
Implementasi Manajemen Risiko Dalam Manajemen Kearsipan pada Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang

Soimah

Lembaga Penjaminan Mutu (Institute of Quality Assurance), Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, Central Java, Indonesia

*Correspondence email: soimahdj@walisongo.ac.id



ISSN: 1979-4703 (p)

ISSN: 2527-9726 (e)

Article history:

Received: 28 April 2022

Accepted: 15 February 2023

Published: 25 July 2023

Keywords:

Arsip, Risiko, Manajemen Risiko, Penerapan

ABSTRACT

Pengelolaan arsip yang baik dan terencana akan memberikan manfaat yang besar kepada organisasi. Sebaliknya arsip yang tidak dikelola dengan baik akan dapat membuat suatu organisasi/institusi menanggung risiko. Oleh karena itu Implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan arsip menjadi penting untuk meminimalisir dampak dari risiko yang mungkin timbul dalam pengelolaan arsip. UIN Walisongo Semarang telah menerapkan Manajemen Risiko sejak tahun 2020 dengan menjadikan implementasi manajemen risiko sebagai salah satu komponen dalam mewujudkan *good university governance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen risiko pada UIN Walisongo Semarang, dan apakah penerapan manajemen risiko telah memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan pengelolaan arsip pada UIN Walisongo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan studi kasus pada penerapan manajemen risiko pada beberapa unit kerja (fakultas) dan Bagian Umum UIN Walisongo Semarang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko belum optimal dan belum memberikan kontribusi positif terhadap pengelolaan arsip pada UIN Walisongo dikarenakan fungsi-fungsi manajemen kearsipan belum berfungsi dengan baik, disamping karena minimnya SDM kearsipan yang memahami Manajemen Risiko.

Pendahuluan

Arsip merupakan sumber informasi yang sah pada suatu organisasi. Berbagai hal tentang kehidupan maupun dinamika atau aktifitas suatu organisasi semuanya terekam dalam berkas yang disebut arsip baik dalam bentuk tulisan, gambar/foto, atau bahkan soft file. Di dalam Arsip terekam sejarah kehidupan suatu organisasi, dari pendirian, struktur organisasi, pengambilan kebijakan, perubahan badan hukum, pembangunan gedung, pelaksanaan program dan anggaran, maupun aktifitas organisasi lainnya. Sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 Arsip adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai

dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Sebagai sumber informasi yang sah, arsip memiliki posisi yang sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi (ANRI (2012), termasuk institusi pendidikan tinggi seperti Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang (UIN Walisongo). Karena informasi yang tersimpan dalam arsip merupakan informasi yang dibutuhkan oleh semua sivitas akademika bahkan pihak ketiga (stakeholder). Arsip juga diperlukan oleh pimpinan organisasi

agar dapat mengambil keputusan secara tepat mengenai suatu masalah yang sedang dihadapi organisasi (Suliyati & Inayahaningtias, 2015).

Oleh karena itu arsip harus selalu ditata, dijaga dan dipelihara agar jangan sampai rusak atau hilang. Karena kalau arsip sampai tidak bisa dihadirkan saat diperlukan misalnya dalam proses akreditasi, maka akan dapat mengakibatkan adanya risiko-risiko yang harus ditanggung oleh organisasi. Oleh karena itu arsip harus dikelola dengan baik, mulai suatu arsip diterbitkan, diproses untuk masuk dalam penyimpanan, hingga pemeliharaan arsip sampai pada batas waktu tertentu sesuai ketentuan waktu yang diperkirakan suatu arsip diperlukan.

Sampai saat ini permasalahan arsip di UIN Walisongo masih menjadi pekerjaan rumah besar yang belum terselesaikan. Penambahan personal di bidang kearsipan melalui penyetaraan jabatan fungsional arsiparis pada akhir tahun 2020 maupun pengangkatan pejabat fungsional arsiparis melalui perekrutan CPNS belum dapat menyelesaikan permasalahan dalam bidang kearsipan. Hal ini dapat dilihat dari masih menumpuknya arsip dari tahun ke tahun pada ruang tata fakultas dan unit kerja lainnya. Fungsi kearsipan yang selama ini melekat pada Subbagian Tata Usaha pada Bagian Umum Biro AUPK yang didukung oleh 5 (lima) orang fungsional arsiparis belum bisa berbuat banyak dan baru bisa menangani arsip dari Bagian Perencanaan dan Keuangan. Sementara arsip di unit/bagian lain belum terjamah.

Kondisi demikian kalau dibiarkan berlangsung berkepanjangan akan dapat merugikan organisasi, karena dapat membuat organisasi harus menanggung risiko-risiko yang sangat mungkin terjadi sebagai akibat tidak terkelolanya arsip dengan baik. Risiko adalah suatu keadaan yang dihadapi seseorang atau organisasi dimana terdapat kemungkinan yang merugikan atau konekuensi penyimpangan atas hasil yang ingin dicapai (LKPP 2016). Risiko juga dapat berupa suatu peristiwa yang mungkin terjadi dan apabila terjadi akan memberikan dampak negative pada pencapaian tujuan instansi pemerintah (PP 60/2008). Oleh karena itu risiko harus diidentifikasi, dianalisis dan dikelola dengan baik agar dapat dikendalikan, atau bahkan dihilangkan. Risiko dapat terjadi di segala bidang, termasuk kearsipan. Risiko dalam kearsipan lembaga seringkali disebabkan oleh ketidaksiapan suatu lembaga dalam mengelolanya catatan (Handoyo,

2014).

Untuk meminimalisir terjadinya risiko maka perlu ada pengelolaan risiko yang dikenal dengan manajemen risiko. Dalam bidang kearsipan manajemen risiko diterapkan untuk mengetahui risiko apa saja yang mungkin terjadi dan tingkatan dari risiko yang ada pada pengelolaan arsip.

Pimpinan UIN Walisongo Semarang telah menyadari pentingnya implementasi manajemen risiko dalam penyelenggaraan tugas tridharma. Hal ini terbukti dengan diterbitkannya Keputusan Rektor Nomor 13 Tahun 2020 tentang Pedoman Manajemen Risiko UIN Walisongo Semarang, dan menjadikan implementasi Manajemen Risiko sebagai salah satu sasaran Indikator Kinerja Utama (IKU) institusi yang harus dicapai.

Kondisi kearsipan di UIN Walisongo yang telah penulis paparkan dan adanya implementasi manajemen risiko pada UIN Walisongo mendorong penulis untuk mengkaji implementasi manajemen risiko pada manajemen kearsipan pada UIN Walisongo Semarang.

Melalui penelitian ini penulis ingin mendapatkan gambaran tentang bagaimana manajemen risiko dilaksanakan pada UIN Walisongo, dan apa saja yang sasaran penerapan manajemen risiko di UIN Walisongo Semarang. Selanjutnya penulis ingin menemukan jawaban dari pertanyaan mengapa manajemen kearsipan di UIN Walisongo belum berjalan sesuai harapan, padahal banyak usaha telah dilaksanakan oleh UIN Walisongo, mulai dari penambahan jumlah SDM kearsipan, pengiriman SDM kearsipan untuk mengikuti pelatihan, penerbitan keputusan Rektor Nomor 102 tahun 2019 tentang Tata Naskah Dinas UIN Walisongo Semarang, Keputusan Rektor Nomor 19 tahun 2021 tentang Jadwal Retensi Arsip, dan Keputusan Rektor nomor 20 tahun 2021 tentang kode klasifikasi arsip. Melalui penelitian ini penulis berharap dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab belum optimalnya pengelolaan arsip pada UIN Walisongo Semarang.

Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi masukan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan pengembangan manajemen kearsipan pada UIN Walisongo Semarang menuju pengelolaan arsip yang lebih baik.

Penelitian tentang manajemen risiko terkait dengan bidang kearsipan yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu diantaranya oleh Ana

(2009) menemukan bahwa The Canadian Museum Alam mengembangkan model risiko untuk konservasi preventif yang terbukti bermanfaat. Sedangkan Ambira dan Kemoni (2011) meneliti manajemen arsip dan manajemen risiko di Kenya Commercial Bank (KCB) menemukan adanya praktik pencatatan dan system manajemen yang tidak memadai, serta adanya kekurangan-kekurangan yang melemahkan fungsi manajemen risiko.

Kemudian Dyah Puspitasari Srirahayu (2020) dalam *Risk Management in The Indonesian Archival Institution*, yang meneliti tentang pelaksanaan manajemen risiko pada institusi kearsipan di Indonesia, menemukan bahwa manajemen risiko pada lembaga kearsipan tidak ada secara tertulis namun dilakukan dengan mengacu pada peraturan yang ada. Kemudian Ratih Surtikanti (2020) dalam *Manajemen Risiko: Tinjauan Regulasi Kearsipan*. Dalam penelitian ini dikaji penerapan manajemen risiko yang tercantum dalam empat aturan tentang pengelolaan arsip yang diterbitkan oleh lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), dari hasil kajian disimpulkan bahwa empat regulasi yang dikeluarkan oleh Kepala Arsip Nasional Indonesia (Perka ANRI) yakni Perka ANRI nomor 31 tahun 2015 tentang pembentukan depot arsip, Perka ANRI Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Pedoman Tata Naskah Dinas, Perka ANRI Nomor 23 Tahun 2015 Tentang Pelindungan Dan Penyelamatan Arsip Dari Bencana dan Perka ANRI Nomor 4 Tahun 2019 Tentang Pedoman Penilaian Arsip Kertas. Penelitian ini menemukan bahwa peraturan-peraturan yang diterbitkan ANRI tentang pengelolaan arsip telah melibatkan manajemen risiko untuk mengurangi dampak risiko dari suatu kejadian. Kemudian penelitian Sri Junandi dkk (2022) menemukan bahwa Penerapan SNI ISO 30301, 23081, dan 15489 dalam pengelolaan arsip menjadi indikator/ persyaratan sebagai tolak ukur tata kelola arsip yang efektif dan efisien.

Perbedaan penelitian penulis dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah bahwa dalam penelitian ini penulis mengkaji tentang penerapan manajemen risiko dalam pengelolaan arsip pada Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yakni UIN Walisongo Semarang, dan sejauh mana dampaknya terhadap pengelolaan arsip.

Pembahasan dalam artikel ini diharapkan dapat

memberikan gambaran tentang implementasi manajemen risiko pada UIN Walisongo Semarang, dan penerapannya dalam manajemen kearsipan, untuk kemudian dapat dijadikan bahan masukan dalam pengambilan kebijakan untuk memperbaiki pengelolaan kearsipan pada UIN Walisongo Semarang. Kajian ini juga diharapkan dapat menjadi pemantik para peneliti untuk mengkaji lebih lanjut tentang pengelolaan/manajemen kearsipan yang lebih mendalam dan spesifik pada satu bidang tertentu, misalnya di bidang sumber daya manusia, atau kebijakan pimpinan dalam manajemen kearsipan.

Literature Review

Penelitian ini menggunakan beberapa literature, antara lain Stoneburner sebagaimana dikutip Yaumi, yang mengemukakan bahwa risiko adalah dampak negative sebagai akibat adanya kerentanan (*vulnerability*) atas dasar pertimbangan probabilitas dan dampak kejadian (Yaumi dan Suhendro, 2012). Sedangkan Griffiths (2005) mendefinisikan risiko sebagai ancaman, bahwa suatu tindakan atau kejadian buruk akan berpengaruh pada kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan menerapkan strategi. *Australian New Zealand International Standar (AS/NZS ISO 31000:2009)* dan Pedoman Teknis Penyelenggara Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) (2009), mendefinisikan bahwa risiko adalah kemungkinan kejadian yang bisa mengancam tercapainya tujuan dan sasaran suatu organisasi. Sedangkan dalam Keputusan Rektor No.13 Tahun 2019 devinisi risiko adalah semua peristiwa atau kondisi (events) yang memiliki kemungkinan akan terjadi (likelihood) dan memiliki dampak (impact) negatif pada sasaran (objective).

Manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi risiko, menilai risiko, menganalisis risiko dan Menyusun rencana treatment serta memantau risiko (Moeller, 2007). Manajemen risiko merupakan salah satu komponen penting dalam mengoperasionalkan bisnis perusahaan atau organisasi karena semakin berkembangnya perusahaan/organisasi maka akan semakin kompleks pula aktifitasnya, sehingga semakin meningkat pula risiko yang mungkin terjadi pada perusahaan/organisasi. Oleh karena itu sasaran utama penerapan manajemen risiko adalah melindungi perusahaan dari kerugian yang mungkin timbul (Hanafi, Mamduh 2020).

Implementasi manajemen risiko memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan kinerja, terjaminnya kesehatan dan keselamatan pekerja, terjaminnya keamanan, semakin efisiennya operasional, serta meningkatkan reputasi intitusi/organisasi (ISO 31000:2009).

Keputusan Rektor No.13 Tahun 2020 mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian metodologi dan prosedur untuk mengelola risiko, meliputi proses identifikasi risiko, pengukuran risiko, pengendalian risiko, dan pemantauan risiko yang sudah ada dan atau yang akan timbul dari setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap Unit Kerja.

Arsip menurut Nuraida (2012:92) adalah kumpulan warkat yang disimpan secara sistematis karena mempunyai manfaat agar apabila diperlukan sewaktu-waktu dapat ditemukan dengan cepat. Sedangkan pengertian arsip menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 pasal 1 angka 2) adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga Negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Manajemen kearsipan adalah serangkaian aktifitas mengelola berbagai unsur yang digunakan dalam proses pengelolaan arsip, (suraja 2006:62) Manajemen Arsip diselenggarakan dengan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi a) aktifitas perencanaan kearsipan; b) pengorganisasian bidang-bidang kearsipan; c) penyusunan staf bagian kearsipan; dan d) pengarahan kerja dan SDM kearsipan; serta e) pengawasan terhadap kegiatan pokok (operasional) kearsipan.(Suraja, 2006:62). Menurut Ricks & Gow dalam Suraja (2006:63

Research Method

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan menggunakan studi kasus pada implementasi manajemen risiko dalam pengelolaan (manajemen) kearsipan pada UIN Walisongo Semarang. Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data

skunder.

