

Governance Reform of Sunan Gunung Djati State Islamic University through Risk-Based Budgeting

Reformasi Tata Kelola Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati melalui *Risk-Based Budgeting*

Author's Name* : Prima Sari Putri
Institution/University : UIN Sunan Gunung Djati
Correspondence Author's E-mail : primasariputri@uinsgd.ac.id

Article History	Received (November 27 th , 2025)	Revised (December 23 rd , 2025)	Accepted (February 28 th , 2026)
-----------------	--	---	--

Article News

Keywords:

*Budgeting;
Governance;
Integration;
Public Service
Agency;
Risk management.*

Abstract

This policy paper presents a policy analysis regarding the suboptimal integration and implementation of risk management comprehensively into the business processes and strategic decision-making of the State Religious College Public Service Agency (PTKN BLU) Sunan Gunung Djati State Islamic University, which directly hinders the improvement of the effectiveness of institutional governance control. The background to this issue is the disconnection between the high flexibility of BLU financial management and a weak internal control framework, exacerbated by the failure of internal regulations to bind risk to resource allocation. The writing method uses a qualitative-normative approach with public policy analysis, supported by a study of regulatory literature (Government Regulations, Ministerial Regulations) and governance theory (Enterprise Risk Management, Agency Theory) as well as an evaluation of policy alternatives using William N. Dunn's Scoring Theory. The results and discussion indicate that the main root of the problem is the weakness of formal policies that fail to make risk documents a mandatory prerequisite in the preparation of Business Plans and Budgets (RBA). The conclusion confirms that this problem is a structural weakness in governance. Therefore, the policy recommendation given is the Issuance of the Chancellor's Regulation on Risk-Based Performance and Budgeting Management, which requires every budget proposal to include an allocation of critical risk mitigation costs, in order to achieve optimal accountability and efficiency of BLU resources.

Kata Kunci:

*Badan Layanan
Umum;
Integrasi;
Manajemen risiko,
Penganggaran;
Tata Kelola.*

Abstrak

Policy paper ini menyajikan analisis kebijakan mengenai belum optimalnya integrasi dan implementasi manajemen risiko secara menyeluruh ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum (PTKN BLU) Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, yang secara langsung menghambat peningkatan efektivitas pengendalian tata kelola institusi. Latar belakang isu ini adalah adanya diskoneksi antara fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU yang tinggi dengan kerangka pengendalian internal yang lemah, diperparah oleh kegagalan regulasi internal untuk mengikat risiko

pada alokasi sumber daya. Metode penulisannya menggunakan pendekatan kualitatif-normatif dengan analisis kebijakan publik, didukung oleh studi literatur regulasi (Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri) dan teori tata kelola (Enterprise Risk Management, Teori Agensi) serta evaluasi alternatif kebijakan menggunakan Teori Skoring William N. Dunn. Hasil dan pembahasan menunjukkan bahwa akar masalah utama adalah kelemahan kebijakan formal yang gagal menjadikan dokumen risiko sebagai prasyarat wajib dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Kesimpulan menegaskan bahwa masalah ini merupakan kelemahan struktural tata kelola. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan yang diberikan adalah Penerbitan Peraturan Rektor tentang Manajemen Kinerja dan Anggaran Berbasis Risiko (*Risk-Based Performance and Budgeting*), yang mewajibkan setiap usulan anggaran menyertakan alokasi biaya mitigasi risiko kritis, demi mencapai akuntabilitas dan efisiensi sumber daya BLU yang optimal.

To cite this article: Prima Sari Putri. (2026). "Governance Reform of Sunan Gunung Djati State Islamic University through Risk-Based Budgeting". *AMUYA: Indonesian Journal of Management Reviews*, Vol 2 (1), Page: 441-462.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) memiliki peran ganda yang krusial: sebagai lembaga pendidikan tinggi yang menghasilkan sumber daya manusia unggul, sekaligus sebagai entitas yang bertanggung jawab menjaga nilai-nilai keagamaan dan moral bangsa. Transformasi PTKN menjadi Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan perubahannya (PP No. 74 Tahun 2012) merupakan tonggak penting yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan. Fleksibilitas ini, yang memungkinkan PTKN BLU seperti Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati mengelola pendapatan non-pajak secara mandiri dan mengoptimalkan aset, diharapkan dapat meningkatkan mutu dan akselerasi layanan.

Namun, peningkatan otonomi keuangan dan operasional ini secara langsung melahirkan risiko yang lebih besar dan kompleks (Mukhlisa & Supriyadi, 2018). Sebagai Badan Layanan Umum, UIN Sunan Gunung Djati kini menghadapi risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko reputasi yang jauh lebih dinamis dibandingkan saat masih berstatus Satuan Kerja (Satker) murni. Kompleksitas inilah yang menuntut adanya sistem pengendalian internal dan tata kelola yang kuat dan adaptif, yaitu melalui implementasi Manajemen Risiko.

Secara regulasi, kewajiban untuk melaksanakan manajemen risiko di sektor publik Indonesia telah tegas diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Pasal 13 PP Nomor 60 Tahun 2008 mewajibkan setiap pimpinan instansi pemerintah, termasuk PTKN Badan Layanan Umum, untuk melakukan Penilaian Risiko yang terdiri dari identifikasi dan analisis risiko secara menyeluruh. Hal ini diperkuat oleh Peraturan Menteri Keuangan Nomor 200/PMK.05/2017 yang secara spesifik mengatur sistem pengendalian internal pada Badan Layanan Umum, menegaskan bahwa fungsi manajemen risiko merupakan bagian integral dari pengendalian internal.

Unit-unit kerja di UIN Sunan Gunung Djati sudah mulai mengidentifikasi risiko dan menyusun langkah pengendalian sebagai mitigasi atas risiko dan menuangkannya dalam bentuk register risiko sejak tahun 2022, yang dikoordinasikan oleh Satuan Pengawasan Internal (SPI). Dokumen register risiko UIN Sunan Gunung Djati sendiri baru pertama kali dibuat tahun 2023. Pada tahun 2025, UIN Sunan Gunung Djati baru memiliki Laporan Manajemen Risiko UIN Sunan Gunung Djati tahun 2024. (SPI UIN SGD, 2025).

Namun, pada peta resiko yang telah disusun, belum seluruh proses bisnis teranalisis dalam peta resiko serta belum dievaluasi secara berkelanjutan. (ITJEN Kemenag, 2025). Hal ini juga tercermin pada dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) UIN Sunan Gunung Djati yang hanya mencantumkan isu risiko pada poin-poin yang disyaratkan harus mencantumkan risiko. Tetapi aktivitas pengendalian atas risiko tersebut tidak dengan jelas dijawabantahkan pada perencanaan dan penganggarannya. (UIN, 2025)

Meski landasan hukumnya jelas, implementasi manajemen risiko di lapangan seringkali belum mencapai tahap yang optimal dan terintegrasi secara fungsional. Isu kebijakan yang menjadi fokus utama dalam narasi ini adalah: "Belum optimalnya integrasi dan implementasi manajemen risiko secara menyeluruh ke dalam seluruh proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis PTKN BLU UIN Sunan Gunung Djati, justru tidak banyak berdampak pada peningkatan efektivitas pengendalian tata kelola institusi."

Fenomena ini mengindikasikan bahwa manajemen risiko di UIN Sunan Gunung Djati cenderung diperlakukan sebagai aktivitas kepatuhan administratif yang terpisah (*silo*), bukan sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan universitas (Rahmawati, 2019). Manajemen risiko hadir hanya untuk memenuhi tuntutan Laporan SPIP, pemenuhan dokumen untuk penilaian *Maturity Rating* Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum oleh Kementerian Keuangan dan juga audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Namun, manajemen risiko gagal mengawal pengambilan keputusan kritis di tingkat Rektorat dan unit pelaksana teknis.

Keterbatasan ini diperparah oleh adanya kerangka kebijakan formal internal yang masih lemah atau belum cukup kuat untuk mendorong integrasi fungsionalisasi Manajemen Risiko (Yudianti et al., 2015). Kebijakan yang ada mungkin hanya berupa SK Rektor Pedoman manajemen risiko, tetapi tidak secara eksplisit mengatur prosedur baku (SOP) tentang bagaimana hasil analisis risiko wajib digunakan oleh para pimpinan unit kerja dalam menjalankan tugas harian mereka (UIN, 2025). Tanpa SOP yang mengikat, integrasi risiko hanya menjadi praktik sukarela.

