

## **Analisis Manajemen Resiko Terhadap Kinerja Layanan Keuangan Dan Non-Keuangan Studi Pada Biro Perencanaan Dan Kerja Sama Universitas Nusa Cendana**

**Maria Rossymistica Klau<sup>1</sup>, Anthon Simon Yohanis Kerih<sup>2</sup>, Siprianus G.Tefa<sup>3</sup>**

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Cendana

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen resiko serta pengaruhnya terhadap kinerja layanan non keuangan dan non-keuangan pada biro perencanaan dan kerja sama Universitas Nusa Cendana. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengelolaan risiko. Analisis dilakukan berdasarkan kerangka COSO ERM dan SNI ISO 31000:2018 melalui tahapan identifikasi, analisis, dan evaluasi resiko.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Perencanaan dan Kerjasama telah menerapkan proses manajemen resiko yang mencakup identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dengan total 133 risiko yang teridentifikasi pada empat unit kerja utama. Penerapan manajemen risiko terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja layanan keuangan yang ditunjukkan oleh peningkatan realisasi anggaran dari 88,19% pada tahun 2022 menjadi 97% pada tahun 2023 serta meningkatnya akuntabilitas keuangan. Selain itu, manajemen risiko juga berdampak positif terhadap kinerja layanan non-keuangan melalui peningkatan kualitas layanan administrasi, penyusunan SOP yang lebih baik, pengembangan helpdesk perencanaan, peningkatan kepuasan pemangku kepentingan, dan bertambahnya kerja sama kelembagaan. Namun demikian, masih diperlukan penguatan pengelolaan risiko eksternal, khususnya terkait perubahan kebijakan anggaran dan penyusunan contingency plan yang lebih komprehensif.

**Kata Kunci:** *Manajemen Risiko, Kinerja Layanan Keuangan, Kinerja Layanan Non-Keuangan, COSO ERM, ISO 31000, Universitas Nusa Cendana.*

### **Abstract**

*This study aims to analyze the implementation of risk management and its influence on the performance of financial and non-financial services at the Planning and Cooperation Bureau of Nusa Cendana University. The study employed a descriptive qualitative approach, with data collected through interviews, observations, and documentation involving informants directly engaged in planning and risk management processes. The analysis was conducted based on the COSO ERM framework and ISO 31000:2018 standards through the stages of risk identification, risk analysis, and risk evaluation.*

*The results indicate that the Planning and Cooperation Biro has implemented a risk management process covering risk identification, with a total of 133 risks identified across four main work units. The implementation of risk management has positively contributed to financial service performance, as reflected in the increase in budget realization from 88.19% in 2022 to 97% in 2023, along with improved financial accountability. Furthermore, risk management has also had a positive impact on non-financial*

*service performance through improved administrative service quality, better standard operating procedures (SOPs), Nevertheless, further strengthening of external risk management is required, particularly of a more comprehensive contingency plan.*

**Keywords:** Risk Management, Financial Service Performance, Non-Financial Service Performance, COSO ERM, ISO 31000, Nusa Cendana University.

Copyright (c) 2026 Maria Rossymistica Klau

---

✉ Corresponding author :

Email Address : klaumaria035@gmail.com

## PENDAHULUAN

Manajemen risiko telah menjadi komponen penting dalam system pengendalian internal organisasi modern. Menurut Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), manajemen risiko merupakan proses yang dipengaruhi oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang diterapkan dalam penetapan strategi di seluruh perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi potensi peristiwa yang dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko agar berada dalam batas toleransi, untuk memberikan jaminan yang wajar terkait pencapaian tujuan organisasi (COSO, 2017).

Di Indonesia, penerapan manajemen risiko pada institusi pemerintah termasuk perguruan tinggi negeri telah mendapatkan landasan hukum melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP).(RI 2008). Peraturan ini mengamanatkan setiap instansi pemerintah untuk melaksanakan pengendalian internal yang salah satu komponennya adalah penilaian risiko. Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 47 Tahun 2011 tentang Satuan Pengawasan Intern di Lingkungan Kementerian Pendidikan Nasional semakin menegaskan pentingnya implementasi manajemen risiko pada institusi pendidikan tinggi.

