



Kementerian Pendidikan,  
Kebudayaan, Riset, dan Teknologi  
Republik Indonesia

Kampus  
Merdeka  
INDONESIA JAYA

DIKTI  
SIGAP  
MELAYANI

# MANAJEMEN RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023: PANDUAN DAN SISTEM PENGELOLAAN

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi





**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

# Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023: Panduan dan Sistem Pengelolaan

Nizam, dkk.

Jakarta: 2023

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI

## ISBN

XXXXXXX

## E-ISBN

XXXXXXX

## Tim Penulis

**Prof. Ir. Nizam, M.Sc., DIC, Ph.D., IPU, Asean Eng.**

Universitas Gadjah Mada

**Prof. Tjitjik Sri Tjahjandarie, Ph.D**

Universitas Airlangga

**Dr. Ir. Didi Rustam, S.Si., M.Ti**

Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi

**Aries Heru Prasetyo, SE, MM, Ph.D, CER, CAC, CRMP, MET**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

**Fenny Natalia, SST.Par, MM, Gr., CRMP, CRGP**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

**Sianitawati, SH, MM, CRMP, CRGP**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

**Realita Octora, SM, MM, CRMP, CRGP**

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

## Penerbit

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia

## Katalog Dalam Terbitan

Nizam, dkk.

Sistem Pengelolaan dan Asesmen Manajemen Risiko Program Matching Fund  
2023 / Penyusun Naskah Kajian Nizam, dkk -- Jakarta:

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi,

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI, 2023.

xii, 124 hlm. ; 17,6 x 25cm

## Perancang Grafis

Machadz Abdul Adli Akhlishon

# Sambutan

Plt. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI

Prof. Ir. Nizam, M.Sc., DIC, Ph.D., IPU, Asean Eng.



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,  
Salam sejahtera bagi kita semuanya,  
Shallom,  
Om swastiastu,  
Namo buddhaya,  
Salam kebajikan

Kolaborasi antara Dunia Usaha dan Industri dengan Perguruan Tinggi kini sudah menjadi syarat utama dalam membangun daya saing Bangsa. Di satu sisi, Perguruan Tinggi berpotensi untuk menghasilkan daya inovasi terbaik dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan di sisi lain, hasil inovasi itu akan terhenti begitu saja ketika tidak ada peran Industri yang menempatkannya pada sisi komersial. Tantangan inilah yang mendasari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi menggagas dan melaksanakan program Matching Fund sejak 3 (tiga) tahun terakhir.

Program ini mempertemukan antara kebutuhan Dunia Usaha dan Industri akan temuan-temuan baru dengan kekuatan inovasi yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi. Komitmen Pemerintah ditunjukkan pula melalui alokasi dana dalam bentuk hibah untuk memperluas peluang kolaborasi di antara dua pihak tersebut. Melalui hadirnya komitmen ini diharapkan terbangunlah *mutual-trust* antara dunia industri dengan Perguruan Tinggi dalam jangka panjang.

Upaya percepatan terbangunnya kolaborasi ini ternyata diiringi dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Perubahan peta kompetisi bisnis terkadang memicu hal-hal yang dikhawatirkan akan menjauhkan kedua belah pihak dari sasaran kolaborasi. Untuk itu, kajian manajemen risiko mutlak diperlukan guna melakukan identifikasi risiko sejak dini, agar setiap pemangku kepentingan dapat mengambil perannya dalam menghadapi risiko-risiko tersebut.

Laporan kajian ini disusun untuk menemukenali risiko-risiko apa saja yang dimungkinkan akan menjadi penghambat keberhasilan program Matching Fund dalam menjalankan misinya. Metode manajemen risiko yang digunakan dalam kajian ini adalah ISO 31000:2018 dengan adaptasi pada karakteristik yang dimiliki oleh institusi. Selanjutnya terpetakanlah 77 (tujuh puluh tujuh) potensi risiko yang dilengkapi dengan usulan upaya untuk menghadapinya. Besar harapan kami agar laporan kajian ini dapat menjadi bahan perbaikan bagi pelaksanaan program Matching Fund selanjutnya demi percepatan terbangunnya Indonesia yang berdaya saing global. Selain itu, kami berharap agar kajian manajemen risiko ini dapat digunakan sebagai *benchmark* bagi program-program lain di kalangan Kemendikbudristek dalam upaya memastikan ketercapaian setiap visi dari para pemangku kepentingan.

Demikian atas perhatian Bapak/Ibu sekalian, kami haturkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,  
Salam sejahtera bagi kita semuanya,  
Shallom,  
Om swastiastu,  
Namo buddhaya,  
Salam kebajikan

# Sambutan

Plt. Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI

Prof. Tjitjik Sri Tjahjandarie, Ph.D



Bismillaahirrahmaanirrahiim,  
Assalamu'alaikum Wr.Wb.  
Shalom  
Om Swastiastu  
Namó Buddhaya  
Salam Kebajikan  
Salam sejahtera bagi kita semua

Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka yang merupakan salah satu strategi peningkatan kualitas mutu pendidikan tinggi di Indonesia telah digelorakan sejak 5 (lima) tahun terakhir. Ribuan mahasiswa dan segenap pemangku kepentingan telah mulai merasakan manfaat dari kehadiran program ini. Kolaborasi erat antara dunia akademik dengan industri telah membuahkan sejumlah terobosan baru yang pada akhirnya mampu meningkatkan daya saing Bangsa di persaingan global.

Sebagai salah satu program unggulan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, Matching Fund hadir untuk mengisi kebutuhan baik di dunia akademik maupun industri. Tingginya kecepatan tuntutan inovasi seakan memposisikan industri pada pekerjaan rumah berlabel 'pengembangan ilmu pengetahuan sebagai sumber inovasi'. Di sisi lain, dunia akademik yang semula berada pada pusaran pengembangan ilmu, kini ditantang untuk tidak hanya menjadi yang terdepan dalam bidang keilmuan, namun pembaruan pengetahuan itu harus mampu masuk pada sisi komersialisasi oleh dunia industri.

Berangkat dari pentingnya peran tersebut maka program Matching Fund harus dilaksanakan dengan terencana baik dari sisi strategi maupun tertib administrasi. Belajar dari pelaksanaan beberapa gelombang program Matching Fund yang lalu sisi ketidakpastian dalam operasional program seringkali mengganggu upaya Perguruan Tinggi maupun mitra dalam mencapai sasaran program. Untuk itu peran manajemen risiko menjadi sangat penting.

Secara konseptual, manajemen risiko merupakan sebuah sistem yang dibangun untuk mengawal serta memastikan tercapainya sasaran baik dari suatu program maupun organisasi. Kajian manajemen risiko ini disusun untuk memberikan gambaran lengkap tentang potensi risiko apa saja yang dimungkinkan terjadi saat program Matching Fund dijalankan serta bagaimana upaya perlakuan risiko yang harus dilakukan.

Secara khusus, kajian ini terdiri dari 2 (dua) bagian besar yakni usulan desain sistem manajemen risiko yang dapat diterapkan untuk program Matching Fund dan hasil asesmen risiko awal yang dapat menjadi referensi para pemangku kepentingan. Akhir kata, kami berharap bahwa pedoman manajemen risiko dan hasil asesmen awal ini dapat menjadi langkah awal bagi terbangunnya budaya manajemen risiko di lingkungan Sekretariat Jenderal, demi tercapainya sasaran yang telah direncanakan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Shalom

Om Santi Santi Santi Om

Namo Buddhaya

Salam Kebajikan

Rahayu

# Daftar Isi

Sambutan Plt. Dirjen Diktiristek	iii
Sambutan Plt. Sesditjen Diktiristek	v
Daftar Istilah	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
<b>Bagian I. Panduan Manajemen Risiko</b>	<b>1</b>
Gambaran Umum	2
Visi Program	2
<b>Pendahuluan</b>	<b>2</b>
Tujuan Program	3
Ruang Lingkup, Maksud, dan Tujuan	3
Dasar Pelaksanaan Manajemen Risiko	4
Istilah dan Definisi	4
<b>Prinsip Manajemen Risiko</b>	<b>9</b>
<b>Kerangka Manajemen Risiko</b>	<b>11</b>
Mandat dan Komitmen	12
Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	14
Integrasi ke Dalam Proses Pengelolaan Program Matching Fund	16
<b>Proses Manajemen Risiko</b>	<b>18</b>
Komunikasi dan Konsultasi	19
Menentukan Konteks	20
Strategi Penetapan Konteks	20
Kebijakan Penetapan Kategori Risiko	22
Formulir Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023	32
<b>Bagian II. Sistem Pengelolaan dan Manajemen Asesmen</b>	<b>37</b>
<b>Pendahuluan</b>	<b>38</b>
<b>Ruang Lingkup Kajian Manajemen Risiko</b>	<b>39</b>
<b>Metodologi</b>	<b>40</b>
<b>Akuntabilitas</b>	<b>42</b>

<b>Jenis-Jenis Risiko</b>	<b>43</b>
<b>Alur Manajemen Risiko</b>	<b>43</b>
Alur Komunikasi dan Konsultasi	44
Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko	45
Alur Penilaian Risiko	46
Alur Perlakuan Risiko	47
Alur Pemantauan dan Peninjauan	48
Pencatatan dan Pelaporan	49
<b>Selera dan Toleransi Risiko</b>	<b>50</b>
<b>Formulir Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023</b>	<b>51</b>
<b>Konteks Risiko</b>	<b>56</b>
<b>Kriteria Risiko</b>	<b>57</b>
<b>Asesmen dan Perlakuan Risiko</b>	<b>59</b>
Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023	59
Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi	60
Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko	61
<b>Risk Register</b>	<b>62</b>
Tahapan Perencanaan Program	63
Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis	66
Tahapan Pelaksanaan Seleksi	69
Tahapan Pencairan Dana	89
Tahapan Operasional IT	92
Tahapan Pelaksanaan Program	97
<b>Risiko Prioritas</b>	<b>106</b>
<b>Rekomendasi</b>	<b>116</b>
<b>Penutup</b>	<b>118</b>
<b>Lampiran 1.</b>	<b>120</b>

# Daftar Istilah

---

<b>PMO</b>	: Project Management Office (PMO Ekosistem)
<b>PPK</b>	: Pejabat Pembuat Komitmen (berada di jajaran Sekretariat Jenderal Pendidikan Tinggi)
<b>Risiko</b>	: Kejadian yang berpotensi menjauhkan organisasi dari sasaran yang ingin dicapai
<b>Manajemen Risiko</b>	: Pengelolaan risiko dari hulu ke hilir
<b>Pengelola Program</b>	: PMO Ekosistem, PPK, Tim Pakar Substansi, Tim Manajemen Risiko, Pengelola program Matching Fund di lingkungan Perguruan Tinggi penerima Hibah
<b>Metode</b>	: ISO 31000:2018 (sistem dan prosedur pengelolaan risiko)
<b>PTN BH</b>	: Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
<b>PTN BLU</b>	: Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum
<b>PTN Satker</b>	: Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja
<b>PTS</b>	: Perguruan Tinggi Swasta
<b>DUDI</b>	: Dunia Usaha Dunia Industri

# Daftar Gambar

---

Gambar 1.	Kerangka Kerja Manajemen Risiko	11
Gambar 2.	Siklus Manajemen Risiko	18
Gambar 3.	Alur Komunikasi dan Konsultasi	26
Gambar 4.	Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko	27
Gambar 5.	Alur Penilaian Risiko	28
Gambar 6.	Alur Perlakuan Risiko	29
Gambar 7.	Alur Monitoring dan Review	30
Gambar 8.	Alur Pencatatan dan Pelaporan	31
Gambar 9.	Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018	40
Gambar 10.	Selera dan Toleransi Risiko	50
Gambar 11.	Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023	59
Gambar 12.	Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi	60
Gambar 13.	Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko	61
Gambar 14.	Peta Risiko Inheren Tahapan Perencanaan Program	65
Gambar 15.	Peta Risiko Residual Tahapan Perencanaan Program	65
Gambar 16.	Peta Risiko Inheren Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis	68
Gambar 17.	Peta Risiko Residual Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis	68
Gambar 18.	Peta Risiko Inheren Tahapan Pelaksanaan Seleksi	88
Gambar 19.	Peta Risiko Residual Tahapan Pelaksanaan Seleksi	88
Gambar 20.	Peta Risiko Inheren Tahapan Pencairan Dana	91
Gambar 21.	Peta Risiko Residual Tahapan Pencairan Dana	91
Gambar 22.	Peta Risiko Inheren Tahapan Operasional IT	96
Gambar 23.	Peta Risiko Residual Tahapan Operasional IT	96
Gambar 24.	Peta Risiko Inheren Tahapan Pelaksanaan Program	105
Gambar 25.	Peta Risiko Residual Tahapan Pelaksanaan Program	105

# Daftar Tabel

Tabel 1.	Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko	15
Tabel 2.	Kriteria Dampak dalam Menentukan Kriteria Risiko	20
Tabel 3.	Kriteria Kemungkinan dalam Menentukan Kriteria Risiko	21
Tabel 4.	Peta Risiko	21
Tabel 5.	Formulir Identifikasi Risiko	32
Tabel 6.	Formulir Asesmen Risiko	33
Tabel 7.	Formulir Perlakuan Risiko	34
Tabel 8.	Formulir Pemantauan Risiko	35
Tabel 9.	Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko	42
Tabel 10.	Alur Komunikasi dan Konsultasi	44
Tabel 11.	Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko	45
Tabel 12.	Alur Penilaian Risiko	46
Tabel 13.	Alur Perlakuan Risiko	47
Tabel 14.	Alur Pemantauan dan Peninjauan	48
Tabel 15.	Alur Pencatatan dan Pelaporan	49
Tabel 16.	Formulir Identifikasi Risiko Program Matching Fund 2023	52
Tabel 17.	Formulir Asesmen Risiko Program Matching Fund 2023	53
Tabel 18.	Formulir Perlakuan Risiko Program Matching Fund 2023	54
Tabel 19.	Formulir Pemantauan Risiko Program Matching Fund 2023	55
Tabel 20.	Konteks Internal	56
Tabel 21.	Kriteria Dampak Risiko	57
Tabel 22.	Kriteria Kemungkinan Keterjadian Risiko	58
Tabel 23.	Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023	59
Tabel 24.	Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi	60
Tabel 25.	Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko	61
Tabel 26.	Asesmen Risiko Tahapan Perencanaan Program	63
Tabel 27.	Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Perencanaan Program	64
Tabel 28.	Asesmen Risiko Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis	66
Tabel 29.	Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis	67

Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi	69
Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi	82
Tabel 32. Asesmen Risiko Tahapan Pencairan Dana	89
Tabel 33. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pencairan Dana	90
Tabel 34. Asesmen Risiko Tahapan Operasional IT	92
Tabel 35. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Operasional IT	95
Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program	97
Tabel 37. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Program	102
Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas	107
Tabel 39. Rencana Perlakuan Risiko Prioritas	113



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

# Bagian I. Panduan Manajemen Risiko

Buku Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023:  
Panduan dan Sistem Pengelolaan

# 1. Pendahuluan

## Gambaran Umum

Perkembangan ekonomi dunia pasca pandemik Covid-19 dinilai semakin pesat. Setiap negara berlomba-lomba untuk meningkatkan daya saingnya untuk menjadi pemain global. Pada konteks tersebut, langkah pembangunan daya saing selalu dikaitkan dengan konsep *knowledge-based economy*. Secara konseptual, perkembangan ekonomi berbasis pengetahuan memerlukan sebuah proses pembelajaran (*learning journey*) yang terintegrasi antara ilmu pengetahuan yang didesiminasi oleh Perguruan Tinggi dengan realitas yang dihadapi oleh Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI). Oleh karenanya, kolaborasi antara dunia pendidikan tinggi dengan DUDI menjadi sangat vital.

Kolaborasi tersebut memunculkan program besar Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi bertajuk Kampus Merdeka. Diantara sekian banyak program yang digagas dalam gerakan Kampus Merdeka, terdapat sebuah program yang menyasar *link and match* dalam pembelajaran dan penelitian. Program ini bernama *Matching Fund*. Program secara khusus berupaya untuk mendorong penyelesaian masalah strategis nasional dan berbagai tantangan industri dalam ekosistem Kampus Merdeka melalui kemitraan yang berbasis pada kinerja baik antara Perguruan Tinggi dengan DUDI.

## Visi Program

Pedoman Manajemen Risiko ini disusun mengacu pada Visi dan Misi program *Matching Fund*. Visi program Matching Fund adalah sebagai berikut:

**“Menjembatani pengembangan dan penerapan IPTEK atau rekacipta yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dengan orientasi mendukung kebutuhan teknologi dan pengembangan di DUDI”**

## Tujuan Program

Program ini bertujuan:

1. Mewujudkan kolaborasi penta helix yang erat dalam tridharma perguruan tinggi, riset dan pengabdian kepada masyarakat antara perguruan tinggi, DUDI, pemerintah dan masyarakat.
2. Melakukan hilirisasi hasil tridharma perguruan tinggi dan membantu penyelesaian permasalahan DUDI, masyarakat dan pemerintah melalui pendidikan, agenda riset dan pengabdian.
3. Mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat atau peningkatan mutu pelayanan sektor publik atau efisiensi tata kelola pemerintahan.
4. Mendorong peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) atau produk substitusi impor.
5. Menghasilkan program inovasi yang telah dilaksanakan dan adanya bukti keefektifan program (*proof of concept*).
6. Mendorong terjadinya kerja sama yang saling menguntungkan antara pihak perguruan tinggi dengan mitra.
7. Membangun ekosistem Merdeka Belajar - Kampus Merdeka dan memfasilitasi pencapaian indikator kinerja utama (IKU).
8. Meningkatkan peran perguruan tinggi dalam mendukung kebijakan/program pemerintah dan/atau membantu memecahkan masalah yang dihadapi bangsa.
9. Meningkatkan kontribusi perguruan tinggi dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui pengembangan SDM unggul dan produk/luaran unggulan yang dihasilkan.

## Ruang Lingkup, Maksud, dan Tujuan

Implementasi manajemen risiko pada seluruh aktivitas program yang dilaksanakan senantiasa berbasis pada risiko yang mampu dikendalikan secara optimal, sehingga diharapkan tidak menimbulkan kerugian dan masalah bagi penyelenggara program baik di tingkat Perguruan Tinggi maupun pada tingkat Kementerian. Pada beberapa kasus, dilakukan upaya untuk memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan akuntabilitas program melalui penyerapan anggaran yang maksimal dan penggunaan anggaran yang tepat guna. Kebijakan Manajemen Risiko merupakan panduan bagi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam penerapan manajemen risiko.

## Dasar Pelaksanaan Manajemen Risiko

1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890)
2. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2016 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi
3. Peraturan Presiden Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10)
4. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 164/E/Kpt/2022 Tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, Dan Teknologi Tahun 2020-2024

## Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang digunakan mengacu pada istilah dan definisi yang tercantum pada ISO *Guide 73:2016* (selanjutnya disebut ISO *Guide 73*) *Risk Management-Vocabulary*. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan dalam pedoman sebagai berikut:

1. **Assessment** Risiko adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisis dan evaluasi risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.4.1)
2. **Dampak** (*Consequence*) adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran (ISO 31000:2018 definisi 3.6)
3. **Identifikasi Risiko** (*Risk Identification*) adalah suatu proses menemukan, mendeskripsikan dan mendokumentasikan peristiwa risiko berdasarkan karakteristiknya (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1)
4. **Indikasi** adalah tanda/ gejala/ signal/ ciri dari risiko yang akan terjadi.
5. **Kebijakan Manajemen Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi (ISO *Guide 73* definisi 2.1.2)
6. **Kemungkinan** (*Likelihood*) adalah kemungkinan terjadinya risiko (ISO 31000:2018 definisi 3.7)

**Catatan:**

**Perlu dibedakan** antara *likelihood* dengan *probability*. Terminologi probabilitas adalah istilah matematik, terutama statistik, sehingga dalam praktiknya perlu diperhatikan kaidah-kaidah matematik terkait. Istilah *likelihood* atau kemungkinan adalah istilah yang lebih umum dan tidak terkait dengan kaidah matematik, sehingga dalam menentukan ukurannya dapat lebih bebas, baik subyektif, kualitatif ataupun kuantitatif, frekuensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi).

- 7.** Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan *review* serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi (ISO *Guide 73* definisi 2.1.1)
- 8.** Komunikasi dan konsultasi adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) yang saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.2.1)
- 9.** Kriteria Risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi (ISO *Guide 73* definisi 3.3.1.3)
- 10.** Manajemen Risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.1)
- 11.** Matriks Risiko (*Risk Matrix*) adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan.
- 12.** Menetapkan konteks adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.4)
- 13.** Paparan (*Exposure*) adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/ atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa (ISO *Guide 73* definisi 3.6.1.2)
- 14.** Pemangku Kepentingan (*Stakeholders*) adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan (ISO *Guide 73* definisi 3.2.1.1)

15. Pemantauan (*Monitoring*) adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.1)
16. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1.5)
17. Penanganan adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi.
18. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.1.1)
19. Pengkajian (*Review*) adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.2)

**Catatan:**

*Review* dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.

- Peristiwa (*Event*) adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu (ISO *Guide 73* definisi 3.5.1.3)
- Perlakuan Risiko adalah proses untuk merubah risiko (ISO *Guide 73* definisi 2.1)

Pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan kemungkinan terjadinya risiko dan/ atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi.

- Probabilitas (*Probability*) adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya suatu yang dinyatakan dalam angka 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi (ISO *Guide 73* definisi 3.6.1.4)
- Profil Risiko adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko (ISO *Guide 73* definisi 3.8.2.5)

Kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek/ proses.

- 20.** Proses Manajemen Risiko adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks internal dan eksternal, menetapkan kriteria kemungkinan dan dampak, melakukan identifikasi, menganalisis, mengevaluasi, memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko (ISO *Guide* 73 definisi 3.1.)
- 21.** Rencana Manajemen Risiko adalah pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko (ISO *Guide* 73 definisi 2.1.3)
- 22.** Risiko (*Risk*) adalah pengaruh dari ketidakpastian pada sasaran (ISO 31000:2018 definisi 3.1)

**Catatan:**

- Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif ataupun negatif
- Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek
- Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya
- Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut
- Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya.

- 23.** Risiko Keuangan adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter organisasi karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa kekurangan anggaran atau bahkan kelebihan anggaran.
- 24.** Risiko Eksternalistik (*Third Party*) adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur program, dan bisa berdampak pada potensi penutupan program baik untuk sementara waktu maupun untuk waktu yang tak terhingga, karena pengaruh dari faktor eksternal. Yang termasuk faktor eksternal, antara lain: reputasi, lingkungan, sosial dan hukum.
- 25.** Risiko Strategis adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap program induk yakni Kampus-Merdeka.

26. Risiko Operasional merupakan risiko yang berdampak pada terhentinya kegiatan operasional organisasi, sehingga mengancam ketercapaian sasaran.
27. Risiko Sumber Daya Manusia merupakan risiko yang dipicu oleh sumber daya manusia dalam organisasi dan berpotensi menciptakan risiko yang lain secara sistemik sehingga berujung pada kerugian bagi program.
28. Risiko Peraturan dan Kepatuhan yaitu risiko yang dipicu oleh ketidaksesuaian dengan aturan dan tata kepatuhan yang berlaku. Risiko ini secara langsung akan berdampak pada sisi citra program.
29. Risiko Sosial yaitu risiko yang dipicu oleh perubahan sosial masyarakat misalnya adanya aksi penolakan terhadap kebijakan strategis program yang dinilai tidak selaras dengan kepentingan para pemangku aspirasi yang ada.
30. Risiko Tersisa (*Residual Risk*) adalah risiko yang masih tersisa setelah adanya penanganan (ISO Guide 73 definisi 3.8.1.6);
31. Sasaran adalah target/ tujuan atau segala sesuatu yang ingin dicapai oleh organisasi dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu.
32. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi. Selera risiko organisasi berada dibawah garis toleransi risiko yaitu pada tingkat risiko rendah (warna hijau) (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.2)
33. Sumber Risiko adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (intrinsik) untuk menimbulkan terjadinya risiko (ISO Guide 73 definisi 3.5.1.2)
34. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran (ISO Guide 73 definisi 3.7.1.3).