Kelemahan kerangka kebijakan ini secara langsung memicu akar masalah yang paling krusial, yaitu diskoneksi struktural antara Dokumen Risiko dan Siklus Perencanaan Anggaran. Rencana Bisnis dan Anggaran PTKN BLU seharusnya disusun berdasarkan prioritas risiko; dan pengalokasian sumber daya (dana) untuk memitigasi risiko-risiko tertinggi (Susetyo, 2023).

Namun, realitas yang sering terjadi adalah bahwa Rencana Bisnis dan Anggaran disusun berdasarkan target kinerja dan kebutuhan historis, sementara Daftar Profil Risiko disimpan di unit pengawasan internal dan tidak secara eksplisit memengaruhi alokasi anggaran (Arifianto, 2022). Kondisi inilah yang memicu inefisiensi dan meningkatkan potensi risiko kerugian karena anggaran tidak responsif terhadap ancaman yang sudah teridentifikasi.

Kesenjangan ini diperkuat oleh kegagalan PTKN Badan Layanan Umum untuk mengadopsi metodologi risiko yang sesuai dengan sifat layanannya. Metodologi yang terlalu berorientasi pada risiko finansial (seperti model perbankan) seringkali tidak memadai untuk menganalisis risiko inti akademik, risiko reputasi yang terkait dengan *World University Rankings*, atau risiko siber yang kini mendominasi operasional digital

kampus (Bugarová, 2020; Priyarsono, 2021). Metodologi yang kaku ini membuat unit pelaksana akademik merasa bahwa temuan risiko tidak relevan dengan tugas utama mereka, sehingga memperburuk diskoneksi.

Lebih lanjut, kurangnya kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan rendahnya budaya sadar risiko di seluruh tingkatan organisasi UIN Sunan Gunung Djati menjadi hambatan implementasi yang substansial. Manajemen risiko seringkali hanya dianggap sebagai tanggung jawab SPI atau unit keuangan, bukan sebagai tanggung jawab kolektif yang harus diidentifikasi oleh setiap dosen, staf administrasi, dan kepala unit (Mulyati & Herwiyanti, 2021).

Sampai saat ini SDM UIN Sunan Gunung Djati yang sudah memiliki sertifikasi di bidang Manajemen Risiko baru dari SPI sebanyak 5 (lima) orang. Idealnya setiap pemilik risiko memiliki kompetensi yang memadai terkait konsep dan penerapan manajemen risiko sehingga kesadaran risiko akan muncul lebih luas dan budaya risiko bisa terbentuk.

Penyebab kegagalan komunikasi ini sering diperparah oleh ketiadaan sistem insentif non-kepatuhan yang memadai. Ketika sistem *reward* (seperti promosi atau pengakuan) hanya didasarkan pada pencapaian target finansial, staf tidak memiliki motivasi kuat untuk berinisiatif dalam manajemen risiko yang proaktif (Hadiputro, 2025). Akibatnya, mereka hanya melakukan manajemen risiko sebatas minimal untuk menghindari sanksi audit.

Kelemahan pada tahap lanjutan proses Manajemen Risiko juga terlihat, di mana PTKN BLU seringkali hanya fokus pada identifikasi risiko (tahap awal) tetapi gagal melaksanakan tahapan evaluasi, mitigasi, dan *review* risiko secara tuntas (Sari, 2022). Tanpa *review* yang berkelanjutan, kerangka manajemen risiko akan menjadi statis dan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan operasional UIN Sunan Gunung Djati yang sangat dinamis.

Secara teoritis, masalah ini merefleksikan adanya Isomorfisme Koersif (DiMaggio & Powell, 1983), di mana UIN Sunan Gunung Djati mengadopsi struktur manajemen risiko (membuat dokumen) hanya untuk memenuhi tekanan regulasi eksternal, namun gagal melakukan perubahan fungsional dan integratif yang substantif. Hal ini menyebabkan Manajemen Risiko tidak benar-benar tertanam dalam budaya organisasi.

Diskoneksi antara risiko dan anggaran ini secara langsung meningkatkan risiko kerugian aset BLU dan penurunan kualitas layanan akademik. Misalnya, risiko kegagalan sistem IT atau ancaman siber yang teridentifikasi dalam Peta Risiko, jika tidak dianggarkan mitigasinya dalam RBA, dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan atau gangguan layanan akademik massal (Putra et al., 2019).

Oleh karena itu, diperlukan intervensi kebijakan yang kuat untuk mengatasi akar masalah ini. Intervensi kebijakan tidak boleh lagi bersifat *kosmetik* atau *parsial*, melainkan harus struktural dan imperatif.

Kebijakan yang dibutuhkan harus mampu mentransformasi MR dari sekadar laporan menjadi alat wajib untuk alokasi sumber daya dan keputusan strategis, selaras dengan prinsip *Risk-Based Budgeting*.

Guna mencapai tujuan utama yaitu peningkatan efektivitas pengendalian tata kelola, *policy paper* ini berargumen bahwa solusi terbaik adalah melalui regulasi internal yang mengikat, yang memastikan bahwa anggaran hanya dialokasikan untuk kegiatan yang risikonya sudah dikendalikan secara memadai.

Inilah latar belakang yang mendasari pentingnya penelitian dan perumusan rekomendasi kebijakan ini: untuk menjawab tantangan tata kelola yang dihadapi PTKN

BLU UIN Sunan Gunung Djati akibat belum optimalnya integrasi dan implementasi manajemen risiko dalam seluruh proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis institusi.

Dengan mengatasi diskoneksi ini melalui kebijakan yang terintegrasi, UIN Sunan Gunung Djati diharapkan dapat mengoptimalkan fleksibilitas BLU, meminimalkan potensi kerugian, dan secara berkelanjutan meningkatkan kualitas layanan yang akuntabel.

Identifikasi Masalah

1. Keterbatasan dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan risiko:

Masalah kebijakan utama pertama adalah keterbatasan kapasitas dan kompetensi SDM di tingkat unit kerja dan di bagian penting dari proses bisnis (Novardy, 2025; Hadiputro, 2025) dan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan risiko

2. Rendahnya integrasi manajemen risiko ke dalam prosedur keuangan dan layanan
Sebagai badan layanan umum, Universitas Islam Negeri (UIN) diharuskan untuk menerapkan manajemen risiko (PP Nomor 60 Tahun 2008), tetapi implementasinya seringkali dilakukan secara terpisah dan hanya berfokus pada kepatuhan terhadap regulasi formal. Akibatnya, UIN gagal memanfaatkan potensi inovasi layanan dan mengoptimalkan sumber daya keuangan (Yudianti et al., 2015; Rahmawati, 2019). Penyusunan register risiko dan peta risiko hanyalah menjadi kegiatan formalitas untuk memenuhi laporan SPIP dan maturity rating BLU. Manajemen risiko seringkali dianggap menjadi tanggung jawab SPI, sehingga kesadaran risiko belum menjadi budaya dan kepedulian di seluruh tingkatan/proses bisnis organisasi UIN SGD (Kemenkeu, 2023; Nurhasanah et al., 2024, Salwa, 2024; Hadisaputro, 2025).
3. Proses identifikasi risiko selama ini lebih banyak terfokus pada risiko-risiko finansial dan operasional, sementara risiko yang dihadapi semakin hari semakin kompleks. Selain kedua kategori risiko tersebut, ada juga risiko siber, yaitu ancaman digital; risiko kepatuhan, yaitu regulasi yang ketat; dan risiko reputasi yang timbul dari isu politik atau sensitif di publik. Semua itu berdampak terhadap kualitas output akademik dan non-akademik, seperti kualitas layana Pendidikan yang buruk atau layanan yang tidak sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* (Buganová, 2020).
4. Kelemahan pada Tahapan Evaluasi, Mitigasi, dan *Review* Risiko.

Temuan menunjukkan bahwa PTKN BLU UIN lebih banyak berkonsentrasi pada fase identifikasi dan analisis risiko. Namun mereka belum menerapkan proses evaluasi dan mitigasi risiko secara menyeluruh (Itjen Kemenag, 2025; Sari, 2022).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, kemudian dianalisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas penanganannya. Penilaian menggunakan skala 1-5, di mana 1 adalah sangat rendah dan 5 adalah sangat tinggi.

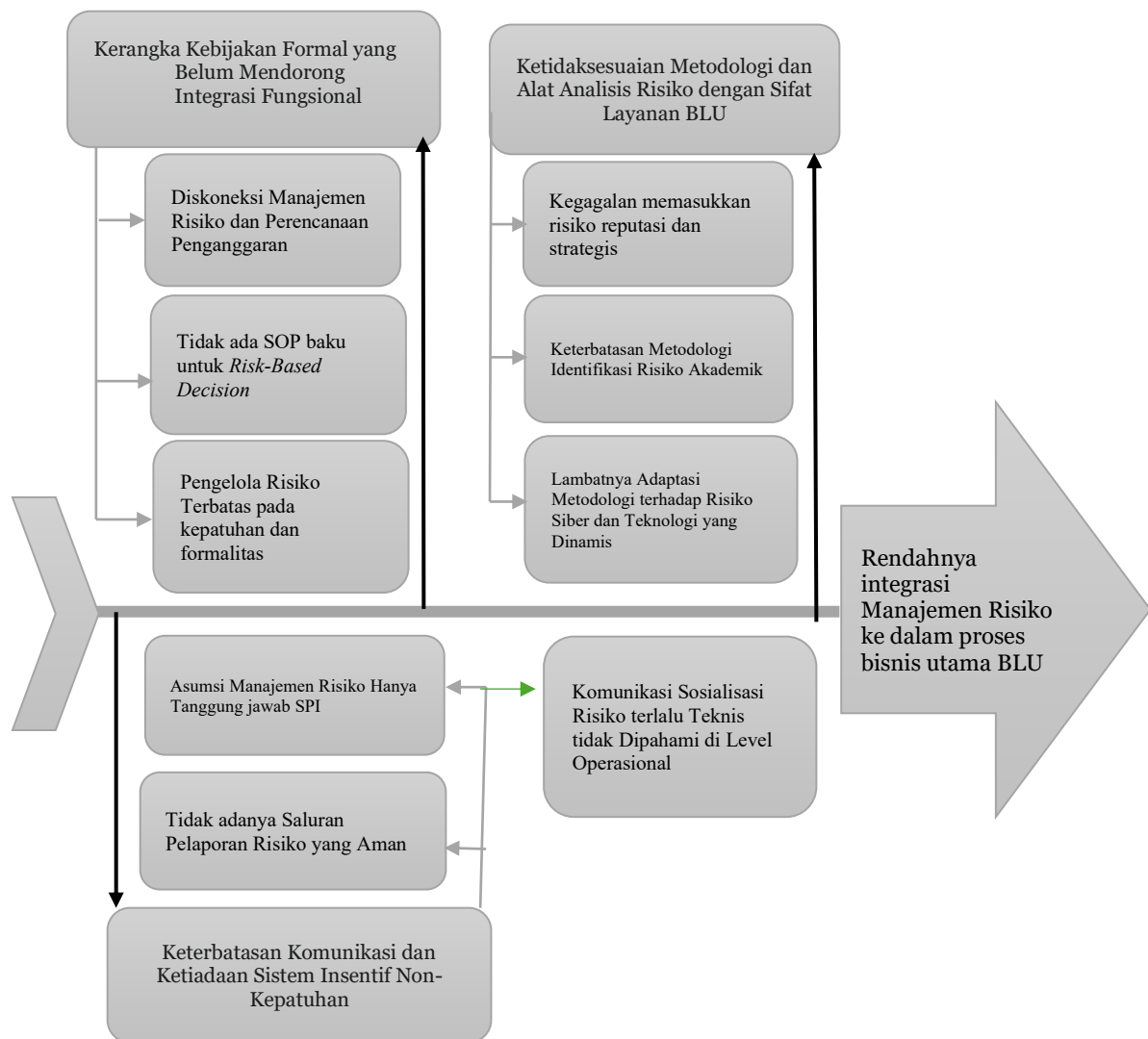
Tabel 1. Analisis *Urgency, Seriousness, Growth*

No.	Masalah Utama	U	S	G	Total Nilai
1	Keterbatasan dan kompetensi SDM dalam pengelolaan risiko.	4	5	5	14

	Keterbatasan dan kompetensi SDM dinilai Sangat Serius dan <i>Growth</i> sangat tinggi, karena mengakibatkan ketidakmampuan organisasi untuk mengidentifikasi ancaman kritis, jika kompetensi SDM tidak segera ditingkatkan menyebabkan risiko yang saat ini <i>manageable</i> menjadi <i>catastrophic</i> di masa depan karena organisasi tidak memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan ancaman baru.				
2	Rendahnya integrasi manajemen risiko ke dalam proses tata kelola keuangan dan layanan BLU. Rendahnya integrasi manajemen risiko ke dalam proses tata kelola keuangan dan layanan BLU memiliki <i>Urgency</i> tinggi karena secara langsung melanggar mandat regulasi <i>risk-based governance</i> yang mendesak, <i>Seriousness</i> sangat tinggi sebab menyebabkan alokasi anggaran tidak efisien dan rentan terhadap kerugian finansial mendasar, serta <i>Growth</i> sangat tinggi karena kegagalan integrasi memastikan bahwa risiko yang terus berkembang tidak akan pernah tertangani oleh perencanaan strategis, menyebabkan dampak negatif yang semakin besar dari waktu ke waktu	5	5	5	15
3	Proses identifikasi risiko selama ini lebih banyak terfokus pada risiko-risiko finansial dan operasional, sementara risiko yang dihadapi semakin hari semakin kompleks. Risiko ini memiliki <i>Growth</i> sangat tinggi karena fokus yang sempit pada finansial dan operasional tidak mempersiapkan PTKN BLU untuk menghadapi risiko non-finansial yang terus berevolusi	4	4	5	13
4	Kelemahan pada Tahapan Evaluasi, Mitigasi, dan <i>Review</i> Risiko. Kelemahan pada tahapan evaluasi, mitigasi, dan <i>review</i> risiko memiliki <i>Growth</i> yang tinggi karena proses ini gagal untuk mengoreksi efektivitas pengendalian yang sudah ada, memastikan bahwa risiko yang telah diidentifikasi akan terus berulang dengan dampak yang sama atau lebih besar di masa depan, tanpa ada pembelajaran atau perbaikan sistematis.	3	3	4	10

Berdasarkan hasil analisis USG di atas, **masalah kebijakan nomor 2 (Rendahnya integrasi Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis utama BLU)** menjadi prioritas utama yang harus segera diatasi. Ini memiliki total skor tertinggi (15), menandakan bahwa masalah ini paling mendesak, paling serius dampaknya, dan akan memburuk paling cepat jika tidak ditangani.

Adapun akar masalah “Rendahnya integrasi Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis utama BLU” dapat diilustrasikan dalam bentuk diagram *fishbone* sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Fishbone

Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah di atas, maka yang menjadi *problem statement* yang di-highlight pada artikel kebijakan ini bahwa meskipun PTKN BLU UIN Sunan Gunung Djati diwajibkan menerapkan manajemen risiko, kerangka kebijakan formal yang berlaku saat ini ternyata belum secara efektif mendorong integrasi fungsional manajemen risiko ke dalam proses bisnis utama, ditandai dengan adanya diskoneksi struktural yang signifikan antara dokumen risiko yang dihasilkan (seperti Profil dan Peta Risiko) dengan siklus perencanaan anggaran (Rencana Bisnis dan Anggaran).

Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Untuk menganalisis Akar Masalah Struktural: Mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam akar masalah kebijakan yang menyebabkan rendahnya integrasi manajemen risiko, khususnya diskoneksi antara dokumen risiko dengan siklus perencanaan anggaran (RBA/DIPA).

2. Untuk merumuskan Alternatif Kebijakan: Mengevaluasi berbagai alternatif kebijakan yang berpotensi mengatasi masalah integrasi, dengan menggunakan kerangka analisis kebijakan publik (seperti USG dan Skoring William N. Dunn).
3. Untuk merekomendasikan Kebijakan Imperatif: Merumuskan rekomendasi kebijakan tunggal yang paling efektif dan memadai, yaitu Penerbitan Peraturan Rektor tentang *Risk-Based Performance and Budgeting Management*, sebagai solusi untuk mengikat manajemen risiko secara formal pada pengambilan keputusan strategis institusi.

Manfaat Kajian:

1. Memberikan kontribusi pada literatur tata kelola sektor publik, khususnya penerapan Teori *Enterprise Risk Management* (ERM) dalam konteks unik Perguruan Tinggi yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU).
2. Menguji efektivitas dan relevansi alat analisis kebijakan (USG dan Skoring Dunn) dalam konteks reformasi regulasi internal di institusi pendidikan tinggi.
3. Menyediakan peta jalan kebijakan untuk memperkuat Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), sehingga meminimalkan *agency cost* dan potensi *fraud*..
4. Memastikan anggaran (RBA) dialokasikan secara efisien dan responsif risiko, sehingga sumber daya BLU digunakan untuk membiayai program sambil memitigasi ancamannya.
5. Membantu UIN SGD memenuhi tuntutan regulasi kepatuhan terbaru dari Kementerian Keuangan dan Kementerian Agama (PMA No. 5 Tahun 2024) terkait tata kelola dan manajemen risiko..
6. Menyediakan model kebijakan yang dapat diadopsi oleh PTKN BLU lain yang menghadapi masalah integrasi risiko serupa.
7. Menjadi masukan bagi auditor regulator (SPI atau BPK) dalam mengevaluasi kualitas tata kelola di PTKN BLU.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka Teori

1. Teori tata kelola perusahaan yang baik

Teori Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance Theory*) menekankan bahwa struktur, proses, dan budaya yang efektif sangat penting untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas, termasuk entitas sektor publik seperti BLU. Dukungan: Tata kelola universitas yang baik (*Good University Governance*) mengatakan bahwa manajemen risiko harus diintegrasikan sebagai bagian penting dari struktur pengambilan keputusan, bukan sebagai fungsi kepatuhan yang terpisah (Mulyadi, 2018). Tidak adanya integrasi MR ke dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) menunjukkan kelemahan struktural dalam tata kelola. Hal ini melanggar prinsip pemerintahan yang menuntut efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik (OECD, 2015). Peningkatan layanan dan tata kelola keuangan terhambat secara langsung oleh kegagalan integrasi ini.

2. Teori manajemen risiko perusahaan (*enterprise risk management*)

Teori ERM (seperti yang dikembangkan oleh COSO) menyatakan bahwa manajemen risiko harus diterapkan di seluruh organisasi, tidak hanya untuk memitigasi kerugian, tetapi juga untuk menciptakan nilai dan mencapai tujuan strategis. Manajemen risiko bukanlah fungsi yang berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi secara eksplisit dalam seluruh proses, kinerja, dan strategi organisasi. Kegagalan integrasi manajemen risiko ke dalam siklus penganggaran dan keputusan strategis (RBA/DIPA) PT BLU adalah bukti bahwa manajemen risiko masih diperlakukan sebagai fungsi *silo* (terpisah) dan bukan sebagai bagian integral dari manajemen kinerja, sebagaimana dianjurkan oleh kerangka ERM (Kaplan & Mikes, 2012; COSO, 2017; Susilo & Victor, 2019).

3. Teori agensi (*agency theory*) dalam sektor publik

Teori Agensi (*Agency Theory*) memberikan kerangka kuat untuk menganalisis masalah rendahnya integrasi Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis utama Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum, karena teori ini menjelaskan adanya konflik kepentingan antara Prinsipal (pemilik, dalam hal ini Rektorat atau pemerintah selaku penyedia mandat tata kelola) dan Agen (manajer unit atau unit pelaksana yang mengelola aset BLU) (Jensen & Meckling, 1976). Rendahnya integrasi MR menunjukkan adanya kelemahan dalam mekanisme pengendalian (*control*) Prinsipal terhadap Agen, sehingga Agen mungkin mengambil keputusan yang mengoptimalkan kepentingan pribadi atau unitnya (*self-interest*) tanpa mempertimbangkan risiko jangka panjang bagi institusi secara keseluruhan, yang pada akhirnya meningkatkan biaya agensi (*agency cost*) berupa kerugian finansial atau inefisiensi alokasi sumber daya BLU (Shleifer & Vishny, 1997).

4. Teori *institutional isomorphism* (isomorfisme institusional)

Teori ini menjelaskan mengapa PTKN BLU memiliki kerangka manajemen risiko formal (seperti yang diwajibkan oleh PP No. 60 Tahun 2008), namun implementasinya tidak efektif. Menurut teori ini, organisasi sering mengadopsi struktur atau praktik baru (seperti manajemen risiko) bukan karena efektivitas internalnya, tetapi karena tekanan dari lingkungan eksternal (regulasi pemerintah/Kementerian Keuangan), yang dikenal sebagai Isomorfisme Koersif (DiMaggio & Powell, 1983). Kerangka kebijakan formal yang tidak mendorong integrasi adalah manifestasi dari isomorfisme. PTKN BLU membentuk unit risiko dan membuat dokumen (memenuhi kepatuhan/formalitas) untuk memenuhi tuntutan regulator (Isomorfisme Koersif), tetapi tidak melakukan perubahan fungsional dan integratif yang substansial, yang mengakibatkan diskoneksi antara dokumen risiko dan proses bisnis inti (Rahmawati, 2019).

5. Teori *resource allocation* (alokasi sumber daya)

Masalah kebijakan tentang diskoneksi dokumen risiko dengan siklus perencanaan anggaran (RBA/DIPA) didukung oleh Teori Alokasi Sumber Daya. Teori alokasi sumber daya berpendapat bahwa keputusan alokasi sumber daya internal (anggaran, personel, waktu, infrastruktur) sangat menentukan strategi dan kinerja organisasi. Keputusan ini seharusnya didasarkan pada penilaian risiko yang teridentifikasi sejak tahap perencanaan untuk memastikan mitigasi biaya-efek risiko secara efektif. Ketika dokumen risiko (yang mengidentifikasi ancaman dan potensi kerugian) tidak diwajibkan menjadi *input* dalam proses RBA, PT BLU cenderung mengalokasikan sumber daya berdasarkan kebutuhan historis atau target yang aspiratif semata, sehingga dana tidak dianggarkan secara memadai

untuk kegiatan mitigasi risiko yang kritis; kondisi ini menciptakan inefisiensi, karena alokasi sumber daya menjadi bias dan tidak optimal, yang pada akhirnya menghambat tercapainya tujuan strategis PT BLU secara efektif dan efisien (Mukhlisa & Supriyadi, 2018).

Kerangka Konseptual

1. Konsep manajemen kinerja berbasis risiko (*risk-based performance management*)

Konsep ini mensyaratkan bahwa manajemen risiko tidak boleh berdiri sendiri, melainkan harus menjadi bagian intrinsik dari proses manajemen kinerja dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam konteks PTKN BLU UIN, diskoneksi antara dokumen risiko dan RBA/DIPA menunjukkan bahwa PTKN BLU UIN belum menerapkan manajemen kinerja berbasis risiko. Secara konseptual, alokasi anggaran (RBA/DIPA) adalah output dari perencanaan kinerja, sehingga risiko yang diidentifikasi harus diinternalisasi sebagai kendala atau prasyarat dalam penetapan target dan sumber daya (D. A. S. C. M. Luthfie, 2021). Integrasi fungsional menuntut agar mitigasi risiko kritis dimasukkan sebagai item biaya atau program kerja wajib dalam RBA/DIPA. Kegagalan ini menunjukkan PT BLU masih menggunakan pendekatan *silo* (terpisah) antara manajemen risiko dan manajemen kinerja/anggaran.

2. Konsep pengendalian berbasis risiko (*risk-based control*)

Konsep ini menyatakan bahwa prosedur pengendalian internal (termasuk yang diwujudkan dalam kebijakan dan SOP) harus dirancang dan disesuaikan berdasarkan profil risiko yang telah diidentifikasi. Rendahnya integrasi fungsional dan kerangka kebijakan yang lemah menunjukkan bahwa PT BLU tidak menerapkan konsep ini secara penuh. Kebijakan yang efektif harus mengatur bahwa intensitas dan jenis pengendalian harus proporsional dengan tingkat risiko yang dihadapi oleh unit kerja tersebut (Purwanto & Priyanti, 2020). Jika risiko siber tinggi (seperti yang diidentifikasi), kebijakan formal harus segera mengeluarkan SOP pengendalian berbasis risiko yang mengikat (misalnya, peningkatan anggaran firewall atau audit keamanan TI), dan ini harus tercermin dalam RBA. Ketidadaan SOP dan kebijakan pengikat inilah yang menunjukkan pengendalian tidak didasarkan pada risiko nyata.