Data primer meliputi hasil wawancara dengan para pemangku kebijakan bidang kearsipan dan manajemen risiko, dan pengelola arsip. Sedangkan data skunder yang berupa peraturan perundang-undangan, peraturan-peraturan lain yang diterbitkan instansi pemerintah terkait arsip dan manajemen risiko, serta peraturan yang diterbitkan oleh pemangku kebijakan pada UIN Walisongo Semarang baik yang terkait dengan kearsipan maupun manajemen risiko, surat keputusan, surat edaran dan dokumen-dokumen lain yang relevan dengan kearsipan dan manajemen risiko.

Hasil wawancara kemudian dianalisis menggunakan metode *Interaktif model*, yang terdiri atas 4 komponen, yaitu (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, dan (4) simpulan atau verifikasi (Miles dan Huberman, 1984; Sugiyono, 2007).

Penyajian data dilakukan dengan narasi dan flowchart untuk mengorganisasikan data. Data yang telah direduksi, disajikan dalam bentuk narasi dan flowchart (diagram alur), menggambarkan proses manajemen risiko di UIN Walisongo Semarang Melalui penyajian data dengan narasi dan diagram alur tersebut, data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga mudah dipahami. Penarikan simpulan dan verifikasi dilakukan berdasarkan proses reduksi dan penyajian data. Simpulan didukung oleh bukti-bukti valid dan konsisten selama proses penelitian berlangsung. Simpulan akan menjawab rumusan masalah yang ditetapkan sejak awal.

Result and Discussion

Pembangunan lingkungan pengendalian dan penilaian risiko pada Kementerian Agama merupakan inti dari pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 60/2008. Dengan diterapkannya SPIP ini pimpinan di semua tingkatan diharapkan dapat mendeteksi kemungkinan kejadian yang dapat menghambat pencapaian sasaran/tujuan organisasi maupun pencapaian sasaran/tujuan kegiatan di lingkungan kerjanya.

Menindak lanjuti PP. 60/2008 Menteri Agama menerbitkan Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 580 Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Penegndalian Intern

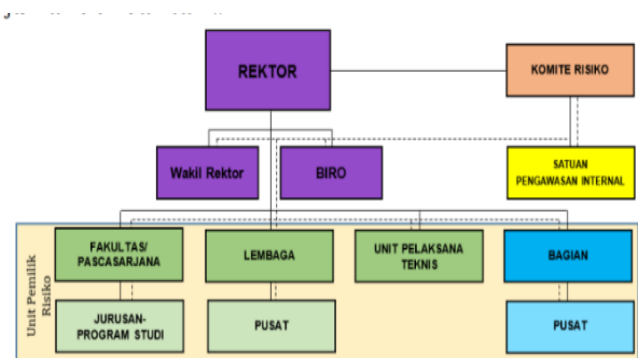
Pemerintah pada Kementerian Agama. Pada dictum ke enam ditegaskan bahwa seluruh Satker/Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama wajib melaksanakan SPIP sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya, dan dictum ke tujuh menyebutkan untuk mengkoordinasikan pelaksanaan SPIP sebagaimana dimaksud, pimpinan unit kerja/Unit Pelaksana Teknis wajib membentuk Satuan Tugas SPIP yang selanjutnya disebut SPIP. Selanjutnya pada dictum ke delapan disebutkan bahwa pelaksanaan SPIP pada Kementerian Agama terdiri atas pengendalian tingkat organisasi/kebijakan dan pengendalian tingkat kegiatan/operasional.

Dalam Kebijakan Umum Pengembangan UIN Walisongo Semarang sebagaimana tercantum dalam Renstra UIN Walisongo tahun 2019-2023, yang kemudian direvisi periodenya menjadi Renstra UIN Walisongo tahun 2020-2024 (Keputusan Rektor Nomor 281 Tahun 2020) telah menjadikan penerapan manajemen risiko sebagai salah satu komponen dalam mewujudkan *good university governance* di UIN Walisongo Semarang, yaitu melalui penciptaan system pengawasan internal yang kuat dan akuntabel berbasis analisis risiko.

Kemudian dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) Lembaga sebagai pelaksanaan dari Kebijakan Umum Pengembangan UIN Walisongo Semarang, salah satu indikator kinerja yang harus dipenuhi adalah tersusunnya dokumen manajemen risiko dan terimplementasikannya dalam pengambilan kebijakan, dengan target capaian tahun 2019 target capaian 50%, dan mulai 2020 s.d 2024 target capaiannya 100%.

Selanjutnya untuk pelaksanaannya Rektor UIN Walisongo Semarang menerbitkan Keputusan Rektor Nomor 13 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Risiko sebagai acuan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan UIN Walisongo Semarang, yang mulai berlaku pada tanggal 13 Januari 2023. Dalam pedoman ini ditegaskan bahwa sejalan dengan visi, misi dan tujuan UIN Walisongo Semarang untuk turut serta melaksanakan dan menunjang di bidang Pendidikan dan Pembangunan nasional, manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses bisnis, keputusan, dan budaya segenap insan di universitas. Oleh karena itu Manajemen Risiko harus menjadi komitmen pimpinan dan seluruh pegawai UIN Walisongo Semarang dalam

berpikir dan bertindak



Struktur Organisasi Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang

Struktur organisasi pelaksanaan Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang sebagai berikut:

Gambar 1. Struktur Organisasi Manajemen Risiko UIN Walisongo Semarang

Pada gambar 1 di atas, organ dalam manajemen risiko dapat dikelompokkan menjadi Rektor dan para Wakil Rektor serta Kepala Biro sebagai penasihat, Komite Risiko sebagai Unit Manajemen Risiko, SPI pemegang fungsi *assurance* dan *consulting*, dan para Dekan/Ketua Lembaga/Kepala UPT, serta Kepala Bagian Umum sebagai pemilik risiko (*Risk Owner*) serta Kabag TU Fakultas/Kasubag Tata Usaha pada Bagian Umum sebagai pengelola risiko (*Risk Officer*).

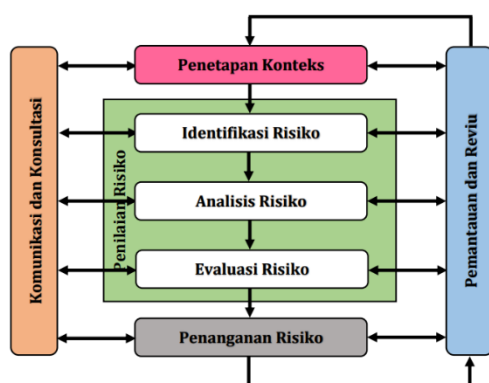
Ada tiga organ penting yang mempunyai peranan strategis dalam mengawal pelaksanaan Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang, yaitu Rektor, Komite Risiko dan Satuan Pengawasan Internal (SPI). Rektor beserta jajarannya mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk mengevaluasi dan sebagai pengarah sekaligus melaksanakan pengawasan dalam pelaksanaan dan penerapan Manajemen Risiko. Organ berikutnya adalah Komite Risiko. Komite Risiko mempunyai peran yang strategis dalam pelaksanaan Manajemen Risiko di UIN Walisongo Semarang. Komite Risiko mempunyai wewenang dan tanggung jawab menelaah pedoman risiko, menelaah aspek risiko pada kebijakan pengembangan dan kerjasama, dan memastikan bahwa Universitas melakukan analisis risiko terhadap rencana pengembangan dan kerjasama yang signifikan, serta melakukan evaluasi terhadap analisis risiko usulan pengembangan dan kerjasama.