Universitas Nusa Cendana (UNDANA) sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia Timur, khususnya di Provinsi Nusa Tenggara Timur, memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia di wilayah tersebut. Sebagai institusi yang mengemban Tri Dharma Perguruan Tinggi—pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat—UNDANA dituntut untuk memberikan layanan prima baik dalam aspek akademik maupun non-akademik. Dalam menjalankan fungsinya, Biro Perencanaan memiliki peran vital sebagai unit yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya universitas, termasuk aspek keuangan dan non-keuangan.

Penerapan pengendalian internal dan manajemen risiko di universitas sangat penting untuk mendukung tata kelola yang efektif, efisien, dan ekonomis. Dalam Praktiknya, banyak organisasi public termasuk unit-unit kerja di perguruan tinggi negeri masih menghadapi berbagai kendala dalam mengimplementasikan manajemen resiko secara optimal. Keterbatasan sumber daya manusia yang

kompeten dibidang manajemen resiko, belum adanya system pelaporan resiko yang terstandarisasi serta budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung penerapan manajemen resiko yang proaktif menjadi beberapa tantangan yang kerap dijumpai. Di Universitas Nusa Cendana (Undana), pengawasan terhadap program studi, fakultas, lembaga, biro, dan UPT dilakukan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI).

Pengelolaan manajemen risiko saat ini masih berada di bawah SPI, yang kurang ideal menurut ISO 31000:2018, karena standar tersebut merekomendasikan pembentukan unit manajemen risiko tersendiri yang terpusat dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan organisasi. (Dethan et al., 2022 : 5-6). Biro perencanaan dan kerja sama Undana merupakan salah satu unit kerja administrasi yang memiliki peran strategis dalam merencanakan dan mengkoordinasikan berbagai program serta kegiatan institusional. Unit ini bertanggung jawab tidak hanya terhadap layanan yang bersifat keuangan dan administrasi pengadaan tetapi juga terhadap layanan non keuangan yang mencakup perencanaan program, kerja sama kelembagaan dan koordinasi antar unit kerja kompleksitas peran ini menjadikan manajemen resiko sebagai elemen yang tidak dapat diabaikan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini menganalisis penerapan manajemen risiko di Biro Perencanaan dan Kerjasama Universitas Nusa Cendana dengan fokus pada kinerja keuangan dan non-keuangan. Data menunjukkan fluktuasi realisasi anggaran yang signifikan selama 2019-2023, berkisar antara 82,88% hingga 97%, dengan hanya dua tahun yang mencapai target di atas 90%. Realisasi anggaran tahun 2020 yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja mencapai 82.88% yang terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal. Berbanding dengan kinerja tahun sebelumnya, kinerja realisasi anggaran pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar  $\approx 5\%$ . Realisasi anggaran tahun 2021 yang telah digunakan untuk mewujudkan kinerja mencapai 91.14% yang terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal. Berbanding dengan kinerja tahun sebelumnya, kinerja realisasi anggaran pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar  $\approx 8.25\%$ .

Penurunan tajam terjadi pada 2020 menjadi 82,88%, diikuti pemulihan ke 91,14% di 2021, namun kembali turun ke 88,19% di 2022 sebelum mencapai puncak 97% di 2023. Pola naik-turun ini mengindikasikan ketidakstabilan dalam perencanaan dan eksekusi anggaran, yang mencerminkan lemahnya sistem pengendalian internal dan manajemen risiko yang terstruktur.

Data tersebut memperlihatkan bahwa dalam lima tahun terakhir, realisasi anggaran pada tahun 2021 dan 2024 saja yang mencapai 90% dari total rencana. Hal ini mengindikasikan adanya celah risiko dalam pelaksanaan program dan pengendalian internal. Selain itu, risiko non-keuangan seperti rendahnya kepuasan pengguna layanan biro, keterlambatan distribusi informasi, dan ketidaktepatan

waktu pelaporan, juga menjadi indikator lemahnya manajemen risiko yang terstruktur.

Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna menganalisis sejauh mana penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja layanan di Biro Perencanaan dan kerjasama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi peningkatan kinerja biro dalam mendukung pengelolaan keuangan dan layanan non-keuangan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel di lingkungan Universitas Nusa Cendana.

## **METODOLOGI**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Yakni penelitian tentang riset yang bersikap deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Salah satu alasan menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman para peneliti dimana metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan juga memahami fenomena yang tersembunyi juga kadang kala merupakan sesuatu yang sulit untuk dipahamai secara runtut dan terbuka. penelitian ini sepenuhnya berfokus pada penerapan manajemen risiko yang belum terlaksana dengan baik dan juga menentukan risiko menggunakan proses penerapan manajemen risiko yang dimulai dari proses komunikasi dan konsultasi, penerapan lingkup, konteks, dan kriteria kemudian asesmen risiko yang terdiri dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018;80). Populasi dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci dan terlibat secara langsung sehingga diharapkan peneliti mendapatkan penjelasan yang sesuai dengan kondisi sebenarnya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan informan terkait dengan mendapatkan informasi mengenai manajemen risiko di Biro Perencanaan dan Kerjasama, observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung dilapangan, dan Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data melalui dokumen-dokumen yangns terkait dengan manajemen risiko di Biro Perencanaan dan Kerjasama.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif. Analisis dilakukan dengan cara memilih data yang penting, baru, unuk dan terkait dengan rumusan masalah atau pertanyaan penelitian. Analisis didasarkan

pada seluruh data yang terkumpul, melalui berbagai teknik pengumpulan data yaitu observasi dan wawancara yang mendalam, dokumentasi dan traingulasi.

Penelitian secara khusus menggunakan tahapan-tahapan yang digunakan oleh ISO 31000:2018 dalam menganalisis resiko. Tahap analisi resiko untuk mengukur tingkat resiko yang ditentukan oleh kombinasi dua aspek resiko, yaitu kemungkinan dan dampak. Pada proses analisi resiko ini dilakukan penilaian terhadap resiko-resiko yang muncul pada kegiatan Biro Perencanaan dan Kerjasama. Hasil dari analisis resiko ini berupa penelompokan resiko dengan nilai kemungkinan dan dampak.

a. Menentukan Kriteria Kemungkinan (Likelihood)

Pada tahap ini, penentuan kriteria kemungkinan dilakukan dengan menetapkan nilai peluang atau probabilitas terjadinya resiko pada Biro Perencanaan dan Kerjasama berdasarkan tingkat kemungkinan. Dapat diberikan tingkat kemungkinan yang tepat untuk menganalisis resiko.

b. Menentukan Kriteria Dampak (Impact)

Kriteria dampak digunakan untuk membantu memberikan pengukuran tingkat dampak pada BPKS menggunakan skala yang konsisten. Penelitian ini menggunakan lima tingkat dampak dan deskripsi pada setiap tingkat dampak resiko yang ada pada BPKS dengan lima tingkat dampak.

c. Evaluasi Resiko

Tahap evaluasi resiko menentukan peringkat resiko diperlukan matriks yang berisi kombinasi kemungkinan dan dampak. Dengan tetap menggunakan data dari table hasil analisis resiko maka dilakukan penampilam grafis peringkat resiko dengan cara mengambil hasil perkalian dari nilai kemungkinan dan nilai dampak. Secara sistematis, dapat diformulasikan menjadi  $\text{resiko} = \text{dampak} \times \text{kemungkinan}$  ( $R = D \times K$ ).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan informan penelitian sebelumnya di temukan bahwa pada Biro Perencanaan dan kerja sama sebetulnya belum menggunakan manajemen resiko dengan baik dimana penggunaan manajemen risiko sejati nya telah di terapkan pada Universitas Nusa Cendana. Namun, penggunaan manajemen risiko sendiri hanya terdapat atau berada dibawah pengawasan Satuan Pengawasan Internal (SPI). Penerapan manajemen resiko pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama belum terlaksana dengan baik tapi peneliti menemukan bahwa meskipun penerapan manajemen risiko belum terlaksana dengan baik tapi tetap ada resiko pada setiap unit atau biro yang ada di Undana. Maka dengan demikian peneliti menggunakan desain manajemen untuk menemukan resiko apa terjadi pada BPKS.

Proses identifikasi dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi literatur artinya proses merumuskan atau mengetahui resiko dilakukan dengan melakukan pencarian terhadap jurnal penelitian, penelitian sebelumnya, buku yang berkaitan,

internet, Standar Operasional (SOP) Biro Perencanaan dan Kerja Sama dan peraturan-peraturan yang berkaitan. Resiko yang sudah dibuat berdasarkan studi literatur kemudian dikonfirmasi ketika peneliti turun untuk melakukan wawancara dengan 12 orang staf pegawai dari masing-masing sub bagian berdasarkan job description yang telah diterima dan sekaligus turun menyebarkan 2 jenis kuesioner. Ketika melakukan wawancara peneliti menanyakan 2 pertanyaan sebelum memberikan kuesioner yang berisi aktivitas dan resiko yang sudah dibuat untuk diisi oleh pegawai staf pada BPKS itu sendiri. Banyaknya resiko yang dihadasi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya adalah berbeda, ini disebabkan karena masing-masing staf pegawai memiliki kuesioner yang berbeda satu dengan yang lain.

Penelitian secara khusus menggunakan tahapan-tahapan yang digunakan oleh ISO 31000:2018 dalam menganalisis resiko. Tahap analisis resiko untuk mengukur tingkat resiko yang ditentukan oleh kombinasi dua aspek resiko, yaitu kemungkinan dan dampak. Pada proses analisis resiko ini dilakukan penilaian terhadap resiko-resiko yang muncul pada kegiatan Biro Perencanaan dan Kerjasama. Hasil dari analisis resiko ini berupa penelompokan resiko dengan nilai kemungkinan dan dampak.

a. Menentukan Kriteria Kemungkinan (*Likelihood*).

Pada tahap ini, penentuan kriteria kemungkinan dilakukan dengan menetapkan nilai peluang atau probabilitas terjadinya resiko pada Biro Perencanaan dan Kerjasama berdasarkan tingkat kemungkinan. Dapat diberikan tingkat kemungkinan yang tepat untuk menganalisis resiko.

**Tabel 1.** Tingkat Kemungkinan

Tingkat	Kemungkinan	Deskripsi
1	Sangat Kecil	Hampir tidak mungkin terjadi
2	Kecil	Kemungkinan kecil terjadi
3	Sedang	Kemungkinan terjadi dan tidak terjadi
4	Besar	Kemungkinan besar terjadi
5	Sangat Besar	Hampir pasti terjadi

b. Menentukan Kriteria Dampak (*Impact*).

Kriteria dampak digunakan untuk membantu memberikan pengukuran tingkat dampak pada BPKS menggunakan skala yang konsisten. Penelitian ini menggunakan lima tingkat dampak dan deskripsi pada setiap tingkat dampak resiko yang ada pada BPKS dengan lima tingkat dampak, dapat di lihat pada table ini.

**Tabel 2.** Tingkat Dampak

Tingkat	Dampak	Deskripsi
---------	--------	-----------

1	Sangat kecil	Dampak yang sangat kecil atau tidak penting atau sangat sedikit perlu perhatian atau bahkan tidak butuh perhatian
2	Kecil	Tidak terlalu penting atau bernilai, tidak terlalu serius, tidak menyebabkan banyak masalah atau kerusakan.
3	Sedang	Cukup besar atau punya pengaruh untuk mendapat perhatian
4	Besar	Sangat buruk ,serius, atau kerusakan yang tidak dikehendaki
5	Sangat Besar	Dampak yang mengagalkan pencapaian sasaran

c. Evaluasi Risiko

Tahap evaluasi risiko menentukan peringkat risiko diperlukan matriks yang berisi kombinasi kemungkinan dan dampak. Dengan tetap menggunakan data dari table hasil analisis risiko maka dilakukan penampilm grafis peringkat risiko dengan cara mengambil hasil perkalian dari nilai kemungkinan dan nilai dampak. Secara sistematis, dapat diformulasikan menjadi  $R = D \times K$ . Pada Gambar 1. dan Tabel 3., berbagai tingkat risiko telah dikelompokkan menurut kode warna dan level rendah, rendah-sedang, sedang-tinggi, tinggi dan sangat tinggi.

K \ D	D = 1 Rendah	D = 2 Kecil	D = 3 Sedang	D = 4 Besar	D = 5 Sangat Besar
K=5 Hampir Pasti	5	10	15	20	25
K=4 Sering	4	8	12	16	20
K=3 Mungkin	3	6	9	12	15
K=2 Jarang	2	4	6	8	10
K=1 Sangat Jarang	1	2	3	4	5

Gambar 1. Matriks Risiko

**Tabel 3.** Tingkat Risiko

Skala	Warna	Tingkat
1-5	Biru	Rendah
6-8	Hijau	Rendah-Sedang
9-12	Kuning	Sedang-Tinggi
13-16	Jingga	Tinggi
17-25	Merah	Sangat Tinggi

4. Penentuan Tingkat Risiko, Toleransi Risiko, dan Tindakannya.

Setelah melewati beberapa tahapan dalam dalam membentuk manajemen resiko pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama maka langkah terakhir adalah membuat tabel selera Risiko dan Toleransi Risiko, Tabel ini akan memperlihatkan tingkat resiko selera risiko dari risiko, toleransi atas risiko dan tindakan atas Risiko yang dibutuhkan untuk mengurangi atau mencegah risiko. Berikut tabel Tingkat Risiko, Selera Risiko, dan Tindakannya.

**Tabel 4.** Tingkat Risiko, Toleransi Risiko, dan Tindakannya.

Tingkat Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan dan eskalasi	Kode Risiko	Jumlah Risiko
Sangat Tinggi	Tidak Dapat Diterima	0%	Eskalasi ke pimpinan Universitas, penanganan segera dan menyeluruh dengan mitigasi		0
Tinggi	Tidak Dapat Diterima	5%	Eskalasi ke Kepala Biro, tindakan mitigasi dan pengendalian harus dilakukan segera	R7,R11,R32,R39, R53,R126,R128, R134,R138	9
Sedang Tinggi	Diterima dengan Pengendalian	15%	Pengendalian aktif oleh sub Koordinator terkait, monitoring bulanan, dan	R1, R2, R3, R4, R5, R6, R8, R9, R10, R12, R14, R15, R16, R17, R18, R20, R21, R22, R23, R24, R25, R26, R27,	118

Tingkat Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan dan eskalasi	Kode Risiko	Jumlah Risiko
			pelaporan berkala	R28, R30, R31, R33, R34, R35, R36, R37, R38, R40, R41, R42, R43, R44, R45, R46, R47, R48, R49, R50, R51, R52, R54, R56, R57, R59, R60, R61, R62, R64, R65, R66, R67, R69, R70, R71, R73, R74, R75, R76, R77, R78, R79, R80, R81, R82, R83, R84, R85, R86, R89, R90, R91, R92, R93, R94, R95, R96, R97, R98, R99, R100, R101, R102, R104, R105, R106, R107, R108, R109, R110, R111, R112, R113, R114, R115, R116, R117, R118, R119, R120, R121, R122, R123, R124, R125, R127, R129, R130, R131, R132, R133, R135, R136, R137	
Rendah-Sedang	Dapat Diterima	25%	Pemantauan rutin, pelaporan semesteran, dan evaluasi	R13, R19, R29, R55, R58, R63, R68, R72, R87, R103	10

Tingkat Risiko	Selera Risiko	Toleransi Risiko	Tindakan dan eskalasi	Kode Risiko	Jumlah Risiko
			pengendalian yang ada		
Rendah	Dapat diterima	40%	Monitoring tahunan, dokumentasi risiko cukup, tidak diperlukan tindakan khusus		0

Berdasarkan hasil penelitian yang komprehensif melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, ditemukan bahwa penerapan manajemen risiko juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan keuangan Biro Perencanaan dan Kerja Sama Undana. Pada penelitian menunjukkan bahwa unit-unit kerja yang melaksanakan koordinasi risiko anggaran secara lebih intensif dengan biro cenderung memiliki tingkat realisasi anggaran yang lebih tinggi dibandingkan unit yang tidak melakukannya. Proses identifikasi risiko penyerapan sejak awal tahun melalui rapat koordinasi perencanaan terbukti efektif dalam mendorong percepatan penyerapan anggaran.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa masih terdapat kelemahan dalam penerapan manajemen risiko anggaran, terutama pada aspek antisipasi terhadap risiko eksternal seperti revisi kebijakan anggaran dari Kementerian. Ketika terjadi kebijakan efisiensi anggaran nasional, biro seringkali tidak siap karena tidak memiliki skenario cadangan (contingency plan) yang telah disiapkan sebelumnya.

Pengendalian risiko yang berkaitan dengan kualitas data perencanaan berkontribusi pada peningkatan ketepatan laporan keuangan. Dengan adanya validasi data yang lebih ketat dalam proses penyusunan RKA, kesalahan penganggaran yang dapat berdampak pada kesalahan laporan keuangan dapat dikurangi. Namun demikian, keterbatasan SDM dengan kompetensi akuntansi keuangan negara masih menjadi faktor risiko yang belum sepenuhnya tertangani.

Pada manajemen risiko terhadap layanan non keuangan pada penelitian ini menemukan bahwa penerapan pengendalian risiko operasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan administrasi biro. Upaya mitigasi risiko keterlambatan dalam penyusunan dokumen perencanaan, melalui penyusunan kalender perencanaan dan penetapan SOP yang lebih ketat, telah berhasil meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian dokumen perencanaan. Observasi yang dilakukan

selama penelitian menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kapasitas biro dalam memberikan layanan informasi perencanaan kepada unit-unit kerja di lingkungan Undana. Penyediaan panduan penyusunan RKA yang lebih komprehensif dan helpdesk perencanaan menjadi bukti konkret dari upaya mitigasi risiko kualitas layanan yang telah dilakukan.

Adapun juga Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dari unit kerja yang sering berinteraksi dengan Biro Perencanaan dan Kerja Sama, teridentifikasi adanya peningkatan kepuasan pemangku kepentingan internal sejak diterapkannya beberapa mekanisme pengendalian risiko layanan. Penetapan standar waktu respons terhadap permintaan data dan konsultasi perencanaan, meskipun belum sepenuhnya optimal, telah memberikan dampak positif terhadap persepsi pengguna layanan. Namun demikian, terdapat beberapa aspek layanan yang masih mendapatkan keluhan dari pemangku kepentingan, terutama terkait dengan kecepatan dan ketepatan informasi mengenai perubahan kebijakan anggaran dari Kementerian. Risiko komunikasi yang belum dikelola dengan baik menjadi salah satu faktor yang berkontribusi pada rendahnya kepuasan di aspek ini.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen di Biro Perencanaan dan Kerja Sama Universitas Nusa Cendana, dapat dikemukakan pembahasan sebagai berikut. Peneliti menggunakan 3 tahapan sesuai dengan tahaan pada ISO 31000: 2018 yaitu identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko.

Tahap pertama dimulai dengan mengidentifikasi risiko dari aktivitas kerja atau Job description staf pegawai Biro Perencanaan dan Kerja Sama, untuk mengidentifikasi risiko peneliti menggunakan teknik wawancara dan studi literatur untuk menghasilkan risiko. Kemudian mengkonfirmasi kembali apakah risiko yang diperoleh benar-benar ada dalam aktivitas kerja staf pegawai. Hasil identifikasi risiko didapat dari 5 bagian pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama yaitu Kepala Biro, Sub Koordinator Perencanaan, Sub Koordinator Kerja sama, sSub Koordinator Hubungan Masyarakat, Sub Koordinator Perencanaan/Analisis Anggaran Ahli Muda. Dari identifikasi yang dilakukan oleh peneliti di peroleh 138 risiko dan 5 bagian pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama. Hasil dari penelitian ini sesuai dengan standar ISO 31000:2018 yang dikemukakan oleh susilo dan kaho (2018:201), dimana tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menemukenali, menerima, dan menjabarkan risiko yang dapat menunjang pencapaian sasaran organisasi.

Tahap kedua yang dilakukan yaitu analisis risiko, tahap ini bertujuan untuk mengetahui risiko mana yang memiliki potensi yang tinggi dan memiliki potensi yang rendah dan untuk mengetahui nilai dari masing-masing risiko. Kemudian untuk melakukan proses analisis, peneliti menggunakan kuesioner untuk menganalisis

kuesioner yang sudah teridentifikasi, seperti sudah disebutkan pada hasil penelitian, peneliti membagikan kuesioner untuk menganalisis yang berisikan kemungkinan terjadinya risiko dan dampak terjadinya risiko dengan sesuai kriteria skala ISO 31000:2018 yaitu skala yang konsisten mulai dari rendah, rendah-sedang, sedang-tinggi, tinggi, sangat-tinggi, dengan nilai ukuran 1 sampai 5. Kuesioner ini dibagikan sesuai dengan aktivitas atau tugas pokok masing-masing staf. Hasil dari kuesioner ini kemudian diolah untuk mengetahui besar kecilnya nilai risiko dari Biro Perencanaan dan Kerja Sama, nilai Risiko tersebut diperoleh dengan mengalihkan kemungkinan dengan dampak dari kuesioner yang sudah diisi oleh staf pegawai berdasarkan aktivitas kerja yang dilakukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan standar ISO 31000 yang dikemukakan oleh susilo dan kaho (2018:224) dimana tujuan analisis risiko adalah untuk memahami risiko lebih dengan meninjau dua aspek risiko yaitu dampak terhadap sasaran dan kemungkinan terjadinya dan hasil analisis risiko diekspresikan dalam bentuk Tingkat Risiko.

Tahapan terakhir yang dilakukan yaitu evaluasi risiko yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang memadai tentang risiko untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan menerima atau menolak risiko. Hasil akhir dari tahap ini ada peta risiko dan tabel daftar prioritas risiko. Peta risiko adalah bentuk dari metode penilaian risiko dengan pendekatan matriks (matrix approach). Peta risiko yang sudah diolah peneliti secara nyata menggambarkan banyak responden menilai risiko yang telah teridentifikasi sering kali terjadi ketika mereka melakukan aktivitas kerja. Hasil kedua dari tahap ini adalah daftar tabel prioritas risiko, tujuan penggunaan tabel prioritas risiko akan membantu manajemen pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama atau pihak-pihak yang berkepentingan untuk bias mengatasi risiko atau mengurangi risiko yang memiliki nilai risiko tinggi maupun yang memiliki nilai risiko rendah. Hasil penelitian ini sesuai dengan standar ISO 31000:2018 yang dikemukakan oleh susilo dan kaho (2018:251), dimana tujuan evaluasi risiko yaitu untuk membandingkan hasil analisis dari masing-masing risiko terhadap kriteria yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah suatu tindakan lebih lanjut terhadap risiko tersebut diperlukan. Simpulan menyajikan ringkasan dari uraian mengenai hasil dan pembahasan, mengacu pada tujuan penelitian. Berdasarkan kedua hal tersebut dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa Penerapan manajemen risiko pada Biro Perencanaan dan Kerja Sama Universitas Nusa Cendana meskipun belum terlaksana dengan baik tapi itu terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan keuangan. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek yang saling berkaitan satu sama lain. Pertama, dari sisi penyerapan dan realisasi anggaran, unit-unit kerja yang secara aktif melakukan koordinasi risiko anggaran dengan biro memiliki tingkat realisasi anggaran yang lebih tinggi dan lebih

stabil. Peningkatan realisasi anggaran dari 88,19% pada tahun 2022 menjadi 97% pada tahun 2023 merupakan bukti nyata dari efektivitas pengendalian risiko anggaran yang semakin diperkuat dalam dua tahun terakhir. Kedua, dari sisi akuntabilitas dan ketepatan laporan keuangan, penerapan pengendalian risiko kepatuhan melalui review internal dokumen keuangan dan koordinasi dengan Inspektorat berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas keuangan biro. Mekanisme rekonsiliasi bulanan antara biro dan Bagian Keuangan yang diterapkan sejak tahun 2022 terbukti mampu mengurangi jumlah temuan audit yang bersifat administratif keuangan secara signifikan. Ketiga, meskipun penerapan manajemen risiko telah menunjukkan kemajuan yang berarti, penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat kelemahan dalam menghadapi risiko eksternal, terutama perubahan kebijakan anggaran dari Kementerian karena tidak memiliki skenario cadangan (*contingency plan*) yang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa Selain kinerja keuangan, penerapan manajemen risiko juga memberikan dampak yang terukur terhadap kinerja layanan non-keuangan Biro Perencanaan dan Kerja Sama. Dampak tersebut dapat diamati melalui beberapa dimensi berikut. Pertama, kualitas layanan administrasi meningkat yang ditandai dengan penyusunan kalender perencanaan dan SOP yang lebih ketat, serta pengembangan helpdesk perencanaan sebagai bukti konkret dari upaya mitigasi risiko kualitas layanan. Kedua, terdapat peningkatan kepuasan pemangku kepentingan internal sejak diterapkannya mekanisme pengendalian risiko layanan yang lebih terstruktur, meskipun masih terdapat keluhan terkait kecepatan dan ketepatan penyampaian informasi perubahan kebijakan anggaran dari Kementerian. Ketiga, pengelolaan risiko strategis dalam bidang kerja sama terbukti berpengaruh positif terhadap efektivitas pengembangan kerja sama kelembagaan Undana, di mana selama tiga tahun terakhir Undana berhasil menambah jumlah perjanjian kerja sama aktif dengan berbagai lembaga pemerintah, swasta, dan perguruan tinggi luar negeri. Keempat, analisis risiko pada Sub Koordinator Hubungan Masyarakat menemukan bahwa sebagian besar risiko berada pada tingkat Rendah-Sedang, yang mencerminkan bahwa pengendalian yang ada sudah cukup efektif dalam meminimalkan risiko komunikasi dan informasi publik, meskipun risiko terkait pemberian informasi publik yang melebihi batas kerahasiaan yang diizinkan oleh regulasi (R113) tetap perlu mendapatkan perhatian khusus.

## Referensi :

- Ahmad, Deni. 2013. "Manajemen Risiko Sistem Informasi Akademik Pada Perguruan Tinggi Menggunakan Metoda Octave Allegro." : 37-42.
- Bramantyo. 2019. "Manajemen Resiko Jasa Service Sparepart Komputer Pada Gama Komputer Ditinjau Menurut Ekonomi Syariah."
- BPKS. "Uraian Tugas Pegawai Biro Perencanaan Dan Kerja Sama, Universitas Nusa Cendana."

- Cendana, Universitas Nusa. 2025. "Laporan Kinerja."
- Darmawi. 2017. "Analisis Manajemen Risiko Dan Pengendalian Intern Pada Pengadaan Jasa Konstruksi ( Studi Kasus Pengadaan Jasa Konstruksi Pada SKPD Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat ) Analysis of Risk Management and Internal Control on Procurement of Constr." : 189-200.
- Handoko. 2023. "Perancangan Rencana Keberlangsungan Bisnis Dalam Manajemen Risiko Layanan Teknologi Informasi Designing a Business Continuity Plan in Risk Management of Information Technology Services." 9: 351-59
- Kasmir. 2025. "Peran Manajemen Risiko Dalam Meminimalisir Risiko Gagal Bayar Pada Produk Keuangan Syariah." 2(3): 95-103.
- Kiha, at All. 2024. "Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Dan Manajemen Risiko Di Universitas Nusa Cendana Kupang." *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business* 4(6): 2942-58. doi:10.54373/ifijeb.v4i6.2292.
- Lako. 2023. "Pengaruh Manajemen Keuangan , Manajemen Risiko , Tata Kelola." 01(03): 153-62. doi:10.58812/sak.v1.i03.
- Manajemen, Magister, and Magister Manajemen. 2023. "Implmentasi Manajemen Risiko Terintegrasi Sesuai Iso 3100 Di Rumah Sakit Umum Pusat Dokter Kariadi, Semarang Dharma Wahyu Edhy1, Fitri Lukia Astuti2." 2(1): 35-55.
- Risk, Enterprise, Management Framework, Integrated Pada, and P T Alphanet. 2022. "Penerapan Manajemen Risiko Menggunakan COSO :." 8: 66-72.
- Susilo, Kaho. "Manajemen Risiko Teknologi Informasi Menggunakan ISO 31000:2018."