# 2. Prinsip Manajemen Risiko

## Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko

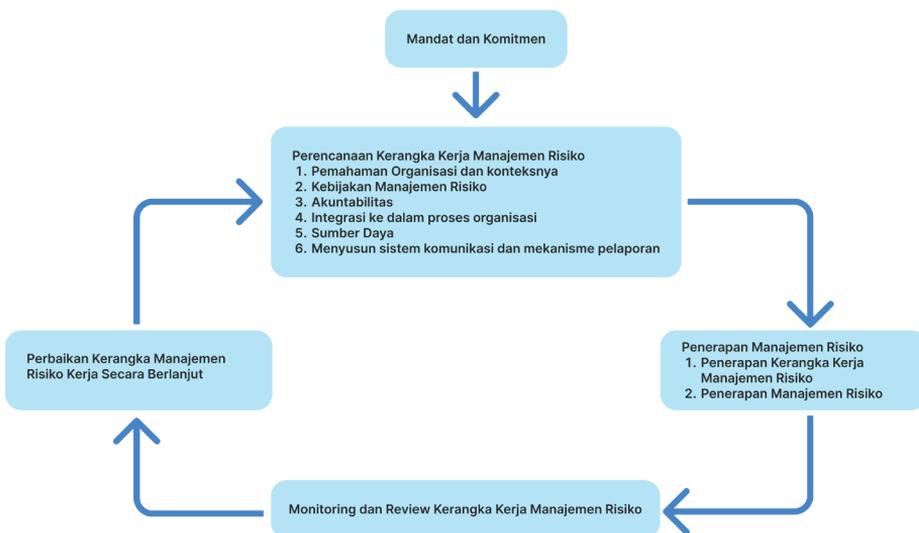
Pengelolaan risiko program Matching Fund dilakukan dengan menerapkan prinsip dan kerangka kerja sesuai dengan ISO 31000:2018, sebagai berikut:

- 1.** Manajemen Risiko dijalankan untuk membangun upaya proteksi bagi strategi pencapaian sasaran program Matching Fund. Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran program secara nyata, selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek kepatuhan terhadap peraturan perundangan, persepsi publik, reputasi, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.
- 2.** Manajemen Risiko merupakan bagian terpadu dan melekat dari proses organisasi. Manajemen risiko dipahami sebagai bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan serta melekat dari kegiatan proses organisasi dalam mencapai sasaran indikator kinerja utama (IKU).
- 3.** Manajemen Risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan yang signifikan. Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi selengkap mungkin.
- 4.** Manajemen Risiko secara khusus menangani ketidakpastian. Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan penting dan memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana cara penanganannya sejak dini. Sehingga ketika keputusan dijalankan maka setiap upaya pencegahan maupun mitigasi risiko sudah dilakukan terlebih dahulu. Melalui cara ini maka perusahaan akan terhindar dari risiko kerugian.
- 5.** Manajemen Risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu untuk memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan memberikan perbaikan.
- 6.** Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi yang terbaik. Informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia.

- 7.** Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunaannya (*Tailored*). Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, sasaran program dan profil risiko Kementerian.
- 8.** Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya. Penerapan manajemen risiko haruslah menemukenali kapabilitas lembaga, persepsi dan tujuan masing-masing individu didalam serta diluar lembaga, khususnya yang menunjang atau menghambat sasaran program.
- 9.** Manajemen Risiko bersifat transparan dan inklusif  
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan pada setiap tahapan program Matching Fund dilibatkan secara efektif. Proses identifikasi risiko wajib mencantumkan secara transparan data-data masalah yang terjadi *Risk Owner* wajib memperkirakan kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya dampak yang ditimbulkan dari setiap risiko yang dituliskan di dalam tabel register.
- 10.** Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan. Tugas pengelola adalah untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan dan tanggap terhadap perubahan.
- 11.** Manajemen Risiko harus memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kinerja program. Manajemen harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko.

# 3. Kerangka Manajemen Risiko

Dalam menjalankan mekanisme manajemen risiko, ISO 31000:2018 memberikan arahan bagi lembaga untuk menyiapkan kerangka kerja manajemen risiko. Pengelola Program Matching Fund menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tahapan program melalui kerangka kerja seperti terlihat pada gambar 5. Kerangka Kerja Manajemen Risiko ini diyakini dapat membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.



Gambar 1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

## Mandat dan Komitmen

Fungsi mandat dan komitmen tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas perusahaan, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Sekretaris Direktorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi memberikan arahan kepada Pejabat Pembuat komitmen (PPK) untuk mengelola risiko program melalui Rapat Pimpinan.
2. Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Tugas dan tanggung jawab Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dalam melaksanakan fungsi mandat dan komitmen adalah sebagai berikut:
  - Menetapkan kebijakan, pedoman dan prosedur penerapan manajemen risiko yang akan dikaji ulang setiap tahun atau bila terdapat perubahan yang signifikan.
  - Memasukkan Manajemen Risiko dalam KPI (*Key Performance Indicator*) lembaga maupun program Matching Fund;
  - Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan Rencana Jangka Panjang Kementerian;
  - Menetapkan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko;
  - Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko;
  - Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya di lingkungan Kementerian khususnya di Sekretariat Direktorat Jenderal;
  - Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
  - Melaksanakan koordinasi proses penerapan manajemen risiko secara terintegrasi di tingkat satuan kerja;
  - Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko di seluruh kegiatan program;
  - Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
  - Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal dua (2) tahun sekali untuk memastikan:
    1. Keakuratan metodologi *assessment* risiko;
    2. Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko;
    3. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk appetite*

- 3.** Inspektorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
  - Melaksanakan audit terkait sistem pengelolaan risiko yang dijalankan
  - Memberikan rekomendasi penyempurnaan penerapan manajemen risiko di tingkat program;
  - Mengevaluasi keseluruhan proses dan tahapan penerapan manajemen risiko;
  - Melakukan kajian (identifikasi, analisis dan evaluasi) dan tindak lanjut atas potensi dan peristiwa penyalahgunaan wewenang/tindak kecurangan (*fraud*);
  - Melaporkan hasil audit kepada Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
  
- 4.** Staf Manajemen Risiko, *Project Management Office* dan *Reviewer*
  - Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan;
  - Melaporkan realisasi tindak lanjut pengendalian risiko dan segala peristiwa yang menyebabkan kerugian pada Pejabat Pembuat komitmen (PPK).
  
- 5.** Seluruh Peserta Program

Setiap Perguruan Tinggi peserta program Matching Fund mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan mitigasi risiko pada program Matching Fund ini.

# Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

## Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

---

Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih rinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan:

1. Menentukan konteks eksternal: meliputi *stakeholders* dan lingkungan makro;
2. Menentukan konteks internal: meliputi segala sesuatu yang terkait atau terlibat dalam pengelolaan program Matching Fund.

## Kebijakan Manajemen Risiko

---

Kebijakan Manajemen Risiko dikelola oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan manajemen risiko serta keefektifannya dievaluasi satu (1) tahun sekali.

## Akuntabilitas

---

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko dituangkan dalam tabel 1. Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko.

Tabel 1. Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko Pada Program Matching Fund 2023

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Sesditjen (KPA)	PPK	PMO Kedaireka	Reviewer & Kurator	Staff Man Risiko MF	Perguruan Tinggi	Mitra DUDI
1	Komunikasi & Konsultasi	I	A	I	I	R	I	I
2	Menentukan Konteks	I	A	I	I	R	I	I
3	Asesmen Risiko							
	• Identifikasi Risiko	I	I	C	C	A	R	R
	• Analisis Risiko	I	I	C	C	C	R	R
	• Evaluasi Risiko	I	I	C	C	C	R	R
4	Perlakuan Risiko	I	I	I	I	I	R	R
5	Monitoring & Review	I	A	I	I	C	R	R
6	Pelaporan Manajemen Risiko	I	A	I	I	C	R	R*

\*Khusus untuk pelaporan Manajemen Risiko, pelaporan disusun kedua belah pihak, dan dilaporkan oleh perguruan tinggi kepada kementerian

Keterangan:

R : *Responsible* yakni siapa yang mengerjakan

A : *Accountable* yakni siapa yang membuat keputusan akhir “Ya” atau “Tidak”

C : *Consulted* yakni siapa yang harus diajak berkonsultasi sebelum kegiatan dilanjutkan

I : *Informed* yakni siapa yang harus diberi informasi

# Integrasi ke Dalam Proses Pengelolaan Program Matching Fund

Dengan pertimbangan bahwa program Matching Fund menggunakan sumber daya yang cukup besar maka penerapan manajemen risiko perlu dipandang sebagai satu bagian yang tak terpisahkan dari pengelolaan program. Oleh karenanya, para pengelola program maupun pemangku kepentingan yang ada perlu melihat proses pengelolaan manajemen risiko sebagai salah satu aktivitas penting dalam penyelenggaraan program Matching Fund. Demikian pula dari sisi penerima dana (dalam hal ini Perguruan Tinggi), pengelolaan risiko harus disiapkan dalam dokumen perencanaan program yang dipertimbangkan juga kelayakannya oleh para *reviewer* sebelum merekomendasikannya untuk menjadi peserta.

## Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan

---

### 1. Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

- Masing-masing pemilik risiko diwajibkan untuk melakukan identifikasi risiko melalui tabel *risk register* yang dilampirkan dalam dokumen ini pada saat pengumpulan proposal maupun setelah proposal ditetapkan sebagai penerima dana. Laporan ini kemudian dikumpulkan dan dianalisa oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).
- Proses penerapan perlakuan risiko kemudian dimonitor secara periodik oleh PPK dan dilaporkan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

### 2. Jenis Laporan

Beberapa laporan yang harus dibuat/wajib dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

Laporan yang dibuat oleh Pemilik Risiko, disampaikan kepada Pejabat Pembuat Komitmen, terdiri atas:

- Laporan Profil Risiko Program, yang memuat Register Risiko (*Risk Register*), Peta Risiko, Penanganan Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko yang dirangkum dalam Risiko Teratas;
- Laporan Peristiwa Risiko Program, yang akan menjadi *database* risiko program Matching Fund. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi selama periode program berjalan hingga penyerahan laporan akhir kegiatan.

## Monitoring dan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko

---

Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja pelaksanaan program Matching Fund maka manajemen organisasi hendaknya:

- Menetapkan ukuran kerja;
- Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal melalui sistem yang dimiliki;
- Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

## Perbaikan Berkelanjutan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

---

Hasil *monitoring* dan *review* harus ditindaklanjuti untuk perbaikan berkelanjutan dari kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko. Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko serta budaya risiko.



## Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholder* baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah di antara para *stakeholder*, dijelaskan pada lampiran Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko. Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (*issue*) dan perhatian *stakeholder* sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholder* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

## Menentukan Konteks Strategi Penetapan Konteks

Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

1. Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
2. Konteks manajemen risiko adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan
3. Menentukan kriteria risiko:
  - a). Kriteria Dampak (*Consequence*)

Tabel 2. Kriteria Dampak dalam Menentukan Kriteria Risiko

Kriteria	Indikator	Dampak Risiko			
		Kecil	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
		[1]	[2]	[3]	[4]
Penyerapan anggaran	Nilai realisasi penyerapan total anggaran	$92\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 92\%$	$82\% \leq X < 90\%$	$X < 82\%$
Program kerja	Pencapaian	$100\% > X \geq 95\%$	$95\% > X \geq 90\%$	$90\% > X \geq 85\%$	$X < 85\%$
Reputasi Sosial	Media	Lokal perguruan tinggi	Kabupaten/ Kotamadya	Provinsi	Nasional
Hukum	Kegagalan pelaksanaan program sesuai Kontrak Perjanjian Kerja	Teridentifikasi adanya ketidaksesuaian namun dapat segera dikoreksi oleh pelaksana perguruan tinggi setelah diberi teguran oleh panitia pusat	Terjadi ketidaksesuaian antara pelaksanaan dengan kontrak namun dapat diselesaikan tanpa adendum kontrak	Terjadi ketidaksesuaian yang berakibat pada adendum kontrak	Terjadi pelanggaran kontrak yang berujung pada proses peradilan
Kepatuhan	Kesesuaian antara laporan akhir kegiatan dengan aturan yang berlaku	Adanya temuan pemeriksaan internal kampus perguruan tinggi penerima dana	Adanya temuan pemeriksaan tim Matching Fund DIKTI	Adanya temuan audit Inspektorat Jenderal	Adanya temuan audit BPK

Kriteria dampak (*consequence*) ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada:

- a. Strategi pengelolaan program dan
- b. Kepentingan *stakeholders*

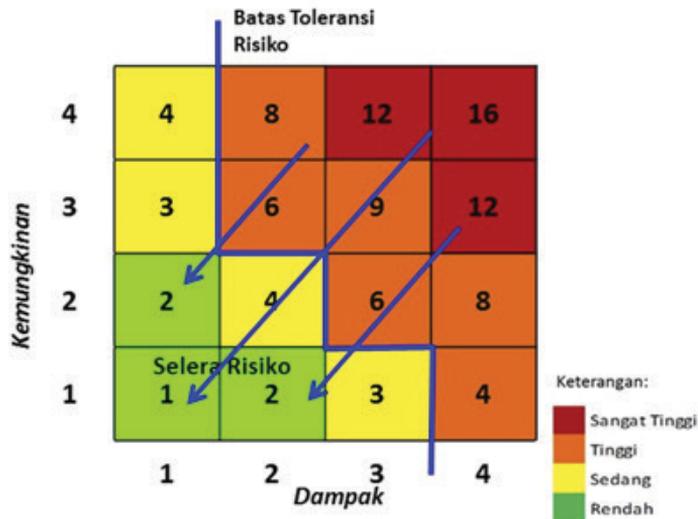
b). Kriteria *Likelihood* / Kemungkinan

Tabel 3. Kriteria Kemungkinan dalam Menentukan Kriteria Risiko

Kriteria	Kemungkinan Keterjadian Risiko			
	Kecil	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Skala	[1]	[2]	[3]	[4]
Persentase kemungkinan	$20\% \leq X < 40\%$	$40\% \leq X < 60\%$	$60\% \leq X < 80\%$	$X > 80\%$
Jumlah kejadian	1 kali dalam 1 periode pelaksanaan program (6 bulan)	2 kali dalam 1 periode pelaksanaan program	3 kali dalam 1 periode pelaksanaan program	> 3 kali dalam 1 periode pelaksanaan program
Kualitatif	Kemungkinan kecil terjadi	Dapat terjadi, dapat juga tidak (50:50)	Besar kemungkinan terjadi	Hampir pasti terjadi

c). Toleransi & Selera Risiko (*Risk Tolerance & Risk Appetite*)

Secara umum *risk appetite* yang digunakan dalam pengelolaan program Matching Fund ini berada dalam batasan cakupan risiko skor 1-4 dalam peta risiko dibawah garis toleransi, ditunjukkan pada Gambar Peta Risiko.



Tabel 4. Peta Risiko

# Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi **2 (dua) bagian** yaitu:

- a. Berdasarkan fungsi bidang kategori risiko ditetapkan berdasarkan fungsi dan bidang yang meliputi minimal:
  1. Fungsi Legal
  2. Fungsi Sosial
  3. Fungsi Keuangan
  4. Fungsi Kinerja Program
- b. Berdasarkan dampak risiko
  1. Risiko Tinggi adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 4 (empat) maka tingkat risiko yang diperoleh adalah tinggi.
  2. Risiko Strategis dan atau Tinggi menjadi fokus pengelolaan program yang juga akan disampaikan kepada pimpinan lembaga.

## 1. **Assesment Risiko**

---

*Assesment* risiko dilakukan oleh staf manajemen risiko dan perguruan tinggi penerima dana setelah ditetapkan menjadi peserta program Matching Fund 2023.

## 2. **Identifikasi Risiko**

---

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun risiko yang di luar kendali.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain *Brainstorming* dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

## 3. **Analisis Risiko**

---

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap dampak (*consequence*) dan kemungkinan (*likelihood*) di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik. Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi. Analisis kualitatif digunakan:

- Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci
- Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumberdaya
- Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif

#### 2. Analisis Semi Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari dampak (*consequence*) dan kemungkinan (*likelihood*). Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan penentuan prioritas, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjuk angka-angka dan mengkombinasikannya.

Tujuan untuk memperoleh skala prioritas yang lebih detail daripada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risiko seperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa *likelihood* terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada *likelihood* sebagai frekuensi paparan dan probabilitas.

Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi *eksposure* dengan probabilitas.

#### 3. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (daripada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence* maupun untuk *likelihood*, dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

Dampak (*consequence*) dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. Dampak (*consequence*) dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda. *Likelihood* biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparan dan probabilitas.

#### 4. Evaluasi Risiko

---

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima. Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila:

- a. Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus
- b. Tidak tersedia penanganan untuk suatu risiko
- c. Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima
- d. Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

#### 5. Mitigasi/Perlakuan Risiko

---

Risiko-risiko yang telah tersaring dalam tahapan evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

##### a. Pengendalian

Pengendalian adalah upaya-upaya untuk mengubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko. Contoh pengendalian dapat dalam bentuk prosedur, *work Instructions*, dsb.

## **b.** Penanganan

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai. Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi:

- 1). **Menghindari Risiko (*risk avoidance*)**  
berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
- 2). **Mengurangi risiko (*risk reduction*)**  
yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
- 3). **Transfer risiko (*risk sharing*)**  
yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, lindung nilai, transaksi nilai mata uang asing, dan lain sebagainya.
- 4). **Menerima risiko (*risk acceptance*)**  
yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.

Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi dan mitigasi/ perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

## **6.** Pemantauan dan Pengkajian (*Monitoring & Review*)

---

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana pengelola program tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara triwulanan (per 3 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil manajemen risiko para penerima hibah. Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko.

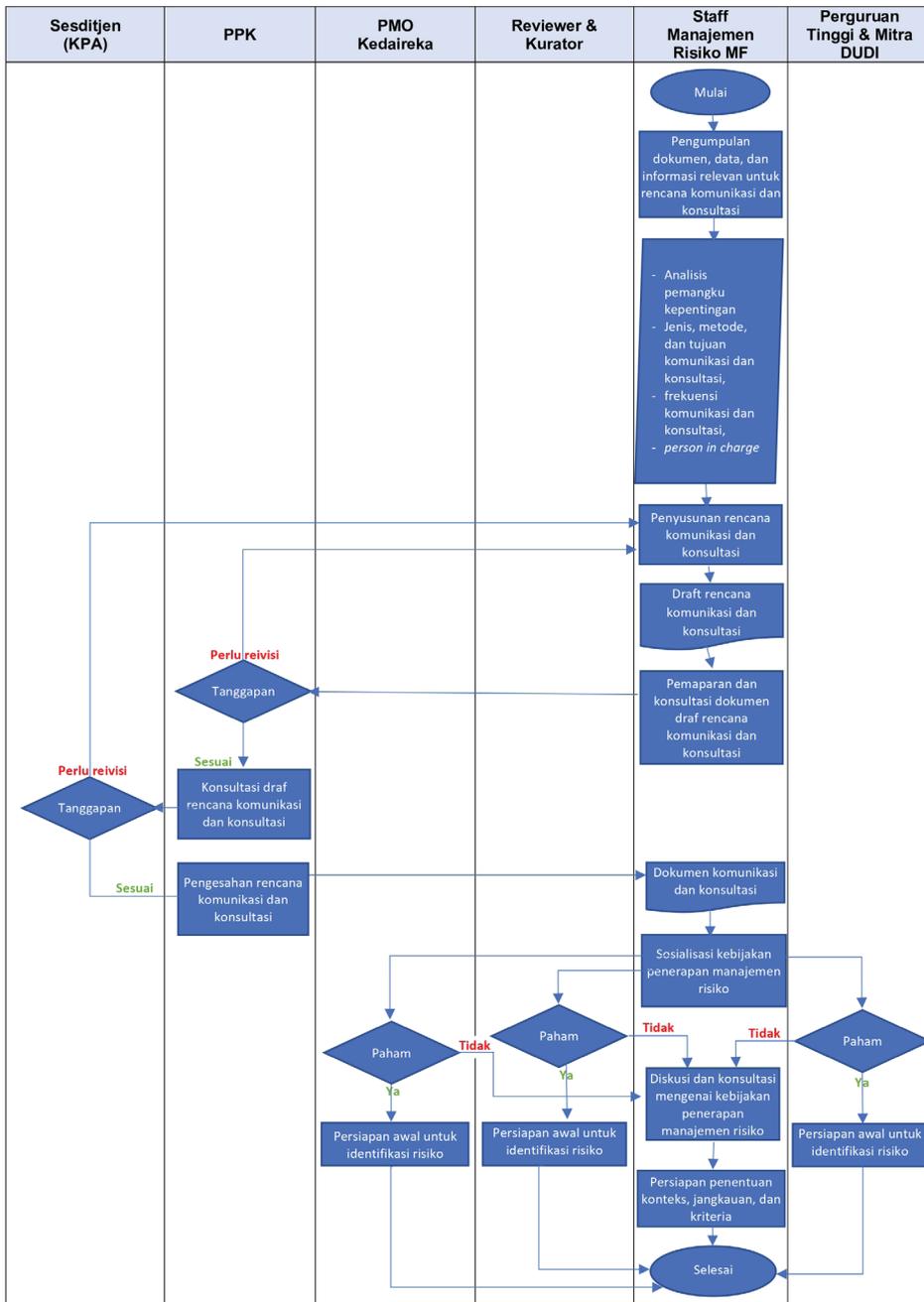
## **7.** Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

---

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses manajemen risiko dilakukan oleh staf yang ditugaskan oleh Pejabat Pembuat Komitmen (PPK).