3. Konsep anggaran responsif risiko (*risk-responsive budgeting*)

Konsep Anggaran Responsif Risiko (sebagai sub-konsep dari *Risk-Based Budgeting*) berfokus pada mekanisme alokasi dana operasional dan investasi untuk mengatasi risiko. Diskoneksi antara dokumen risiko dengan siklus RBA/DIPA adalah masalah konseptual mendasar di mana anggaran disusun secara terpisah dari daftar prioritas risiko (M. A. Susetyo, 2023). Dalam konteks BLU, *Risk-Responsive Budgeting* mengharuskan PTKN BLU memiliki pos anggaran khusus untuk mitigasi risiko yang dialokasikan berdasarkan skor risiko tertinggi (misalnya, risiko operasional tertinggi mendapatkan porsi anggaran terbesar untuk pengendalian). Kegagalan PT BLU untuk membangun tautan eksplisit ini (melalui kerangka kebijakan formal) menunjukkan bahwa keputusan penganggaran bersifat *reactive* (hanya merespons kejadian) alih-alih *proactive* (berdasarkan profil risiko) (R. F. Arifianto, 2022).

METODOLOGI

Policy paper ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif normatif dengan fokus utama pada analisis kebijakan publik (*policy analysis*), yang bertujuan merumuskan rekomendasi kebijakan imperatif untuk mengatasi masalah struktural di UIN Sunan Gunung Djati. Metode kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena diskoneksi antara manajemen risiko dan siklus perencanaan anggaran, sementara sifat normatifnya memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan sesuai dengan kerangka regulasi dan prinsip tata kelola yang seharusnya berlaku pada Badan Layanan Umum (BLU). Sumber data primer dalam kajian ini adalah dokumen regulasi formal, sedangkan data sekunder mencakup literatur akademis, hasil kajian sejenis, dan teori-teori tata kelola.

Proses analisis kebijakan diawali dengan identifikasi dan pembatasan masalah menggunakan analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Tahap ini bertujuan memastikan bahwa isu "rendahnya integrasi manajemen risiko ke dalam RBA" merupakan prioritas tertinggi yang memerlukan intervensi kebijakan segera (Dunn, 2018). Setelah masalah utama diprioritaskan, dilakukan analisis akar masalah (*root cause analysis*) untuk mengidentifikasi penyebab utama kegagalan integrasi, yang ditegaskan oleh dukungan teoritis dari *Agency Theory* dan *Resource Allocation Theory* (Shleifer & Vishny, 1997). Tahap ini berfungsi untuk membuktikan bahwa masalah yang terjadi bersifat struktural dan kebijakan, bukan sekadar masalah teknis operasional.

Untuk membangun kerangka argumentasi, digunakan metode studi literatur regulasi secara ekstensif, mencakup hierarki peraturan perundang-undangan mulai dari tingkat Undang-Undang hingga peraturan khusus Kementerian Agama. Dokumen kunci yang dianalisis secara normatif mencakup PP No. 60 Tahun 2008 (SPIP), PP No. 23 Tahun 2005 (BLU), dan PMA No. 5 Tahun 2024 (SPIP Kemenag). Analisis ini bertujuan untuk membuktikan bahwa rendahnya integrasi risiko di UIN SGD tidak hanya inefisien, tetapi juga melanggar mandat kepatuhan yang diamanatkan oleh regulasi pemerintah (Nugroho, 2018).

Tahap puncak dari metodologi ini adalah evaluasi alternatif kebijakan menggunakan Teori Skoring Alternatif Kebijakan William N. Dunn. Dalam tahap ini, lima alternatif kebijakan regulasi yang mungkin (seperti *Risk-Based Budgeting*, SPIBR Fungsional, dll.) diukur berdasarkan lima kriteria: Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, dan Responsivitas. Teknik skoring ini memberikan landasan rasional dan objektif untuk memilih satu rekomendasi kebijakan terbaik, meminimalkan bias subjektif dalam penentuan solusi (Dunn, 2018).

Berdasarkan hasil skoring yang mengunggulkan alternatif Penerbitan Peraturan Rektor tentang *Risk-Based Performance and Budgeting Management*, kajian ini ditutup dengan perumusan rekomendasi kebijakan tunggal yang spesifik dan terperinci. Hasil akhir dari metodologi ini adalah dokumen kebijakan yang didukung oleh dasar teoritis dan regulasi kuat, memberikan solusi yang *actionable* (dapat ditindaklanjuti) untuk mengatasi kelemahan tata kelola di PTKN BLU UIN Sunan Gunung Djati.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan

Analisis kebijakan yang dilakukan menemukan bahwa masalah utama di PTKN BLU UIN Sunan Gunung Djati bukanlah ketiadaan dokumen Manajemen Risiko (MR) — karena Peta Risiko dan Profil Risiko formal telah disusun sesuai mandat PP No. 60 Tahun 2008 — melainkan adanya diskoneksi struktural yang parah antara hasil-hasil

MR tersebut dengan proses tata kelola keuangan dan pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini menunjukkan bahwa PTKN BLU, meskipun telah memenuhi kewajiban *compliance* formal, gagal mewujudkan integrasi fungsional MR yang disyaratkan oleh kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM) (COSO, 2017). MR di UIN SGD cenderung diperlakukan sebagai dokumen arsip tahunan yang hanya relevan bagi Satuan Pengawas Internal (SPI), bukan sebagai alat perencanaan yang hidup dan mengikat.

Diskoneksi ini secara nyata termanifestasi dalam siklus perencanaan anggaran institusi, terutama Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Hasil pembahasan menunjukkan bahwa unit kerja dan fakultas menyusun usulan RBA didominasi oleh pertimbangan kebutuhan historis dan target pendapatan ambisius, tanpa adanya mekanisme kebijakan yang imperatif untuk mewajibkan alokasi sumber daya bagi mitigasi risiko kritis. RBA diajukan tanpa lampiran wajib yang memverifikasi bahwa risiko operasional, finansial, atau siber yang melekat pada program tersebut telah dipertimbangkan dan didanai (Arifianto, 2022). Dengan demikian, dana BLU dialokasikan dalam lingkungan *risk blind decision-making*.

Kelemahan ini diperparah oleh adanya kelemahan kebijakan formal internal yang gagal menyediakan prosedur operasional standar (SOP) untuk *risk-based decision making* di tingkat manajerial. Meskipun terdapat SK Rektor yang membentuk komite risiko, tidak ada regulasi teknis yang jelas yang mendefinisikan tanggung jawab *cross-functional* dan sanksi jika manajer unit gagal mengintegrasikan MR ke dalam keputusan anggaran mereka. Hal ini menciptakan *gap* di mana manajer unit menganggap manajemen risiko sebagai pekerjaan tambahan yang tidak relevan dengan target kinerja (Mulyati & Herwiyanti, 2021).

Temuan ini sangat relevan dengan Teori Alokasi Sumber Daya yang menegaskan bahwa keputusan pendanaan menentukan strategi dan kinerja (Brealey et al., 2020). Ketika MR tidak terintegrasi ke RBA, alokasi sumber daya UIN SGD menjadi tidak optimal dan tidak efisien. Dana BLU berisiko terbuang pada program dengan *exposure* risiko tinggi tanpa mitigasi yang memadai, atau sebaliknya, tidak mengalokasikan dana pencegahan untuk risiko berpotensi *catastrophic* seperti serangan siber atau kegagalan sistem akademik.

Kesenjangan ini juga diperkuat oleh Teori Agensi, di mana kelemahan pengendalian yang timbul dari diskoneksi MR-RBA meningkatkan potensi konflik kepentingan antara pimpinan (Prinsipal) dan manajer unit (Agen) (Jensen & Meckling, 1976). Manajer unit mungkin memprioritaskan target jangka pendek atau kepentingan unitnya, mengabaikan potensi risiko yang berdampak jangka panjang pada institusi, sehingga meningkatkan *agency cost* berupa kerugian yang dapat dihindari.

Selain itu, ditemukan pula bahwa keterbatasan kompetensi dan budaya risiko di kalangan SDM memperparah diskoneksi. Meskipun ini bukan akar masalah utama, kompetensi yang rendah membuat MR sulit diimplementasikan di tingkat operasional. Staf seringkali tidak memahami terminologi MR atau tidak memiliki alat yang memadai untuk mengelola risiko non-finansial yang semakin kompleks di era digital (Bukanová, 2020). Ketidakmampuan SDM ini secara langsung menghambat upaya integrasi fungsional yang dituntut oleh regulasi.

