dan memaksimalkan peluang;
- Menjadi dasar pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis risiko;
- Meningkatkan tata kelola, akuntabilitas, dan kepercayaan pemangku kepentingan.

Pasal 4

Manfaat pengelolaan risiko antara lain:

- Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya;
- Menghindari penyimpangan dari tujuan dan kebijakan;
- Menjaga reputasi dan citra institusi;
- Mendukung pencapaian standar mutu layanan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat;
- Meningkatkan kesiapan terhadap perubahan lingkungan strategis pariwisata.

BAB III

KATEGORI RISIKO

Pasal 5

Risiko di Politeknik Pariwisata Batam diklasifikasikan menjadi:

- Risiko Strategis – risiko yang timbul akibat penetapan dan pelaksanaan strategi institusi yang kurang tepat atau tidak selaras dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.
- Risiko Operasional – risiko yang timbul karena kegagalan atau gangguan pada proses operasional, sistem, kebijakan, sumber daya manusia, teknologi, maupun faktor eksternal lainnya.
- Risiko Keuangan – risiko yang timbul akibat pengelolaan dana, pendapatan, atau investasi yang tidak sesuai dengan ketentuan.
- Risiko Kepatuhan dan Hukum – risiko akibat ketidakpatuhan terhadap regulasi, peraturan, dan etika institusional.
- Risiko Reputasi dan Layanan – risiko yang berpengaruh pada persepsi publik dan kepercayaan terhadap Politeknik Pariwisata Batam.

BAB IV

PROSES PENGELOLAAN RISIKO

Pasal 6

Proses pengelolaan risiko meliputi:

- Identifikasi risiko;
- Analisis dan evaluasi risiko;
- Penetapan prioritas dan rencana mitigasi;
- Pelaksanaan mitigasi;
- Pemantauan, pelaporan, dan tindak lanjut perbaikan.

Pasal 7

Setiap unit kerja wajib:

- a. Menyusun daftar risiko (risk register) tahunan;
- b. Menetapkan penanggung jawab risiko (risk owner);
- c. Melakukan pemantauan dan pelaporan berkala kepada Direktur melalui Unit Penjaminan Mutu/Internal Audit;
- d. Melakukan evaluasi efektivitas mitigasi risiko secara periodik.

BAB V PRINSIP PENGELOLAAN RISIKO Pasal 8

Pelaksanaan pengelolaan risiko harus berpedoman pada prinsip:

- a. Terintegrasi dalam seluruh kegiatan institusi;
- b. Sistematis, terstruktur, dan berbasis data;
- c. Transparan dan inklusif;
- d. Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan;
- e. Menjamin kesinambungan perbaikan (continuous improvement).

BAB VI PENUTUP Pasal 9

1. Hal-hal yang belum diatur dalam peraturan ini akan diatur lebih lanjut melalui pedoman teknis oleh Unit Penjaminan Mutu atau Satuan Pengawasan Internal.
2. Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Batam
Pada Tanggal : 03 November 2025
Direktur Politeknik Pariwisata Batam



Siska Amelia Maldin, S.Pd., M.Pd
NIDN. 1002089002

Tembusan:

1. Ketua Yayasan Vitka;
2. Yang bersangkutan;
3. Arsip.

Lampiran B. *Risk Register*

Tabel B. 1 Kriteria Dampak Risiko Unit Kerja

KRITERIA DAMPAK RISIKO PERGURUAN TINGGI						
Index	Dampak	Deskripsi	Target Kinerja		Target Pendapatan	
			20 % dari Target	4 % (20 % x 20 %)	20 % dari Target	Rp 800 Juta
5	Catastrophic	Sangat Besar	> 0.8 BTR	> 0 %	> 0.8 BTR	> Rp. 0 Juta
4	Significant	Besar (Signifikan)	0.6 BTR < x ≤ 0.8 BTR	0 % < x ≤ 0 %	0.6 BTR < x ≤ 0.8 BTR	Rp. 0 Juta < x ≤ Rp. 0 Juta
3	Moderate	Sedang	0.4 BTR < x ≤ 0.6 BTR	0 % < x ≤ 0 %	0.4 BTR < x ≤ 0.6 BTR	Rp. 0 Juta < x ≤ Rp. 0 Juta
2	Minor	Kecil	0.2 BTR < x ≤ 0.4 BTR	0 % < x ≤ 0 %	0.2 BTR < x ≤ 0.4 BTR	Rp. 0 Juta < x ≤ Rp. 0 Juta
1	Insignificant	Sangat Kecil (Tidak Signifikan)	< 0.2 BTR	< 0 %	< 0.2 BTR	< Rp. 0 Juta

Tabel B. 1 Kriteria Dampak Risiko Unit Kerja (Lanjutan)

KRITERIA DAMPAK RISIKO PERUSAHAAN						
Index	Dampak	Deskripsi	Dampak Pada Reputasi (Kualitatif)	Dampak Pada Otoritas (Kualitatif)	Dampak Pada Sasaran Strategis Organisasi (Kualitatif)	Dampak Pada Sumber Daya Manusia - Reaksi Pekerja (Kualitatif)
5	Catastrophic	Sangat Besar				
4	Significant	Besar (Signifikan)				
3	Moderate	Sedang				
2	Minor	Kecil				
1	Insignificant	Sangat Kecil (Tidak Signifikan)				

Tabel B. 2 *Risk Input*

Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	IDENTIFIKASI RISIKO							
Nama Institusi : BTP												
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko	Unit Kerja / Fungsi	Sasaran	Periode Identifikasi Risiko	Deskripsi atau Kejadian Risiko	Akar Penyebab	Indikator Risiko	Faktor Positif / Internal Control Yang Ada Saat Ini	Dampak Kualitatif

Tabel B. 2 *Risk Input* (Lanjutan)

Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I
Nama Institusi : BTP					RISIKO INHERENT						
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko	Probabilitas (P)	Dampak (I)	Skor Risiko Inherent (W)	Tingkat Risiko Inherent	Probabilitas Risiko Inherent Kualitatif (%)	Dampak Finansial Risiko Inherent (Rp)	Nilai Bersih Risiko Inherent
									0%	Rp0	Rp0
									0%	Rp0	Rp0
									0%	Rp0	Rp0

Tabel B. 2 *Risk Input* (Lanjutan)

Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	PEMILIK RISIKO			
Nama Institusi : BTP								
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko	Pemilik Risiko	Jabatan Pemilik Risiko	No. HP Pemilik Risiko	E-mail Pemilik Risiko

Tabel B. 2 *Risk Input* (Lanjutan)

Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	EVALUASI DAN RENCANA PENANGANAN RISIKO			
Nama Institusi : BTP								
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko	Strategi	Penanganan Risiko (Risk Treatment)	Biaya Penanganan Risiko (Rp)	Penanganan Yang Telah Dilakukan
							Rp0	
							Rp0	
							Rp0	

Tabel B. 2 *Risk Input* (Lanjutan)

Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan I	Triwulan IV	Triwulan IV	Triwulan IV	Triwulan IV	Triwulan IV	Triwulan IV	Triwulan IV	
Nama Institusi : BTP					RISIKO RESIDUAL							
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko	Probabilitas Risiko Residual (P')	Dampak Risiko Residual (I')	Skor Risiko Residual (W')	Tingkat Risiko Residual	Probabilitas Risiko Residual Kualitatif (%)	Dampak Finansial Risiko Residual (Rp)	Nilai Bersih Risiko Residual	Departemen (Unit Kerja)
									0%	Rp0	Rp0	
									0%	Rp0	Rp0	
									0%	Rp0	Rp0	

Tabel B. 3 Batas Toleransi Risiko dan Kertas Kerja

A.	Jumlah Target Pendapatan Unit Kerja Tahun Anggaran 2022		IDR
B.	BTR (1% dari Total Target Pendapatan)	Rp0	IDR

C.	Index Dampak		
1	20%	Rp0	
2	40%	Rp0	
3	60%	Rp0	
4	80%	Rp0	
5	100%	Rp0	

D.	Asumsi kurs	1
-----------	--------------------	---

1						
No.	Dampak Finansial Risiko Inherent :	Nilai:	Satuan	Keterangan		
1			IDR			
2						
	Total Nilai Dampak Finansial Risiko Inherent	Rp0		DAMPAK	#DIV/0!	#DIV/0!
No.	Rencana Penanganan Risiko :	Nilai	Satuan	Keterangan		
1			IDR			
2						
3						
	Total Biaya Penanganan Risiko	Rp0				
	Total Nilai Dampak Finansial Risiko Residual	Rp0	IDR	DAMPAK	#DIV/0!	#DIV/0!
	Keterangan:					

Tabel B. 4 *Risk Appetite*

Insert Risk Appetite	RISK ID	1	2	3
	INHERENT RISK RATING	HIGH RISK	HIGH RISK	HIGH RISK
	RESIDUAL RISK	MEDIUM RISK	LOW RISK	LOW RISK
	RISK APPETITE	MEDIUM RISK	MEDIUM RISK	MEDIUM RISK

EXTREME HIGH			
HIGH RISK			
MEDIUM RISK			
LOW RISK			
RISK ID	1	2	3

Tabel B. 5 Rincian Tindakan Penanganan

UNIT KERJA					TAHUN			Generate
PERUSAHAAN					TGL. REGISTRASI			
NO.	KODE RISIKO	DESKRIPSI KEJADIAN RISIKO	RINCIAN RENCANA KERJA - TINDAKAN PENANGANAN RISIKO		BLAYA PENANGANAN RISIKO		MONITORING	
					PERINCIAN (Rp)	TOTAL (Rp)	PLANNING (Rp)	REALISASI (Rp)

Tabel B. 5 Rincian Tindakan Penanganan (Lanjutan)

[illegible]

DISIAPKAN OLEH:	DIPERIKSA OLEH:	DISETUJUTI OLEH:	DISETUJUTI OLEH:
TANGGAL :	TANGGAL :	TANGGAL :	TANGGAL :

Tabel B. 6 Perubahan Peringkat

[illegible]

Lampiran C. *Key Performance Indicator*

Tabel C. 1 Pimpinan Perguruan Tinggi (Wakil Direktur I & II)

ID Indikator	Indikator
001	Jumlah dosen yang memiliki pengalaman praktisi pada tahun berjalan
002	Jumlah dosen yang membina mahasiswa dengan prestasi nasional pada tahun berjalan
003	Persentase dosen tetap berkualifikasi S3, atau memiliki sertifikasi kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja, atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja (dalam %)
004	Rasio jumlah dosen berpengalaman kerja di Perusahaan multinasional, teknologi global, startup teknologi, Organisasi nirlaba kelas dunia, Institusi/organisasi multilateral, Lembaga pemerintah, BUMN, atau BUMD / Jumlah Dosen
005	Rasio Jumlah Tenaga Kependidikan yang Mengikuti Pelatihan atau Workshop
006	Rasio revenue prodi pasca / revenue total prodi
007	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A / Jumlah Program Studi (tidak terkait dengan Prodi Baru)
008	Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional kumulatif / Jumlah Dosen
009	Rasio Jumlah Publikasi Internasional Terindeks Scopus kumulatif / Jumlah Dosen
010	Jumlah Pendaftaran HKI atau Paten (nominal)
011	Persentase kesesuaian prosedur pengelolaan keuangan berdasarkan hasil audit (dalam %)
012	Jumlah Visiting Professor/Lecturer/Researcher dari PTLN mitra
013	Persentase Ketepatan waktu pelaporan data Program Studi, fakultas, biodata mahasiswa ke PDDikti (dalam %)
014	Persentase terlaksananya kegiatan promosi dan ketersediaan profil unit berupa PPT dan video (dalam bahasa Indonesia dan English) (dalam %)
015	Rasio Jumlah Dosen bergelar S3 / Jumlah Dosen
016	Rasio Jumlah Dosen Guru Besar / Jumlah Dosen
017	Rasio jumlah dosen yang mengalami kenaikan jabatan fungsional / jumlah dosen
018	Rasio Jumlah Dosen yang Mengikuti Pelatihan atau Workshop / Jumlah Dosen
019	Rasio Jumlah Dosen yang Mulai Mengikuti Pendidikan S3 Pada Tahun Berjalan / Jumlah Dosen Bergelar S2
020	Rasio Jumlah Judul Penelitian / Jumlah Dosen
021	Rasio jumlah mahasiswa inbound LN / Jumlah Mahasiswa
022	Rasio jumlah mahasiswa outbound LN / Jumlah Mahasiswa

Tabel C. 1 Pimpinan Perguruan Tinggi (Lanjutan)

ID Indikator	Indikator
023	Rasio jumlah keluaran penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang berhasil mendapat rekognisi internasional atau diterapkan oleh masyarakat per jumlah dosen.
024	Persentase program studi S1 dan Diploma yang melaksanakan kerjasama dengan mitra (dalam %)
025	Jumlah Penelitian diterapkan atau dikerjakan untuk lembaga pemerintah, perusahaan swasta, BUMN/BUMD, organisasi nirlaba, atau organisasi multilateral
026	Persentase Program Studi Sarjana dan Vokasi yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah (dalam %)
027	Rasio dosen memperoleh sertifikasi kompetensi / profesional nasional atau internasional yang masih berlaku / jumlah dosen
028	Jumlah Visiting Professor/Lecturer/Researcher ke PTLN mitra
029	Jumlah mahasiswa baru program studi
030	Persentase Program Studi yang mengumpulkan borang reakreditasi tepat waktu pada tahun berjalan (dalam %)
031	Rasio Jumlah Dosen dalam Jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar / Jumlah Dosen
032	Rasio publikasi jurnal internasional terindeks scopus atau HKI paten/paten sederhana/disain industri sebagai luaran upgrading TA per jumlah dosen

Tabel C. 3 Wakil Direktur III Kemahasiswaan, Kerjasama dan Admisi

ID Indikator	Indikator
033	Rasio jumlah mahasiswa berbasis afirmasi (termasuk program bidikmisi, KIP, beasiswa internal) / total mahasiswa (program D4)
034	Persentase jumlah lulusan S1 dan D4 yang berwirausaha (pendiri atau pasangan pendiri perusahaan pekerja lepas) dan bergaji $\geq 1.2 \times$ UMR pada tahun sebelumnya (tahun ke N-1) (dalam %)
035	Jumlah pelatihan Character building yang diselenggarakan
036	Jumlah BUMN/ Perusahaan/ Instansi yang mempunyai kerjasama magang industry
037	Jumlah kejuaraan di lomba tingkat internasional yang dijuarai Mahasiswa BTP (Juara 1, 2 atau 3)
038	Jumlah mahasiswa unggulan yang mengikuti pelatihan upgrading
039	Jumlah mahasiswa yang berprestasi di tingkat nasional dan internasional
040	Jumlah mahasiswa yang berwirausaha secara mandiri maupun yang mendapat insentif dari DIKTI dan/atau BTP
041	Jumlah medali yang diperoleh dari kejuaraan di tingkat nasional dan internasional
042	Jumlah dosen yang membina mahasiswa dengan prestasi nasional pada tahun berjalan
043	Persentase lulusan S1 dan D4 yang langsung bekerja dalam jangka waktu 1 tahun setelah kelulusan dengan gaji $\geq 1.2 \times$ UMR pada tahun sebelumnya (tahun ke N-1) (dalam %)

Tabel C. 4 Kabag Sekretariat dan Perencanaan Strategis

ID Indikator	Indikator
044	Persentase kesesuaian implementasi Master Plan BTP (dalam %)
045	Persentase Jumlah unit yang Membelanjakan atau meralisasikan % dari nilai RKAT (dalam %)
046	Persentase tersedianya Laporan Monitoring Renop masing-masing unit (dalam %)
047	Persentase kesesuaian program kerja dengan rencana operasional unit (dalam %)
048	Persentase tersedianya dokumen RKAT tahun (dalam %)
049	Persentase penyelesaian Pelaporan KPI (dalam %)
050	Persentase Tersedianya KPI masing-masing unit (dalam %)

Tabel C. 5 Kabag Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

ID Indikator	Indikator
051	Rasio jumlah anggaran riset / jumlah Dosen (Rp Juta)
052	Jumlah Produk/Prototype Hasil Penelitian
053	Nilai hibah atau kerjasama penelitian dari sumber pemerintah (Rp Miliar)
054	Jumlah desa atau komunitas binaan bidang pengabdian kepada masyarakat
055	Jumlah jurnal BTP terindeks SINTA
056	Nilai kerjasama penelitian dan pengabdian masyarakat dari pihak eksternal atau mitra (Rp Miliar)
057	Rasio Total Nilai H-index Scopus Dosen / Jumlah Dosen
058	Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional kumulatif / Jumlah Dosen
059	Rasio Jumlah Sitasi dari Publikasi Internasional Terindeks Scopus Akumulatif / Jumlah Dosen
060	Rasio Jumlah Sitasi dari Publikasi Nasional SINTA Akumulatif / Jumlah Dosen

Tabel C. 6 Keuangan

ID Indikator	Indikator
061	Jumlah pendapatan yang diterima dari pengelolaan simpanan dana BTP di bank (Rp Miliar)
062	Hasil Penilaian Auditor Eksternal terkait Pengelolaan Keuangan BTP
063	Persentase terselesaikannya dokumen pedoman pengelolaan keuangan sesuai standar dan tepat waktu (dalam %)
064	Persentase terselesaikannya dokumen Laporan Keuangan tepat waktu (dalam %)
065	Jumlah aplikasi layanan dari Bank/provider yang terkoneksi dengan Keuangan BTP
066	Waktu maksimum pemrosesan layanan pencairan (hari)
067	Persentase realisasi penggunaan aktual anggaran dengan pendapatan pada tahun anggaran berjalan (dalam %)

Tabel C. 7 Unit Sarana dan Prasarana (ID Pejabat: 54)

ID Indikator	Indikator
068	Persentase luasan ruang terbuka hijau yang terawat dengan baik (dalam %)
069	Persentase jumlah gedung yang terawat (dalam %)
070	Jumlah kejadian kriminalitas di kampus
071	Rata-rata waktu mulai melakukan tindak lanjut atas permintaan layanan perawatan dan perbaikan sarana prasarana (dalam jam)
072	Persentase terselesaikannya laporan penggunaan listrik dan penggunaan air sesuai standar dan tepat waktu (dalam %)
073	Persentase Tersedianya sarana pengelolaan sampah terpadu (dalam %)
074	Persentase terselesaikannya sistem informasi layanan sarana prasarana terintegrasi (dalam %)
078	Kualitas penyelesaian pekerjaan tambahan sesuai instruksi atasan (skala 0-5, bisa berupa desimal)

Tabel C. 8 Kepala Bagian

ID Indikator	Indikator
079	Persentase Program Studi Sarjana dan Vokasi yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah (dalam %)
080	Persentase mata kuliah yang menerapkan metode menggunakan salah satu atau kombinasi dari metode case based method atau team-based project (dalam %)
081	Rasio dosen memperoleh sertifikasi kompetensi / profesional nasional atau internasional yang masih berlaku / jumlah dosen
082	Jumlah Visiting Professor/Lecturer/Researcher ke Perguruan Tinggi Lain/mitra
083	Persentase jumlah dosen yang membina mahasiswa dengan prestasi nasional pada tahun berjalan (dalam %)
084	Persentase jumlah dosen yang memiliki pengalaman praktisi pada tahun berjalan (dalam %)
085	Persentase jumlah dosen yang menjalankan tridharma di PT dengan mitra dalam 5 tahun terakhir (dalam %)
086	Persentase mahasiswa Program S1 dan D4 setahun terakhir yang menghabiskan paling tidak 20 sks di luar kampus (dalam %)
087	Persentase Program Studi yang mengumpulkan borang reakreditasi tepat waktu pada tahun berjalan (dalam %)
088	Jumlah kegiatan untuk meningkatkan jumlah lulusan yang berwirausaha, melanjutkan studi, mendapatkan pekerjaan ≤ 6 bulan dan mendapatkan gaji $\geq 1.2x$ UMR
089	Persentase response rate pengisian survei tracer study (dalam %)
090	Jumlah Penghargaan diterima Dosen di kegiatan Berskala Internasional
091	Persentase jumlah mahasiswa S1 dan D4 yang menjadi juara (Juara 1, 2 atau 3) dalam lomba minimal tingkat nasional (dalam %)
092	Jumlah Penghargaan diterima Dosen di kegiatan Berskala Nasional
093	Rasio jumlah kejuaraan di lomba tingkat nasional yang diraih Mahasiswa atau Tim Mahasiswa (Juara 1, 2 atau 3) / Jumlah mahasiswa
094	Rasio jumlah mahasiswa yang berwirausaha secara mandiri maupun yang mendapat insentif dari DIKTI atau BTP / Jumlah Mahasiswa S1 dan D4
095	Jumlah tim ilmiah kemahasiswaan yang didanai dalam rangka PIMNAS
096	Jumlah Pendaftaran HKI atau Paten (nominal)
097	Jumlah Kegiatan Internasional yang Diselenggarakan (kuliah tamu, workshop dan seminar internasional)

098	Jumlah kejuaraan di lomba tingkat internasional yang dijuarai Mahasiswa BTP (Juara 1, 2 atau 3)
099	Rasio jumlah buku ber-ISBN dan dipasarkan (kumulatif 3 tahun terakhir) / Jumlah Dosen
100	Persentase Ketepatan waktu pelaporan data Program Studi, fakultas, biodata mahasiswa ke PDDikti (dalam %)
101	Jumlah Visiting Professor/Lecturer/Researcher dari PTLN mitra
102	Rasio jumlah mahasiswa inbound LN / Jumlah Mahasiswa
103	Rasio jumlah mahasiswa outbound LN / Jumlah Mahasiswa

Tabel C. 8 Kepala Bagian (Lanjutan)

ID Indikator	Indikator
104	Rasio jumlah lulusan tepat waktu / Jumlah intake angkatan lulusan terkait (Program S3)
105	Rasio jumlah lulusan tepat waktu / Jumlah intake angkatan lulusan terkait (Program S2)
106	Rasio Jumlah Mahasiswa S2 / Jumlah Mahasiswa Total
107	Rasio Jumlah Mahasiswa S3 / Jumlah Mahasiswa Total
108	Rasio Jumlah Judul Penelitian / Jumlah Dosen
109	Rasio Jumlah Dosen yang Mulai Mengikuti Pendidikan S3 Pada Tahun Berjalan / Jumlah Dosen Bergelar S2
110	Rasio jumlah lulusan tepat waktu / Jumlah intake angkatan lulusan terkait (Program S1 dan D4)
111	Rasio Total Nilai H-index Scopus Dosen / Jumlah Dosen
112	Persentase Terlaksananya Indeks Kualitas Lingkungan dan K3L lebih dari 2 (dalam %)
113	Rasio Jumlah modul atau mata kuliah daring asynchronous (MOOC) yang diproduksi pada tahun berjalan / Jumlah Dosen
114	Rasio Jumlah Publikasi Internasional Terindeks Scopus atau minimum setara / Jumlah Dosen
115	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A / Jumlah Program Studi (tidak terkait dengan Prodi Baru)
116	Rasio Jumlah Publikasi Bersama (Co-Authorship) Internasional kumulatif / Jumlah Dosen
117	Rasio Jumlah Publikasi di Jurnal Internasional Terindeks Scopus atau minimum setara / Jumlah Dosen

Tabel C. 9 Kepala Bagian Penjaminan Mutu

ID Indikator	Indikator
118	Persentase jumlah program studi/unit yang melaksanakan SPMI Penelitian dan Pengabdian Masyarakat secara tepat waktu (dalam %)
119	Persentase Tersusunnya dokumen baku mutu S1 yang memenuhi standar nasional dan mengakomodasi Renstra BTP secara tepat waktu (dalam %)
120	Jumlah akreditasi atau sertifikasi prodi internasional
121	Jumlah Program Studi terakreditasi atau tersertifikasi internasional
122	Persentase jumlah Departemen yang melakukan SPMI dalam bidang akademik dan kemahasiswaan secara tepat waktu (dalam %)
123	Rasio departemen yang telah memenuhi Standar Mutu Akademik dan Kemahasiswaan KPM

124	Persentase terselesaikannya proses review dan penyusunan dokumen SPMI Penelitian dan Pengabdian Masyarakat sesuai dengan standar nasional (dalam %)
125	Rasio departemen yang telah memenuhi standar Mutu Penelitian Pengabdian masyarakat KPM
126	Nilai akreditasi Institusi/Program Studi Unggul
127	Rasio jumlah program studi yang akreditasinya meningkat dan memenuhi kriteria minimal BAN PT
128	Jumlah Program Studi yang mengumpulkan borang reakreditasi tepat waktu pada tahun berjalan
129	Rasio Jumlah Program Studi Terakreditasi A / Jumlah Program Studi (tidak terkait dengan Prodi Baru)

Tabel C. 10 Kepala Perpustakaan

ID Indikator	Indikator
130	Persentase Keterpakaian koleksi cetak (dalam %)
131	Jumlah bahan perpustakaan baru yang diolah dan siap dilayankan
132	Rasio Jumlah pustakawan dibanding jumlah total tendik di perpustakaan pusat
133	Jumlah kegiatan knowledge sharing untuk meningkatkan kualitas penulisan sitasi
134	Jumlah kegiatan user education (BTP Library Orientation, Library Tour & Training, Reference manager, dan E -resources class) yang terlaksana
135	Jumlah database e-jurnal yang dilanggan pada tahun berjalan
136	Jumlah kegiatan learning services untuk meningkatkan ketrampilan belajar mahasiswa
137	Rasio jumlah pustakawan bersertifikat baru atau baru lulus uji kompetensi pada tahun berjalan per jumlah pejabat fungsional pustakawan
138	Jumlah kegiatan upaya peningkatan capaian angka kredit pustakawan
139	Jumlah tendik yang naik pangkat atau jabatan
140	Jumlah pengunjung secara offline dan online pada tahun berjalan