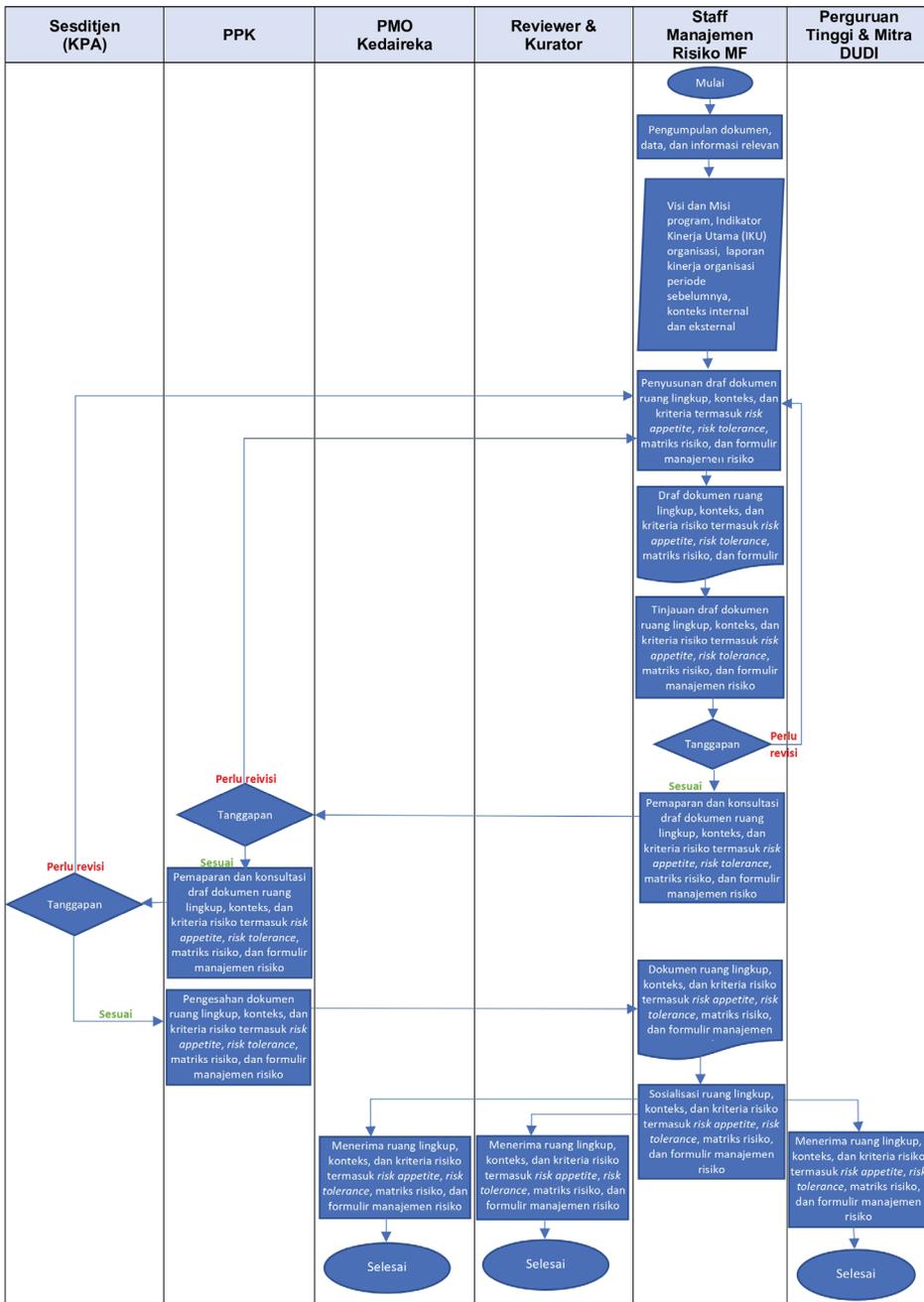
Dalam halaman selanjutnya penjelasan alur yang dipergunakan pada setiap tahapan proses manajemen risiko:

### 1. Alur Komunikasi dan Konsultasi



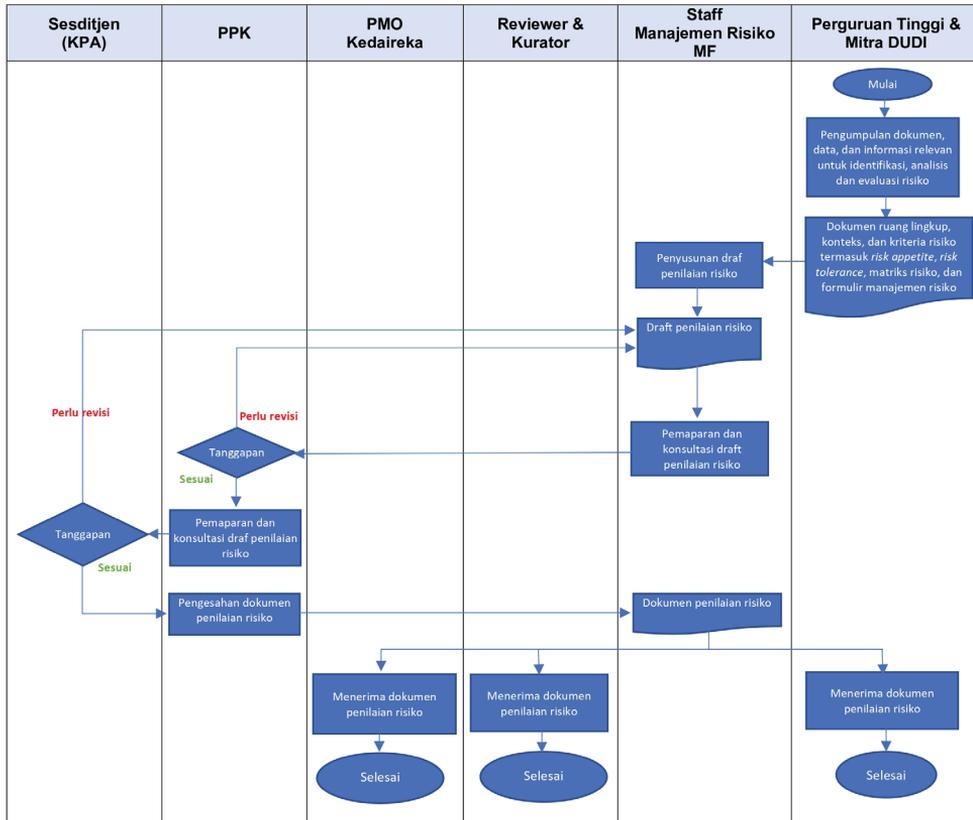
Gambar 3. Alur Komunikasi dan Konsultasi

## 2. Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko



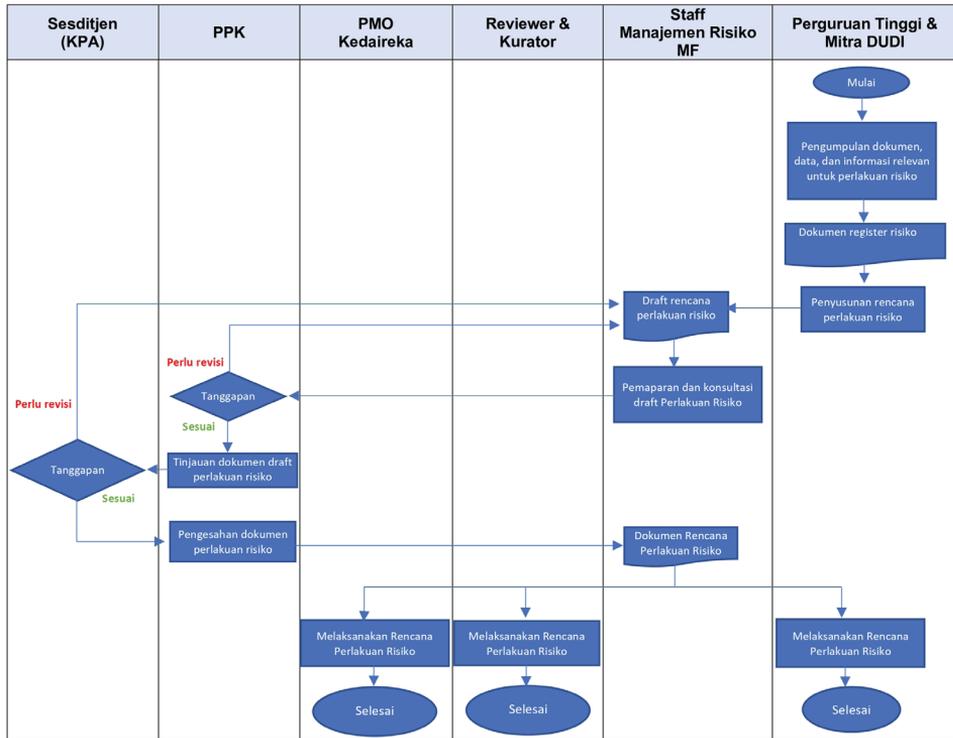
Gambar 4. Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko

### 3. Alur Penilaian Risiko



Gambar 5. Alur Penilaian Risiko

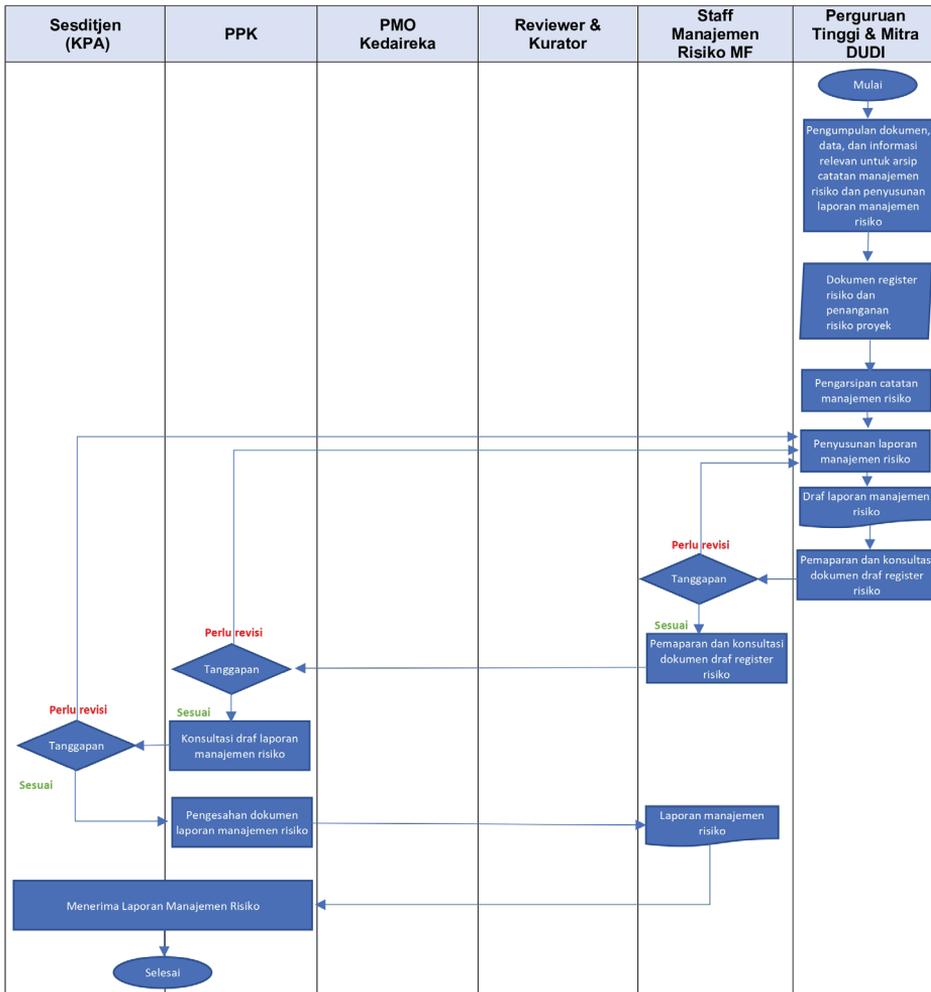
#### 4. Alur Perlakuan Risiko



Gambar 6. Alur Perlakuan Risiko



### 6. Alur Pencatatan dan Pelaporan



Gambar 8. Alur Pencatatan dan Pelaporan

## Formulir Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023

			<b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b>		No Dok:	
					No Rev:	
					Tanggal Berlaku:	
					Halaman:	
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan aktivitas utama yang dilakukan untuk mencapai sasaran (Tahapan Matching Fund)	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Tuliskan kategori risiko berdasarkan penetapan kategori risiko dalam kebijakan manajemen risiko	Uraikan penyebab terjadinya peristiwa risiko secara rinci, baik yang berasal dari internal maupun eksternal	Uraikan dampak yang mungkin timbul apabila terjadi peristiwa risiko. Usahakan dihitung dalam potensi kerugian finansial

Tabel 5. Formulir Identifikasi Risiko

		<b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>FORMULIR ASESMEN RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b>			No Dok:	
					No Rev:	
					Tanggal Berlaku:	
					Halaman:	
No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Pengukuran Level risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
			Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai risiko	
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Tuliskan Tingkat dampak	Tuliskan Tingkat kemungkinan	Tuliskan Level / Nilai Risiko berdasarkan tingkat dampak dan kemungkinan	Tuliskan Status risiko berdasarkan nilai risiko dan peta risiko

Tabel 6. Formulir Asesmen Risiko

		<b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>FORMULIR PERLAKUAN RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b>			No Dok:			
					No Rev:			
					Tanggal Berlaku:			
					Halaman:			
No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level /Nilai Risiko	Evaluasi Risiko
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Uraikan rencana perlakuan risiko untuk menangani penyebab risiko yang diidentifikasi sebelumnya	Tuliskan PIC yang punya kewenangan untuk melakukan perlakuan risiko	Tuliskan tingkat dampak	Tuliskan tingkat kemungkinan	Tuliskan Level / Nilai Risiko berdasarkan tingkat dampak dan kemungkinan	Tuliskan Status risiko berdasarkan nilai risiko dan peta risiko

Tabel 7. Formulir Perlakuan Risiko

			<b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>FORMULIR PEMANTAUAN RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b>				No Dok:			
							No Rev:			
							Tanggal Berlaku:			
							Halaman:			
No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Laporan Pelaksanaan		Laporan Pemantauan		Pengukuran Risiko			Catatan Pemantauan
			Rencana Perlakuan Risiko	Realisasi Perlakuan Risiko	Sesuai/ tidak sesuai	Hambatan Realisasi Perlakuan Risiko	Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Uraikan rencana perlakuan risiko untuk menangani penyebab risiko yang diidentifikasi sebelumnya	Uraikan realisasi perlakuan risiko yang sudah dilakukan	Tentukan apakah realisasi perlakuan risiko sesuai/tidak sesuai dengan rencana perlakuan risiko	Uraikan hambatan yang terjadi saat melakukan realisasi perlakuan risiko	Penilaian tingkat dampak saat pemantauan dilakukan	Penilaian tingkat kemungkinan saat pemantauan dilakukan	Level / Nilai Risiko berdasarkan tingkat dampak dan tingkat kemungkinan	Tuliskan catatan penting hasil pemantauan dan rekomendasi tindak lanjut atas penilaian hasil asesmen risiko secara keseluruhan

Tabel 8. Formulir Pemantauan Risiko



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

## Bagian II. Sistem Pengelolaan dan Asesmen Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023

Buku Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023:  
Panduan dan Sistem Pengelolaan

# 1. Pendahuluan

Penerapan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan sebuah langkah revolusioner yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Prinsip dasar yang mengkombinasikan antara teori dan pengalaman praktis di lapangan diyakini sebagai sebuah rumusan yang tepat bagi percepatan pembangunan daya saing nasional. Salah satu program *flagship* dalam kerangka MBKM tersebut adalah program Matching Fund.

Program Matching Fund ini berupaya untuk mempertemukan antara kebutuhan dunia industri dengan keahlian yang dimiliki oleh Pendidikan Tinggi. Sebagai pusat pengkajian ilmu pengetahuan, Pendidikan Tinggi berpotensi untuk merumuskan solusi yang efektif bagi kebuntuan yang dihadapi dunia industri. Melalui platform Kedaireka, pertemuan antara keduanya diharapkan dapat memberikan manfaat yang optimal bagi kedua belah pihak.

Mengingat idealnya sasaran yang hendak dicapai serta banyaknya varian pemangku kepentingan yang harus dilayani, maka strategi pengelolaan program Matching Fund harus dapat dipastikan akan berjalan sesuai rencana. Untuk itu diperlukan sebuah mekanisme yang mampu mengawal setiap tahapan proses yang ada di dalam program Matching Fund.

Manajemen risiko hadir sebagai sebuah sistem yang terintegrasi, yang memadukan antara orang (*people*), sistem (*process*) dan budaya (*culture*), yang bertujuan untuk mengawal strategi agar dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan. Secara konseptual, risiko selalu dikaitkan dengan ketidakpastian, namun dengan potensi kemungkinan keterjadian serta dampak yang dapat diukur atau diestimasi dengan tingkat keyakinan (*level of confidence*) tertentu. Dari pemahaman tersebut dapat dipahami bahwa risiko merupakan kejadian (*events*) yang berpotensi terjadi di masa depan. Dan bila tidak dapat ditangani dengan baik maka akan menciptakan kerugian bagi organisasi. Dengan demikian, mengelola risiko (manajemen risiko) berarti mengidentifikasi risiko sejak dini seraya mencermati upaya-upaya apa yang dapat dilakukan untuk mengurangi tingkat keterjadian dan dampak (mitigasi), menghindari terjadinya risiko, memindahkannya kepada pihak ketiga sampai menerima risiko yang ada.

Berpijak pada cara pandang tersebut maka hadirnya manajemen risiko dalam program Matching Fund merupakan sebuah keharusan. Metode pengelolaan risiko yang dipilih untuk program ini adalah ISO 31000:2018, dengan beberapa pertimbangan seperti: kemudahan implementasi bagi organisasi yang baru pertama kali menerapkan manajemen risiko secara formal, karakteristik dasar metode dimana manajemen risiko dibangun setelah organisasi menentukan strategi, dan ketepatan metode dengan sektor non-profit seperti bidang pendidikan, kesehatan dan layanan publik.

## 2. Ruang Lingkup Kajian Manajemen Risiko

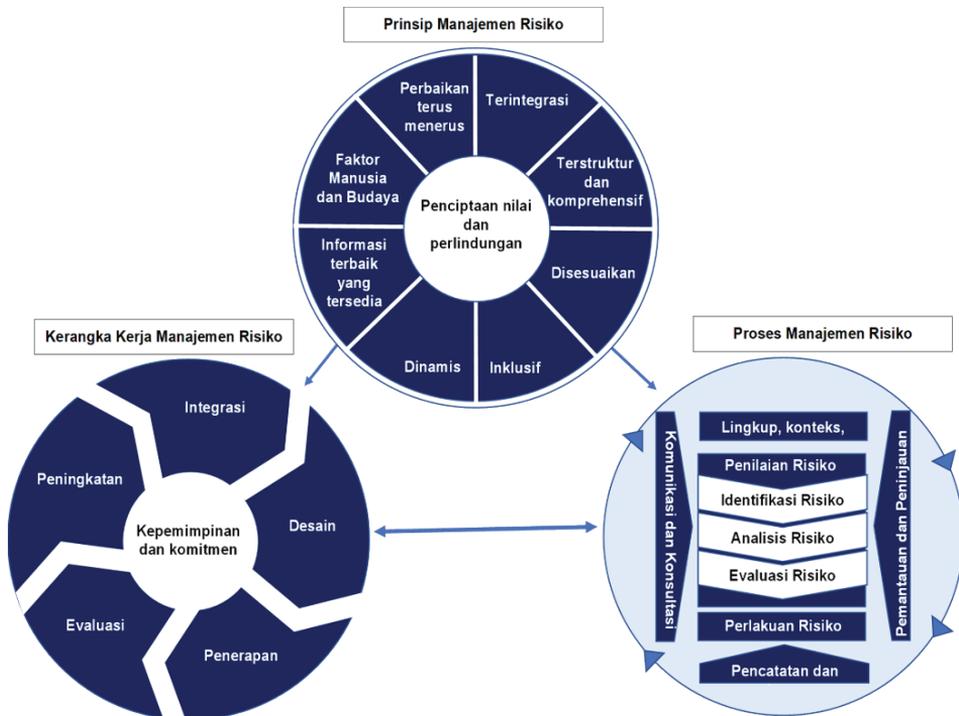


Adapun ruang lingkup dalam kajian manajemen risiko ini terdiri dari 7 (tujuh) hal yang terdiri dari:

1. Kajian dilakukan pada tahapan perencanaan, penilaian kelayakan proposal, tahap *pitching*, proses transfer dana, dan pelaksanaan program serta daya dukung teknologi informasi
2. Usulan sistem adalah untuk tahun 2023, yang dapat diadopsi pada tahun-tahun berikutnya
3. Kajian dilakukan di level program dan tidak pada level lembaga (institusi)
4. Panduan kajian menggunakan ISO 31000:2018 namun hanya berfokus pada Proses Manajemen Risiko (Roda ke-3)
5. Usulan sistem yang disampaikan pada kajian ini, difokuskan untuk membangun fondasi bagi penyelenggaraan program Matching Fund berbasis manajemen risiko khususnya untuk PTN BH, PTS, PTN BLU, dan PTN Satker. Harapannya, hasil kajian ini dapat digunakan sebagai *benchmark* penyelenggaraan periode berikutnya.
6. Aktor utama dalam manajemen risiko program Matching Fund untuk tahapan awal dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
7. Satu siklus pengelolaan risiko mencakup pengelolaan risiko dalam satu *batch* Matching Fund.

## 3. Metodologi

Metode manajemen risiko yang digunakan sebagai pedoman dalam kajian ini adalah ISO 31000:2018. Secara umum metode tersebut dapat dilihat pada gambar berikut (9).



Gambar 9. Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000:2018

Sumber: ISO 31000:2018

Merujuk pada ketentuan ISO 31000:2018, penerapan manajemen risiko dalam suatu organisasi dilakukan melalui 3 (tiga) roda. Roda pertama menyasar penciptaan dan perlindungan nilai. Roda ini berisi delapan prinsip dalam penerapan manajemen risiko, yang dinyatakan sebagai sebuah satu kesatuan komitmen di tingkat organisasi. Roda kedua menyasar kepemimpinan dan komitmen. Roda ini mengingatkan bahwa pelaksanaan manajemen risiko sangat bertumpu pada komitmen pimpinan puncak organisasi. Sebab penerapan manajemen risiko mutlak memerlukan daya dukung sumber daya yang cukup di tingkat organisasi.

Roda ketiga menyorot proses manajemen risiko. Dengan pertimbangan bahwa penerapan manajemen risiko untuk program Matching Fund ini dilakukan di tingkat program (bukan pada tingkat organisasi atau kelembagaan), maka kajian yang dilakukan berfokus pada roda ketiga (proses manajemen risiko). Langkah-langkah yang dilakukan dimulai dengan komunikasi dan konsultasi kepada seluruh pemangku kepentingan untuk menentukan ruang lingkup kajian, konteks internal dan eksternal serta kriteria baik kemungkinan maupun dampak. Setelah semua infrastruktur manajemen risiko siap, maka tahapan berikutnya adalah mengidentifikasi risiko, yang dilanjutkan dengan analisa dan evaluasi risiko. Untuk setiap risiko yang berada di luar batas toleransi maka kajian ini berupaya untuk mengusulkan upaya-upaya perlakuan atas risiko tersebut. Tahapan berikutnya adalah *monitoring* dan *review*.

Merujuk pada tahapan-tahapan tersebut maka poin penting dalam kajian ini terbagi menjadi 3 (tiga) hal. Pertama adalah usulan pedoman manajemen risiko, kedua adalah daftar register risiko, ketiga adalah usulan rencana perlakuan risiko. Masing-masing poin ini akan dijelaskan secara rinci pada bagian selanjutnya.



## 4. Akuntabilitas

Adapun untuk mengedepankan sisi akuntabilitas dalam penerapan manajemen risiko di program Matching Fund ini, maka usulan diperlukan sebuah mekanisme RACI. Mekanisme tersebut menentukan siapa saja pihak di dalam pengelolaan program Matching Fund yang menjalankan fungsi R - *responsible* (pihak yang mengerjakan), A - *accountable* (pihak yang membuat keputusan akhir ya atau tidak), C - *consulted* (pihak yang diajak untuk berkonsultasi sebelum kegiatan atau aktivitas dilakukan), dan I - *informed* (pihak yang harus diberi informasi).

Tabel 9. Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko Pada Program Matching Fund 2023

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Sesditjen (KPA)	PPK	PMO Kedaireka	Reviewer & Kurator	Staff Man Risiko MF	Perguruan Tinggi	Mitra DUDI
1	Komunikasi & Konsultasi	I	A	I	I	R	I	I
2	Menentukan Konteks	I	A	I	I	R	I	I
3	Asesmen Risiko							
	• Identifikasi Risiko	I	I	C	C	A	R	R
	• Analisis Risiko	I	I	C	C	C	R	R
	• Evaluasi Risiko	I	I	C	C	C	R	R
4	Perlakuan Risiko	I	I	I	I	I	R	R
5	Monitoring & Review	I	A	I	I	C	R	R
6	Pelaporan Manajemen Risiko	I	A	I	I	C	R	R*

\*Khusus untuk pelaporan Manajemen Risiko, pelaporan disusun kedua belah pihak, dan dilaporkan oleh perguruan tinggi kepada kementerian

## 5. Jenis-Jenis Risiko

International Standard Organization dalam Risk Management – Guidelines (2018) mendefinisikan risiko sebagai efek ketidakpastian pada tujuan, dimana efek merupakan penyimpangan dari yang diharapkan dan dapat bersifat positif, atau negatif atau keduanya, dan dapat mengatasi, menciptakan atau menghasilkan peluang dan ancaman.