Isu ini memiliki tingkat *seriousness* yang sangat tinggi karena secara langsung mengancam akuntabilitas keuangan PTKN BLU. Otonomi keuangan yang diberikan oleh PP No. 23 Tahun 2005 menuntut adanya pertanggungjawaban publik yang tinggi. Kegagalan UIN SGD untuk menggunakan MR sebagai *guardrail* pengendalian

menunjukkan kegagalan institusi untuk secara *prudent* mengelola aset negara dan PNPB yang dipercayakan.

Mandat regulasi terbaru juga mendukung urgensi intervensi ini. PMA No. 5 Tahun 2024 yang mengatur SPIP di lingkungan Kementerian Agama, termasuk PTKN BLU, secara implisit menuntut adanya integrasi MR yang lebih ketat, bahkan memperkenalkan Manajemen Risiko Indeks (MRI) sebagai alat ukur kepatuhan (Menteri Agama Republik Indonesia, 2024). Diskoneksi yang ada saat ini secara pasti akan menghasilkan skor MRI yang rendah dan berpotensi menimbulkan temuan audit yang mengikat.

Implikasi jangka panjang dari diskoneksi ini adalah hambatan terhadap peningkatan layanan akademik dan non-akademik. Tanpa integrasi MR, setiap inovasi layanan (misalnya, digitalisasi administrasi mahasiswa) membawa serta risiko baru yang tidak dikendalikan dan tidak dianggarkan mitigasinya, sehingga berpotensi menyebabkan kegagalan sistem yang merugikan reputasi dan mengganggu proses belajar mengajar.

Analisis mendalam ini menegaskan bahwa solusi kebijakan harus bersifat struktural dan langsung menargetkan kelemahan formal dalam siklus penganggaran. Solusi tidak bisa hanya berupa pelatihan SDM, melainkan harus berupa regulasi yang mengikat secara hukum di tingkat Rektorat.

Melihat urgensi dan keseriusan masalah, kebijakan yang paling efektif harus mengikat secara imperatif alokasi sumber daya pada mitigasi risiko. Oleh karena itu, rekomendasi kebijakan terbaik harus berfokus pada Penerbitan Peraturan Rektor tentang Manajemen Kinerja dan Anggaran Berbasis Risiko.

Regulasi ini akan menjadi kerangka formal yang memaksa unit kerja untuk menyandingkan dokumen risiko dengan RBA mereka, sehingga memastikan bahwa setiap Rupiah PNPB dialokasikan tidak hanya untuk membiayai program, tetapi juga untuk membiayai pengendalian atas risiko program tersebut.

Analisis Kebijakan

1. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU).

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat. Namun secara paradoks, kerangka fleksibilitas inilah yang menjadi latar belakang utama kerentanan dan masalah rendahnya integrasi manajemen risiko. PP ini memungkinkan Perguruan Tinggi Keagamaan Badan Layanan Umum mengelola Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan menggunakan *cash reserve* secara mandiri, tetapi otonomi yang tinggi ini secara inheren menuntut diimbangi oleh mekanisme pengendalian internal yang jauh lebih ketat dan terintegrasi, termasuk manajemen risiko, guna memastikan akuntabilitas dan meminimalisir penyalahgunaan atau kerugian aset (Mukhlisa & Supriyadi, 2018). Oleh karena itu, rendahnya integrasi MR menunjukkan kegagalan institusi untuk memasang perangkat pengendalian yang memadai sesuai dengan tingkat fleksibilitas yang diberikan oleh PP tersebut, sehingga secara langsung menghambat tercapainya tujuan BLU untuk meningkatkan layanan secara efisien dan akuntabel.

2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Dukungan: Mandat Wajib Risiko: Pasal 13 mewajibkan pimpinan instansi pemerintah (termasuk PTKN BLU) untuk melakukan Penilaian Risiko, yang terdiri dari identifikasi dan analisis risiko. Pasal ini adalah akar hukum untuk kewajiban manajemen risiko. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) secara fundamental mewajibkan dilakukannya Penilaian Risiko, yang meliputi identifikasi dan analisis risiko, sebagai salah satu dari lima unsur utama SPIP yang harus diterapkan oleh seluruh pimpinan instansi pemerintah, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Badan Layanan Umum (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008, 2008). Oleh karena itu, rendahnya integrasi Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis utama Perguruan Tinggi Keagamaan Badan Layanan Umum bukan hanya masalah operasional, melainkan merupakan pelanggaran langsung terhadap mandat kepatuhan (*compliance*) yang diatur dalam regulasi tertinggi pemerintah mengenai pengendalian internal. Kegagalan Perguruan Tinggi Keagamaan Badan Layanan Umum untuk mengintegrasikan hasil penilaian risiko (seperti Daftar Profil Risiko) ke dalam siklus Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) menunjukkan bahwa unsur Pengendalian yang Relevan dalam SPIP tidak berjalan efektif, sehingga secara esensial menempatkan Perguruan Tinggi Keagamaan Badan Layanan Umum pada risiko tinggi terhadap temuan audit, inefisiensi, dan kegagalan akuntabilitas yang seharusnya dihindari melalui kerangka SPIP.

3. Peraturan Menteri Keuangan No. 200/PMK.05/2017 tentang Sistem Pengendalian Intern pada Badan Layanan Umum

Kewajiban Pengendalian BLU: Pasal 14 menyebutkan bahwa auditor intern SPI dilarang merangkap tugas operasional kecuali tugas pada fungsi kepatuhan dan fungsi manajemen risiko. Ini menegaskan bahwa manajemen risiko adalah fungsi yang diakui dan penting dalam pengendalian BLU.

4. Peraturan Menteri Agama No. 5 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Kementerian Agama

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 5 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Kementerian Agama memperkuat mandat regulasi sebelumnya dengan secara eksplisit mengatur pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Kemenag, termasuk Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri Badan Layanan Umum (PTKN BLU), sehingga masalah rendahnya integrasi Manajemen Risiko (MR) merupakan isu kepatuhan yang mendesak. Regulasi yang relatif baru ini tidak hanya mewajibkan Penilaian Risiko, tetapi secara implisit menuntut adanya integrasi fungsional yang lebih mendalam, bahkan memperkenalkan konsep Manajemen Risiko Indeks (MRI) sebagai alat ukur efektivitas penerapan MR di unit kerja (Menteri Agama Republik Indonesia, 2024). Kegagalan PTKN BLU mengintegrasikan MR ke dalam proses bisnis utama, terutama siklus perencanaan anggaran, menunjukkan ketidakpatuhan terhadap standar pengendalian internal terbaru Kemenag dan akan berdampak langsung pada nilai MRI, yang pada akhirnya mengancam akuntabilitas dan kredibilitas tata kelola institusi di hadapan regulator.

5. Keputusan Menteri Agama No. 580 Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan SPIP pada Kementerian Agama

Pedoman Teknis Risiko: Meskipun lama, KMA ini menegaskan bahwa kebijakan pengelolaan risiko (*risk management policy*) perlu merinci peran dan tanggung jawab, dan adanya penguatan (*reinforcement*) yang mencakup IKU/KPI, yang

secara konseptual mendukung tuntutan integrasi risiko dengan kinerja dan anggaran.

Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 580 Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan SPIP pada Kementerian Agama memperkuat tuntutan integrasi Manajemen Risiko (MR) dengan memberikan pedoman teknis yang mengarahkan unit kerja, termasuk PTKN BLU, untuk merinci peran dan tanggung jawab pengelolaan risiko serta mengaitkannya dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), yang secara konseptual mendukung integrasi fungsional MR ke dalam proses bisnis utama (Menteri Agama Republik Indonesia, 2019). Rendahnya integrasi MR menunjukkan PTKN BLU belum berhasil menerjemahkan panduan teknis ini, di mana meskipun kebijakan pengelolaan risiko formal mungkin sudah dibuat sesuai pedoman KMA, namun ketiadaan mekanisme yang mengikat MR dengan penetapan IKU dan alokasi sumber daya dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tetap menjadi kelemahan struktural, menggagalkan tujuan KMA untuk menciptakan pengendalian internal yang berbasis kinerja dan risiko.

6. Keputusan Rektor Nomor B-0615/Un.05/SPI/PS.000/02/2024 Tahun 2024 tentang Pedoman Manajemen Risiko Universitas Islam negeri

Pedoman teknis manajemen risiko pelaksanaan manajemen risiko di UIN Sunan Gunung Djati ini merupakan langkah awal upaya untuk mensosialisasikan konsep risiko dan menumbuhkan budaya risiko. Namun pedoman ini belum ditindaklanjuti dengan langkah pemantauan dan evaluasi risiko, sehingga manajemen risiko masih dianggap sebagai proses terpisah dari pengelolaan operasional dan layanan UIN Sunan Gunung Djati.