Dari ketiga organ penting tersebut, Komite Risiko masih memerlukan pengaturan lebih lanjut agar eksistensi dan personilnya jelas, mengingat posisinya yang sangat strategis dalam memastikan terlaksananya penerapan Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala SPI, selama ini Komite Risiko masih bersifat ad hoc, dan belum ada juknis yang mengatur tentang cara penunjukkan/pemilihan/penetapan, masa penugasan maupun pola kerjanya. Meskipun demikian Fungsi Komite Risiko dalam pertimbangan pengambilan kebijakan pengembangan dan Kerjasama masih dijalankan melalui rapat-rapat pimpinan UIN Walisongo dilaksanakan setiap akhir dan awal tahun anggaran.

Prosedur Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang

Prosedur adalah langkah yang harus ditempuh untuk melaksanakan suatu proses guna mencapai tujuan tertentu. Prosedur manajemen risiko adalah urutan langkah atau sistematika yang disusun untuk memandu pelaksanaan manajemen risiko oleh para *risk owner* (pemilik risiko) agar berjalan secara sistematis, terintegrasi, dan terstruktur.

Adapun prosedur manajemen risiko pada UIN Walisongo Semarang mengacu pada SK Rektor Nomor 13 Tahun 2019 bab IV yang diadopsi dari *frame work* manajemen risiko Australian/New Zealand (AS/NZS) ISO 31000:2009, sebagai berikut sebagaimana dalam gambar 2 berikut:



Gambar 2. *Prosedur Manajemen Risiko*

Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2, prosedur pelaksanaan manajemen risiko ada 5 (lima) tahap.

Tahap pertama adalah penetapan konteks. Penetapan konteks (*establishing the context*) dalam manajemen risiko adalah suatu upaya organisasi

untuk mendefinisikan parameter eksternal dan internal yang digunakan dalam proses manajemen risiko.

Penetapan konteks meliputi aktifitas-aktifitas: a) menentukan ruang lingkup penerapan yang berisi tugas dan fungsi Unit Pemilik Risiko (UPR) dan periode (tahun) penerapan; b) menetapkan sasaran yang mengacu pada sasaran strategis yang tercantum dalam Renstra UIN Walisongo dan Unit Kerja/Lembaga/UPT sebagai Unit Pemilik Risiko (UPR); c) mengidentifikasi stakeholder yang berhubungan dengan Unit kerja/Lembaga/UPT sebagai UPR; d) menentukan kategori risiko, sesuai Keputusan Rektor No. 13/2020 kategori risiko dikelompokkan menjadi risiko kebijakan, risiko kepatuhan, risiko legal, risiko kecurangan (*fraud*), risiko reputasi, dan risiko operasional; e) menetapkan kriteria risiko menjadi kriteria kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan kriteria dampak (*consequences*). Kriteria *Likelihood* menggunakan pendekatan probabilitas, frekuensi kejadian per satuan waktu, atau *expert judgement*.

Sedangkan kriteria dampak (*consequences*) dikelompokkan menjadi 5 (lima) area dampak, yaitu beban terhadap beban keuangan negara, penurunan reputasi, sanksi pidana, kecelakaan kerja, dan gangguan terhadap layanan berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan universitas; f) menetapkan matriks analisis risiko dan level risiko. pada tahap ini dianalisis besaran risiko dari kombinasi antara level kemungkinan terjadinya risiko (*likelihood*) dan level dampak (*consequences*) untuk menentukan level risiko; dan g) menetapkan selera risiko untuk menentukan toleransi risiko yaitu batasan besaran kuantitatif level kemungkinan terjadinya risiko dan level dampak risiko yang dapat diterima. Toleransi risiko menjadi acuan bagi pemilik risiko untuk menentukan risiko mana yang harus diprioritaskan untuk dimitigasi dan risiko mana yang tidak perlu dimitigasi. Risiko rendah dan sangat rendah tidak perlu dimitigasi, sedangkan risiko sedang hingga tinggi harus dimitigasi untuk menurunkan level risikonya. Mengacu pada Keputusan Rektor Nomor 13/2020 Selera Risiko ada pada risiko dengan nilai 1 s.d. 5 (sangat rendah) dan 6 s.d. 11 (rendah). Sedangkan nilai risiko dengan nilai 12 s.d. 15 (sedang), 16 s.d. 19 (tinggi), dan 20 s.d. 25 (sangat tinggi) harus dimitigasi.

Tahap kedua adalah penilaian risiko, Penilaian risiko dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko (UPR), yang

meliputi aktifitas-aktifitas: a) identifikasi risiko dengan melibatkan seluruh komponen dalam UPR; b) Analisis risiko, hasil dari analisis risiko berupa peta risiko dalam bentuk diagram kartesius; c) evaluasi risiko yaitu kegiatan menentukan prioritas risiko dan risiko utama. Hasil dari identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko dituangkan dalam profil risiko.

Tabap ketiga yaitu penanganan risiko. Kegiatan penanganan risiko meliputi: a) Memilih opsi penanganan risiko; b) menyusun rencana aksi; c) menetapkan level risiko residual harapan; d) menjalankan rencana aksi penanganan risiko; dan e) memantau risiko tersisa (risiko residual).

Tabap keempat adalah pemantauan dan reuiu. Pemantauan dilaksanakan oleh Unit Pemilik Risiko (UPR) yang meliputi : a) pemantauan berkelanjutan, yang dilakukan secara terus-menerus atas seluruh faktor yang memengaruhi risiko dan kondisi lingkungan unit kerja. Perubahan besaran risiko atau level risiko dipantau melalui tren risiko yang dapat dilihat berdasarkan perubahan status IRU dari periode sebelumnya; b) pemantauan berkala, dilakukan secara triwulanan dan tahunan menggunakan Formulir Laporan Pemantauan Triwulanan dan Formulir Laporan Pemantauan Tahunan. Adapun reuiu implemementasi manajemen risiko dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko, sedangkan audit manajemen risiko dilakukan oleh SPI.

Tabap kelima yaitu komunikasi dan konsultasi. Pelaksanaan komunikasi dan konsultasi dilakukan oleh pemilik risiko dan pengelola risiko dalam forum rapat berkala dan incidental, focused group discussion (FGD), dan forum pemilik risiko.

Telaah Impelementasi Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang

Dari telaah terhadap struktur organisasi manajemen risiko pada fakultas diketahui bahwa tiga dari 5 (60%) sampel dokumen Manajemen Risiko kedudukan pemilik risiko dipegang oleh Wakil Dekan II (Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, perencanaan dan Keuangan. Sedangkan 2 dari 5 (40%) Sampel pemilik risiko dijabat oleh Dekan, sedangkan berlaku sebagai Pemilik risiko, sedangkan untuk pengelola risiko semua sampel sama, yakni dijabat oleh Kepala Bagian TU.