Pada program ini, jenis risiko dikelompokkan menjadi:



**1. Risiko Program Kerja**



**2. Risiko Penyerapan Anggaran**



**3. Risiko Kepatuhan**



**4. Risiko Hukum**



**5. Risiko Reputasi Sosial**

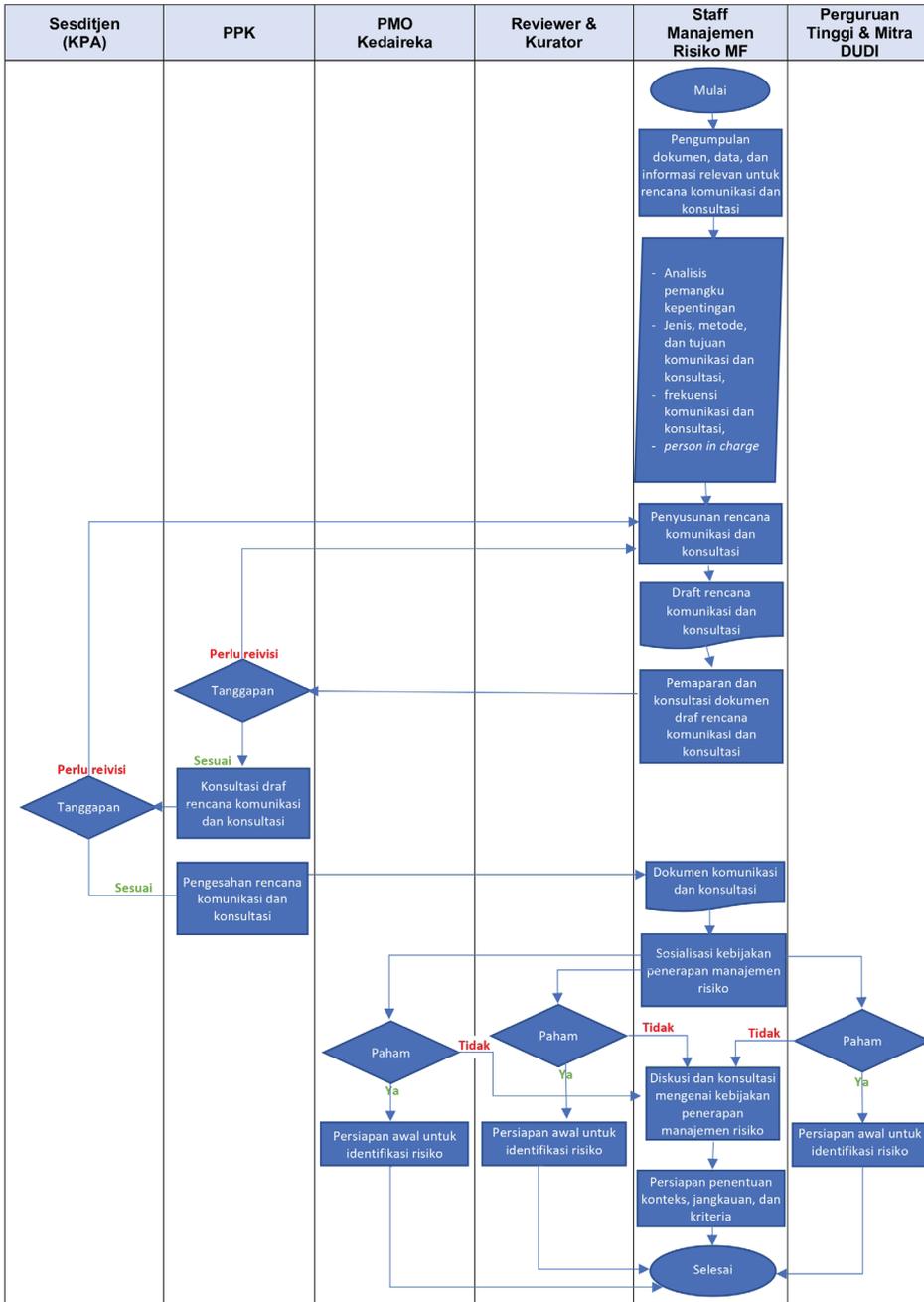


**6. Risiko IT**

## 6. Alur Manajemen Risiko

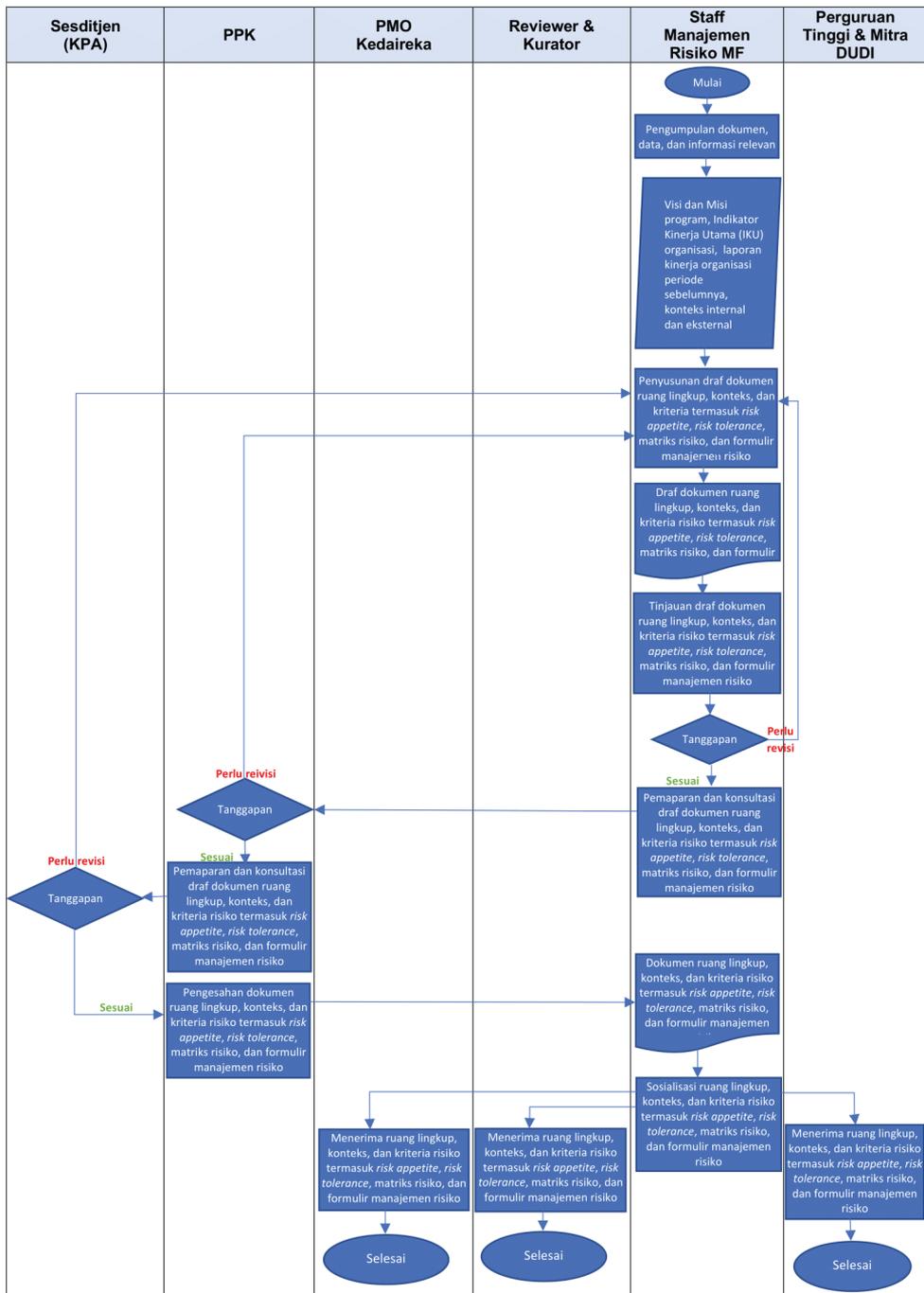
Alur manajemen risiko akan diterapkan pada semua tahapan proses manajemen risiko yang mencakup komunikasi dan konsultasi; penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria risiko; penilaian risiko; perlakuan risiko; pemantauan dan peninjauan kembali; serta pencatatan dan pelaporan manajemen risiko.

6.1. Alur Komunikasi dan Konsultasi



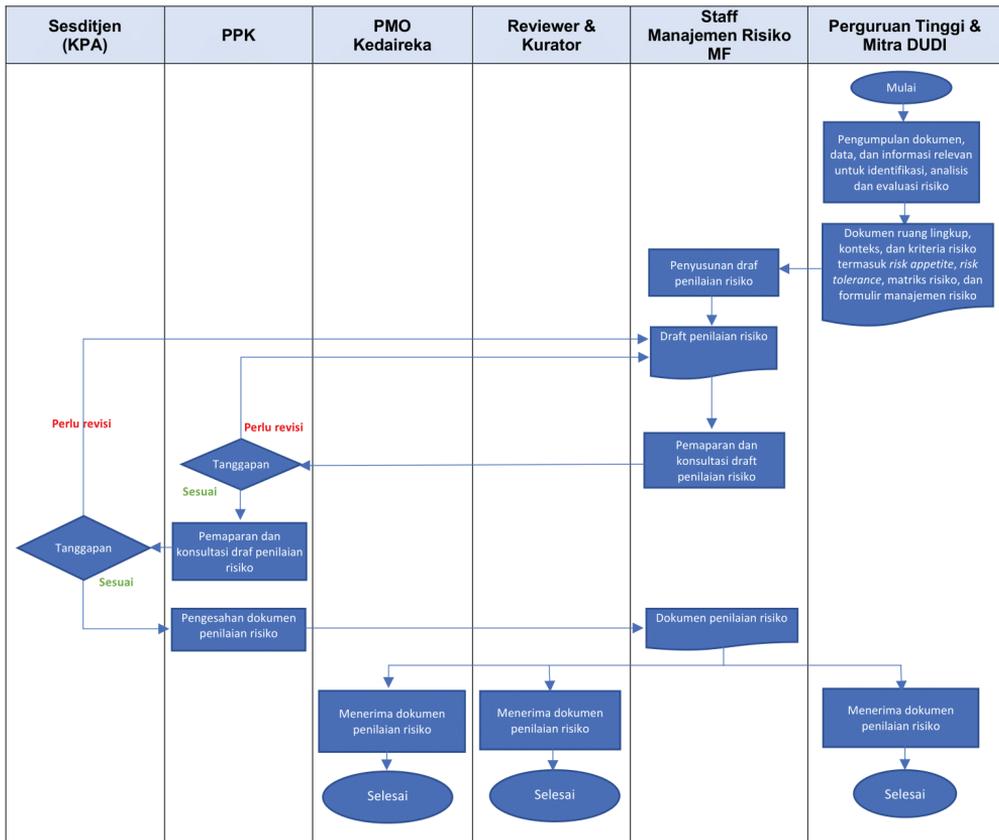
Tabel 10. Alur Komunikasi dan Konsultasi

### 6.2. Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko



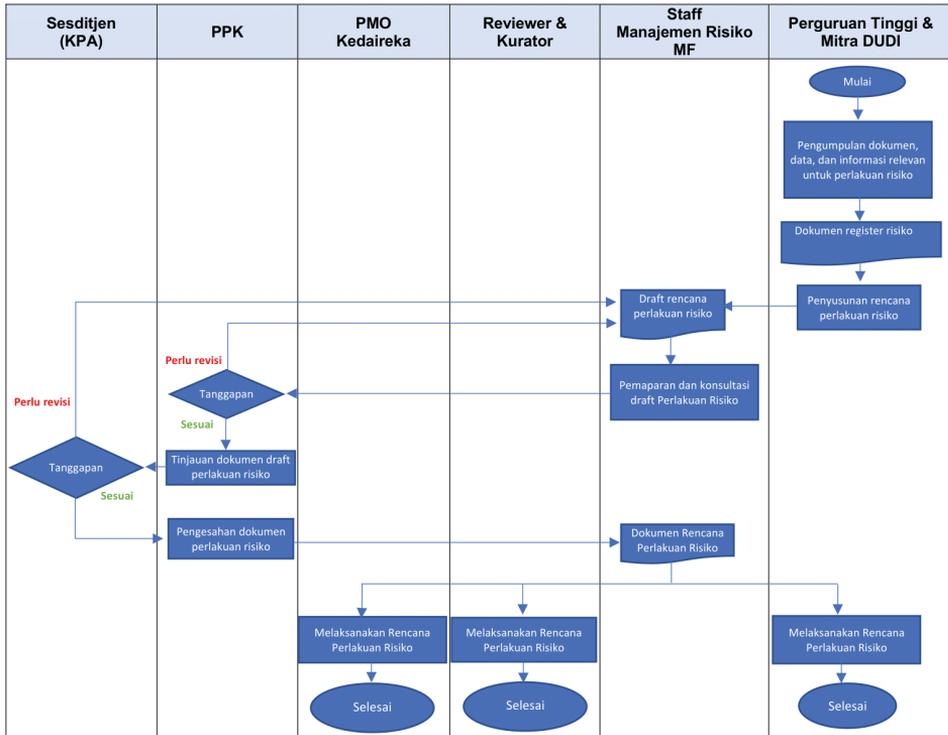
Tabel 11. Alur Penetapan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria Risiko

### 6.3. Alur Penilaian Risiko



Tabel 12. Alur Penilaian Risiko

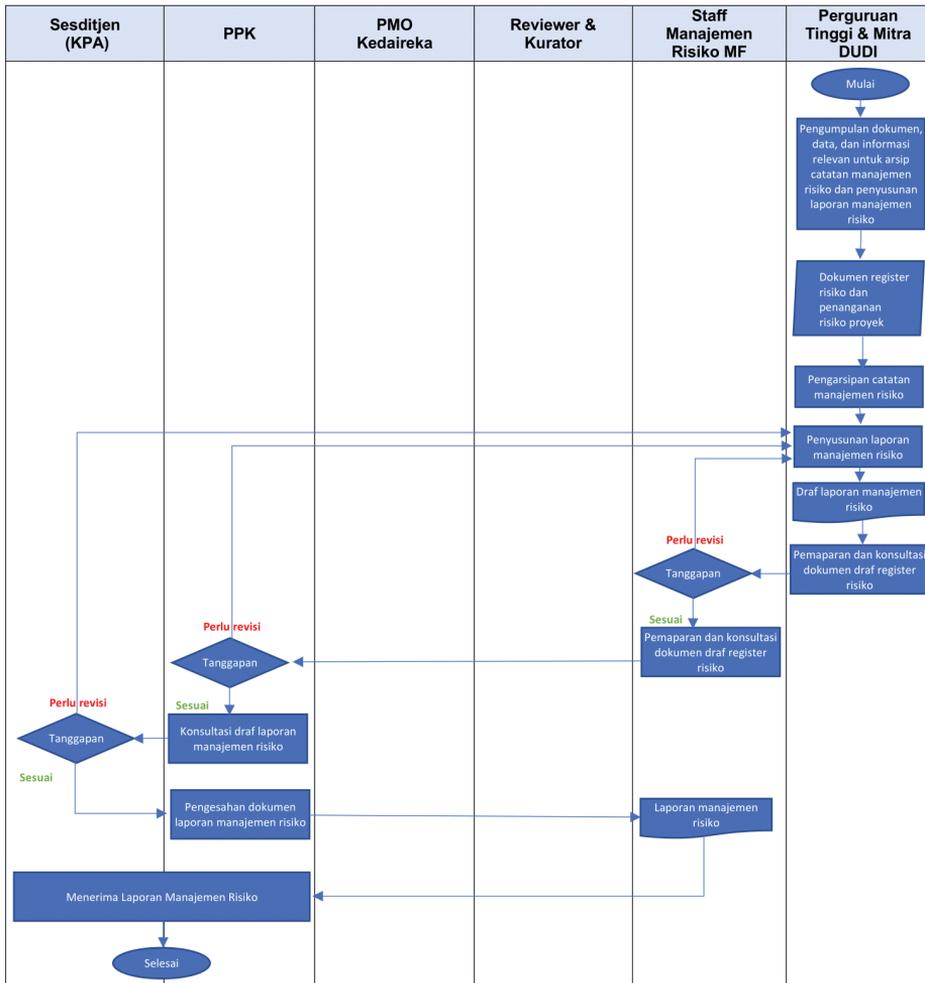
### 6.4. Alur Perlakuan Risiko



Tabel 13. Alur Perlakuan Risiko



### 6.6. Pencatatan dan Pelaporan

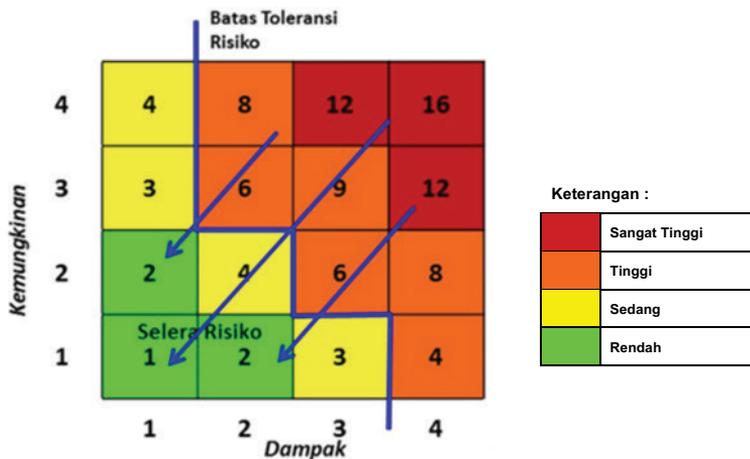


Tabel 15. Alur Pencatatan dan Pelaporan

## 7. Selera dan Toleransi Risiko

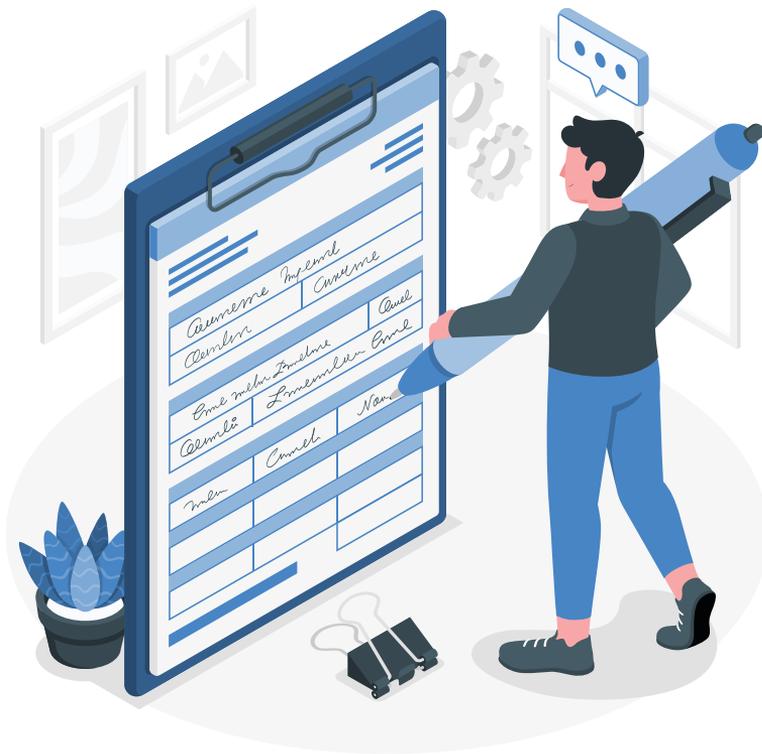
Selera dan toleransi risiko dapat diketahui dari alat yang disebut peta risiko yaitu sebuah visualisasi yang memberikan gambaran cepat dan intuitif tentang lanskap risiko, dimana memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami tingkat keparahan dan kemungkinan risiko yang berbeda. Untuk Program Matching Fund, yang adalah program non-profit, ISO 31000 menganjurkan agar menggunakan matriks 4 x 4 untuk membagi kategori kemungkinan atau probabilitas risiko yang terjadi dan dampak atau tingkat keparahan risiko jika itu terjadi, mulai dari rendah hingga sangat tinggi.

Berdasarkan posisi setiap peristiwa risiko pada peta risiko (Gambar 10), apakah berada di dalam atau di luar batas selera dan toleransi risiko Program Matching Fund, ditetapkan bahwa risiko yang termasuk dalam kategori merah atau berisiko sangat tinggi dan risiko kategori oranye atau berisiko tinggi memerlukan perhatian dan mitigasi segera dan harus menjadi fokus utama dalam pengelolaan risiko, sementara risiko dalam kategori risiko kuning atau sedang dan risiko kategori hijau atau rendah masih memerlukan perhatian tetapi secara umum dapat dianggap kurang kritis untuk ditangani.



Gambar 10. Selera dan Toleransi Risiko

# 8. Formulir Manajemen Risiko Program Matching Fund 2023



Proses penilaian risiko (*risk assessment*) untuk Program Matching Fund dilakukan dengan menggunakan ISO 31000:2018 sebagai panduan. Agar proses ini dilakukan secara konsisten dan mencapai keluaran yang berkualitas, maka ditetapkan satu set formulir-formulir untuk membantu siapapun yang menjalankan proses penilaian risiko (*risk assessment*) untuk Program Matching Fund. Formulir-formulir tersebut yaitu formulir identifikasi risiko (Tabel 8.1), formulir asesmen risiko (Tabel 8.2), formulir perlakuan risiko (Tabel 8.3), dan formulir pemantauan risiko (Tabel 8.4).

Tabel 16. Formulir Identifikasi Risiko Program Matching Fund 2023

 <p style="text-align: center;"><b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b></p>			<b>No Dok:</b>			
			<b>No Rev:</b>			
			<b>Tanggal Berlaku:</b>			
			<b>Halaman:</b>			
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan aktivitas utama yang dilakukan untuk mencapai sasaran (Tahapan Matching Fund)	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Tuliskan kategori risiko berdasarkan penetapan kategori risiko dalam kebijakan manajemen risiko	Uraikan penyebab terjadinya peristiwa risiko secara rinci, baik yang berasal dari internal maupun eksternal	Uraikan dampak yang mungkin timbul apabila terjadi peristiwa risiko. Usahakan dihitung dalam potensi kerugian finansial

Tabel 17. Formulir Asesmen Risiko Program Matching Fund 2023

		<b>SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI REPUBLIK INDONESIA</b>  <b>FORMULIR ASESMEN RISIKO PROGRAM MATCHING FUND 2023</b>			No Dok:	
					No Rev:	
					Tanggal Berlaku:	
					Halaman:	
No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Pengukuran Level risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
			Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai risiko	
Tuliskan nomor urut	Tuliskan kode risiko	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Tuliskan Tingkat dampak	Tuliskan Tingkat kemungkinan	Tuliskan Level / Nilai Risiko berdasarkan tingkat dampak dan kemungkinan	Tuliskan Status risiko berdasarkan nilai risiko dan peta risiko

Tabel 18. Formulir Perlakuan Risiko Program Matching Fund 2023

No		Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			
						Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level /Nilai Risiko	Evaluasi Risiko
Tuliskan nomor urut		Tuliskan kode risiko	Tuliskan peristiwa risiko yang dapat menghambat pencapaian sasaran	Uraikan rencana perlakuan risiko untuk menangani penyebab risiko yang diidentifikasi sebelumnya	Tuliskan PIC yang punya kewenangan untuk melakukan perlakuan risiko	Tuliskan tingkat dampak	Tuliskan tingkat kemungkinan	Tuliskan Level / Nilai Risiko berdasarkan tingkat dampak dan kemungkinan	Tuliskan Status risiko berdasarkan nilai risiko dan peta risiko



SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
REPUBLIK INDONESIA

**FORMULIR PERLAKUAN RISIKO  
PROGRAM MATCHING FUND 2023**

No Dok:

No Rev:

Tanggal Berlaku:

Halaman:



## 9. Konteks Risiko

Konteks dalam proses manajemen risiko pada Program Matching Fund ditetapkan agar pelaksana manajemen risiko Program Matching Fund dapat mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan risiko dan menyesuaikan kegiatan manajemen risiko untuk program tersebut. Ini untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko relevan dan selaras dengan tujuan program, pemangku kepentingan, dan faktor internal dan eksternal yang dinamis.