Limitasi Kajian

Limitasi kajian ini berfokus pada analisis kebijakan struktural dan regulasi internal, sehingga secara sengaja tidak mencakup studi empiris mendalam mengenai implementasi manajemen risiko di tingkat unit kerja operasional UIN Sunan Gunung Djati, yang berarti data kualitatif mengenai persepsi atau kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) hanya digunakan sebagai pendukung narasi, bukan sebagai variabel utama yang diuji. Selain itu, kajian ini membatasi ruang lingkup solusi pada domain kebijakan internal (Peraturan Rektor) dan manajemen keuangan (RBA/DIPA), sehingga tidak memperhitungkan secara mendalam alternatif kebijakan yang memerlukan perubahan pada Peraturan Menteri Keuangan atau Peraturan Pemerintah, serta tidak menyertakan analisis biaya-manfaat (cost-benefit analysis) terperinci atas rekomendasi kebijakan yang diusulkan.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan atau kontribusi dalam artikel kebijakan merujuk pada aspek unik dan orisinal dari analisis yang disajikan, yang membedakannya dari karya-karya sebelumnya dan memberikan nilai tambah terhadap pemahaman isu kebijakan atau proses pembuatan kebijakan. Kebaruan atau kontribusi ini dapat berupa perspektif teoretis yang baru, penerapan metodologi yang inovatif dalam konteks kebijakan tertentu, temuan empiris yang belum pernah terungkap sebelumnya, pengembangan alternatif kebijakan yang lebih kreatif atau efektif, atau sintesis informasi yang menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif mengenai masalah kebijakan. Penjelasan mengenai kebaruan atau kontribusi ini penting untuk menjustifikasi signifikansi artikel, mencegah adanya klaim kepenulisan yang tidak sah menghargai keterlibatan nyata dari setiap

individu yang tercantum sebagai penulis, serta menunjukkan bagaimana artikel tersebut memajukan pengetahuan atau praktik dalam suatu kebijakan publik.

ALTERNATIF KEBIJAKAN

Dalam rangka menjawab persoalan belum optimalnya integrasi dan implementasi manajemen risiko secara menyeluruh ke dalam seluruh proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis PTKN BLU UIN, maka dirumuskan 5 (lima) alternatif kebijakan yang dinilai dapat menjadi solusi strategis sebagai berikut:

1. Penerbitan Peraturan Rektor tentang Manajemen Kinerja dan Anggaran Berbasis Risiko (*Risk-Based Performance and Budgeting*)

Alternatif kebijakan ini berfokus pada pengikatan manajemen risiko secara formal ke dalam siklus perencanaan keuangan dan kinerja. Regulasi ini harus mewajibkan setiap usulan program dan kegiatan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) harus melewati proses validasi yang membuktikan bahwa risiko utama yang melekat pada program tersebut telah diidentifikasi, dianalisis, dan dialokasikan sumber daya mitigasinya (Anggaran Responsif Risiko). Peraturan ini akan secara eksplisit membatalkan setiap usulan RBA/DIPA yang tidak menyertakan *Risk Impact Assessment* dan Rencana Mitigasi yang disetujui, sehingga menghilangkan diskoneksi antara dokumen risiko dengan siklus anggaran.

2. Penetapan Keputusan Rektor tentang Sistem Pengendalian Internal Berbasis Risiko (SPIBR) Fungsional

Alternatif ini bertujuan untuk mengatasi kelemahan kerangka kebijakan formal yang tidak mendorong integrasi fungsional. Keputusan Rektor ini akan menetapkan SOP baku yang mengatur prosedur *Risk-Based Decision Making* di tingkat unit kerja. Regulasi ini harus mencakup matriks tanggung jawab silang (*cross-functional matrix*) yang menegaskan bahwa Kepala Unit/Fakultas bukan hanya bertanggung jawab melaporkan risiko, tetapi juga bertanggung jawab langsung atas implementasi mitigasi yang telah disepakati. Ini akan mengubah peran manajemen risiko dari sekadar pelaporan kepatuhan (fungsi SPI) menjadi alat operasional sehari-hari yang mengikat secara fungsional.

3. Penerbitan Peraturan Rektor tentang Standar Komunikasi dan Penghargaan Risiko Proaktif (*Proactive Risk Incentive*)

Kebijakan ini fokus pada penguatan budaya dan komunikasi risiko, terutama melalui mekanisme insentif non-kepatuhan. Regulasi ini akan melembagakan penghargaan non-finansial (misalnya, poin kinerja, *reward system*, atau surat pengakuan resmi) bagi unit kerja atau individu yang menunjukkan inisiatif proaktif dalam pelaporan dini risiko, pengembangan solusi mitigasi inovatif, atau integrasi risiko terbaik dalam proses layanan mereka. Selain itu, Peraturan ini juga dapat mengatur format komunikasi risiko yang diwajibkan menggunakan bahasa yang non-teknis dan relevan dengan kinerja unit pelaksana, bukan hanya terminologi audit.

4. Penerbitan Peraturan Rektor tentang Manajemen Risiko Teknologi Informasi dan Siber (MRTI-Siber) Terintegrasi

Alternatif ini diarahkan untuk mengatasi tantangan risiko non-finansial yang semakin kompleks, terutama risiko teknologi informasi yang berdampak pada layanan BLU dan reputasi. Regulasi ini akan mewajibkan adopsi kerangka kerja manajemen risiko Teknologi Informasi (misalnya, mengadaptasi COBIT 5.0 atau

NIST) yang terpisah tetapi terintegrasi dengan manajemen risiko institusional. Peraturan ini akan mengikat Pusat Teknologi Informasi dan Data (PTIPD) untuk secara rutin melakukan *Vulnerability Assessment* dan mengalokasikan persentase tetap dari anggaran TI untuk mitigasi siber, menjadikan risiko teknologi sebagai risiko institusional yang harus dianggarkan (responsif anggaran).

5. Penetapan Keputusan Rektor tentang Audit Risiko Kritis (*Critical Risk Audit*)

Alternatif ini bersifat pengawasan dan penegakan (*enforcement*). Keputusan Rektor ini akan memberikan mandat kepada Satuan Pengawas Internal (SPI) untuk secara khusus melakukan audit tematik yang fokus pada kepatuhan unit kerja terhadap kerangka manajemen risiko, dengan penekanan pada Mitigasi Risiko Kritis yang telah disepakati dalam Rencana Bisnis dan Anggaran. Hasil audit ini harus secara langsung dikaitkan dengan penilaian kinerja unit dan dapat menghasilkan rekomendasi korektif yang mengikat. Tujuannya adalah memastikan bahwa kerangka kebijakan dan anggaran yang telah ditetapkan benar-benar dilaksanakan di tingkat operasional, sehingga integrasi risiko tercapai melalui mekanisme pengawasan yang kuat.

Tabel 2. Skoring Analisis Kebijakan

No.	Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Responsivitas	Total Skor
1	Peraturan Rektor <i>Risk-Based Performance & Budgeting</i>	5	3	5	4	5	22
2	Keputusan Rektor SPIBR Fungsional	4	4	4	4	4	20
3	Peraturan Rektor Standar Komunikasi & Insentif Risiko	3	4	3	5	4	19
4	Peraturan Rektor MRTI-Siber Terintegrasi	4	3	2	3	4	16
5	Keputusan Rektor Audit Risiko Kritis	4	2	3	3	3	15

Berdasarkan analisis skoring ini, Alternatif Kebijakan 1 (*Risk Based Performance & Budgeting*) mendapatkan total skor tertinggi (22). Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan ini dinilai paling komprehensif dan efektif dalam mengatasi akar masalah. Kebijakan ini tidak hanya menyelesaikan masalah pada tingkat perencanaan, dengan kewajiban untuk menyusun anggaran berbasis risiko dan berbasis kinerja, akan tetapi juga menjadi dasar untuk mengukur efektivitas pelaksanaan dan kecukupan dengan menghubungkan semua pihak secara formal. Selain itu juga dinilai tinggi dari segi pemerataan karena memberikan suara kepada semua *stakeholder* terkait identifikasi risiko sehingga diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran risiko di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Berdasarkan analisis kebijakan yang komprehensif, dapat disimpulkan bahwa hambatan utama dalam peningkatan efektivitas pengendalian tata kelola di PTKN BLU UIN Sunan

Gunung Djati berakar pada kelemahan struktural dan kebijakan formal yang menciptakan diskoneksi fatal antara Manajemen Risiko (MR) dan fungsi perencanaan anggaran. Meskipun institusi telah memenuhi mandat *compliance* dengan menyusun dokumen risiko, MR diperlakukan sebagai fungsi yang terpisah (*silo*) dan gagal menjadi prasyarat wajib dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA/DIPA). Kondisi ini secara langsung melanggar prinsip *Risk-Based Governance* dan *Resource Allocation Theory*, menyebabkan alokasi sumber daya BLU menjadi tidak efisien, rentan terhadap *agency cost*, dan gagal mengantisipasi risiko-risiko krusial seperti ancaman siber, sehingga secara fundamental merusak akuntabilitas yang diamanatkan oleh PP Nomor 60 Tahun 2008 dan PMA Nomor 5 Tahun 2024.

Kelemahan struktural ini memiliki tingkat urgensi, keseriusan, dan pertumbuhan yang sangat tinggi, menuntut intervensi kebijakan yang kuat, bukan sekadar perbaikan operasional atau pelatihan SDM. Evaluasi alternatif kebijakan menggunakan Teori Skoring William N. Dunn secara meyakinkan menunjukkan bahwa solusi yang paling efektif dan memadai adalah kebijakan yang secara imperatif mengikat anggaran pada risiko. Alternatif ini—yang mengatasi langsung akar masalah diskoneksi RBA—akan mentransformasi manajemen risiko dari sekadar dokumen menjadi alat strategis yang terintegrasi di seluruh proses pengambilan keputusan PTKN BLU.

Oleh karena itu, kebijakan yang direkomendasikan adalah Penerbitan Peraturan Rektor tentang Manajemen Kinerja dan Anggaran Berbasis Risiko (*Risk-Based Performance and Budgeting Management*). Peraturan ini harus menjadi landasan regulasi yang memaksa setiap unit kerja untuk menyertakan alokasi biaya mitigasi risiko kritis sebagai prasyarat wajib dalam usulan RBA. Penerapan kebijakan ini merupakan langkah krusial untuk mengakhiri *risk blind decision-making*, memastikan sumber daya BLU digunakan secara *prudent*, dan mencapai akuntabilitas yang optimal, sehingga secara berkelanjutan meningkatkan kualitas dan keberlanjutan tata kelola di UIN Sunan Gunung Djati.

Rekomendasi

Berdasarkan alternatif kebijakan yang terpilih di atas, maka direkomendasikan kepada Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung untuk menerbitkan Peraturan Rektor tentang Manajemen Kinerja dan Anggaran Berbasis Risiko (*Risk-Based Performance and Budgeting*). Peraturan ini harus secara eksplisit mewajibkan integrasi hasil profil risiko (Peta dan Daftar Risiko) ke dalam setiap tahapan penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL), dan DIPA, dengan menetapkan ketentuan bahwa usulan program dan alokasi anggaran tidak dapat disahkan tanpa menyertakan Analisis Dampak Risiko dan Anggaran Mitigasi Risiko yang proporsional dan telah disetujui oleh unit pengelola risiko dan pimpinan. Penerapan regulasi ini akan secara langsung menghilangkan diskoneksi antara manajemen risiko dengan fungsi keuangan, menjadikannya alat strategis untuk memastikan sumber daya dialokasikan secara efisien dan akuntabel berdasarkan prioritas risiko UIN Sunan Gunung Djati.

REFERENSI

- Arifianto, R. F. (2022). Integrasi Manajemen Risiko dalam Perencanaan Anggaran: Studi Kasus PTN-BLU. *Jurnal Kebijakan Publik*, 8(3), 1–18.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Buganová, K. (2020). Strategic risk management in higher education institutions: The analysis of selected factors. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 522–540.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance (Executive Summary)*. <https://www.coso.org/documents/erm-integratingwithstrategyandperformance-executive-summary.pdf>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dipraja, F., Fuadi, R. S., & Rachman, T. T. (2021). Implementasi manajemen risiko sistem administrasi layanan akademik menggunakan framework COBIT 5.0. *INTERNAL (Information System Journal)*, 4(2), 137–146. <https://doi.org/10.32627/internal.v4i2.395>
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis* (6th ed.). Routledge.
- Hadiputro, S. (2025). Pengaruh Sistem Insentif terhadap Kualitas Implementasi Manajemen Risiko di Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Agama. (2025). *Notisi Audit Kinerja pada UIN Sunan Gunung Djati*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Keputusan Menteri Agama Nomor 580 Tahun 2019 tentang Pedoman Pelaksanaan SPIP pada Kementerian Agama*.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Agama Nomor 5 Tahun 2024 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah pada Kementerian Agama. *Berita Negara RI Tahun 2024 Nomor 227*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Evaluasi Pengelolaan Keuangan BLU Tahun 2022*. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU, DJPb.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Pedoman Tata Kelola Risiko Kualitas Laporan Keuangan*.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2017). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 200/PMK.05/2017 tentang Sistem Pengendalian Intern pada Badan Layanan Umum. *Berita Negara RI Tahun 2017 Nomor 1980*.
- Luthfie, D. A. S. C. M. (2021). Konsep Risk Based Performance Management System dalam Pengelolaan Keuangan Negara. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), 1–10.
- Mukhlisa, M., & Supriyadi, S. (2018). Desain Sistem Manajemen Risiko pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH) Studi Kasus pada Universitas Gadjah Mada. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 3(2), 158–167.
- Mulyati, S., & Herwiyanti, E. (2021). Komunikasi Risiko dalam Konteks Pengendalian Internal Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 16(1), 1–10.

- Novardy. (2025). *Tata kelola Badan Layanan Umum di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri berbasis good governance*. ResearchGate.
- Nugroho, R. (2018). *Public policy: Dinamika, proses, dan analisis kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Nurhasanah, A., & Haryono, Y. (2024). Strategi pengembangan manajemen risiko pada Perguruan Tinggi Swasta Islam di Indonesia dengan COSO Framework. *Irtiqo': Postgraduate Journal of Islamic Economics, Finance and Accounting Studies*, 3(2).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Recommendation of the Council on guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. *Lembaran Negara RI Tahun 2008 Nomor 127*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Lembaran Negara RI Tahun 2012 Nomor 166*.
- Priyarsono, D. S. (2021). Manajemen Risiko Reputasi Perguruan Tinggi dan World University Rankings. *Jurnal Manajemen Risiko*, 3(1), 51–58. <https://ejournal.uki.ac.id/index.php/mr/article/view/4098>
- Purwanto, H., & Priyanti, I. M. (2020). Desain Sistem Pengendalian Internal Berbasis Risiko (SPIBR) Pada Institusi Pendidikan. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 20(2), 1–15.
- Putra, R. R., Setiawan, E., & Ambarwati, A. (2019). Analisis Manajemen Risiko Ti Pada Keamanan Data E-Learning Dan Aset It Menggunakan NIST SP 800–30 Revisi 1. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi)*, 6(1), 96–105.
- Rahmawati, A. (2019). Integrasi Manajemen Risiko dalam Sistem Pengendalian Internal Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 1(1), 1–12.
- Salwa, R. , & Arsyadona, A. (2024). Pentingnya budaya perusahaan dalam mengelola risiko operasional. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi*, 10(5), 101–110. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/musytarineraca/article/view/7124>
- Sari, Y. (2022). *Analisis penerapan manajemen risiko pada Badan Layanan Umum Balai Pendidikan dan Pelatihan XYZ* [Tesis tidak diterbitkan]. Universitas Indonesia.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- SPI UIN SGD. (2025). *Laporan Manajemen Risiko Tahun 2024*.
- Susetyo, M. A. (2023). Analisis Konsep Risk-Based Budgeting dalam Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnal Administrasi Keuangan Negara*, 5(1), 1–12.
- Susilo, L., & Kaho, V. (2019). *Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018. Panduan untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners*. PT Grasindo.

Yeptirani Sari. (2022). *Analisis penerapan manajemen risiko pada Badan Layanan Umum Balai Pendidikan dan Pelatihan XYZ* [Tesis tidak diterbitkan]. Universitas Indonesia.

Yudianti, F. N., & Suryandari, I. H. (2015). Internal control and risk management in Ensuring Good university Governance. *Journal of Education and Vocational Research*, 6(2), 6–12.