Untuk mengetahui sejauh mana manajemen risiko di lapangan, penulis melakukan telaah terhadap profil risiko yang disusun oleh para pemilik dan

pengelola risiko di tingkat fakultas di lingkungan UIN Walisongo Semarang tahun 2022.

Hasil telaah penulis terhadap 5 (lima) sampel dokumen manajemen risiko, penulis menemukan ada 3 (tiga) dokumen yang tidak mencantumkan prioritas risiko 1 dalam evaluasi risiko, dimana prioritas risiko dimulai dari nomor 2. Penulis juga menemukan ada risiko kategori *very high risk* (risiko sangat tinggi) dengan besaran risiko 24 menjadi prioritas 4. Di sisi lain ada risiko dengan kategori *high risk* (risiko tinggi) dengan besaran risiko 17 dan 19 ditempatkan pada prioritas risiko 2. Penulis menemukan ada 2 sample lain yang menempatkan risiko dengan kategori *very high risk* dengan besaran risiko 24 pada prioritas risiko 7 (tujuh) dari 7 (tujuh) risiko yang dianalisis dalam profil risiko.

Mengacu pada Pedoman Manajemen Risiko UIN Walisongo Semarang (Keputusan Rektor Nomor 13/2020) Bab IV huruf B angka 3) Evaluasi Risiko, penentuan prioritas risiko seharusnya didasarkan pada urutan angka besaran risiko, dimana besaran risiko yang lebih tinggi harus lebih diprioritaskan dari pada yang besaran risikonya lebih rendah.

Penulis juga menemukan fakta adanya ketidaktepatan dalam pembuatan peta risiko (*risk beat map*), yaitu dengan menempatkan bintang berisi angka 1 (menunjukkan prioritas 1) pada kotak berisi angka besaran risiko 17 (*high/tinggi*) bintang dengan angka prioritas 3 justru diletakkan pada kotak berisi angka besaran risiko 24 (*very high risk/sangat tinggi*)

Temuan berikutnya adalah adanya indikasi duplikasi (kesamaan) dalam 5 (lima) sample dokumen dimana semuanya hanya menyajikan 3 (tiga) prioritas risiko (1-3) dengan penempatan yang sama persis dan tidak sesuai ketentuan tentang pembuatan peta risiko, yaitu bintang berisi angka 1 (prioritas risiko 1) diletakkan pada kotak yang menunjukan nilai besaran risiko 17 (tinggi), sedangkan bintang dengan angka 2 (prioritas risiko 2) diletakkan pada kotan yang menunjukkan nilai besaran risiko 19 (tinggi), sedangkan bintang dengan angka 3 (prioritas tiga) diletakkan pada kotak dengan nilai besaran risiko 24 (sangat tinggi). Padahal jumlah risiko, besaran risiko, maupun prioritas risiko yang tercantum dalam profil risiko dalam lima sampel berbeda satu sama lain.

Berdasarkan temuan ini dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian pemilik risiko (fakultas) terindikasi

melakukan *copy paste* dalam penyusunan dokumen manajemen risiko dan kurang cermat dalam proses penyusunan dokumen risiko.

Penulis juga menemukan fakta bahwa dari 5 (lima) sampel dokumen yang ditelaah, 3(tiga) sampel (60%) hanya ada satu IRU yang sesuai dengan risiko utama, dan 2 (dua) sampel (40%) sudah menyusun IRU sesuai dengan jumlah risiko utama yang perlu dimitigasi tetapi masih perlu penyempurnaan terutama dalam perumusan penyebab antara dan akar penyebab yang salah satunya akan dipilih sebagai Indikator Risiko Utama (IRU).

Temuan terakhir diperoleh dari telaah terhadap terhadap Formulir Penanganan Risiko, dimana diperoleh fakta bahwa dari 5 sampel yang ditelaah, hampir semuanya belum mengisi formulir rencana penanganan risiko. Ada satu yang sudah terisi, tetapi itupun dari 5 risiko mestinya perlu dimitigasi, hanya satu formulir penangan risiko yang diisi, dengan demikian masih ada empat formulir penanganan risiko yang belum diisi.

Dari temuan-temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa penyusunan profil risiko belum sesuai dengan Pedoman Manajemen Risiko.

Implementasi Manajemen Risiko dalam Manajemen Kearsipan

PMA Nomor 8 Tahun 2022 yang merupakan perubahan atas PMA No. 54 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Islam negeri Walisongo Semarang, dalam pasal 37 huruf b) disebutkan bahwa Biro AUPK menyelenggarakan fungsi pelaksanaan administrasi umum yang meliputi pelaksanaan ketatausahaan, dokumentasi dan publikasi, kearsipan, pengelolaan barang milik negara, serta kerumahtanggaan. Kemudian dalam pasal 38 disebutkan Biro AUAK sebagaimana dimaksud dalam pasal 36 terdiri atas Bagian Umum, dan Kelompok Jabatan Fungsional. Kemudian dalam pasal 41 disebutkan bahwa Bagian Umum terdiri atas Sub Bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga, dan Sub Bagian Perlengkapan dan Pengadaan Barang/Jasa. Kemudian dalam pasal 42 angka 1 disebutkan bahwa Subbagian Tata Usaha dan Rumah tangga sebagaimana dimaksud dalam pasal 41 huruf a) mempunyai tugas melaksanakan urusan ketatausahaan, kearsipan, dokumentasi, publikasi dan kerumahtanggaan.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko di bidang kearsipan

berada pada Bagian Umum sebagai unit pemilik risiko. Oleh karena itu untuk mengetahui bagaimana implementasi manajemen risiko dalam manajemen kearsipan penulis akan menelaah dokumen Manajemen risiko pada Bagian Umum.

Struktur Organisasi Manajemen Risiko dibagian Umum adalah sebagai pemilik risiko yaitu Kepala Bagian Umum, sedangkan pengelola risiko adalah Kasubag Tata Usaha dan Rumah Tangga dan Kasubag Perlengkapan dan Pengadaan barang dan Jasa.

Sasaran penerapan manajemen risiko pada Bagian Umum salah satunya adalah Peningkatan mutu dan kualitas pelayanan di bidang ketatausahaan dan kearsipan. Salah satu kejadiannya adalah Arsip tidak tertata dengan baik. Penyebabnya adalah kurangnya SDM, dan kurang tersedianya tempat arsip yang representatif. Dampak yang ditimbulkan adalah kesulitan dalam pencarian arsip, kerusakan arsip dan kehilangan arsip. Masuk dalam kategori risiko operasional. Level kemungkinan 3, dan level dampak 4, termasuk kategori level risiko tinggi (*high risk*) dengan besaran risiko 17 dan termasuk prioritas risiko 3.

Telaah terhadap profil risiko pada bagian umum UIN Walisongo Semarang, masih terdapat 2 prioritas risiko 1, yakni pengelolaan BMN yang tidak maksimal dengan besaran risiko 24 tertulis dalam kolom level risiko tinggi, mestinya termasuk level *very high risk*. Kemudian prioritas risiko 1 yang kedua adalah risiko Penggunaan/pemanfaatan sarana pra sarana tidak sesuai kebutuhan, dengan besaran risiko 23 di kolom level risiko ditulis tinggi, mestinya termasuk level *very high risk* (sangat tinggi).

Dalam peta risiko peletakan bintang yang menunjukkan prioritas risiko belum betul, dimana prioritas risiko 1 dibubuhkan pada kotak dengan nilai 17 (tinggi) sedangkan prioritas risiko 2 dan 3 masing-masing diposisikan pada kotak dengan e risiko 23 dan 24 (*very high risk*).

Bagian Umum belum menyusun manual Indikator Risiko Utama (IRU) maupun formulir penanganan risiko, dikarenakan belum ada SDM yang memahami cara penyusunan manajemen risiko.

Dari paparan di atas, dapat diketahui bahwa Bagian Umum UIN Walisongo Semarang kekurangan SDM yang memahami proses manajemen risiko. Dalam wawancara penulis dengan Kasubag Tata Usaha beliau menyatakan bahwa Profil Risiko

tersebut pada awalnya dibuat tahun 2019 oleh pejabat Kasubbag Tata Usaha sebelumnya, kemudian ditetapkan kembali pada tahun 2020, 2021, dan 2022.

Hasil wawancara penulis dengan dengan Kasubag Tata Usaha selaku *Risk Officer* pada Bagian Umum dinyatakan bahwa Bagian Umum telah menyusun Dokumen Manajemen Risiko, akan tetapi dalam penyusunan profil resiko tidak dianalisis ulang dengan lebih mendalam, hal demikian disebabkan karena pejabat Kasubag Tata Usaha maupun Kepala Bagian Umum belum memahami proses manajemen risiko dan belum pernah mengikuti pelatihan Manajemen Risiko.

Kemudian dalam wawancara dengan Kabag Umum selaku pemilik risiko, penulis menanyakan apakah program mitigasi yang direncanakan setiap tahun dijadikan pertimbangan dalam penyusunan program kerja bidang pengelolaan arsip? Kabag umum menjawab bahwa mitigasi risiko sudah dilaksanakan tetapi belum optimal, dan tidak didokumentasikan. Oleh karena itu tidak ditemukan dokumen baik rencana mitigasi maupun laporan hasil mitigasi.

Kepala Bagian Umum juga menyatakan bahwa selama ini belum ada rencana program kerja Bagian Umum yang komprehensif dalam bidang pengelolaan arsip. Hal ini disebabkan karena pada Bagian Umum sudah *over load* pekerjaan dalam bidang penanganan dan pemenuhan serta pemeliharaan sarana prasarana. Untuk itu terkait manajemen kearsipan selama ini diserahkan pada kelompok kerja Pejabat Fungsional Arsiparis untuk menata dan mengelola arsip. Namun karena tidak adanya SDM yang memahami manajemen risiko, maka belum ada perencanaan secara spesifik yang terdokumentasikan terkait rencana kegiatan dalam rangka mitigasi risiko.

Dari uraian di atas maka dapat diketahui bahwa implementasi manajemen resiko pada manajemen kearsipan masih belum optimal, karena prosedur manajemen risiko yang sudah ditetapkan baru dilaksanakan sebagian. Demikian juga dari hasil telaah terhadap dokumen Formulir Manajemen Risiko pada Bagian Umum, dapat diketahui bahwa pelaksanaan manajemen risiko yang didokumentasikan baru sampai pada tahap pertama dan kedua, yakni tahap Penetapan Konteks dan tahap Penilaian Risiko yang menghasilkan profil risiko. Sedangkan untuk tahap ketiga yaitu Penanganan Risiko, yang meliputi

kegiatan memilih opsi penanganan risiko, menyusun rencana aksi, menetapkan risiko residual harapan, menjalankan rencana aksi penanganan risiko, dan mementau risiko tersisa (risiko residual) belum ada dokumen tertulis maupun laporan pelaksanaannya.

Demikian halnya dengan prosedur keempat yakni Pemantauan dan Reviu, yang meliputi kegiatan pemantauan berkelanjutan secara terus menerus terhadap seluruh faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan unit kerja serta perubahan besaran risiko atau level risiko, yang mestinya dilakukan oleh UPR, belum ada dokumen tertulis maupun laporan tentang pelaksanaannya. Menurut Kabag Umum kondisi tersebut memang belum ada agenda kegiatan khusus yang terkait langsung dengan pelaksanaan manajemen risiko pada Bagian Umum UIN Walisongo Semarang. Sedangkan pelaksanaan reviu implemmentasi manajemen risiko yang semestinya dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko (Komite MR), berdasar informasi dari Ketua SPI juga belum dapat dilaksanakan secara optimal, dikarenakan belum ada pembentukan Komite Manajemen Risiko secara permanen, sehingga untuk sementara fungsi Komite MR dilaksanakan oleh SPI.

Kemudian terkait dengan pelaksanaan prosedur kelima dalam proses manajemen risiko, yakni Komunikasi dan Konsultasi, yang meliputi kegiatan rapat berkala dan incidental, focus group discussion, dan forum pemilik risiko, yang sudah terlaksana baru rapat incidental yang diselenggarakan oleh SPI.

Belum optimalnya implementasi manajemen risiko dalam manajemen kearsipan, juga disebabkan belum terlaksananya fungsi-fungsi manajemen kearsipan yang baik pada Bagian Umum, hal tersebut karena tugas-tugas yang harus ditangani oleh Bagian Umum` terlalu banyak (*over load*), sehingga fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan arsip belum bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Masalah penataan arsip memang sudah disadari merupakan masalah atau risiko yang sedang dihadapi. Akan tetapi pada saat ini pengelolaan arsip masih difokuskan pada penataan arsip Bagian Keuangan, sementara bagian-bagian yang lain belum tertangani. Hal tersebut karena terbatasnya tenaga yang menangani kearsipan, sementara volume arsip yang harus ditangani terus bertambah.

Untuk bisa mengurai masalah yang telah lama dihadapi dalam bidang kearsipan, pengelolaan arsip memerlukan sentuhan ilmu manajemen, agar sumber daya yang ada dapat dioptimalkan untuk menyelesaikan permasalahan. Manajemen arsip diselenggarakan dengan mengacu pada fungsi-fungsi manajemen, yang meliputi a) aktifitas perencanaan kearsipan; b) pengorganisasian bidang-bidang kearsipan; c) penyusunan staf bagian kearsipan; dan d) pengarahan kerja dan SDM kearsipan; serta e) pengawasan terhadap kegiatan pokok (operasional) kearsipan. (Suraja, 2006:62). Menurut Ricks & Gow dalam Suraja (2006:63).

Aktifitas perencanaan kearsipan sangat perlu dilakukan secara periodik, dan dievaluasi pelaksanaannya dalam kurun waktu tertentu, agar dapat diadakan perbaikan berkelanjutan. Perencanaan meliputi perencanaan penataan dan peningkatan kompetensi SDM, mengidentifikasi problematika yang dihadapi dalam bidang kearsipan, dan menyiapkan rencana penanganan. Karena perangkat lunak terkait dengan tata naskah dan kearsipan sudah tersedia, diantaranya pedoman klasifikasi arsip, pedoman pemrosesan arsip, dan jadwal retensi arsip sudah dilaksanakan, dan sudah tersedia dokumen.