Untuk mengetahui konteks internal manajemen risiko program Matching Fund, dipergunakan alat analisis yang dikembangkan oleh McKinsey & Company yaitu *The 7-S Framework* yang disesuaikan untuk tingkatan program. Dengan demikian faktor-faktor yang membentuk konteks internal yaitu *style, systems, structure, strategy*, dan *shared values* yang diterangkan secara singkat dalam Tabel 20.

Tabel 20. Konteks Internal

No	Faktor	Keterangan
1	<i>Shared Values</i>	Kebermanfaatannya sebesar-besarnya bagi bangsa Indonesia
2	<i>Strategy</i>	<i>Strategy</i> yang dikaji mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pemeriksaan
3	<i>System</i>	Belum adanya Panduan Manajemen Risiko
4	<i>Structure</i>	Menggunakan struktur organisasi yang telah ada, sehingga fungsi manajemen risiko dijalankan oleh direktorat
5	<i>Style</i>	Memperhatikan jalur birokrasi

Konteks eksternal dalam pelaksanaan proses manajemen risiko program Matching Fund diperoleh dari identifikasi kepentingan dari *stakeholder* program, yaitu:

1. Dana terserap mendekati 100%
2. Pertanggungjawaban atas penggunaan dana (oleh PTS) dapat dikuatkan melalui proses pemeriksaan
3. Kesesuaian antara realisasi kegiatan dengan proposal yang diajukan
4. Kebermanfaatannya program bagi Perguruan Tinggi, Dunia Usaha dan Dunia Industri, dan Masyarakat
5. Penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* dan kepatuhan (termasuk diantaranya adalah tata tertib administrasi)

# 10. Kriteria Risiko

Kriteria dampak risiko (Tabel 21) adalah matriks yang memperlihatkan hubungan antara jenis dampak dan tingkat dampak yang digunakan untuk mengukur tingkat dampak risiko terhadap ketercapaian sasaran. Sedangkan kriteria kemungkinan terjadinya risiko (Tabel 22) adalah skala ukuran frekuensi kejadian dan tingkat probabilitas yang dikembangkan untuk mengukur tingkat kemungkinan terjadinya suatu risiko.

Tabel 21. Kriteria Dampak Risiko

Kriteria	Indikator	Kriteria Dampak Risiko			
		Kecil	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
		[1]	[2]	[3]	[4]
Penyerapan anggaran	Nilai realisasi penyerapan total anggaran	$92\% \leq X < 99\%$	$90\% \leq X < 92\%$	$82\% \leq X < 90\%$	$X < 82\%$
Program kerja	Pencapaian	$100\% > X \geq 95\%$	$95\% > X \geq 90\%$	$90\% > X \geq 85\%$	$X < 85\%$
Reputasi Sosial	Media	Lokal PT	Kabupaten/ Kotamadya	Provinsi	Nasional
Hukum	Kegagalan pelaksanaan program sesuai Kontrak Perjanjian Kerja	Teridentifikasi adanya ketidaksesuaian namun dapat segera dikoreksi oleh pelaksana Perguruan Tinggi setelah diberi teguran oleh panitia pusat	Terjadi ketidaksesuaian antara pelaksanaan dengan kontrak namun dapat diselesaikan tanpa adendum kontrak	Terjadi ketidaksesuaian yang berakibat pada adendum kontrak	Terjadi pelanggaran kontrak yang berujung pada proses peradilan
Kepatuhan	Kesesuaian antara laporan akhir kegiatan dengan aturan yang berlaku	Adanya temuan pemeriksaan internal kampus PT penerima hibah	Adanya temuan pemeriksaan tim matching fund DIKTI	Adanya temuan audit Inspektorat Jenderal	Adanya temuan audit BPK

Tabel 22. Kriteria Kemungkinan Keterjadian Risiko

Kriteria	Kemungkinan Keterjadian Risiko			
	Kecil	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
Skala	[1]	[2]	[3]	[4]
<i>Persentase kemungkinan</i>	$20\% \leq X < 40\%$	$40\% \leq X < 60\%$	$60\% \leq X < 80\%$	$X > 80\%$
<i>Jumlah kejadian</i>	1 kali dalam 1 periode pelaksanaan program (6 bulan)	2 kali dalam 1 periode pelaksanaan program	3 kali dalam 1 periode pelaksanaan program	> 3 kali dalam 1 periode pelaksanaan program
<i>Kualitatif</i>	Kemungkinan kecil terjadi	Dapat terjadi, dapat juga tidak (50:50)	Besar kemungkinan terjadi	Hampir pasti terjadi

# 11. Asesmen dan Perlakuan Risiko

Dari tahapan proses manajemen risiko yang terdiri dari identifikasi, analisis dan evaluasi risiko terdapat **77 peristiwa risiko teridentifikasi** dengan rincian sebagai berikut:

## 11.1. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023

Berdasarkan hasil analisa risiko yang teridentifikasi, risiko terbesar pada level “Tinggi” yaitu sebesar **59.74%**, yang diikuti oleh risiko “Sangat tinggi” sebesar **31.16%**. Risiko terbanyak ditemukan pada proses “Pelaksanaan Seleksi” sebanyak **42 risiko**, dilanjutkan dengan risiko pada “Pelaksanaan Program” sebanyak **13 risiko**, dan “Operasional IT” sebanyak **10 risiko**.

Tabel 23. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023

Tahapan	Analisa Risiko				Total
	Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
Perencanaan program	4	1			5
Perencanaan dan persiapan juknis	2	1			3
Pelaksanaan seleksi	15	22	4	1	42
Pencairan dana		4			4
Operasional IT	2	7	1		10
Pelaksanaan program	1	11	1		13
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>46</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>77</b>
<b>%</b>	<b>31.16</b>	<b>59.74</b>	<b>7.79</b>	<b>1.29</b>	<b>100.00</b>



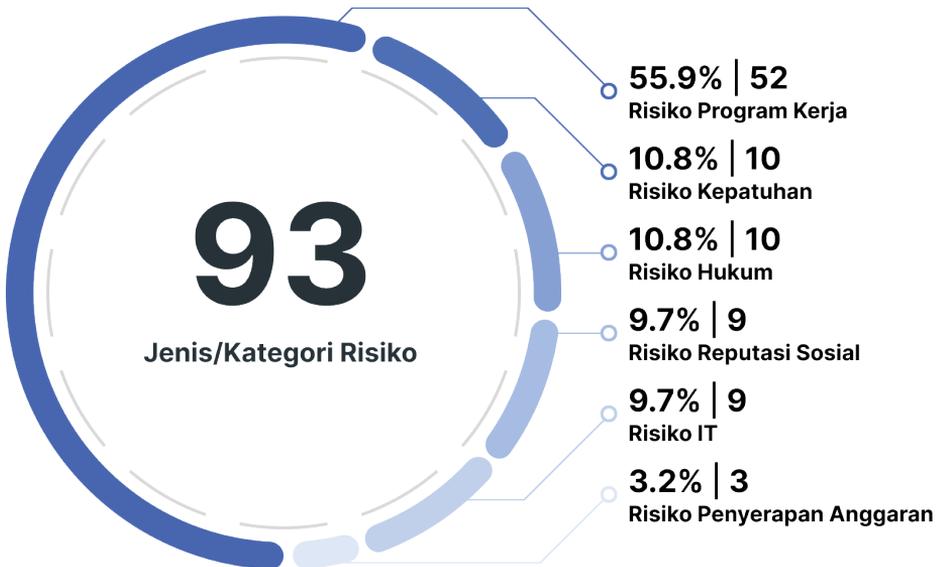
Gambar 11. Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Tahapan Matching Fund 2023

## 11.2. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi

Dari 77 peristiwa risiko yang teridentifikasi, terdapat **93 jenis risiko yang ditemukan**. Kategori risiko yang terbanyak adalah **risiko program kerja sebesar 55.91%**, sebesar **10.75%** adalah risiko kepatuhan dan risiko hukum, dan **9.68%** merupakan risiko reputasi sosial dan IT.

Tabel 24. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi

No	Jenis Risiko	Jumlah	%
1	Risiko Program Kerja	52	55.91
2	Risiko Penyerapan Anggaran	3	3.23
3	Risiko Kepatuhan	10	10.75
4	Risiko Hukum	10	10.75
5	Risiko Reputasi Sosial	9	9.68
6	Risiko IT	9	9.68
<b>Jumlah</b>		<b>93</b>	<b>100.00</b>



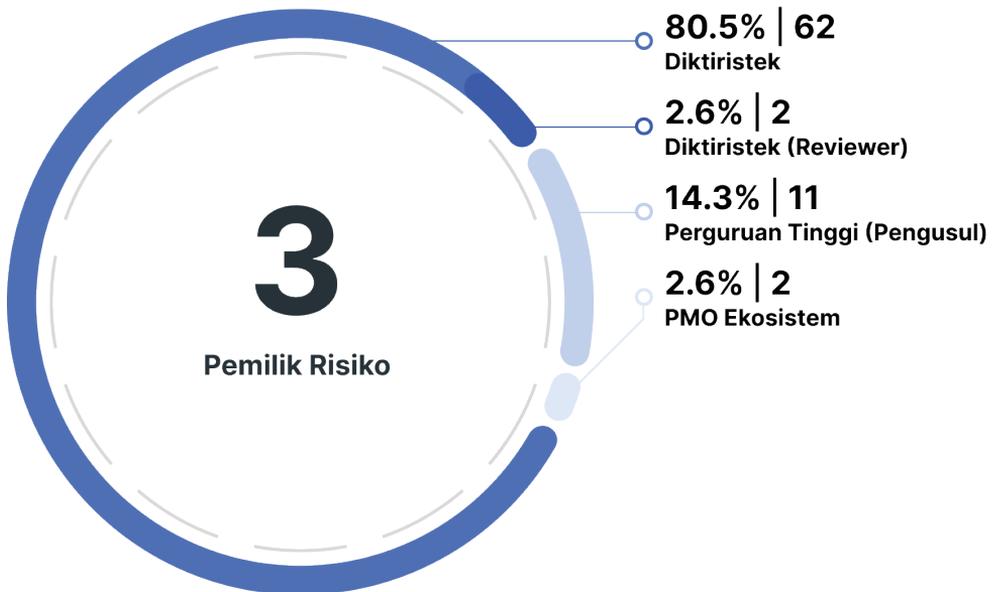
Gambar 12. Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Jenis/Kategori Risiko Teridentifikasi

### 11.3. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi merupakan pemilik risiko terbanyak yaitu sebanyak 64 risiko atau sebesar 83.12%, yang disusul oleh Perguruan Tinggi Pengusul sebanyak 11 risiko atau sebesar 14.29%, dan PMO Ekosistem sebanyak 2 risiko atau setara dengan 2.60%

Tabel 25. Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko

No	Pemilik Risiko	Jumlah	%	
1	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi	62	80.52	83.12
	Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi ( <i>Reviewer</i> )	2	2.60	
2	PMO Ekosistem	2	2.60	2.60
3	Perguruan Tinggi (Pengusul)	11	14.29	14.29
<b>Jumlah</b>		<b>77</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



Gambar 13. Grafik Hasil Evaluasi Risiko Berdasarkan Pemilik Risiko

# 12. Risk Register



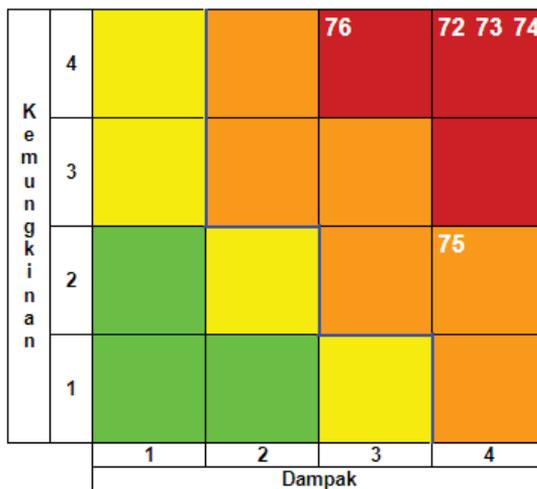
## 12.1. Tahapan Perencanaan Program

Tabel 26. Asesmen Risiko Tahapan Perencanaan Program

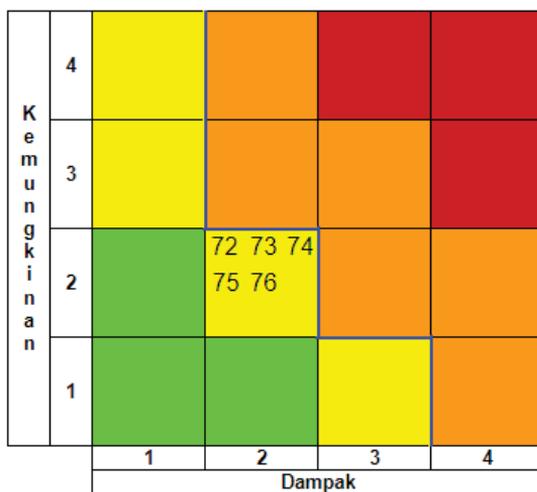
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	72	Perencanaan program	Komunikasi antar pengelola program tidak berjalan secara efektif	DIKTI	Risiko Program Kerja	Masih terdapat SILO antara PMO dan pengelola program di DIKTI	Pelaksanaan program tidak berjalan secara efektif	4	4	16	Sangat Tinggi
2	73	Perencanaan program	Ruang gerak pengelola program dibatasi aturan keuangan pemerintah	DIKTI	Risiko Program Kerja	Aturan keuangan pemerintah yang sudah baku	Pelaksanaan program tidak berjalan secara efektif (solusi yang diberikan dunia akademik belum mampu menjawab kebutuhan industri)	4	4	16	Sangat Tinggi
3	74	Perencanaan program	Durasi program pendek (hanya periode 1 tahun)	DIKTI	Risiko Program Kerja	Aturan keuangan pemerintah yang sudah baku	Tidak dapat mengakomodir program yang sifatnya <i>multi years</i> sesuai dengan kebutuhan DUDI	4	4	16	Sangat Tinggi
4	75	Perencanaan program	Tujuan program Matching Fund tidak tercapai (tidak berkelanjutan)	DIKTI	Risiko Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kolaborasi DUDI dan Perguruan Tinggi masih bersifat <i>project based</i></li> <li>Tidak ada insentif untuk DUDI</li> <li>Pendekatan ke DUDI belum menyeluruh</li> </ol>	Penghentian program Matching Fund	4	2	8	Tinggi
5	76	Perencanaan program	Program Matching Fund belum menjangkau seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia (khususnya Indonesia Timur)	DIKTI	Risiko Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sosialisasi ke Perguruan Tinggi di Indonesia Timur kurang masif</li> <li>Jumlah DUDI terbatas</li> <li>Kapasitas Perguruan Tinggi belum merata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya partisipasi Perguruan Tinggi di Indonesia Timur</li> <li>Capaian program Matching Fund kurang merata</li> </ol>	3	4	12	Sangat Tinggi

Tabel 27. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Perencanaan Program

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	72	Komunikasi antar pengelola program tidak berjalan secara efektif	1. Meningkatkan frekuensi koordinasi secara formal 2. Mengakomodir setiap pemangku kepentingan dalam komposisi tim pengelola	1. PPK 2. PMO	2	2	4	Sedang
2	73	Ruang gerak pengelola program dibatasi aturan keuangan pemerintah	Meningkatkan fleksibilitas program	PPK	2	2	4	Sedang
3	74	Durasi program pendek (hanya periode 1 tahun)	Menyiapkan skenario program untuk mengakomodir <i>multi years project</i>	PPK	2	2	4	Sedang
4	75	Tujuan program Matching Fund tidak tercapai (tidak berkelanjutan)	Menginstitutionalkan jalinan kerjasama antara DUDI dan Perguruan Tinggi	PPK	2	2	4	Sedang
5	76	Program Matching Fund belum menjangkau seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia (khususnya Indonesia Timur)	1. Memberikan penugasan pendamping bagi Perguruan Tinggi (di luar Jawa) yang membutuhkan 2. Sosialisasi ke DUDI di Indonesia timur dengan lebih masif	PMO	2	2	4	Sedang



Gambar 14. Peta Risiko Inheren Tahapan Perencanaan Program



Gambar 15. Peta Risiko Residual Tahapan Perencanaan Program

## 12.2. Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis

Tabel 28. Asesmen Risiko Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	62	Perencanaan dan Persiapan Juknis	Target penyerapan dana Matching Fund dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan tanah air rendah sehingga program Matching Fund tidak dapat dicitrakan sesuai sasaran	DIKTI	Risiko Reputasi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perguruan Tinggi pengusul membawa kemitraan yang sudah terjalin ke dalam program Matching Fund</li> <li>2. Perguruan Tinggi pengusul enggan memperluas skala kemitraannya dengan sektor industri unggulan</li> <li>3. Platform Kedaireka belum dilihat sebagai media penghubung antara industri sektor unggulan dengan kebutuhan dunia akademik</li> <li>4. Pengenalan program Matching Fund ke sektor industri unggulan sangat rendah</li> <li>5. Sektor industri unggulan belum tertarik untuk melihat kemitraan dengan perguruan tinggi sebagai hal yang strategis</li> <li>6. Minimnya keterlibatan DUDI dalam penyusunan pedoman Matching Fund</li> </ol>	Pencitraan program Matching Fund sebagai program unggulan yang mempertemukan antara kebutuhan pengembangan DUDI dengan kompetensi perguruan tinggi tidak tercapai	4	3	12	Sangat Tinggi
2	25	Perencanaan dan Persiapan Juknis	Struktur/ alur peninjauan proposal oleh Reviewer tidak baku	DIKTI	Risiko Kinerja Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tidak terdapat panduan alur peninjauan proposal</li> <li>2. Panduan alur peninjauan proposal terlalu fluent</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Standar peninjauan proposal tidak sama</li> <li>2. Keputusan "Layak" atau "Tidak Layak" tidak tepat</li> </ol>	3	4	12	Sangat Tinggi
3	31	Perencanaan dan Persiapan Juknis	Tidak ada deskripsi rencana sesuai skema yang telah ditetapkan seperti seberapa jauh tahap komersialisasi akan dilakukan	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rencana pelaksanaan program inovasi belum disusun oleh pengusul</li> <li>2. Pengusul tidak memahami bagaimana menuliskan rencana program dalam bentuk proposal</li> </ol>	Proposal dapat dinilai tidak layak	3	3	9	Tinggi

Tabel 29. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	62	Target penyerapan dana Matching Fund dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan tanah air rendah sehingga program Matching Fund tidak dapat dicitrakan sesuai sasaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meninjau ulang pedoman matching fund dan memastikan adanya kontribusi pihak DUDI pada saat penyusunan program</li> <li>2. Menunjuk pihak yang lebih berkompeten untuk melaksanakan tahapan sosialisasi program khususnya ketika mengenalkan program pada tahap awal</li> </ol>	PPK	2	2	4	Sedang
2	25	Struktur/ alur peninjauan proposal oleh Reviewer tidak baku	Merevisi SOP review proposal agar alur peninjauan dapat lebih terstruktur	PPK	1	1	1	Rendah
3	31	Tidak ada deskripsi rencana sesuai skema yang telah ditetapkan seperti seberapa jauh tahap komersialisasi akan dilakukan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertegas format proposal pada saat sosialisasi dilakukan</li> <li>2. Menambahkan poin tentang deskripsi rencana sesuai skema yang dipilih di dalam platform Kedaireka serta memastikan bahwa apa yang diisikan di dalam platform adalah yang sama dengan yang dituliskan di dalam proposal</li> </ol>	PPK PMO	2	1	2	Rendah

Kemungkinan	4			25	
	3			31	62
	2				
	1				
		1	2	3	4
<b>Dampak</b>					

Gambar 16. Peta Risiko Inheren Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis

Kemungkinan	4				
	3				
	2		62		
	1	25	31		
		1	2	3	4
<b>Dampak</b>					

Gambar 17. Peta Risiko Residual Tahapan Perencanaan dan Persiapan Juknis

### 12.3. Tahapan Pelaksanaan Seleksi

Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	1	Pelaksanaan seleksi - substansi dan verifikasi kelayakan	Ketidaksesuaian antara skema kegiatan dalam proposal yang diajukan tim pengusul dengan skema program Matching Fund 2023	PT (Pengusul)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko penyerapan anggaran</li> <li>2. Risiko program kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim pengusul tidak membaca dan memahami panduan program Matching Fund 2023 dengan seksama</li> <li>2. Tim pengusul menganggap ketentuan program Matching Fund selalu sama dari tahun ke tahun</li> <li>3. Adanya miskonsepsi tim pengusul yang menganggap program Matching Fund sama dengan program Kampus Merdeka Merdeka Belajar (MBKM)</li> <li>4. Adanya perbedaan persepsi dan terminologi yang digunakan dalam pedoman oleh tim pengusul dan reviewer</li> <li>5. Adanya perubahan ketentuan program Matching Fund yang diputuskan pada tengah proses seleksi Matching Fund berlangsung (berkaitan dengan kementerian lain)</li> <li>6. Tim pengusul tidak terupdate dengan perubahan last minute pada ketentuan program Matching Fund</li> <li>7. Pemahaman tim pengusul terhadap luaran yang diharapkan dari skema Matching Fund rendah</li> <li>8. Mitra dari tim pengusul tidak cocok dengan ketentuan skema dalam program Matching Fund 2023</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banyaknya proposal yang tidak direkomendasikan oleh reviewer untuk ditindaklanjuti DIKTI</li> <li>2. Penggunaan sumber daya DIKTI, PMO, Tim Pengusul, dan mitra tidak efektif</li> <li>3. Penurunan pencapaian kinerja program Matching Fund</li> <li>4. Penurunan penyerapan anggaran program Matching Fund</li> </ol>	4	4	16	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
2	5	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Efektivitas Pelaksanaan Tahap Verifikasi Kelayakan program Matching Fund 2023 rendah	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposal yang tidak layak (salah skema, sudah pernah dilakukan sebelumnya, proposal tidak lengkap, dll) lolos dari proses pitching</li> <li>2. Waktu pelaksanaan Verifikasi Kelayakan tiap tim pengusul terlalu sempit</li> <li>3. Administrasi yang harus diisi reviewer banyak, namun waktu yang diberikan sangat sedikit</li> <li>4. Pembahasan real-time terhambat karena zoom ngelag sehingga tidak sinkron</li> <li>5. Reviewer terlalu mengarahkan tim pengusul, bukan memberikan review / saran kepada tim pengusul</li> <li>6. Pemahaman tim pengusul terhadap luaran yang diharapkan dari skema Matching Fund rendah</li> <li>7. Adanya "proposal titipan"</li> <li>8. Adanya kerjasama antara reviewer untuk meloloskan proposal yang tidak layak</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan Sumber Daya DIKTI, PMO, Tim pengusul, dan mitra yang kurang efektif</li> <li>2. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund</li> <li>3. Percepatan inovasi yang diharapkan tidak tercapai</li> </ol>	4	4	16	Sangat Tinggi
3	13	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pengusul kurang paham definisi dan maksud "inkind" dan "Incash" dalam penyusunan RAB	DIKTI	Risiko Kepatuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusun tidak memahami petunjuk keuangan Matching Fund</li> <li>2. Ada niat tidak baik dalam penyusunan RAB</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM</li> <li>2. RAB program kurang akuntabilitasnya</li> </ol>	4	4	16	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
4	18	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pengusul kurang memahami komponen dan standar biaya manajemen pada saat pembuatan RAB (yang boleh dan tidak boleh)	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Penyusun tidak memahami petunjuk keuangan Matching Fund	1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM 2. RAB program kurang akuntabilitasnya	4	4	16	Sangat Tinggi
5	30	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Tidak tersedia referensi biaya untuk setiap item anggaran	PT (Pengusul)	Risiko Keuangan	1. Biaya pengadaan diajukan atas dasar pengalaman 2. Pengusul tidak mengetahui bahwa referensi biaya harus disertakan	Anggaran akan disusul dalam konteks over budget	4	4	16	Sangat Tinggi
6	7	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Substansi proposal kurang tergalil dengan baik oleh reviewer	DIKTI	Risiko program kerja	1. Reviewer kurang paham proses bisnis / substansi proposal Matching Fund yang diajukan 2. Reviewer terlalu sibuk dengan administrasi 3. Pertanyaan yang diajukan kurang fokus pada substansi 4. Reviewer lebih banyak memberikan masukan proposal, bukan menggali substansi proposal 5. Banyak pembahasan reviewer yang tidak relevan dengan substansi proposal	1. Proposal yang direkomendasikan kurang feasible 2. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund	4	3	12	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
7	12	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pengusul kurang memahami panduan keuangan Matching Fund	DIKTI	Risiko Kepatuhan	Penyusun tidak memahami petunjuk keuangan Matching Fund	1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM 2. RAB program kurang akuntabilitasnya	4	3	12	Sangat Tinggi
8	15	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pada saat membuat RAB, pengusul tidak melampirkan bukti pendukung/ perbandingan untuk komponen harga	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Penyusun tidak memahami petunjuk keuangan Matching Fund 2. Tidak ada ceklist dokumen bukti pendukung	1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM 2. RAB program kurang akuntabilitasnya	4	3	12	Sangat Tinggi
9	22	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Perwakilan dari Mitra yang datang pada proses Verifikasi Kelayakan bukan pihak yang berwenang	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Pihak yang berwenang tidak dapat hadir	1. Keputusan terkait proses Matching Fund tidak bisa segera diambil 2. Komitmen mitra dapat dipertanyakan 3. Kurang bisa menggali kompetensi dan komitmen mitra pada program Matching Fund	4	3	12	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
10	24	Pelaksanaan Seleksi - Pitching	Pengusul salah memilih skema	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program	1. Pengusul tidak memahami program inovasi yang diusulkan 2. Pengusul tidak memahami bagaimana program Matching Fund dapat membantu inovasi tersebut	1. Waktu/ biaya/ usaha terbuang (kurator, reviewer, PMO) 2. Proposal tidak dapat dilanjutkan	4	3	12	Sangat Tinggi
11	29	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Komponen-komponen dalam rencana anggaran tidak sesuai pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK 60)	DIKTI	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	Pengusul tidak memahami PMK.60	Anggaran disusun yang tidak didasarkan pada peraturan berlaku	4	3	12	Sangat Tinggi
12	6	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Tim Pengusul mundur dari program Matching Fund setelah proses Verifikasi Kelayakan	DIKTI	Risiko program kerja	1. Adanya perubahan kebijakan setelah program Matching Fund dijalankan yang dirasa memberatkan tim pengusul 2. Pemahaman tim penyusul tentang kepemilikan hasil (mesin yang dibeli, dll) Matching Fund rendah	1. Penggunaan Sumber Daya DIKTI, PMO, Tim pengusul, dan mitra yang kurang efektif 2. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund 3. Tujuan umum program tidak tercapai	4	2	8	Tinggi
13	57	Seleksi administrasi mitra	Informasi legalitas dan kompetensi Mitra tidak akurat	PMO Ekosistem	Risiko hukum	1. Data yang diminta pada saat pendaftaran mitra tidak lengkap untuk mengetahui legalitas dan kompetensi mitra 2. Pihak Dudi tidak dilibatkan dalam penyusunan substansi perencanaan Matching Fund	1. Kompetensi dan legalitas mitra tidak valid 2. Program tidak berjalan	4	2	8	Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
14	3	Pelaksanaan seleksi	Pemalsuan data mitra dalam proposal Matching Fund 2023	DIKTI (Reviewer)	1. Risiko kepatuhan 2. Risiko hukum	1. Tahapan verifikasi tim pengusul (terutama mitra) kurang teliti 2. Adanya keengganan dari pihak mitra untuk menyampaikan data internal organisasi	1. Memicu temuan BPK 2. Terjadinya fraud / penipuan yang berbuntut pada tuntutan hukum	4	1	4	Tinggi
15	11	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Ketua pengusul yang hadir bukan yang sebenarnya (identitas beda/ pemalsuan identitas)	PT (Pengusul)	Risiko Kepatuhan	1. Ketua pengusul asli tidak bisa hadir 2. Adanya niat tidak baik dari pengusul	Pemalsuan identitas	4	1	4	Tinggi
16	16	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Jangka waktu revisi terlalu singkat (hanya sekitar 5-6 jam untuk RAB, dan 1x 24 jam untuk program)	PT (Pengusul) DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Banyak revisi, bahkan penyusunan ulang anggaran 2. Adanya masukan dari Reviewer	Revisi proposal tidak maksimal	3	4	12	Sangat Tinggi
17	19	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Tingkat pemahaman antar evaluator keuangan berbeda	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Kurang penyamaan persepsi	Revisi RAB proposal bisa kurang tepat	3	4	12	Sangat Tinggi
18	21	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Kapasitas reviewer tidak merata	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Rreviewer memiliki latar belakang pengalaman dan kompetensi yang beragam	Hasil review tidak merata/ standar penilaian tiap proposal bisa berbeda (tergantung reviewer)	3	4	12	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
19	33	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Suasana pada sesi Verifikasi Kelayakan tidak kondusif	DIKTI	Risiko Kinerja Program	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ruangan kurang besar</li> <li>2. Terlalu banyak sesi Verifikasi Kelayakan yang dijadwalkan pada waktu yang bersamaan</li> </ol>	Proses diskusi pada saat Verifikasi Kelayakan tidak berjalan dengan baik sehingga tidak dapat menggali informasi yang diperlukan	3	4	12	Sangat Tinggi
20	8	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Hasil evaluasi Reviewer Verifikasi Kelayakan kurang optimal	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Waktu pelaksanaan Verifikasi Kelayakan antar tim pengusul sangat pendek</li> <li>2. Terlalu banyak poin yang harus dilengkapi reviewer</li> <li>3. Pembahasan Verifikasi Kelayakan group sebelumnya melewati batas yang telah ditetapkan</li> <li>4. Reviewer dan tim pengusul tidak dapat konsentrasi dan berdiskusi dengan baik karena pengaturan layout ruangan yang kurang tepat</li> <li>5. Reviewer berbeda pandangan dan pemahaman tentang skema yang ada</li> <li>6. Reviewer kurang paham keuangan, sehingga RAB tidak terlalu dikupas</li> <li>7. Adanya kedekatan antara reviewer dengan tim pengusul (baik PT maupun mitra)</li> <li>8. Pemeriksaan proposal oleh reviewer kurang menyeluruh</li> <li>9. Reviewer tidak saling berbagi informasi mengenai proposal yang di review</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposal yang direkomendasikan kurang feasible</li> <li>2. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund</li> </ol>	3	3	9	Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
21	17	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Proses Verifikasi Kelayakan tertambat dimulai	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Reviewer baru mengisi form evaluasi 2. Proses review sebelumnya terlambat selesai	1. Verifikasi kurang mendalam karena waktu yang sempit 2. Proposal tidak tergal dengan baik	3	3	9	Tinggi
22	23	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Batasan /definisi revisi RAB dan proposal tidak jelas	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Belum ada penyamaan persepsi mengenai revisi yang dapat dilakukan pada proses Verifikasi Kelayakan 2. Belum ada panduan terkait proses revisi	Proposal dan RAB dapat dinilai tidak layak	3	3	9	Tinggi
23	28	Pelaksanaan Seleksi - Pitching	Penetapan tujuan oleh Mitra tidak merujuk pada ukuran skala program yang telah ditetapkan	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program	1. Pengusul tidak memahami format proposal yang tertera dalam panduan dengan baik 2. Pengusul belum dapat menentukan tujuan secara terukur	Proposal dapat dinilai tidak layak	3	3	9	Tinggi
24	32	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Anggaran dibuat dengan asumsi program multi year	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	Pengusul kurang memahami panduan program	Anggaran akan dinilai tidak layak	3	3	9	Tinggi
25	34	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pendamping verifikasi tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis yang memadai	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. PMO tidak memiliki pool SDM yang handal 2. Rekrutmen pendamping tergesa-gesa	1. Pengusul tidak dapat memahami revisi yang diharapkan 2. Pengunduran waktu pelaksanaan program	3	3	9	Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
26	49	Proses Seleksi - Pitching	Seleksi pada proses pitching kurang efektif	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Database kurang akurat</li> <li>2. Terlalu banyak proposal yang masuk pada proses pitching</li> <li>3. Reviewer tidak update dengan semua proposal yang masuk</li> <li>4. Tidak ada warning system untuk proposal dengan kategori yang sama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan kinerja program Matching Fund</li> <li>2. Penyerapan anggaran tidak tepat sasaran</li> <li>3. Penggunaan sumber daya DIKTI, PMO yang tidak efektif</li> <li>4. Luaran yang dihasilkan tim pengusul tidak sesuai dengan yang diharapkan</li> </ol>	3	3	9	Tinggi
27	51	Proses Seleksi	Reviewer mengundurkan diri setelah bimtek reviewer Matching Fund, dan beralih menjadi tim pengusul	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas reviewer yang berbeda-beda</li> <li>2. Motivasi menjadi reviewer</li> <li>3. Tidak adanya sanksi kepada reviewer yang tidak menyelesaikan tugasnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memicu pemeriksaan inspektorat</li> <li>2. Penggunaan sumber daya DIKTI, PMO tidak efektif</li> <li>3. Kompetisi yang tidak fair</li> </ol>	3	3	9	Tinggi
28	55	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Reviewer dalam proses Verifikasi Kelayakan cenderung menjadi fasilitator, bukan reviewer	DIKTI	Risiko operasional	Pemahaman yang kurang atas fungsi dan tugas reviewer	Hasil Verifikasi Kelayakan kurang valid	3	3	9	Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko	
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko		
29	60	Seleksi administrasi	Fungsi verifikator administrasi tidak dapat berjalan sesuai SOP	DIKTI	Risiko Kepatuhan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumen SOP yang digunakan sebagai rujukan kerja verifikator tidak baku (sering berubah seiring dengan kebijakan pimpinan)</li> <li>2. Proses verifikasi masih dilaksanakan secara manual</li> <li>3. Keterbatasan sumber daya manusia</li> <li>4. Adanya perbedaan cara pandang dalam melakukan verifikasi antar verifikator</li> </ol>	Terdapat perbedaan hasil verifikasi untuk 1 proposal	3	3	9	Tinggi	
30	14	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Pemahaman pengusul terkait komponen TKDN kurang	DIKTI	Risiko Kepatuhan	Penyusun tidak memahami Petunjuk Keuangan Matching Fund	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM</li> <li>2. RAB program kurang akuntabilitasnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potensi temuan BPK apabila tidak sesuai SBM</li> <li>2. RAB program kurang akuntabilitasnya</li> </ol>	3	2	6	Tinggi
31	26	Pelaksanaan Seleksi - Pitching	Kontribusi Mitra tidak bersifat nyata	DIKTI	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengusul tidak memahami program inovasi yang diusulkan</li> <li>2. Pengusul tidak memahami bagaimana program Matching Fund dapat membantu inovasi tersebut</li> </ol>	Menciptakan cara pandang ganda atas proposal yang diajukan	3	2	6	Tinggi	
32	27	Pelaksanaan Seleksi - Pitching	Kontribusi Mitra tidak dinyatakan secara eksplisit di dalam proposal	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengusul tidak memahami format proposal yang tertera dalam panduan dengan baik</li> <li>2. Mitra pengusul belum dapat menyatakan secara eksplisit kontribusi yang ingin dihasilkan</li> </ol>	Proposal dapat dinilai tidak layak	3	2	6	Tinggi	

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
32	27	Pelaksanaan Seleksi - Pitching	Kontribusi Mitra tidak dinyatakan secara eksplisit di dalam proposal	PT (Pengusul)	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	1. Pengusul tidak memahami format proposal yang tertera dalam panduan dengan baik 2. Mitra pengusul belum dapat menyatakan secara eksplisit kontribusi yang ingin dihasilkan	Proposal dapat dinilai tidak layak	3	2	6	Tinggi
33	36	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Revisi proposal diserahkan tidak tepat waktu	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Revisi yang diminta terlalu luas lingkupnya 2. Pengusul tidak membawa tim proposal yang tepat, sehingga tidak bisa mengambil keputusan 3. Pengusul kehabisan waktu	Pengunduran waktu pelaksanaan program	3	2	6	Tinggi
34	37	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Revisi anggaran diserahkan tidak tepat waktu	DIKTI	Risiko Kinerja Program	1. Revisi yang diminta terlalu banyak 2. Pengusul tidak membawa tim proposal yang tepat, sehingga tidak bisa mengambil keputusan 3. Pengusul kehabisan waktu	1. Jumlah penerima hibah menjadi berkurang 2. Penyerapan anggaran rendah	3	2	6	Tinggi
35	38	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Revisi yang diminta tidak dipenuhi oleh Pengusul	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Pengusul tidak mau mempertimbangkan saran revisi dari Reviewer	1. Pengunduran waktu pelaksanaan program 2. Jumlah penerima hibah menjadi berkurang 3. Penyerapan anggaran rendah	3	2	6	Tinggi
36	40	Pelaksanaan seleksi	Tim Pengusul mengajukan proposal yang sama dengan nama yang berbeda	DIKTI	Risiko program kerja	Adanya faktor kesengajaan tim pengusul untuk mendapatkan dana Matching Fund	Dapat menghambat program Matching Fund (jika proposal lolos / tidak terdeteksi pada saat pitching)	3	2	6	Tinggi

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
37	50	Proses Seleksi	Tingkat Integritas dan objektivitas reviewer berbeda	DIKTI	1. Risiko program kerja 2. Risiko reputasi sosial	1. Motivasi menjadi reviewer 2. Perbedaan nilai yang dipegang reviewer 3. Miskonsepsi reviewer dalam memposisikan dirinya dalam melakukan verifikasi kelayakan (seharusnya mewakili DIKTI) 4. Tidak ada monitoring reviewer	1. Kualitas proposal yang direkomendasikan reviewer rendah 2. Munculnya reputasi negatif tentang program Matching Fund 3. Memicu pemeriksaan inspektorat jenderal	3	2	6	Tinggi
38	4	Pelaksanaan seleksi	Adanya joki proposal dalam proses seleksi program Matching Fund 2023	DIKTI (Reviewer)	1. Risiko kepatuhan 2. Risiko hukum	Kurangnya verifikasi kebenaran terhadap tim pengusul maupun mitra tim pengusul program Matching Fund 2023	1. Adanya temuan Inspektorat jenderal 2. Terjadinya fraud / penipuan yang berbuntut pada tuntutan hukum	3	1	3	Sedang
39	41	Pelaksanaan seleksi	Platform Kedaireka mengalami Malware	DIKTI	1. Risiko IT 2. Risiko reputasi sosial	1. Firewall tidak update 2. Perkembangan teknologi / Virus baru	1. Pelaksanaan program Matching Fund terhambat 2. Adanya data yang corrupt / hilang 3. Timbulnya reputasi negatif pada program Matching Fund	3	1	3	Sedang
40	42	Pelaksanaan seleksi	Gagal meretrieve data yang sudah di upload pada platform kedaireka	DIKTI	1. Risiko IT 2. Risiko reputasi sosial	1. Serangan Hacker 2. Server down/rusak 3. Serangan virus/malware 4. Database corrupt 5. Data tidak tersimpan 6. Kelalaian manusia 7. Memory penuh	1. Pelaksanaan program Matching Fund terhambat 2. Adanya data yang corrupt / hilang 3. Timbulnya reputasi negatif pada program Matching Fund	3	1	3	Sedang

Lanjutan Tabel 30. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
41	20	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Inferioritas reviewer terhadap pengusul	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Pengusul merupakan dosen dari A Class University, sedangkan reviewer dari universitas dengan kelas d bawahnya	Proses verifikasi kurang mendalam	2	2	4	Sedang
42	10	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Jaringan internet lambat	DIKTI	Risiko program kerja	Jaringan internet di lokasi Verifikasi Kelayakan lambat	Proses Verifikasi Kelayakan untuk fasilitas zoom dan recording menjadi terganggu	1	1	1	Rendah

Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	1	Ketidaksesuaian antara skema kegiatan dalam proposal yang diajukan tim pengusul dengan skema program Matching Fund 2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selain membuat buku panduan, juga membuat video panduan (terutama pada skema dan luaran skema) yang diunggah pada website Kedaireka</li> <li>Melakukan sosialisasi berupa bimtek dan pendampingan kepada perguruan tinggi sasaran</li> </ol>	PMO	3	3	9	Tinggi
2	5	Efektivitas Pelaksanaan Tahap Verifikasi Kelayakan program Matching Fund 2023 rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat timeline pelaksanaan program dengan jendela waktu yang lebih panjang, sehingga proses pitching dapat dilakukan dengan lebih seksama</li> <li>Jeda waktu antar pelaksanaan Verifikasi Kelayakan tiap tim pengusul diperpanjang, sehingga tim reviewer punya cukup waktu untuk mereview proposal dan menyelesaikan administrasi dengan baik</li> <li>Membangun sistem berbasis teknologi yang lebih ketat pada proses pitching, sehingga lebih efektif dan efisien untuk semua pihak (DIKTI, PMO, Tim Pengusul, Mitra)</li> <li>Merolling pasangan reviewer setiap harinya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PMO</li> <li>PPK</li> </ol>	2	2	4	Sedang
3	13	Pengusul kurang paham definisi dan maksud "inkind" dan "Incash" dalam penyusunan RAB	Merevisi buku panduan program terkait dengan penjelasan 'inkind dan incash' agar tidak menimbulkan salah arti	PPK	1	1	1	Rendah
4	18	Pengusul kurang memahami komponen dan standar biaya manajemen pada saat pembuatan RAB (yang boleh dan tidak boleh)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan Bimtek pemahaman PMK 60</li> <li>Menyiapkan tim pendamping keuangan bagi setiap Perguruan Tinggi yang lolos verifikasi kelayakan</li> </ol>	PPK	2	1	2	Rendah
5	30	Tidak tersedia referensi biaya untuk setiap item anggaran	Membuat digital proposal (khusus untuk RAB) disertai dengan attachment file yang diperlukan sebagai rujukan biaya	PPK	1	1	1	Rendah
6	7	Substansi proposal kurang tergal dengan baik oleh reviewer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penempatan reviewer dan proposal yang akan direview disesuaikan dengan background reviewer</li> <li>Reviewer tidak hanya dari kalangan akademisi, tapi juga dari kalangan praktisi</li> <li>Reviewer diberikan panduan pertanyaan untuk tim pengusul, dan diberikan kebebasan untuk mengembangkan pertanyaan untuk menggali substansi dan feasibility proposal yang diajukan</li> <li>Dalam setiap tim reviewer terdapat 1 reviewer yang memiliki background keuangan sehingga dapat menelaah RAB dengan baik</li> </ol>	PMO	2	2	4	Sedang

Lanjutan Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
7	12	Pengusul kurang memahami panduan keuangan Matching Fund	Mengadakan Bimtek keuangan secara periodik	PPK	1	1	1	Rendah
8	15	Pada saat membuat RAB, pengusul tidak melampirkan bukti pendukung/ pembandingan utk komponen harga	Menjadikan bukti pendukung sebagai dokumen syarat mutlak dalam penyusunan RAB	PPK	1	1	1	Rendah
9	22	Perwakilan dari Mitra yang datang pada proses Verifikasi Kelayakan bukan pihak yg berwenang	Menegaskan dalam undangan bahwa perwakilan mitra minimum berada pada jenjang manajerial tertentu (misalnya BOD-1)	PPK	1	1	1	Rendah
10	24	Pengusul salah memilih skema	Memberikan pendampingan bagi calon peserta untuk penyusunan proposal	PPK	1	1	1	Rendah
11	29	Komponen-komponen dalam rencana anggaran tidak sesuai pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK 60)	1. Memberikan penekanan terkait penggunaan PMK 60 sebagai rujukan biaya 2. Mengadakan bimtek penyusunan RAB	PPK PMO	1	1	1	Rendah
12	6	Tim Pengusul mundur dari program Matching Fund setelah proses Verifikasi Kelayakan	1. Pemberian sanksi yang dicantumkan pada kontrak jika ada mitra yang mangkir dari tanggung jawabnya selama proses Matching Fund berlangsung 2. Reviewer selain melakukan asesmen substansi dan kelayakan proposal, juga melakukan asesmen keseriusan mitra dalam menjalankan program Matching Fund 3. Tim pengusul dan mitra membuat surat pernyataan tidak akan mundur dari program Matching Fund setelah proses verifikasi kelayakan dilakukan dan bersedia menanggung konsekuensi pinalti atau denda apabila mundur dari program Matching Fund	1. PPK 2. PMO	3	1	3	Sedang
13	57	Informasi legalitas dan kompetensi Mitra tidak akurat	1. Menambahkan pertanyaan wajib terkait legalitas dan kompetensi mitra dalam platform Kedaireka serta menanyakan tautan media sosial mitra (instagram dan YouTube) 2. Melibatkan perwakilan DUDI dalam penyusunan substansi dan perancangan SOP/alur Matching Fund 3. Melakukan due diligence melalui pihak eksternal	PPK	2	1	2	Rendah

Lanjutan Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
14	3	Pemalsuan data mitra dalam proposal Matching Fund 2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan verifikasi dan validasi dokumen legalitas mitra yang di submit pada platform kedaireka serta pemeriksaan rekam jejak mitra</li> <li>Tim pengusul membuat surat pernyataan yang menyatakan data mitra yang disampaikan adalah benar dan bersedia untuk menanggung konsekuensi hukum apabila terdapat indikasi terjadi pemalsuan data mitra/fraud</li> <li>Pemberian sanksi berupa tim pengusul dan perguruan tinggi yang menaunginya akan di banned dari program Matching Fund selama 5 tahun berturut-turut</li> </ol>	PMO	4	1	4	Tinggi
15	11	Ketua pengusul yang hadir bukan yang sebenarnya (identitas beda/ pemalsuan identitas)	Menjadikan kehadiran ketua pengusul sebagai hal yang mutlak, ketidakhadiran perlu disamakan dengan pengertian 'mundur dari kepesertaan'	PPK	1	1	1	Rendah
16	16	Jangka waktu revisi terlalu singkat (hanya sekitar 5-6 jam untuk RAB, dan 1x 24 jam untuk program)	Menyiapkan tim pendamping keuangan yang bertugas mendampingi revisi RAB, agar tahapan ini dapat dilakukan secara intensif	PPK	1	1	1	Rendah
17	19	Tingkat pemahaman antar evaluator keuangan berbeda	Mengadakan kegiatan sosialisasi serta penyamaan persepsi secara berkala dengan para reviewer	PPK	1	1	1	Rendah
18	21	Kapasitas reviewer tidak merata	Mengadakan seri pelatihan reviewer untuk menyamakan persepsi yang dilanjutkan dengan tes sederhana	PPK	2	1	2	Rendah
19	33	Suasana pada sesi Verifikasi Kelayakan tidak kondusif	Mengatur layout ruangan verifikasi sedemikian rupa serta menentukan urutan dan tata cara verifikasi secara baku agar dapat dipatuhi oleh seluruh peserta	PPK	1	1	1	Rendah
20	8	Hasil evaluasi Reviewer Verifikasi Kelayakan kurang optimal	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memberikan jeda waktu yang lebih panjang antar sesi Verifikasi Kelayakan tim pengusul sehingga reviewer dapat mereview dengan baik</li> <li>Menyederhanakan administrasi tim reviewer</li> </ol>	1. PMO 2. PPK	2	2	4	Sedang
21	17	Proses Verifikasi Kelayakan terlambat dimulai	Mematangkan persiapan verifikasi termasuk sisi teknis paling lambat H-2	PPK	1	1	1	Rendah

Lanjutan Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
22	23	Batasan/definisi revisi RAB dan Proposal tidak jelas	Mengadakan bimtek penyusunan RAB secara berkala	PPK	1	1	1	Rendah
23	28	Penetapan tujuan oleh Mitra tidak merujuk pada ukuran skala program yang telah ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan paparan khusus terkait keselarasan antara penetapan tujuan dengan ukuran skala program di sesi sosialisasi</li> <li>2. Menyiapkan bimtek penyusunan proposal secara berkala</li> </ol>	PMO	1	1	1	Rendah
24	32	Anggaran dibuat dengan asumsi program multi year	Menambahkan kalimat penegasan pada buku panduan terkait standar biaya serta asumsi yang digunakan oleh peserta dalam menyusun anggaran	PPK	1	1	1	Rendah
25	34	Pendamping verifikasi tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan teknis yang memadai	Menambah frekuensi sosialisasi SOP dan dokumen isian untuk verifikasi serta mengadakan tes sederhana untuk mengukur kompetensi verifikator	PPK	1	1	1	Rendah
26	49	Seleksi pada proses pitching kurang efektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun sistem pendeteksi jenis proposal atau luaran proposal yang diterima dengan database yang ada (seperti turnitin untuk pengecekan plagiarisme)</li> <li>2. Membuat dashboard yang dapat diakses semua reviewer untuk mendeteksi proposal yang tidak layak diteruskan ke tahapan proses verifikasi kelayakan</li> </ol>	PMO	2	2	4	Sedang
27	51	Reviewer mengundurkan diri setelah bimtek reviewer Matching Fund, dan beralih menjadi tim pengusul	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reviewer harus menandatangani pakta integritas sebelum proses rekrutmen berlangsung</li> <li>2. Melakukan evaluasi reviewer secara berkala</li> <li>3. Saling berbagi informasi mengenai kinerja reviewer antara sesama pelaksana program DIKTI dan DIKSI, dan mem-banned reviewer yang melanggar pakta integritas pada semua program DIKTI dan DIKSI</li> <li>4. Proposal tim pengusul dimana oknum reviewer bersangkutan bernaung didiskualifikasi</li> </ol>	1. PPK 2. PMO	2	2	4	Sedang
28	55	Reviewer dalam proses Verifikasi Kelayakan cenderung menjadi fasilitator, bukan reviewer	Menambahkan SOP reviewer agar membatasi diri untuk tidak menjadi fasilitator dalam proses verifikasi kelayakan yang dilengkapi dengan pemantauan lapangan yang terpadu	PPK	2	1	2	Rendah

Lanjutan Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
29	60	Fungsi Verifikator administrasi tidak dapat berjalan sesuai SOP	1. Memformalkan SOP 2. Melakukan sosialisasi kepada verifikator administrasi 3. Menggunakan sistem dalam proses verifikasi	PPK	2	2	4	Sedang
30	14	Pemahaman pengusul terkait komponen TKDN kurang	Membuka saluran informasi (hotline number) khusus untuk menyampaikan informasi terkait komponen TKDN yang dipersyaratkan di dalam program	PPK	1	1	1	Rendah
31	26	Kontribusi Mitra tidak bersifat nyata	Mengadakan sosialisasi khusus kepada calon mitra untuk menjelaskan konsep program secara lebih terperinci	PMO	2	1	2	Rendah
32	27	Kontribusi Mitra tidak dinyatakan secara eksplisit di dalam proposal	Memberikan penekanan dalam bentuk nominal rupiah untuk setiap kontribusi mitra dalam platform Kedaireka	PPK	2	1	2	Rendah
33	36	Revisi proposal diserahkan tidak tepat waktu	Memberikan sanksi yang signifikan (seperti menarik kepesertaan dalam program matching fund tahun berjalan) apabila revisi proposal tidak diserahkan pada tenggat waktu yang telah ditentukan	PPK	1	1	1	Rendah
34	37	Revisi anggaran diserahkan tidak tepat waktu	Menyiapkan tim pendamping keuangan yang bertugas secara khusus memberikan pendampingan revisi anggaran kepada masing-masing Perguruan Tinggi	PPK	1	1	1	Rendah
35	38	Revisi yang diminta tidak dipenuhi oleh Pengusul	1. Mempertegas point revisi di dalam buku panduan program 2. Meningkatkan efektivitas mekanisme pemantauan revisi proposal dengan mengalokasikan honor review revisi proposal kepada reviewer	PPK	2	1	2	Rendah
36	40	Tim Pengusul mengajukan proposal yang sama dengan nama yang berbeda	1. Membangun sistem pendeteksi jenis proposal atau luaran proposal yang diterima dengan database yang ada (seperti turnitin untuk pengecekan plagiarisme) 2. Memberikan sanksi berupa banned selama 3 tahun berturut-turut (tidak dapat mengikuti program Matching Fund) kepada tim pengusul	PMO	3	1	3	Sedang

Lanjutan Tabel 31. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Seleksi

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
37	50	Tingkat integritas dan objektivitas reviewer berbeda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reviewer harus menandatangani pakta integritas sebelum proses berlangsung</li> <li>2. Diberikan sanksi tegas bagi mereka yang melanggar pakta integritas</li> <li>3. Banned selama beberapa periode program bagi reviewer yang telah melanggar pakta integritas</li> <li>4. Proses recruitment reviewer diperketat</li> <li>5. Melakukan evaluasi reviewer secara periodik,</li> <li>6. Saling berbagi informasi mengenai kinerja reviewer antara sesama program DIKTI dan DIKSI, sehingga reviewer dengan kinerja kurang baik di banned dari program Matching Fund</li> </ol>	1. PPK 2. PMO	2	1	2	Rendah
38	4	Adanya joki proposal dalam proses seleksi program Matching Fund 2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan verifikasi dan validasi dokumen yang di submit pada platform Kedaireka</li> <li>2. Adanya pengecekan KTP atau identitas ketika verifikasi kelayakan berlangsung</li> <li>3. Tim pengusul membuat surat pernyataan yang menyatakan data yang disubmit benar dan bersedia menanggung konsekuensi hukum apabila terdapat indikasi penipuan atau pemalsuan data / fraud</li> <li>4. Pemberian sanksi berupa tim pengusul dan perguruan tinggi yang menaunginya akan di banned dari program Matching Fund selama 3 tahun berturut-turut</li> </ol>	PMO	2	1	2	Rendah
39	41	Platform Kedaireka mengalami Malware	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengupdate firewall secara berkala</li> <li>2. Back up data</li> <li>3. Mengupdate OS secara berkala</li> <li>4. Maintenance secara berkala</li> </ol>	PMO	2	1	2	Rendah
40	42	Gagal meretrieve data yang sudah di upload pada platform kedaireka	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan memory capacity checking secara berkala</li> <li>2. Back up data</li> <li>3. Update Firewall secara berkala</li> <li>4. Server maintenance secara berkala</li> <li>5. Update OS secara berkala</li> </ol>	PMO	2	1	2	Rendah
41	20	Inferioritas reviewer terhadap pengusul	Memasukkan beberapa poin pertimbangan baru dalam tata cara reviewer termasuk apa saja hal yang diijinkan dan tidak diijinkan	PPK	1	1	1	Rendah
42	10	Jaringan internet lambat	Menyiapkan server cadangan	PPK	1	1	1	Rendah

K e m u n g k i n a n	4			16 19 21 33	1 5 13 18 30
	3			8 17 25 28 32 34 49 51 55 60	7 12 15 22 24 29
	2		20	14 26 27 36 37 38 40 50	6 57
	1	10		4 41 42	3 11
		1	2	3	4
Dampak					

Gambar 18. Peta Risiko Inheren Tahapan Pelaksanaan Seleksi

K e m u n g k i n a n	4				
	3			1	
	2		5 7 8 49 51 60		
	1	13 30 12 15 22 24 29 11 16 19 33 17 23 28 32 34 14 36 37 20 10	18 57 21 55 26 27 38 50 4 41 42	6 40	3
		1	2	3	4
Dampak					

Gambar 19. Peta Risiko Residual Tahapan Pelaksanaan Seleksi

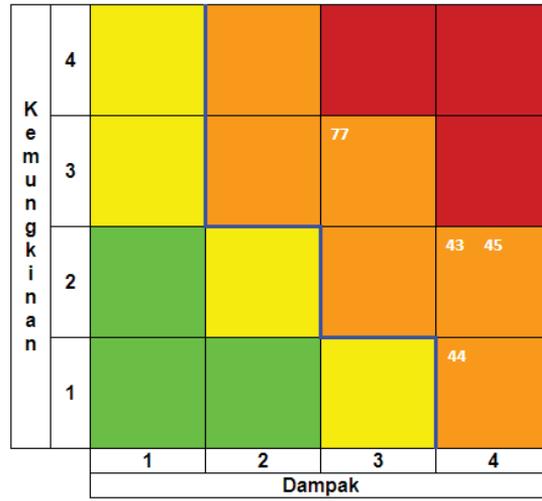
## 12.4. Tahapan Pencairan Dana

Tabel 32. Asesmen Risiko Tahapan Pencairan Dana

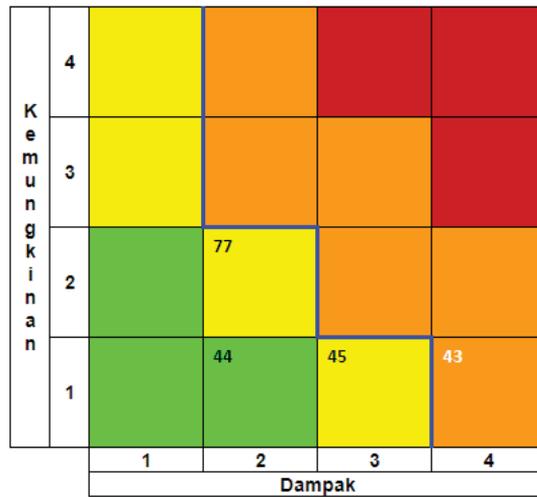
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	43	Pencairan Dana	Dana program Matching Fund salah transfer	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelalaian bendahara transfer ke nomor rekening yang salah</li> <li>2. Kelalaian bendahara transfer jumlah dana yang salah</li> <li>3. Kelalaian tim pengusul dalam memberikan data bank untuk transfer dana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan program Matching Fund terhambat</li> <li>2. Memicu pemeriksaan Jenderal dan BPK</li> </ol>	4	2	8	Tinggi
2	45	Pencairan Dana	Tingkat ketersaluran dana Matching Fund rendah (target serapan anggaran tidak tercapai)	DIKTI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko program kerja</li> <li>2. Risiko penyerapan anggaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim pengusul tidak lolos tahapan Monev 1, sehingga pencairan tahap 2 tidak dilakukan</li> <li>2. Tim pengusul harus mengembalikan dana yang telah dicairkan karena tidak sesuai dengan pedoman program</li> <li>3. Jumlah proposal yang layak didanai tidak sesuai dengan target</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Target serapan anggaran tidak tercapai</li> <li>2. Penurunan kinerja program Matching Fund</li> </ol>	4	2	8	Tinggi
3	44	Pencairan Dana	Dana program Matching Fund gagal salur	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kelalaian tim pengusul dalam memberikan data bank untuk transfer dana</li> <li>2. Kelalaian tim pengusul dalam menjaga ketersediaan rekening bank yang digunakan untuk transfer dana</li> </ol>	Pelaksanaan program Matching Fund terhambat (tim pengusul)	4	1	4	Tinggi
4	77	Pencairan Dana	Proses administrasi kelengkapan data mitra memakan waktu yang cukup panjang	DIKTI	Risiko Program Kerja	Birokrasi di Mitra DUDI dan Perguruan Tinggi lambat	Proses pencairan dana terhambat	3	3	9	Tinggi

Tabel 33. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pencairan Dana

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	43	Dana program Matching Fund salah transfer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan verifikasi 3 tahapan terhadap data rekening bank penerima dana dan jumlah dana yang akan ditransfer</li> <li>Menambahkan data rekening bank pada platform Kedaireka (yang dibuka setelah proses pengumuman penerima dana dilakukan), dan tim pengusul diminta untuk memasukkan data rekening bank penerima dana pada platform sebagai persyaratan pencairan dana Matching Fund</li> <li>Tim pengusul membuat surat pernyataan data rekening bank penerima dana yang diajukan benar dan akan bertanggung jawab terhadap akibat dari kesalahan pemberian data rekening bank</li> <li>Tim pengusul melampirkan halaman depan dari data rekening bank yang akan digunakan untuk proses transfer sebagai kelengkapan dokumen pencairan dana</li> <li>Menggunakan 1 bank untuk penyaluran dana program Matching Fund</li> </ol>	PPK	4	1	4	Tinggi
2	45	Tingkat ketersaluran dana matching fund rendah (target serapan anggaran tidak tercapai)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuka batch 3 Matching Fund 2023</li> <li>Meningkatkan efektivitas fungsi promosi program melalui jejaring LLDIKTI yang ada</li> </ol>	PPK	3	1	3	Sedang
3	44	Dana program Matching Fund gagal salur	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan verifikasi 3 tahapan terhadap data rekening bank penerima dana dan jumlah dana yang akan ditransfer</li> <li>Menambahkan data rekening bank pada platform Kedaireka (yang dibuka setelah proses pengumuman penerima dana dilakukan), dan tim pengusul diminta untuk memasukkan data rekening bank penerima dana pada platform sebagai persyaratan pencairan dana Matching Fund</li> <li>Tim pengusul membuat surat pernyataan data rekening bank penerima dana yang diajukan benar dan akan bertanggung jawab terhadap akibat dari kesalahan pemberian data rekening bank</li> <li>Tim pengusul melampirkan halaman depan dari data rekening bank yang akan digunakan untuk proses transfer sebagai kelengkapan dokumen pencairan dana</li> <li>Menggunakan 1 bank untuk penyaluran dana program Matching Fund</li> </ol>	PPK	2	1	2	Rendah
4	77	Proses administrasi kelengkapan data mitra memakan waktu yang cukup panjang	Menyiapkan skenario program untuk mengakomodir <i>multi years project</i>	PMO	2	2	4	Sedang



Gambar 20. Peta Risiko Inheren Tahapan Pencairan Dana



Gambar 21. Peta Risiko Residual Tahapan Pencairan Dana

## 12.5. Tahapan Operasional IT

Tabel 34. Asesmen Risiko Tahapan Operasional IT

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	68	Operasional Program - IT	Serangan phishing	DIKTI	Risiko IT	1. Parameter keamanan yang lemah 2. Insider job 3. Device yang dipakai oleh user (pengusul, dudi, reviewer) tidak memiliki lisensi keamanan yang aktif 4. User tidak memahami phishing	Proses operasional terhenti	4	3	12	Sangat Tinggi
2	66	Operasional Program - IT	Tingkat kesinambungan platform Kedaireka rendah	DIKTI	Risiko IT	1. Pergantian Tim IT, namun tidak meninggalkan data platform lama (sehingga harus dibangun ulang) 2. Pergantian kebijakan dan mekanisme MF sehingga perlu perubahan dalam platform.	1. Pelaksanaan program Matching Fund terganggu 2. Sasaran program tidak tercapai 3. Platform tidak dapat digunakan secara efektif dan efisien	4	3	12	Sangat Tinggi
3	67	Operasional Program - IT	Pencurian identitas, penipuan, atau penyalahgunaan data pribadi, PT, perusahaan	DIKTI	1. Risiko kepatuhan 2. Risiko hukum	Informasi yang diinput ke website (front end) diakses oleh individu yang tidak berwenang atau penjahat dunia maya	1. Terjadinya kebocoran informasi dan penyalahgunaan data oleh pihak yang tidak bertanggung jawab 2. Adanya tuntutan hukum dari pihak ketiga akibat kebocoran data tersebut	4	2	8	Tinggi
4	63	Operasional Program - IT	Kebocoran Data	DIKTI	1. Risiko reputasi sosial 2. Risiko hukum	1. Adanya celah keamanan yang belum tercover 2. Adanya serangan virus yang belum tercover keamanan cyber 3. adanya usaha hacking dari pihak luar	1. Timbulnya reputasi negatif 2. Tuntutan hukum dari Perguruan Tinggi dan Mitra 3. Berkurangnya minat Perguruan Tinggi dan Mitra untuk mengikuti program Matching Fund karena dianggap tidak aman	4	1	4	Tinggi

Lanjutan Tabel 34. Asesmen Risiko Tahapan Operasional IT

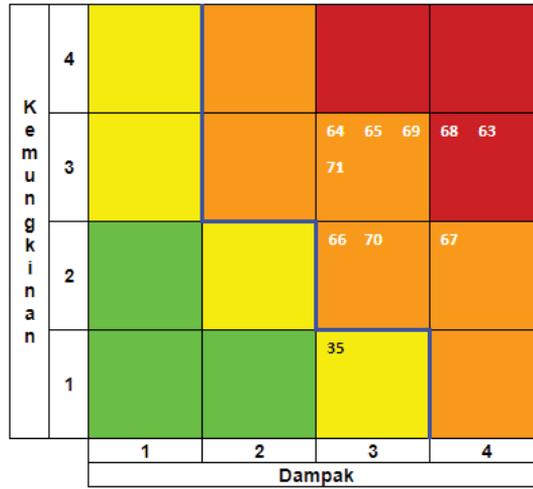
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
5	64	Operasional Program - IT	Keengganan pimpinan Perguruan Tinggi untuk menggunakan tanda tangan dan materai elektronik sebagai persyaratan kontrak program Matching Fund	DIKTI	Risiko Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya edukasi dan kepercayaan tentang keamanan tanda tangan dan materai elektronik</li> <li>2. Kebijakan baru diterapkan pada Matching Fund 2023 sehingga belum terbiasa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perguruan Tinggi lambat melengkapi dokumen</li> <li>2. Pencairan dana tahap 1 terhambat</li> <li>3. Adanya potensi luaran yang dijanjikan tim pengusul tidak tercapai</li> <li>4. Sasaran program tidak tercapai</li> </ol>	3	3	9	Tinggi
6	65	Operasional Program - IT	Platform IT belum sempurna ketika di gunakan	DIKTI	Risiko IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan seringkali berubah secara mendadak, sehingga penyesuaian platform dilakukan paralel dengan program berjalan</li> <li>2. program tahun lalu tidak bisa dipergunakan</li> </ol>	Penundaan program dari jadwal semula	3	3	9	Tinggi
7	69	Operasional Program - IT	Unauthorized access ke akun user (pengusul, dudi, reviewer)	DIKTI	Risiko IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. User tidak memahami pentingnya mengamankan PC/ laptop yang dipakai</li> <li>2. Device yang dipakai oleh user (pengusul, dudi, reviewer) tidak memiliki lisensi keamanan yang aktif</li> </ol>	Menghambat proses operasional program	3	3	9	Tinggi
8	71	Operasional Program - IT	Technical issues seperti server downtime atau kegagalan jaringan	DIKTI	Risiko IT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hardware or Network Failures</li> <li>2. Software or Operating System Issues</li> <li>3. Overloaded Servers or Resource Exhaustion</li> <li>4. Power Outages or Electrical Issues</li> <li>5. Environmental Factors</li> <li>6. Human Error</li> <li>7. Scheduled Maintenance or Upgrades</li> </ol>	Penghentian operasional program dalam waktu yang tidak dapat ditentukan	3	3	9	Tinggi

Lanjutan Tabel 34. Asesmen Risiko Tahapan Operasional IT

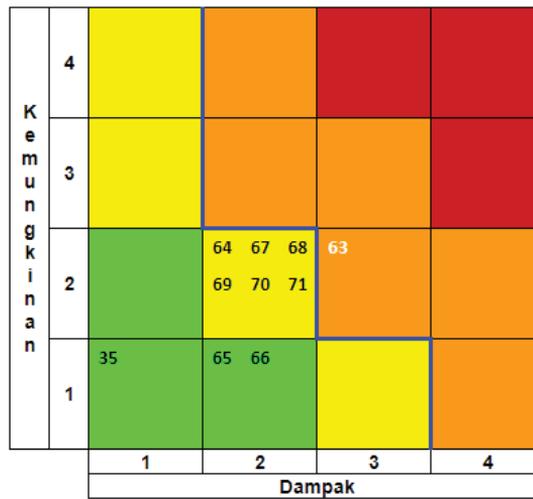
No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
9	70	Operasional Program - IT	Data dikumpulkan/disebar/ dijual tanpa persetujuan	DIKTI	1. Risiko kepatuhan 2. Risiko hukum	1. Parameter keamanan yang lemah 2. Phishing 3. Device dicuri	Kebocoran data	3	2	6	Tinggi
10	35	Operasional Program - IT	Website Kedaireka tidak bisa diakses	DIKTI	Risiko IT	Gangguan teknis	Proses pengusulan dan review tidak dapat berjalan dengan lancar	3	1	3	Sedang

Tabel 35. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Operasional IT

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	68	Serangan phishing	Memperkuat sistem keamanan platform	PPK - Unit IT	2	2	4	Sedang
2	66	Tingkat kesinambungan platform keadaira rendah	1. Pembentukan divisi IT secara khusus untuk program Matching Fund (tidak menggunakan sistem outsource seperti saat ini) 2. Membuat pedoman dan sistem kerja yang terintegrasi sehingga divisi IT tetap berjalan walaupun tim berganti	PPK	3	2	6	Tinggi
3	67	Pencurian identitas, penipuan, atau penyalahgunaan data pribadi, Perguruan Tinggi, perusahaan	Memperkuat layer security system	PPK - Unit IT	2	2	4	Sedang
4	63	Kebocoran Data	1. Menggunakan vendor yang terpercaya 2. Melakukan monitoring back-end program secara berkala	PPK dan PMO	3	1	3	Sedang
5	64	Keengganan pimpinan Perguruan Tinggi untuk menggunakan tanda tangan dan materai elektronik sebagai persyaratan kontrak program Matching Fund	Melakukan edukasi tentang keamanan dan penggunaan tanda tangan dan materai elektronik	PMO	2	2	4	Sedang
6	65	Platform IT belum sempurna ketika digunakan	1. Menyusun rencana Alpha test dan Beta test sebelum program Go-life 2. Menyesuaikan jadwal program Matching Fund dengan pengembangan IT	PPK - Unit IT	2	1	2	Rendah
7	69	Unauthorized access ke akun user (pengusul, DUDI, reviewer)	Mengedukasi user	PPK - Unit IT	2	2	4	Sedang
8	71	Technical issues seperti server downtime atau kegagalan jaringan	Menyewa server external	PPK - Unit IT	2	2	4	Sedang
9	70	Data dikumpulkan/ disebar/ dijual tanpa persetujuan	Memperkuat mekanisme keamanan data	PPK - Unit IT	2	2	4	Sedang
10	35	Website Keadaira tidak dapat diakses	Melakukan pengelolaan platform secara khusus dengan menyediakan tim IT yang bertugas memastikan platform dapat diakses setiap saat diperlukan	PPK	1	1	1	Rendah



Gambar 22. Peta Risiko Inheren Tahapan Operasional IT



Gambar 23. Peta Risiko Residual Tahapan Operasional IT

## 12.6. Tahapan Pelaksanaan Program

Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level/ Nilai Risiko	
1	9	Pelaksanaan program	Tingkat ketercapaian kinerja program rendah	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reviewer salah memproyeksikan feasibility proposal yang diusulkan</li> <li>2. Tim pengusul tidak mampu memenuhi janji luaran yang diajukan dalam proposal MF 2023</li> <li>3. Target serapan anggaran tidak tercapai</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund</li> <li>2. Target serapan anggaran tidak tercapai</li> <li>3. Adanya temuan BPK</li> </ol>	4	4	16	Sangat Tinggi
2	56	Pelaksanaan program	Minat Perguruan Tinggi dan Mitra mengikuti program Matching Fund rendah	PMO Ekosistem	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko program kerja</li> <li>2. Risiko reputasi sosial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rumitnya proses dan persyaratan yang harus dilakukan baik tim pengusul maupun mitra</li> <li>2. Ekspektasi tim pengusul dan mitra tidak tercapai</li> <li>3. Pengelolaan dan pelaksanaan program Matching Fund yang kurang profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan jumlah peserta program Matching Fund</li> <li>2. Penurunan kinerja program Matching Fund</li> <li>3. Target serapan anggaran tidak tercapai</li> </ol>	4	2	8	Tinggi

Lanjutan Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level/ Nilai Risiko	
3	52	Pelaksanaan program	Penyalahgunaan dana Matching Fund oleh tim pengusul dan/atau mitra	DIKTI	1. Risiko program kerja 2. Risiko hukum	1. Dana yang dikeluarkan oleh tim pengusul tidak sesuai peruntukan yang telah dicatat dalam RAB 2. Adanya faktor kesengajaan untuk melakukan penyalahgunaan dana 3. Verifikasi awal yang dilakukan kurang maksimal	1. Terjadi fraud/penggelapan uang dana program Matching Fund 2. Memicu pemeriksaan BPK 3. Pengembalian dana Matching Fund 100% oleh Tim Pengusul 4. Blacklist Perguruan Tinggi, Tim pengusul, dan Mitra untuk program Matching Fund 5. Tujuan Umum Program tidak terlaksana 6. Berujung pada kasus hukum di pengadilan 7. Penurunan tingkat serapan anggaran Matching Fund 8. Penurunan kinerja program Matching Fund	4	2	8	Tinggi
4	54	Pelaksanaan program	Mitra tidak memberikan dana in cash atau in kind sesuai yang dijanjikan pada saat program berjalan	DIKTI	Risiko hukum	1. Due Diligence kemampuan mitra kurang rigid 2. Mitra mengalami kesulitan finansial	1. Program tidak dapat berjalan sesuai rencana	4	2	8	Tinggi

Lanjutan Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level/ Nilai Risiko	
5	61	Pelaksanaan Program	Double pendanaan (Double support keuangan) dari Mitra dengan Matching Fund	DIKTI	Risiko Kepatuhan	1. Mitra lebih dari 1 2. Belum ada SPK antara PT dan Mitra karena mitra masih wait and see apakah lolos Matching Fund atau tidak	1. Memicu temuan BPK 2. Double Pendanaan 3. Memicu timbulnya penggelapan uang	4	2	8	Tinggi
6	58	Pelaksanaan	Pihak yang menandatangani dokumen Matching Fund (termasuk perjanjian antara perguruan tinggi dengan mitra) bukan perwakilan yang berwenang dari Mitra	DIKTI	Risiko hukum	Pengusul dan mitra belum terinformasi dengan baik bahwa pihak yang menandatangani perjanjian Matching Fund harus berasal dari pejabat yang berwenang	Perjanjian tidak sah secara hukum	4	1	4	Tinggi
7	59	Pelaksanaan	Terjadi bencana alam, kebakaran atau kejadian force majeure lainnya	DIKTI	Risiko program kerja	Terjadinya faktor-faktor terkait bencana di luar dugaan	Program tidak dapat berjalan sesuai rencana	4	1	4	Tinggi
8	47	Pelaksanaan program	Reputasi negatif yang muncul	DIKTI	Risiko reputasi sosial	1. Ketidakuasan tim pengusul dan mitra terhadap proses pelaksanaan program Matching Fund 2. Adanya misinformasi selama program Matching Fund yang tidak dikelola dengan baik 3. Adanya perubahan kebijakan yang muncul setelah program Matching Fund berjalan	1. Timbulnya reputasi negatif 2. Memicu pemeriksaan inspektorat jenderal 3. Penurunan minat mitra untuk berpartisipasi pada program Matching Fund	3	3	9	Tinggi

Lanjutan Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level/ Nilai Risiko	
9	48	Pelaksanaan program	Luaran yang dihasilkan tim pengusul tidak sesuai dengan luaran yang dijanjikan	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salah memberikan luaran dalam proposal</li> <li>2. Tafsiran feasibility reviewer kurang akurat</li> <li>3. Kurang waktu</li> <li>4. Timeline yang diajukan tim pengusul terlalu agresif, tidak sesuai dengan kenyataan lapangan</li> <li>5. Salah skema pada saat mengajukan proposal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan kinerja program Matching Fund</li> <li>2. Penyerapan anggaran tidak tepat sasaran</li> <li>3. Penggunaan sumber daya DIKTI, PMO yang tidak efektif</li> <li>4. Memicu pemeriksaan inspektorat jenderal</li> </ol>	3	3	9	Tinggi
10	2	Pelaksanaan Program	Tim pengusul harus mengembalikan dana yang telah disalurkan pada akhir periode program Matching Fund 2023	PT (Pengusul)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Risiko penyerapan anggaran</li> <li>2. Risiko program kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim pengusul tidak menggunakan acuan MF 2023 dalam membuat RAB proposal</li> <li>2. Tim pengusul tidak update dengan peraturan keuangan program MF 2023</li> <li>3. Keputusan kemenkeu keluar setelah sosialisasi program dilakukan</li> <li>4. Tim pengusul tidak terlalu paham tentang bagaimana menyusun RAB</li> <li>5. Tim pengusul dan reviewer tidak paham tentang peraturan keuangan negara</li> <li>6. Tim pengusul salah dalam membuat RAB (karena tidak ada pemisah ribuan dan jutaan dan seterusnya yang dapat mempermudah melihat angka) - karena Excel sudah terkunci</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penurunan penyerapan anggaran program Matching Fund</li> <li>2. Penurunan pencapaian kinerja program Matching Fund</li> <li>3. Adanya temuan inspektorat jenderal</li> <li>4. Terjadinya pelanggaran kontrak</li> </ol>	3	2	6	Tinggi

Lanjutan Tabel 36. Asesmen Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level/ Nilai Risiko	
11	46	Pelaksanaan program	Terdapat dispute antar pihak selama pelaksanaan program	DIKTI	1. Risiko hukum 2. Risiko reputasi	1. Ada hal-hal yang belum termasuk dalam kontrak 2. Pelanggaran kontrak	1. Timbulnya reputasi negatif pada program matching fund 2. Terjadi adendum kontrak 3. Konflik yang berujung pada pengadilan	3	2	6	Tinggi
12	53	Pelaksanaan program	Salah upload data pada platform Kedaireka (baik tim pengusul, reviewer, maupun tim pendamping)	PT (Pengusul)	Risiko program kerja	1. Terlalu banyak file yang dipergunakan (karena revisi) 2. Human Error 3. Faktor kelelahan dari tim pengusul, reviewer, dan pendamping 4. Faktor ketidak telitian tim pengusul, reviewer, dan pendamping	1. Data yang dipergunakan sebagai acuan Monev salah 2. Hasil luaran tidak sesuai dengan proposal yang diajukan 3. Kinerja tim pengusul rendah karena tidak sesuai dengan target capaian	3	2	6	Tinggi
13	39	Pelaksanaan seleksi	Database hilang/rusak	DIKTI	1. Risiko IT 2. Risiko reputasi sosial	1. Serangan Hacker 2. Server down/rusak 3. Kerusakan hardware 4. Database corrupt 5. Memory terlalu penuh 6. Serangan virus/malware	1. Pelaksanaan program Matching Fund terhambat 2. Adanya data yang corrupt / hilang 3. Timbulnya reputasi negatif pada program Matching Fund	3	1	3	Sedang

Tabel 37. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	9	Tingkat ketercapaian kinerja program rendah	Tim Pengusul melampirkan risk register dan rencana mitigasi risiko pada tahapan pengumpulan proposal lengkap untuk diverifikasi dan divalidasi pada tahapan verifikasi kelayakan proposal	PPK	3	2	6	Tinggi
2	56	Minat Perguruan Tinggi dan Mitra mengikuti program Matching Fund rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih mengencangkan sosialisasi program Matching Fund baik dikalangan akademisi maupun DUDI (ke asosiasi pengusaha)</li> <li>2. Mensosialisasikan program Matching Fund pada Perguruan Tinggi yang belum pernah mengikuti program Matching Fund</li> </ol>	PPK	2	1	2	Rendah
3	52	Penyalahgunaan dana Matching Fund oleh tim pengusul dan/atau mitra	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tim pengusul mensubmit risk register dan rencana mitigasi risiko keuangan pada dokumen proposal lengkap</li> <li>2. Monev tidak hanya pada substansi tapi juga pengelolaan keuangan tim pengusul dan mitra</li> <li>3. Dilakukan audit dan penyelidikan Perguruan Tinggi apabila terindikasi terjadi penyalahgunaan dana Matching Fund</li> <li>4. Diambil tindakan tegas kepada tim pengusul dan Perguruan Tinggi yang terindikasi menyalahgunakan dana Matching Fund</li> <li>5. Jumlah uang yang telah ditransfer harus dikembalikan 100% kepada pelaksana Program Matching Fund, dan Perguruan Tinggi di banned dari program Matching Fund</li> </ol>	PPK	4	1	4	Tinggi
4	54	Mitra tidak memberikan dana in cash atau in kind sesuai yang dijanjikan pada saat program berjalan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat perjanjian dengan menambahkan klausul terkait kewajiban pemenuhan hal-hal yang diperjanjikan</li> <li>2. Memasukkan pentingnya sisi kepatuhan atas pemenuhan kewajiban di setiap kegiatan sosialisasi (di awal) maupun saat pelaksanaan program</li> </ol>	PPK dan PMO	2	1	2	Rendah
5	61	Double pendanaan (Double support keuangan) dari Mitra dengan Matching Fund	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Panduan RAB Matching Fund perlu diperjelas khususnya dari sisi tahapan dan luaran yang akan dihasilkan dari proposal Matching Fund</li> <li>2. Rincian pendanaan pada RAB harus jelas peruntukannya dan siapa yang akan mengucurkan dana</li> </ol>	PPK	4	1	4	Tinggi

Lanjutan Tabel 37. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
6	58	Pihak yang menandatangani dokumen Matching Fund (termasuk perjanjian antara perguruan tinggi dengan mitra) bukan perwakilan yang berwenang dari Mitra	Menjadikan pihak yang berwenang menandatangani perjanjian adalah direktur yang berwenang dalam akta perusahaan sebagai syarat mutlak penerimaan hibah. Jika yang menandatangani pihak selain Direktur dalam Akta, maka wajib menyerahkan surat kuasa di atas materai (form surat kuasa dilampirkan)	PPK	2	1	2	Rendah
7	59	Terjadi bencana alam, kebakaran atau kejadian force majeure lainnya	Menyiapkan rencana cadangan yang disertakan di dalam proposal usulan untuk mengantisipasi terjadinya bencana alam, kebakaran, wabah pandemi (seperti menyiapkan skema pelaksanaan program secara online atau dengan menyiapkan waktu yang cukup untuk transformasi kegiatan)	Perguruan Tinggi penerima hibah	2	1	2	Rendah
8	47	Reputasi negatif yang muncul	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mensosialisasikan dan menginformasikan segala perubahan yang ada dengan segera</li> <li>2. Penetapan keputusan penggunaan anggaran pada program Matching Fund dilakukan sebelum program Matching Fund disosialisasikan</li> <li>3. Penyamaan persepsi reviewer berfungsi sebagai pemberi informasi dan perwakilan program Matching Fund, sehingga harus membantu untuk menjaga citra dikti di depan tim pengusul dan mitra</li> <li>4. Ketidakpuasan tim pengusul dan mitra ditangani dengan baik dan segera, bukan dibiarkan dan dibiarkan atau tunggu viral di media sosial</li> </ol>	PPK	2	2	4	Sedang
9	48	Luaran yang dihasilkan tim pengusul tidak sesuai dengan luaran yang dijanjikan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perguruan Tinggi penerima dana wajib melakukan move internal 2 bulan sekali selama program berlangsung dan di upload pada platform kedaireka</li> <li>2. Tim audit internal Perguruan Tinggi penerima dana menandatangani pakta integritas, dan bersedia menerima sanksi apabila terbukti audit tidak dilaksanakan dengan baik dan melanggar pakta integritas</li> <li>3. Tim pengusul mensubmit risk register dan rencana mitigasi risiko pada dokumen proposal lengkap</li> <li>4. Adanya tim pendamping untuk membantu tim pengusul selama program dilaksanakan</li> </ol>	1. PPK 2. Tim Reviewer	2	2	4	Sedang
10	2	Tim pengusul harus mengembalikan dana yang telah disalurkan pada akhir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat template RAB dengan database SBM yang dipergunakan</li> <li>2. Membuat templat RAB dengan pemisah ribuan, jutaan dan seterusnya untuk mempermudah pemeriksaan</li> </ol>	1. PMO 2. PPK 3. PT	2	1	2	Rendah

Lanjutan Tabel 37. Rencana Perlakuan Risiko Tahapan Pelaksanaan Program

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
		periode program Matching Fund 2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya pendampingan dari tim keuangan untuk memberikan input/masukan kepada tim pengusul dan reviewer</li> <li>Menambahkan persyaratan salah satu tim pengusul mempunyai background keuangan</li> <li>Persyaratan TKDN harus selalu di point out pada proses Verifikasi Kelayakan berlangsung</li> <li>Setiap proposal yang akan di-verifikasi kelayakan melampirkan risk register sampai dengan rencana mitigasinya</li> </ol>					
11	46	Terdapat dispute antar pihak selama pelaksanaan program	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mendahulukan penyelesaian konflik secara musyawarah</li> <li>Jika terjadi pelanggaran kontrak, maka diberikan sanksi tegas terhadap tim pengusul</li> <li>Jika masalah tidak dapat diselesaikan secara musyawarah, maka dibawa pada ranah hukum (pengadilan)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PPK</li> <li>PMO</li> </ol>	3	1	3	Sedang
12	53	Salah upload data pada platform Kedaireka (baik tim pengusul, reviewer, maupun tim pendamping)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan nama file yang spesifik yang digunakan untuk upload final</li> <li>Pengecekan kembali file yang diupload oleh tim pengusul, reviewer, dan pendamping sebelum klik upload di platform kedaireka</li> </ol>	PMO	2	1	2	Rendah
13	39	Database hilang/rusak	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan backup data secara rutin</li> <li>Monitoring dan maintenance server secara berkala</li> <li>Memasang software pengaman yang memadai</li> <li>Database disimpan di lebih dari 1 sistem/server</li> <li>Menggunakan cloud untuk penyimpanan</li> <li>Update software / firewall secara berkala</li> </ol>	PMO	3	1	3	Sedang

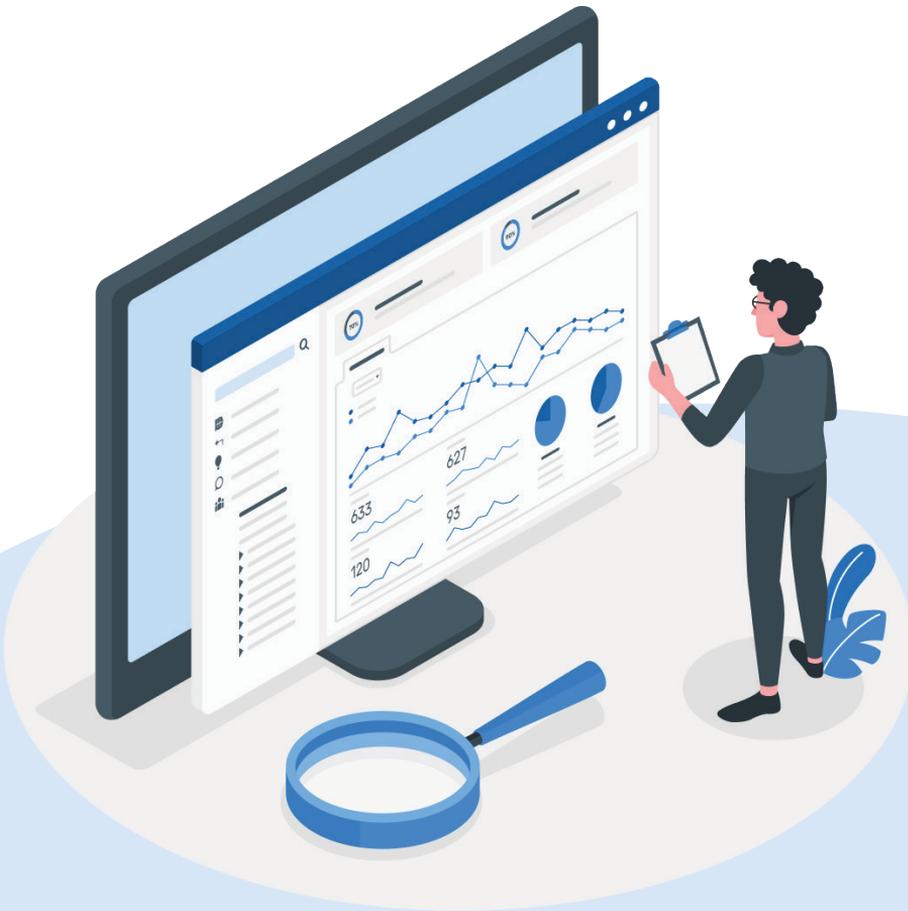
Kemungkinan	4				9
	3			47 48	
	2			46 53 2	52 54 61 56
	1			39	58 59
		1	2	3	4
<b>Dampak</b>					

Gambar 24. Peta Risiko Inheren Tahapan Pelaksanaan Program

Kemungkinan	4				
	3				
	2		47 48	9	
	1		54 58 59 53 56 2	46 39	52 61
		1	2	3	4
<b>Dampak</b>					

Gambar 25. Peta Risiko Residual Tahapan Pelaksanaan Program

# 13. Risiko Prioritas



Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	1	Pelaksanaan seleksi - substansi dan verifikasi kelayakan	Ketidakeesuaian antara skema kegiatan dalam proposal yang diajukan tim pengusul dengan skema program Matching Fund 2023	PT (Pengusul)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Risiko penyerapan anggaran</li> <li>Risiko program kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tim pengusul tidak membaca dan memahami panduan program Matching Fund 2023 dengan seksama</li> <li>Tim pengusul menganggap ketentuan program Matching Fund selalu sama dari tahun ke tahun</li> <li>Adanya miskonsepsi tim pengusul yang menganggap program Matching Fund sama dengan program MBKM</li> <li>Adanya perbedaan persepsi dan terminologi yang digunakan dalam pedoman oleh tim pengusul dan reviewer</li> <li>Adanya perubahan ketentuan program Matching Fund yang diputuskan pada tengah proses seleksi Matching Fund berlangsung (berkaitan dengan kementerian lain)</li> <li>Tim pengusul tidak terupdate dengan perubahan last minute pada ketentuan program Matching Fund</li> <li>Pemahaman tim pengusul terhadap luaran yang diharapkan dari skema Matching Fund rendah</li> <li>Mitra dari tim pengusul tidak cocok dengan ketentuan skema dalam program Matching Fund 2023</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Banyaknya proposal yang tidak direkomendasikan oleh reviewer untuk ditindaklanjuti DIKTI</li> <li>Penggunaan sumber daya DIKTI, PMO, Tim Pengusul, dan mitra tidak efektif</li> <li>Penurunan pencapaian kinerja program Matching Fund</li> <li>Penurunan penyerapan anggaran program Matching Fund</li> </ol>	4	4	16	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
2	9	Pelaksanaan program	Tingkat ketercapaian kinerja program rendah	DIKTI	Risiko program kerja	1. Reviewer salah memproyeksikan feasibility proposal yang diusulkan 2. Tim pengusul tidak mampu memenuhi janji luaran yang diajukan dalam proposal MF 2023 3. Target serapan anggaran tidak tercapai	1. Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund 2. Target serapan anggaran tidak tercapai 3. Adanya temuan BPK	4	4	16	Sangat Tinggi
3	72	Perencanaan program	Komunikasi antar pengelola program tidak berjalan secara efektif	DIKTI	Risiko Program Kerja	Masih terdapat SILO antara PMO dan pengelola program di DIKTI	Pelaksanaan program tidak berjalan secara efektif	4	4	16	Sangat Tinggi
4	73	Perencanaan program	Ruang gerak pengelola program dibatasi aturan keuangan pemerintah	DIKTI	Risiko Program Kerja	Aturan keuangan pemerintah yang sudah baku	Pelaksanaan program tidak berjalan secara efektif (solusi yang diberikan dunia akademik belum mampu menjawab kebutuhan industri)	4	4	16	Sangat Tinggi
5	74	Perencanaan program	Durasi program pendek (hanya periode 1 tahun)	DIKTI	Risiko Program Kerja	Aturan keuangan pemerintah yang sudah baku	Tidak dapat mengakomodir program yang sifatnya multi years sesuai dengan kebutuhan DUDI	4	4	16	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
6	7	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Substansi proposal kurang tergali dengan baik oleh reviewer	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reviewer kurang paham proses bisnis / substansi proposal MF yang diajukan</li> <li>2. Reviewer terlalu sibuk dengan administrasi</li> <li>3. Pertanyaan yang diajukan kurang fokus pada substansi</li> <li>4. Reviewer lebih banyak memberikan masukan proposal, bukan menggali substansi proposal</li> <li>5. Banyak pembahasan reviewer yang tidak relevan dengan substansi proposal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposal yang direkomendasikan kurang feasible</li> <li>2. Penurunan kinerja pencapaian program matching fund</li> </ol>	4	3	12	Sangat Tinggi
7	29	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Komponen-komponen dalam rencana anggaran tidak sesuai pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK 60)	DIKTI	Risiko Kinerja Program - Risiko Keuangan	Pengusul tidak memahami PMK.60	Anggaran yang disusun tidak didasarkan pada peraturan yang berlaku	4	3	12	Sangat Tinggi
8	62	Perencanaan dan Persiapan Juknis	Target penyerapan dana MF dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan	DIKTI	Risiko Reputasi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perguruan Tinggi pengusul membawa kemitraan yang sudah terjalin ke dalam program Matching Fund</li> <li>2. Perguruan Tinggi pengusul enggan memperluas skala kemitraannya dengan sektor industri unggulan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencitraan program Matching Fund sebagai program unggulan yang mempertemukan antara kebutuhan pengembangan</li> </ol>	4	3	12	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
8	62	Perencanaan dan Persiapan Juknis	Target penyerapan dana MF dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan tanah air rendah sehingga program MF tidak dapat dicitrakan sesuai sasaran	DIKTI	Risiko Reputasi Sosial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perguruan Tinggi pengusul membawa kemitraan yang sudah terjalin ke dalam program Matching Fund</li> <li>2. Perguruan Tinggi pengusul enggan memperluas skala kemitraannya dengan sektor industri unggulan</li> <li>3. Platform kedaireka belum dilihat sebagai media penghubung antara industri sektor unggulan dengan kebutuhan dunia akademik</li> <li>4. Pengenalan program Matching Fund ke sektor industri unggulan sangat rendah</li> <li>5. Sektor industri unggulan belum tertarik untuk melihat kemitraan dengan perguruan tinggi sebagai hal yang strategis</li> <li>6. Minimnya keterlibatan DUDI dalam penyusunan pedoman Matching Fund</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencitraan program