

# ELEMEN RISIKO DALAM MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI SWASTA

Sardi Efendi  
STIE Tribuana Bekasi  
[Sardiefendi98@gmail.com](mailto:Sardiefendi98@gmail.com)

**Abstract:** *Private Higher Education (PTS) in Indonesia are assuming more risks than ever before as they face the challenges associated with protecting their reputation, role, and ability to stay competitive. Reputation is one of the most important PTS's intangible assets, highly vulnerable, and also one of the most difficult to protect. The biggest threat to PTS's reputation is seen to be a failure to comply with regulatory or legal obligations (BAN, UU Guru & Dosen, etc), failure to deliver minimum academic standards, unethical practices (fraud & illegal lecturing) in the institution, and failure to hit financial performance targets. The PTS are taking a renewed look at their operational and strategic planning processes in order to assure continued long-term viability and stability. At the same time, stakeholders of PTS have greater expectations of administrators and faculty, and in some cases are implementing business practices that run counter to the long-standing traditions of academia. These dynamic factors are forcing the PTS to look at their world in a very different way. Many are finding they need a fresh approach to risk management. Key to this way of looking at risk management is understanding risk from multiple perspectives. Traditional risk assessments for PTS have concentrated on hazard risks alone, with little or no attention paid to reputation risks. A campus-wide risk assessment takes into account risks from all of these perspectives and quantifies them to provide a more comprehensive understanding of the institution's risk profile.*

**Keywords:** *reputation risk, risk management, compliance risk, illegal lecturing.*

## PENDAHULUAN

Risiko dapat menimpa di mana saja dan pada siapapun, dapat terjadi pada manusia, property, proses, kelangsungan organisasi, atau lingkungan sekalipun. Bukan hanya organisasi bisnis yang memiliki resiko, tetapi juga bisa melekat pada semua organisasi termasuk perguruan tinggi. Di Indonesia, kewajiban untuk secara formal menerapkan manajemen risiko sangat terlambat, yaitu baru diberlakukan pada industri perbankan tahun 2003, itu pun mulai diterapkan karena belajar dari krisis ekonomi 1997-98. Beberapa hasil penelitian sampai pada

atau kesimpulan, bahwa pada perusahaan keuangan yang masih bertahan pada saat krisis itu ternyata karena secara konsisten menerapkan manajemen risiko dengan tepat dan ketat.

Bagaimana halnya penerapan manajemen risiko pada instansi pemerintahan, hingga kini boleh dikatakan masih jarang. Hal ini membuktikan bahwa risiko masih dipersepsikan sebagai suatu kerugian finansial. Akibatnya kualitas pelayanan publik yang merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi pemerintahan, hingga kini ditenggarai belum sesuai dengan tuntutan

dan harapan masyarakat. Indikasinya antara lain terlihat dengan masih banyaknya pengaduan dan keluhan dari masyarakat/dunia usaha yang menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit, tidak transparan, kurang informatif, kurang konsisten, keterbatasan fasilitas, serta masih banyak dijumpai adanya pungutan liar serta tindakan yang berindikasi penyimpangan dan KKN. Padahal penyelenggaraan pelayanan publik sejatinya merupakan upaya negara untuk melaksanakan tanggung-jawabnya dalam pemenuhan kebutuhan dasar setiap warga negara atas layanan administrasi, barang dan jasa yang karena sifat dan jenisnya tidak boleh atau dapat disediakan oleh mekanisme pasar.

Namun tanda-tanda akan diberlakukannya manajemen risiko pada setiap aktivitas pemerintahan tampaknya sudah ada, yaitu dengan diterbitkannya *PP 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)*. Esensi PP tersebut adalah penyelenggaraan kegiatan pada suatu Instansi Pemerintah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, sampai dengan pertanggungjawaban, harus dilaksanakan secara tertib, *terkendali*, serta efisien dan efektif. Hal ini dapat dilakukan bila tersedia suatu sistem yang dapat memberi keyakinan memadai bahwa penyelenggaraan kegiatan pada suatu

Instansi Pemerintah dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif, melaporkan pengelolaan keuangan Negara secara andal, mengamankan aset negara, dan mendorong ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan serta *mengurangi risiko*, penyimpangan dan pelanggaran. Artinya nanti setiap program/kegiatan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah wajib disertai dengan analisis risiko yang memadai. Bagaimana PP tersebut akan diimplementasikan pada setiap instansi pemerintah (pusat & daerah), kita tunggu saja perkembangannya.

Kajian tentang manajemen risiko telah banyak dihasilkan oleh perguruan tinggi, namun ironisnya boleh dikatakan belum ada satu pun perguruan tinggi di Indonesia yang secara eksplisit menerapkan manajemen risiko dalam pengelolaan perguruan tingginya. Bagi PTN, karena label “negeri”-nya, risiko mungkin belum dianggap mendesak. Padahal di luar sana hampir semua PT terkenal telah menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh. Misalnya di Eropa kini sedang terjadi apa yang disebut dengan *reputation race*, dan bersamaan dengan itu pula investasi PT yang ditujukan untuk mengelola risiko reputasi naik tajam dibandingkan dengan dekade sebelumnya (Van, 2008:171). Kemudian dalam HEFCE (2005) PT di Inggris telah

manajemen risiko yang dikembangkan oleh Higher Education Funding Council for England (HEFCE) bersama-sama dengan konsultan terkemuka Pricewaterhousecooper. Begitu juga hasil studi terhadap PT di AS yang dilakukan oleh Avaya IBM (2008), melaporkan bahwa sekira 66 % responden menempatkan reputasi sebagai *high priority* dan 20 % sebagai *medium priority*. Pada bagian akhir studi ini menyatakan bahwa lemahnya komunikasi, terbatasnya pengalaman pembelajaran (*learning experience*), dan kurang peka terhadap masalah (*lack of responsiveness*), sangat berkontribusi langsung terhadap reputasi perguruan tinggi.

Perguruan tinggi swasta di Indonesia saat ini sedang dalam menghadapi risiko yang sangat besar dibandingkan dengan sebelumnya, yaitu karena mereka kini harus melindungi reputasinya agar memiliki kemampuan untuk tetap kompetitif. Dilain pihak, tuntutan dan harapan stakeholder yang begitu kuat menuntut agar perguruan tinggi swasta melakukan perubahan-perubahan dalam pengelolaan akademik yang dianggapnya sudah usang (*long-standing tradition of academia*), termasuk meninjau kembali proses perencanaan stratejik dan operasionalnya. Semua factor-faktor dinamis tersebut melatarbelakangi mengapa kemudian

diperlukan semacam *fresh approach* dalam mengelola sebuah perguruan tinggi, yaitu dengan mengintegrasikan manajemen risiko pada semua aktivitas dan proses pengambilan keputusan.

Secara umum risiko adalah suatu kejadian potensial (*risk event*), baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negative terhadap pencapaian output, outcome dan benefit yang telah ditetapkan. Risiko utama yang dihadapi oleh hampir semua organisasi meliputi risiko stratejik, operasional, financial, kepatuhan, kecurangan dan *risiko reputasi*. Karena sangat penting, reputasi oleh Rochette (2007:99) diposisikan sebagai *Cinderella Asset*, dan ia melihatnya sebagai *corporate actions and conduct that, create trust as experienced by different stakeholders, serves as a reservoir of goodwill in time of crises*. Masih menurutnya, reputasi berbeda dengan *image*, yaitu: *belief and personal evaluation of a firm, tied to the firm directly, not to actions by the firm. If image is positive, reputation will improve. However, reputation evolves more slowly than image because it is tied to actions*.

Bagaimana halnya dengan risiko reputasi, hingga kini belum ada konsep atau definisi yang tegas dan diterima secara umum. Misalnya The Committee of European Insurance and Occupational

Pension Supervisors (CEIOPS, 2007:187) mendefinisikan risiko reputasi sebagai “*The risk of potential damage to an undertaking through deterioration of its reputation or standing due to a negative perception of the undertaking’s image among customers, counterparties, shareholders and/or regulatory authorities*”. Tulisan singkat ini mencoba untuk menguraikan bagaimana reputasi PTS dapat terbentuk, factor-faktor yang dianggap sebagai *risk resource* untuk terjadinya risiko reputasi, dan sedikit mengajukan tentang prinsip dan mekanisme penerapan manajemen risiko pada sebuah PTS.

## KAJIAN TEORI

Sebagai perguruan tinggi tentunya sumberdaya yang harus menjadi prioritas adalah *intangible resources*, bukan asset fisik yang selama ini cenderung terjadi pada banyak perguruan tinggi swasta. Aset fisik memang penting, tetapi harus dikembangkan berdasarkan tuntutan yang disyaratkan oleh keberadaan *intangible resources* itu sendiri, bukan sebaliknya. Termasuk dalam kelompok *intangible resources* perguruan tinggi swasta adalah *reputasi*, yang secara umum merefleksikan bonafiditas lembaga menurut sudut pandang stakeholder utama. Reputasi juga merupakan *behavioral trait* yang dibangun oleh serangkaian kegiatan yang konsisten,

bukan asal-asalan dan tidak *by designed*. Reputasi yang terbentuk akan meningkatkan nilai perguruan tinggi swasta secara implisit, sehingga pada gilirannya semua program dapat mudah “dipasarkan” kepada stakeholder-nya. Dalam lingkungan internal perguruan tinggi swasta, reputasi merupakan *attributed value* yang dicirikan diantaranya oleh otentisitas, kejujuran, tanggung jawab dan integritas. Atribut perguruan tinggi swasta tersebut kemudian akan mengirimkan sinyal-sinyal karakteristik kunci dan positif kepada semua stakeholder, sehingga perguruan tinggi swasta tersebut dapat memaksimalkan status sosialnya.

Dalam kaitan dengan daya saing dan keunggulan, Barney (2002:33) menegaskan bahwa: Reputasi sangat sulit dikembangkan. Terkadang, sesekali berkembang mereka cenderung bertahan lama ..... jadi bisa reputasi negatif menjadi sumber kerugian kompetitif untuk waktu yang lama. Masih menurut Barney (1991:72), reputasi merupakan salah satu elemen kunci, sesuatu yang sulit ditiru oleh pesaing, suatu *distinctive capability*, dan suatu konsep yang kompleks. Oleh karenanya reputasi yang baik merupakan sumber daya yang sangat langka dan berharga, dan juga sumber keunggulan untuk mendapatkan *above average return*<sup>8</sup>. Sebaliknya bila reputasi perguruan tinggi

swasta hancur karena tindakan *fraud* atau *illegal lecturing* misalnya, maka kelangsungan hidup (*going concern*) perguruan tinggi swasta dapat terganggu dan secara perlahan namun pasti, perguruan tinggi swasta tersebut akan ditinggalkan stakeholder-nya dan kehilangan martabatnya.

Dalam bidang “kependidikan”, studi tentang reputasi masih sangat langka, apalagi di Indonesia boleh dikatakan belum ada. Kajian kependidikan di Indonesia selama ini cenderung lebih banyak berurusan dengan tema-tema pedagogik daripada mendudukan sekolah sebagai sebuah “produsen” yang seharusnya berhitung juga tentang “risiko” dan bagaimana meningkatkan “value” sekolahnya di masa-masa mendatang. Bahkan pada perguruan tinggi yang memiliki program studi dengan label “*administrasi/manajemen pendidikan*” pun, kajian tentang reputasi sekolah dan manajemen risiko pada umumnya masih luput dari perhatian.

Sebaliknya dalam bidang bisnis, studi tentang reputasi cukup mendapat perhatian dan telah banyak riset yang dilakukan. Hasilnya cukup mengejutkan, yaitu pada era ekonomi kapitalis seperti sekarang ini, aset yang paling berharga bagi sebuah perusahaan ternyata bukanlah modal, gedung atau surat-surat berharga, tetapi justru adalah reputasi. Hasil survey

The Economist Intelligence Unit (2005) misalnya, mengungkapkan bahwa pertama, risiko tertinggi yang sedang dihadapi oleh perusahaan adalah risiko reputasi (skor = 52), kemudian diikuti oleh risiko regulasi (41), risiko SDM (41) dan risiko IT (35). Kedua, bahwa sekira 84% responden menilai bahwa risiko reputasi menunjukkan tren yang meningkat tajam dalam lima tahun terakhir. Ketiga, sumber risiko reputasi yang terbesar berturut-turut adalah: kegagalan dalam memenuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, kegagalan dalam menghasilkan produk & jasa dengan standar kualitas yang minimum, terjadi praktek-praktek tidak etis dalam perusahaan, dan kegagalan dalam mencapai target kinerja financial. Keempat, komunikasi yang memadai kepada semua stakeholder merupakan instrument vital untuk melindungi perusahaan dari kehancuran reputasi. Satu hal yang menarik dari survey The Economist Intelligence Unit (2005) ini, yaitu diungkapkannya kasus *Carleton University* di Ottawa sebagai *best practice* untuk menjelaskan bagaimana kehancuran sebuah Perguruan tinggi karena gagal menjaga reputasinya. Padahal hanya satu kesalahan yang membuat PT itu bangkrut, yaitu meningkatkan jumlah mahasiswa baru dengan cara menurunkan kualitas persyaratan masuk. Kemudian hasil penelitian Knipes (1988:208) melaporkan

bahwa reputasi merupakan factor dominan yang dapat menjelaskan kinerja sebuah perusahaan. Hasilnya makin memperkuat studi-studi terdahulu yang menyimpulkan bahwa reputasi merupakan aspek penting kinerja. Kesimpulan yang sama juga dilaporkan oleh hasil survey World Economic Forum (WEF), yaitu bahwa reputasi memiliki nilai yang lebih tinggi dan penting daripada *stock market performance*, *profitability* dan *return on investment* sekalipun. Secara lebih spesifik, Brady (2002:99) memperkenalkan *7 elements of reputation* untuk mencapai *reputational value*<sup>11</sup>. Ketujuh elemen tersebut yaitu: *knowledge & skill*, *emotional connection*, *leadership vision & desire*, *quality*, *financial credibility*, *social credibility*, dan *environmental credibility*. Sedikit berbeda, Hutton (2002:123) merekomendasikan 10 dimensi reputasi, yaitu: *ethics*, *workers*, *financial performance*, *leadership*, *management*, *social obligation*, *customers focus*, *quality*, *reliability* and *emotional appeal*. Model lain tentang bagaimana sebuah reputasi terbentuk, diantaranya seperti yang dijelaskan oleh Larkin (2003:157) bahwa reputasi merupakan persepsi terhadap karakteristik, kinerja dan perilaku organisasi. Dari konsep tersebut maka dapat dikonstruksikan faktor-faktor pembentuk reputasi yang bersumber dari persepsi tersebut, yaitu siapa yang

memimpin, bagaimana keputusan diambil (praktek tata kelola), kinerja, dan tanggungjawab social. Apabila konsep ini diterapkan pada perguruan tinggi swasta, maka setidaknya ada empat elemen yang harus diperhitungkan, yaitu: elemen pimpinan PTS, tata kelola, tanggung jawab social, dan kinerja keuangan.

Faktor dominan yang besar pengaruhnya terhadap reputasi perguruan tinggi swasta adalah reputasi pimpinannya. Sebagai perbandingan, dalam sebuah perusahaan, *CEO reputation* diyakini menyumbang sekira lima puluh persen terhadap reputasi perusahaan secara keseluruhan. Berbeda dengan perusahaan, pimpinan pada sebuah perguruan tinggi swasta lebih bersifat kolegial yaitu mulai dari Ketua Program Studi, Dekan, Direktur, Ketua Lembaga, Rektorat hingga pimpinan Yayasan. Merekalah yang seharusnya bertanggung jawab dalam menjaga reputasi perguruan tinggi swasta, dan sekaligus dapat mewariskan reputasi yang lebih baik pada generasi berikutnya. Oleh karena itu kinerja jajaran pimpinan perguruan tinggi swasta ini tidak tepat bila hanya diukur dari berapa banyak jumlah mahasiswa baru diserap dan lulusan yang dihasilkan, namun yang lebih penting adalah bagaimana kemampuannya dalam mengelola reputasi (*reputation management*). Dalam kaitannya dengan reputasi, Alsop (2004:34) menegaskan

bahwa seorang pemimpin yang memiliki kharisma dan berpandangan jauh ke depan akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap reputasi organisasi. Kemudian criteria lain ditambahkan oleh Neef (2003) yang menyatakan perlunya seorang pimpinan berperilaku etis dalam setiap tindakan dan keputusan yang dilakukannya. Artinya setiap pimpinan perguruan tinggi swasta harus memiliki kerangka kerja etis di dalam dirinya, sehingga akan menjadi panutan bagi karyawan dan stakeholder lainnya. Sebuah survey yang dilakukan oleh *Ethics Resource Center* tahun 2000 di AS, melaporkan bahwa attitude karyawan sangat dipengaruhi oleh attitude pimpinannya.

Faktor pembentuk reputasi lainnya adalah tata kelola (*governance*), yaitu seni dan pengetahuan untuk menyeimbangkan pembagian kepentingan pada semua stakeholder dan membuat pilihan diantara beragam opsi dengan dukungan semua jenis informasi untuk menjadikan sebuah perguruan tinggi swasta yang bertanggung jawab. Tata kelola PT telah banyak mendapat perhatian, termasuk secara lengkap dikembangkan oleh BAN yang sebagian besar “diadopsi” dari konsep *Principle of Corporate Governance* versi OECD. Prinsip-prinsip tersebut adalah *fairness, transparency, accountability* dan *responsibility*. Diterapkan pada perguruan

tinggi swasta, prinsip keadilan mengandung arti bahwa perguruan tinggi swasta harus memberikan perhatian dan perlindungan secara adil kepada semua program studi, fakultas dan semua stakeholder. Prinsip transparansi mensyaratkan perguruan tinggi swasta untuk selalu mengungkapkan semua informasi kinerjanya kepada semua stakeholder secara akurat, tepat waktu, jelas, konsisten dan dapat dibandingkan. Prinsip akuntabilitas dilakukan melalui pengendalian yang efektif berdasarkan kejelasan fungsi, hak, kewajiban dan tanggung jawab antara universitas, fakultas, program studi, dan Yayasan. Sedangkan prinsip pertanggungjawaban berkenaan dengan kewajiban perguruan tinggi swasta untuk selalu patuh terhadap semua peraturan dan perundang-undang yang berlaku, tidak saja soal akademik tetapi juga peraturan lainnya seperti yang berkaitan upah minimum, perpajakan, keselamatan dan kesehatan karyawan.

Karena perguruan tinggi swasta dilahirkan oleh prakarsa masyarakat, maka sudah barang tentu masyarakat pun harus menikmati manfaat kehadirannya. Artinya perguruan tinggi swasta harus memiliki tanggung jawab social bagi masyarakat sekitarnya maupun untuk kehidupan berbangsa. Tanggung jawab sosial yang diemban dan dimanifestasikan dalam berbagai kegiatan tridharma itu akan

membangun kepercayaan dari masyarakat dan pada akhirnya akan membentuk reputasi. Perguruan tinggi swasta tanpa dukungan lingkungan yang kuat tidak akan mampu bertahan lama, dukungan lingkungan dan kepercayaan tersebut sejatinya adalah investasi jangka panjang untuk membangun reputasi. Kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat dapat mempengaruhi penilaian public terhadap perguruan tinggi swasta tersebut. Tidak seperti pada organisasi bisnis, studi tentang hubungan antara tanggung jawab social dengan reputasi sebuah PT masih jarang ditemukan. Barret (2000) dalam studinya menyimpulkan bahwa kepedulian social berhubungan positif dengan reputasi perusahaan. Jauh sebelumnya Fombrun dan Shanley (1990:99) membuktikan secara kuantitatif bahwa makin besar kontribusi perusahaan bagi kesejahteraan lingkungan, makin baik reputasi perusahaan tersebut. Tanggung jawab social sebuah PT tidak hanya untuk masyarakat sekitar, tetapi juga “masyarakat” yang ada dalam PT itu sendiri, diantaranya adalah karyawan dan dosen. Dalam kaitan ini Whetten, Rand & Godfrey (2002:344) mengungkapkan bahwa karyawan adalah asset berharga bagi perusahaan, mereka dapat memberikan kontribusi nyata terhadap reputasi perusahaan. Berikutnya adalah Luetkenhorst (2004:43) yang secara tegas-

tegas menyatakan bahwa reputasi perusahaan dapat dibangun melalui peningkatan loyalitas karyawannya. Oleh karena itu salah satu bentuk tanggung jawab social PTS adalah juga memberikan kesejahteraan yang memadai kepada karyawan dan dosennya..

Seperti telah dijelaskan di muka, maka dalam rangka penelitian, reputasi pimpinan dapat diukur setidaknya oleh 3 *variabel laten (unobserved atau unmeasured variables)*, yaitu communication skill, managerial skill dan credibility. Kemudian tata kelola PTS dapat diwakili oleh variable laten: kebijakan tata kelola (*PTS governance policy*), praktek tata kelola (*PTS governance practice*), pemenuhan hak-hak stakeholder (*stakeholders right*), pengungkapan kinerja (*disclosure*) dan pelaksanaan audit (*audit function*). Sedangkan tanggung jawab social PTS setidaknya dapat diwakili oleh variable laten: kualitas pengabdian masyarakat, program pensiun dosen/karyawan, dan studi lanjut dosen. Berdasarkan pemikiran ini, maka model yang dapat dikembangkan untuk penelitian reputasi perguruan tinggi swasta.

### **Sumber Risiko Reputasi PTS**

Setidaknya sejak sepuluh tahun terakhir, perguruan tinggi swasta di Indonesia menghadapi berbagai permasalahan yang makin kompleks



sebagai akibat persaingan yang begitu luar biasa dan regulasi yang makin ketat. Kemudahan pemerintah dalam memberikan izin pendirian perguruan tinggi swasta pada era 1980-90an, diduga sebagai factor penyebab menjamurnya perguruan tinggi swasta saat ini. Sebut saja di daerah-daerah misalnya, seorang bupati/walikota atau gubernur sepertinya kurang bergengsi bila belum membangun PTS di daerahnya. Tren lainnya adalah perusahaan-perusahaan besar termasuk BUMN yang beramai-ramai mendirikan “yayasan” plus perguruan tinggi swastanya, yang diduga dilakukan untuk “mengaburkan” program Corporate Social Responsibility (CSR) yang sudah menjadi kewajibannya. Perusahaan yang demikian disinyalir telah melakukan praktik CSR “setengah hati” karena manfaat terbesar bukan lagi dinikmati langsung oleh masyarakat atau lingkungan, melainkan kembali lagi ke perusahaan tersebut walaupun dalam bentuk yang lain. Kini semuanya sudah terjadi, dan yang akan “selamat” dari kebangkrutan adalah perguruan tinggi swasta yang secara terus-menerus dan sadar mengoptimalkan alokasi sumber-sumber daya yang ada, sehingga tetap memiliki keunggulan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Meminjam istilah yang biasa digunakan oleh marketer, jumlah PTS

yang begitu besar saat ini dapat kita kelompokkan dalam tiga kategori besar yaitu premium class (A<sup>+</sup> & A), middle (B<sup>+</sup> & B) dan lower class (C<sup>+</sup> C & C<sup>-</sup>). Jumlah PTS yang tergolong lower class sangat banyak, diperkirakan mencapai sekira 65%, premium class 10% dan middle class sekira 25%. Dengan demikian persaingan yang paling sengit justru terjadi pada segmen lower class. Pada segmen ini perguruan tinggi swasta menghadapi situasi yang sering disebut dengan *brand parity* yaitu masyarakat menganggap semua perguruan tinggi swasta sama saja. Faktor inilah yang diduga sebagai penyebab mengapa akhirnya calon mahasiswa di daerah merasa tidak perlu lagi harus melanjutkan studi ke perguruan tinggi swasta di kota. Pada segmen ini loyalitas masyarakat terhadap perguruan tinggi swasta cenderung tidak stabil (*unstable loyalty*) dan bahkan mungkin tanpa loyalitas (*no loyalty*). Pada segmen ini calon mahasiswa tidak memilih PTS berdasarkan pertimbangan kualitas, tidak melihat berapa banyak profesornya, bagaimana kurikulumnya, dan seterusnya. Hanya dua variable yang sangat dipertimbangkan oleh calon mahasiswa, yaitu apakah SPPnya murah dan berapa lama mereka akan lulus. Umumnya PTS semacam ini diselenggarakan oleh Yayasan yang tidak kredibel, organisasi dan manajemennya sangat lemah, pada

sebagian PTS perannya sangat dominan, tetapi pada PTS lainnya justru tidak berperan sama sekali. Penyelenggara/Yayasan PTS semacam ini disinyalir yang paling keras menentang kehadiran UU BHP.

Selain menetapkan SPP yang murah dengan berbagai variannya, maka untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan sekaligus memenangkan persaingan, umumnya PTS pada segmen ini sangat terbuka untuk menerima mahasiswa pindahan, sangat tergantung pada kelas karyawan (S1), mengabaikan mekanisme drop-out, dan menyelenggarakan seleksi mahasiswa hanya sebagai formalitas. Selain melakukan strategi tadi, ada kecenderungan bahwa PTS kelas bawah berupaya memenangkan persaingan dengan melakukan *illegal lecturing*, yaitu misalnya dengan pemadatan waktu kuliah, kelas jauh ( $\neq$  *distance learning*) dan *praktek-praktek tidak etis* lainnya, baik itu yang dilakukan secara terang-terangan maupun tersembunyi. Faktor inilah yang diperkirakan menjadi sumber atau pemicu (*risk source*) terjadinya risiko reputasi bagi PTS.

Karena menetapkan SPP murah, jelas PTS pada segmen ini tidak saja akan mengalami kesulitan untuk untuk mengembangkan PTS-nya, tetapi juga akan gagal untuk memenuhi semua

persyaratan, peraturan dan perundang-undangan yang ditetapkan oleh stakeholder pemerintah. Jadi *compliance risk* ini merupakan *risk source* kedua yang dapat menyebabkan terjadinya risiko reputasi bagi PTS. Seperti telah dijelaskan di muka, pada lingkungan pendidikan tinggi setidaknya ada 6 ketentuan yang harus dipatuhi, yaitu UU Sisdiknas, UU Guru & Dosen, BHP, Badan Akreditasi Nasional (BAN), perizinan, dan EPSBED.

Seperti kita pahami bersama, semua ketentuan yang berkaitan dengan pendidikan tinggi dirancang oleh pemerintah bagaikan membangun sebuah *rumah tumbuh*, mula-mula sangat sederhana, sedikit demi sedikit makin lengkap, makin mengikat, makin menekan dan akhirnya makin sulit untuk dipenuhi oleh PTS yang berada pada segmen kelas bawah. Bagi PTS maupun penyelenggaranya (Yayasan) yang tidak siap dan masih saja terlena dengan indikator-indikator kinerja yang semu, maka secara perlahan tetapi pasti, risiko reputasi tersebut akan terus membesar, sehingga membuat PTS tidak bermartabat lagi, dan akhirnya bangkrut. Apabila PTS pada segmen bawah ini tidak melakukan perubahan yang mendasar dan drastis, diperkirakan dalam waktu 10-20 tahun mendatang jumlahnya tinggal 10% lagi. Sehingga dengan demikian jumlah PTS secara keseluruhan menyusut menjadi

sekira 35-45% saja. Sebuah angka yang ideal yang memang tampaknya sengaja *diskenariokan* oleh pemerintah untuk membangun lingkungan PT di Indonesia yang sehat dan mandiri.

### **Penerapan Manajemen Risiko pada PTS**

Mengingat perbedaan kondisi lingkungan dan struktur, ukuran, serta kompleksitas operasional, maka tidak terdapat satu sistem manajemen risiko yang universal untuk seluruh organisasi, termasuk pula untuk PTS sendiri. Namun demikian PTS dapat mengembangkannya dari beberapa rujukan atau best practice yang dikembangkan oleh beberapa organisasi profesi dunia. Beberapa diantaranya yang banyak diadopsi oleh institusi pemerintahan/swasta yaitu dari: *The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO, Risk Management Standard* yang dibangun oleh *Institute of Risk Management (IRM), Project Management Body of Knowledge (PMBOK), ISO 31000, dan Australian/New Zealand Standar Risk Management 4360:2004*. Menurut COSO dan AS/NZS 4360:2004, manajemen risiko merupakan bagian atau elemen dari sistem pengendalian secara keseluruhan (*controls are existing processes, devices, practices or other action that act to minimize negative risk or enhance positive opportunities*)

Berdasarkan konsep pengendalian dari COSO, manajemen risiko akan memberikan hasil yang maksimal apabila didukung oleh lingkungan pengendalian (*control environment*) yang kondusif. Lingkungan pengendalian yang baik diantaranya dicirikan oleh: komitmen terhadap integritas dan etika, komitmen terhadap kompetensi, manajemen & gaya kepemimpinan yang mendukung, struktur organisasi yang tepat, berfungsinya komite audit, penetapan & otoritas dan pertanggung jawaban yang jelas, serta tersedianya kebijakan dan prosedur SDM yang memadai. Kerangka pengendalian versi COSO ini lebih bersifat *soft control*, yaitu yang ditandai dengan memposisikan pengendalian sebagai “proses”, bersifat “dinamis”, seluruh pegawai dalam organisasi sebagai penanggungjawab pengendalian, terintegrasi, dan lebih menekankan pada *lingkungan pengendalian* (control environment) serta *penilaian risiko* (risk assessment).

Oleh karena itu setiap PTS harus membangun prinsip-prinsip manajemen risiko yang sesuai dengan fungsi dan potensi risiko yang dihadapi. Sebagai organisasi yang menjalankan fungsi pelayanan pendidikan tinggi, maka prinsip-prinsip manajemen risiko yang harus dikembangkan oleh PTS paling tidak adalah:

1. Risiko utama yang harus menjadi prioritas adalah risiko reputasi yang bersumber dari ketidakpatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan yang relevan dengan program/kegiatan yang dilaksanakan. Dalam lingkungan pendidikan tinggi, setidaknya ada 6 ketentuan yang harus dipatuhi, yaitu UU Sisdiknas, UU Guru & Dosen, Badan Akreditasi Nasional (BAN), perizinan, evaluasi program studi berbasis evaluasi diri (EPSBED), dan larangan untuk mempraktekan *illegal lecturing*;
2. Pengendalian risiko tidak hanya ditujukan untuk mengendalikan risiko-risiko jangka pendek, tetapi juga harus memperhitungkan dampaknya secara jangka panjang;
3. Keputusan dan pengendalian dalam rangka penerapan manajemen risiko harus memperhatikan kepentingan semua stakeholder secara berimbang dan *tidak mendahulukan* stakeholder tertentu;
4. Biaya manajemen risiko dan langkah pengendalian risiko tidak boleh lebih besar daripada konsekuensi risiko itu sendiri;
5. Proses manajemen risiko harus diintegrasikan ke dalam proses kerja dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari operasional dan proses pengambilan keputusan.

Kebijakan umum penerapan manajemen risiko adalah agar PTS

memiliki kesiapan yang maksimal dalam menghadapi berbagai kemungkinan melalui pengembangan budaya manajemen risiko yang didukung kuat oleh komitmen semua civitas akademik, yayasan dan karyawan secara menyeluruh. Sementara tujuan pokoknya yaitu: mengantisipasi dan menangani semua risiko utama (strategik, operasional, financial, reputasi, kepatuhan dan kecurangan) secara menyeluruh, efektif dan efisien, mendukung akuntabilitas pengelolaan program/kegiatan dilingkungan perguruan tinggi swasta dengan memastikan bahwa semua risiko telah teridentifikasi, dianalisis, dievaluasi, ditangani dan dipantau, serta kinerja manajemen risiko yang terkendali, serta mengintegrasikan proses manajemen risiko dalam setiap perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi kinerja. Melalui penerapan manajemen risiko yang memadai, diharapkan perguruan tinggi swasta memiliki kemampuan untuk: memperkuat tatakelola, meminimalkan terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dalam bentuk keluhan, keberatan atau bahkan tuntutan dari semua pemangku kepentingan, memberikan perlindungan maksimal kepada PTS apabila terjadi sesuatu akibat kegagalan dalam manusia, proses, dan system; serta meningkatkan efektifitas, efisiensi, reputasi dan tingkat kepercayaan dari semua pemangku kepentingan.

Belum ada rujukan yang tegas bagaimana sebuah PTS mengembangkan organisasi manajemen risikonya. Namun pada prinsipnya organisasi tersebut harus disesuaikan dengan ukuran dan kompleksitas aktivitas serta risiko yang melekat pada masing-masing PTS. Hal ini berarti setiap perguruan tinggi swasta dapat menentukan struktur organisasi yang tepat dan sesuai dengan kondisinya, termasuk kemampuan keuangan dan sumberdaya manusianya. Organisasi manajemen risiko, yaitu minimal mengatur tentang: model pengorganisasian manajemen risiko di lingkungan perguruan tinggi swasta pada semua jenjang/unit kerja (komite manajemen risiko, unit pemilik risiko, pemilik risiko dan organ lain yang dipandang perlu), serta masing-masing tugas, tanggungjawab dan kewenangannya.

Organisasi manajemen risiko sebuah PTS setidaknya terdiri atas Komite Manajemen Risiko, Ketua Manajemen Risiko (KMR) dan Unit Pemilik Risiko (UPR). KMR bertugas untuk melakukan pengawasan, menetapkan kebijakan, strategi, dan metodologi manajemen risiko pada tingkat perguruan tinggi swasta. Susunan keanggotaan Komite Manajemen Risiko sekurang-kurangnya terdiri atas Rektorat, Dekan dan Direktur. Tugas utama Komite Manajemen Risiko yaitu menetapkan kebijakan, rencana strategis

dan sasaran-sasaran manajemen risiko perguruan tinggi swasta, termasuk memantau ekposur risiko dan menyiapkan *contingency plan* apabila diperlukan. Selain itu, Komite Manajemen risiko juga bertugas melaksanakan kaji ulang secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan kebutuhan, untuk memastikan: keakuratan metodologi penilaian risiko, kecukupan implementasi sistem informasi manajemen risiko dan ketepatan kebijakan, prosedur, penetapan limit risiko, serta menetapkan (*justification*) atas hal-hal yang terkait dengan keputusan-keputusan yang dianggap menyimpang dari prosedur normal (*irregularities*).

Secara operasional, tugas-tugas KMR dilaksanakan oleh Ketua Manajemen Risiko (KeMR). Agar lebih sederhana, KeMR sebaiknya dipegang oleh salah satu Pembantu Rektor yang relevan, atau siapapun yang dianggap memiliki kapasitas untuk itu. Tugas, kewenangan dan tanggungjawab Ketua Manajemen risiko diantaranya adalah: mengembangkan kerangka kerja dan kebijakan operasional, kapabilitas dan keandalan analisis risiko serta sistim pelaporannya, memastikan profil risiko sesuai dengan selera risiko yang telah ditetapkan, dan mengkomunikasikan profil risiko kepada semua stakeholder, mengembangkan dan memantau indikator risiko utama, serta memverifikasi dan

memvalidasi hasil proses manajemen risiko pada setiap unit pemilik risiko.

Karena kegiatan tridharma perguruan tinggi ada pada Fakultas, PPs, dan Lembaga, maka ketiganya dapat dikategorikan sebagai *unit pemilik risiko*, sementara Dekan, Direktur dan Ketua Lembaga umumnya disebut sebagai *pemilik risiko*. Tugas, wewenang dan tanggungjawab utama Pemilik Risiko diantaranya adalah: memastikan proses manajemen risiko di masing-masing unit telah sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko, mengendalikan risiko di unit kerja masing-masing sesuai dengan batasan risiko yang ditetapkan Komite Manajemen Risiko, dan menetapkan profil risiko di unit masing-masing.

Kemudian dalam pelaksanaannya, pemilik risiko dibantu oleh Ketua Program Studi yang dalam hal ini berfungsi sebagai *Koordinator Manajemen Risiko*. Tugas, wewenang dan tanggung jawab utama Koordinator Manajemen risiko diantaranya adalah: mengarahkan dan memantau penerapan program manajemen risiko di PS-nya masing-masing dan mengkoordinasikan proses identifikasi, analisis, evaluasi, mitigasi, dan pelaporan risiko.

Sedangkan proses manajemen risiko pada perguruan tinggi swasta minimal harus meliputi: proses penetapan

konteks, identifikasi risiko, proses analisis risiko, proses evaluasi risiko, proses penanganan risiko, proses pemantauan dan reviu risiko, serta pengkomunikasian dan konsultasi risiko. *Proses penetapan konteks* berarti menganalisis dan mendeskripsikan latar belakang, ruang lingkup, tujuan, dan kondisi lingkungan pengendalian di PTS dimana manajemen risiko akan diterapkan.

*Proses identifikasi risiko* ditujukan untuk mengidentifikasi semua peristiwa (*risk event*) yang berpotensi menghambat, mengurangi atau menunda tercapainya sasaran program/kegiatan pada masing-masing PS di lingkungan perguruan tinggi swasta. Termasuk dalam proses indentifikasi risiko adalah mengklasifikasikan risiko ke dalam beberapa jenis/kategori risiko, setidaknya yaitu: risiko stratejik, finansial, operasional, kepatuhan, reputasi dan kecurangan (*fraud*). Berikutnya dalam *analisis risiko* ditujukan untuk menggambarkan profil risiko dan memetakannya sebagai dasar untuk menentukan proses evaluasi dan langkah penanganannya. Analisis risiko setidaknya harus memperhitungkan sumber risikonya, mengkaji kelemahan dan kekuatan sistim serta praktik pengendalian yang ada, dan dilanjutkan dengan menilai risiko dari sisi kemungkinan terjadinya (*likelihood*) dan konsekuensinya (*impact/consequence*).

Analisis risiko dapat dilakukan dengan pendekatan kualitatif, kuantitatif atau kombinasi keduanya. Untuk menetapkan *tingkat konsekuensi risiko*, paling tidak harus dipertimbangkan dampaknya terhadap keterlambatan atau pengurangan kualitas output/outcome kegiatan, keterlambatan jadwal, peningkatan biaya dan dampaknya terhadap stakeholder. Secara kualitatif, tingkat konsekuensi risiko dapat diukur dengan menggunakan 5 tingkatan/skala kualitatif berikut, yaitu: tidak penting (negligible), kurang penting (minor), sedang (moderat), sangat penting (major), dan ekstrim (severe).

Begitu juga halnya pengukuran kemungkinan terjadinya suatu risiko (likelihood), dapat dilakukan dengan secara kualitatif, yaitu: hampir tidak pernah terjadi (rare) dengan probabilitas < 5%, kemungkinan kecil terjadi (unlikely) dengan probabilitas sekira 5 – 24%, sering terjadi (moderat) dengan probabilitas 25 – 75%, sering terjadi (likely) dengan probabilitas 76 – 95%, dan hampir pasti terjadi (almost certain). Berdasarkan kriteria yang ditetapkan, akhirnya analisis risiko harus menghasilkan: *tingkat risiko (risk level)* untuk setiap peristiwa risiko, dan tingkat risiko gabungan (komposit) untuk menentukan tingkat risiko untuk setiap kategori, kegiatan, dan program. Kemudian dari setiap peristiwa risiko

dapat ditentukan tingkat risiko gabungan (komposit) untuk menentukan tingkat risiko untuk setiap kategori, kegiatan, program, program studi dan bahkan PTS secara keseluruhan.

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan, akhirnya analisis risiko harus menghasilkan: *tingkat risiko (risk level)* untuk setiap peristiwa risiko, dan tingkat risiko gabungan (komposit) untuk menentukan tingkat risiko untuk setiap kategori, kegiatan, dan program. Dalam proses analisis risiko, juga harus ditetapkan criteria (kualitatif, kuantitatif atau kombinasi keduanya) untuk menentukan bilamana risiko tersebut harus diretensi, ditransfer (sebagian atau seluruhnya), atau ditolak. Penetapan criteria ini diantaranya harus mempertimbangkan toleransi atau selera risiko yang tepat untuk setiap jenis kegiatan. *Proses evaluasi risiko* ditujukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan penanganan risiko lebih lanjut dan prioritas penanganannya, serta perlu tidaknya dilakukan analisis risiko lebih lanjut. Oleh karena itu perlu ditetapkan criteria, mekanisme dan prosedur yang tepat untuk memutuskan pilihan penanganan risiko yang terbaik, yang dilanjutkan dengan pengembangan rencana mitigasi risiko. Mitigasi risiko dapat dilakukan melalui langkah-langkah untuk mengurangi

kemungkinan risiko (likelihood) yang diperkirakan terjadi (*pre-emption action*) dan/atau mengurangi dampaknya (*contingency action*). Dalam menetapkan langkah mitigasi, juga harus diperhitungkan bagaimana pengaruhnya terhadap arah risiko (trend risk).

*Penanganan risiko* ditujukan untuk menentukan upaya penanganan risiko yang paling efektif dan efisien. Penanganan risiko harus diarahkan pada penanganan akar permasalahan (root cause) dan bukan hanya gejala permasalahan (symptom). Pedoman penerapan manajemen risiko harus menetapkan pihak-pihak yang berwenang menangani risiko berdasarkan tingkat risiko yang dihadapi. Termasuk dalam penanganan risiko adalah mengembangkan rencana kontingensi, lengkap dengan rencana langkah darurat dan langkah pemulihannya.

Agar risiko dapat dikelola sejak dini, maka setiap usulan kegiatan/program di lingkungan PTS, apalagi untuk pembukaan program studi baru, hendaknya disertai/didukung dengan rencana manajemen risiko (*risk management plan*). Dengan demikian penilaian terhadap sebuah usulan kegiatan menjadi kini lebih lengkap, bukan hanya proposal teknis plus anggaran biayanya. Rencana manajemen risiko merupakan gambaran awal (*snap shot*) mengenai identifikasi risiko, analisis risiko, dan

penanganan risiko terhadap sebuah kegiatan yang diusulkan. Tujuannya adalah memastikan sejak awal bahwa risiko kegiatan dapat teridentifikasi, sehingga ancaman potensial terhadap output, sumber daya, waktu, biaya, kualitas, dan realisasi outcome/manfaat dapat dikelola secara tepat. Rencana manajemen risiko sekurang-kurangnya menjelaskan tentang masing-masing peristiwa risiko, penyebab terjadinya peristiwa risiko, tingkat konsekuensi risiko, tingkat kemungkinan risiko, tingkat risiko dan prioritas penanganannya, rencana penanganan, dan dampak penanganan tersebut terhadap tingkat risiko.

## **KESIMPULAN**

Apa pun bentuk organisasinya, hampir semuanya sependapat bahwa risiko merupakan asset yang paling berharga untuk dipelihara dan dilindungi. Bagaimana setiap aspek aktivitas organisasi dipersepsikan oleh semua stakeholder, merupakan hal penting yang perlu dilakukan untuk melindungi reputasi organisasi. Setidaknya ada tiga pendekatan untuk mengelola risiko reputasi, yaitu menetapkan reputasi sebagai *code of conduct* sejak awal pembentukan organisasi, memelihara reputasi pada setiap aktivitas operasional, dan memperbaikinya ketika reputasi sudah mengalami penurunan. Pimpinan



perguruan tinggi swasta dan Yayasan memiliki peran yang sangat vital dalam memelihara reputasi perguruan tinggi swasta, yaitu karena dapat memersonifikasikan nilai-nilai dan aturan main untuk menjamin terbangunnya *PTS's good standing*. Pihak lainnya yang bertanggung jawab adalah “komite manajemen risiko” yaitu yang bertugas dan focus terhadap hal-hal teknis, termasuk monitoring, melakukan mitigasi, dan mengidentifikasi setiap ancaman reputasional. Perguruan tinggi swasta yang baik adalah yang mampu membangun budaya *soft control* dimana semua civitas akademi merasa bertanggung jawab memperkuat reputasi dalam setiap aktivitasnya. Reputasi akan memperkuat *market position* perguruan tinggi swasta, meningkatkan nilai-nilai stakeholder dan pada gilirannya akan meningkatkan *potential benefit* bagi perguruan tinggi swasta itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avaya IBM, *Resolving The New Challenges Of Crisis Response, Learning Experience And Higher Productivity*  
[www.cala.avaya.com/cala/en-us/.../avaya-ibm-highered-pov.pdf](http://www.cala.avaya.com/cala/en-us/.../avaya-ibm-highered-pov.pdf)
- Rochette, Michel (2007), *Reputational Risk*, Tower Perins
- Brady, Arlo (2002), *The Seven elements of reputation management*, Corporate Responsibility Management, 5:12-13
- Caspar Rose & Steen Thomsen, (2004). *The Impact of Corporate Reputation on Performance: European Management Journal*. Vol.22 No 22
- CEIOPS (2007), *Risk Management and Other Corporate Issues, Issues Paper*, 17 July 2007
- HEFCE (2005), *Risk Management in Higher Education: A Guide to Good Practice*
- Hutton, James G., (2002). *What's Reputation Got to Do with it: A Heretical Perspective*. Corporate Communication Institute Symposium on Reputation Management.
- Jay Barney (1991), *Firm Resources & Sustainable Competitive Advantage*, Journal of Management, 17, 99-120
- Jay Barney (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Inc. New York.
- Resources-Based View of the Firm (RBV) reputasi termasuk dalam kategori intangible resource
- Ronald J, Alsop (2004), *18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting & Repairing*

*Your Most Valuable Assets*. New  
York: Free Press

Van Vught, F (2008), *Mission Diversity &  
Reputation in Higher Education*,

Higher Education Policy; 21(2),  
151-174