Sedangkan dalam pengorganisasian kearsipan yang perlu dilaksanakan adalah: a) mendata ulang SDM kearsipan dan SDM pendukung dibidang surat menyurat (pengadministrasi umum), melakukan pembagian kerja proses pengendalian surat dan naskah yang masuk dan keluar, proses penataan dan penyusutan arsip; b) menentukan hubungan kerja antar unit kerja dengan pegawai di unit/bagian kearsipan; dan c) menentukan hubungan kerja antara unit kearsipan dengan unit-unit pengolah surat/naskah (unit kerja lain) di dalam organisasi. (Suraja, 2006:63). Kemudian ditindak lanjuti dengan penyusunan personalia (staf) di bidang kearsipan, mencakup pelaksanaan rekrutmen bila perlu, seleksi, orientasi atau induksi, penempatan, penggajian dan penjaminan kesejahteraan, serta pengembangan kompetensi gawai yang mengurus arsip organisasi.

Berikutnya adalah pelaksanaan fungsi pengarahan di dalam pengurusan arsip, yang mencakup pemberian motivasi kepada pegawai arsip untuk memelihara dan meningkatkan moralitas kerjanya, menjaga komunikasi yang efektif untuk membina solidaritas dan semangat korps antar pegawai di bidang kearsipan dengan pegawai lain di dalam

organisasi, dan memenuhi dan menggerakkan pegawai, mempengaruhi dan membawa mereka untuk berkonsentrasi pada pelaksanaan tugas-tugas kearsipan sebaik-baiknya sehingga tujuan kearsipan dapat dicapai secara efektif dan efisien, Suraja (2006:63)

Fungsi pengawasan dapat dilakukan dalam tiga bentuk menurut pendapat Ricks dan Gow dalam Suraja (2006: 64), yaitu: a) pengawasan yang dilakukan sebelum pelaksanaan kegiatan (*precontrol*); b) pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan yang sedang berlangsung (*concurrent control*); dan c) pengawasan yang dilakukan setelah pelaksanaan pekerjaan (*feedback control*). Dengan adanya fungsi-fungsi pengawasan tersebut, maka diharapkan dapat mengontrol jumlah arsip, memperbaiki kebijakan, prosedur dan metode kerja kearsipan, meminimumkan duplikasi arsip, memperbaiki ketepatan data dan informasi, meningkatkan efisiensi biaya pelaksanaan kegiatan kearsipan, meningkatkan keselamatan arsip, meningkatkan kecepatan penemuan arsip, mengontrol efisiensi penggunaan kearsipan, dan memperbaiki proses kerja kearsipan, serta menjaga ciri-ciri arsip yang baik.

Melihat pesatnya perkembangan UIN Walisongo Semarang, baik dalam bidang organisasi maupun peningkatan yang sangat signifikan dari sisi jumlah mahasiswa, maka sudah saatnya penanganan arsip pada UIN Walisongo dikelola oleh unit pengelola arsip tersendiri agar fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan arsip dapat berjalan dengan baik. Karena kalau ditelaah dari sisi ketersediaan SDM, secara kuantitatif saat ini UIN Walisongo sudah memiliki SDM di bidang kearsipan yang lebih dari cukup untuk mengelola unit kearsipan yaitu ada 13 (tiga belas) arsiparis. Hanya saja selama ini pemegang jabatan fungsional arsiparis tersebut tidak dioptimalkan untuk pengelolaan arsip, tapi masih tersebar di berbagai unit, dengan tugas dan tanggung jawab beragam, untuk itu pembinaan karir para pejabat fungsional arsiparis sesuai dengan bidang tugasnya sudah saatnya dilaksanakan, agar keberadaan para arsiparis dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan arsip di UIN Walisongo Semarang.

Dari uraian di atas maka dapat diketahui bahwa implementasi manajemen resiko pada manajemen kearsipan masih belum optimal, karena prosedur manajemen risiko yang sudah ditetapkan baru dilaksanakan sebagian. Demikian juga dari hasil telaah terhadap dokumen Formulir Manajemen

Risiko pada Bagian Umum, dapat diketahui bahwa prosedur manajemen risiko yang didokumentasikan baru sampai pada tahap pertama dan kedua, yakni tahap Penetapan Konteks dan tahap Penilaian Risiko yang menghasilkan profil risiko. Sedangkan untuk tahap ketiga yaitu Penanganan Risiko, yang meliputi kegiatan memilih opsi penanganan risiko, menyusun rencana aksi, menetapkan risiko residual harapan, menjalankan rencana aksi penanganan risiko, dan mementau risiko tersisa (risiko residual) belum ada dokumen tertulis maupun laporan pelaksanaannya.

Demikian halnya dengan prosedur keempat yakni Pemantauan dan Reviu, yang meliputi kegiatan pemantauan berkelanjutan secara terus menerus terhadap seluruh faktor yang mempengaruhi risiko dan kondisi lingkungan unit kerja serta perubahan besaran risiko atau level risiko, yang mestinya dilakukan oleh UPR, belum ada dokumen tertulis maupun laporan tentang pelaksanaannya. Menurut Kabag Umum kondisi tersebut memang belum ada agenda kegiatan khusus yang terkait langsung dengan pelaksanaan manajemen risiko pada Bagian Umum UIN Walisongo Semarang. Sedangkan pelaksanaan reviu impelementasi manajemen risiko yang semestinya dilakukan oleh Komite Manajemen Risiko (Komite MR), berdasar informasi dari Ketua SPI, di UIN Walisongo Semarang belum ada pembentukan Komite Manajemen Risiko secara permanen. Sehingga untuk sementara fungsi Komite MR dilaksanakan oleh SPI, termasuk dalam pelaksanaan reviu pelaksanaan manajemen risiko, tetapi pelaksanaannya belum optimal.

Kemudian terkait dengan pelaksanaan prosedur kelima dalam proses manajemen risiko, yakni Komunikasi dan Konsultasi, yang meliputi kegiatan rapat berkala dan incidental, focus group discussion, dan forum pemilik risiko, yang sudah terlaksana baru rapat incidental yang diselenggarakan oleh SPI.

Belum optimalnya implementasi manajemen risiko dalam manajemen kearsipan, juga disebabkan belum terlaksananya manajemen kearsipan yang baik pada Bagian Umum, hal tersebut karena tugas-tugas yang harus ditangani oleh Bagian Umum sudah terlalu *overload* dan belum ada unit kearsipan tersendiri, sehingga fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan arsip belum bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Conclusion

Penerapan Manajemen Risiko pada UIN Walisongo Semarang telah dilaksanakan sejak tahun 2020, ditandai dengan penerbitan Keputusan Rektor UIN Walisongo Semarang Nomor 13 Tahun 2020 tentang Pedoman Manajemen Risiko UIN Walisongo Semarang, dan menjadi salah satu target dari sasaran Renstra UIN Walisongo tahun 2020-2024, yang diturunkan ke dalam salah satu indikator capaian Indeks Kinerja Utama (IKU) yang harus dipenuhi.

Walaupun implementasi manajemen risiko sudah dimulai sejak tahun 2020, tetapi sampai saat ini penerapannya belum bisa optimal. Hal tersebut terjadi diantaranya karena masih sangat kurangnya SDM yang memahami manajemen risiko, sedangkan untuk mengimplementasikan manajemen risiko diperlukan sinergitastast dari semua unsur baik unsur pimpinan, staf, sumberdaya, maupun sumber dana.

Penyusunan dokumen manajemen risiko oleh unit pemilik risiko juga belum akuntabel dan bahkan banyak yang belum lengkap. Hal ini dikarenakan minimnya pengetahuan para penyusun dokumen manajemen risiko dan belum adanya reviu terhadap dokumen risiko yang disusun. Komite Risiko juga belum berfungsi optimal dalam mengawal pelaksanaan manajemen risiko, dikarenakan sampai saat ini Komite Risiko masih bersifat *ad hoc* dan belum terbentuk secara resmi (belum ditetapkan), sedangkan SPI yang diharapkan dapat memegang fungsi Komite Risiko sudah *over load* dengan pekerjaan dari tugasnya sendiri. sudah sehingga kinerjanya tidak optimal, bahkan makarena manajemen risiko belum bisisesuai Keputusan Rektor No. 13/2020 ada 5 (lima) tahapan, yakni Penetapan Konteks, Penilaian Risiko, Penanganan Risiko, Pemantauan dan Reviu, serta Komunikasi dan Konsultasi.

Implementasi Manajemen Risiko dalam manajemen kearsipan pada UIN Walisongo Semarang belum oplimal dikarenakan masih minimnya pemahaman pemilik dan pengelola risiko tentang manajemen risiko dan belum adanya sosialisasi massif dan berkesinambungan tentang manajemen risiko, sehingga masih banyak pegawai atau bahkan pejabat di UIN Walisongo Semarang yang belum memahami manajemen risiko.

Adanya penerapan manajemen risiko belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap

manajemen kearsipan di UIN Walisongo. Hal tersebut terjadi karena disamping implementasi manajemen risiko yang belum optimal, belum berfungsinya fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan arsip di UIN Walisongo juga sangat berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko pada manajemen kearsipan di UIN Walisongo.

Belum berfungsinya fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan arsip dikarenakan belum adanya unit kearsipan tersendiri di UIN Walisongo, sehingga potensi dan sumber daya yang ada belum bisa dikelola secara optimal untuk menunjang pengelolaan arsip kearah yang lebih baik. Oleh karena itu menurut penulis sudah menjadi kebutuhan yang mendesak untuk segera dibentuk unit kearsipan tersendiri di UIN Walisongo, agar pengelolaan arsip menjadi lebih baik dan dapat memenuhi tuntutan perkembangan organisasi.

Sumber daya manusia yang banyak dalam bidang kearsipan dengan adanya pengangkatan jabatan fungsional arsiparis melalui jalur penyetaraan, belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan arsip pada UIN Walisongo, hal tersebut disebabkan karena masih sangat kurangnya pembinaan kompetensi arsiparis, dan sebagian besar arsiparis masih ditempatkan pada unit kerja/lembaga sebagai Subkoordinator dengan perjanjian kinerja yang berbasis IKU atasan langsungnya, sehingga arsiparis lebih disibukan dengan tugas rutin layanan untuk memenuhi IKU atasan langsungnya, dari pada melaksanakan tugasnya sebagai arsiparis.

References

- Ambira, C.M & Kemoni, H., 2011, Record Management and Risk Management at Kenya Commercial Bank Limited, Nairobi, *SA Journal of Information Management* 13 (I), Art.#475
- Ana Catarina Pinheiro, 2009, Case Study Risk Assessment: A Comparative study of archive storage rooms, *Journal of Cultural Heritage*, Volume 10, Issue 3, July-September 2009 Pages 428-434.
- Ariff, Mohd Shoki Bin Md., dkk. (2014). A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education. *Review of Integrative Business & Economics Reserch*.
- Dyah Srirahayu, (2020), Risk management in the Indonesian Archival Institution, *Library Philosophi and Practice (e-journal)*. 3583.
- Gadjah Mada sebagai Badan Layanan Umum.
- Government of Western Australia. (2007). *Can You Risk It? An Introduction to Risk Management for Community Organisations*, Perth Western Australia.
- Griffiths, Phil. (2005). *Risk Based Auditing*. Burlington, Gower Publishing Company.
- Handayani, N.U., Sari, D.P., Irawan, D.O., Afdi, Z. (2017). Evaluasi Kesiapan Implementasi ISO 31000:2009 pada Departemen Teknik Industri Universitas Diponegoro. *Jti Undip: Jurnal Teknik Industri*, vol. 12, no. 1, pp. 23-34, Mar. 2017. <https://doi.org/10.14710/jati.12.1.23-34>
- Handoyo, S.Widhi. (204, "Pemasaran Jasa Kearsipan". *Jurnal Universitas Terbuka*. <https://crmsindonesia.org/publications/membdah-anatomi-iso-31000-2009-risk-management-principles-and-guidelines/>
- <https://jurnal.uns.ac.id/snpap/article/viewFile/26562/18924> Manajemen Kearsipan untuk Mewujudkan Tata Kelola Administrasi Perkantoran yang Efektif dan Efisien Meirinawati1, Indah Prabawati2
- <https://www.neliti.com/id/publications/295196/implementasi-manajemen-risiko-sistem-informasi-menggunakan-cobit-5> Implementasi Manajemen Risiko Sistem Informasi Menggunakan Cobit
- Joint Australian New Zealand International Standard (AS/NZS ISO 31000:2009). (2009). *Risk Management - Principles and Guidelines*. Sydney.
- Junandi S., Dwiyanoro, dan Setiawan B. (2022) Penerapan SNI dalam Tata Kelola Arsip Digital di Kantor Arsip Universitas Indonesia, *Jurnal Perpustakaan* Vol. 13 No. 2 Tahun 2022: 79-88
- Keputusan Menteri Agama Nomor 580 tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah pada Kementerian Agama
- Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Nomor 13 Tahun 2020 tentang Pedoman Manajemen Risiko Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang
- Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Nomor 281 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang Tahun 2020-2022
- Moeller, R.R. (2007). *COSO Enterprise Risk*

Management. Understanding the New Integrated ERM Framework. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Moeller, R.R. (2011). COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, And Compliance Processes Second. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nuraida, Ida (2012). Manajemen Administrasi Perkantoran, Yogyakarta Kanisius.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 54 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja UIN Walisongo Semarang, yang telah direvisi dengan Peraturan Menteri Agama Nomor 8 Tahun 2022

Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian

Sugiyono. (2007). Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Suparno. 2000. *Langkah-langkah Penulisan Artikel Ilmiah* dalam Saukah, Ali dan Waseso, M.G. 2000. Menulis Artikel untuk Jurnal Ilmiah. Malang: UM Press.

Surtikanti, R, (2020), Manajemen Risiko: Tinjauan Regulasi Kearsipan, *Jurnal Administrasi Bisnis Terapan*, Vol.3, No.1.

Surtikanti, R. (2015) Analisis Manajemen Risiko di Unit Sirkulasi, *Journal Vokasi Indonesia*, 7.

UNESA. 2000. *Pedoman Penulisan Artikel Jurnal*, Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Surabaya.

Wahab, Abdul dan Lestari, Lies Amin. 1999. *Menulis Karya Ilmiah*. Surabaya: Airlangga University Press.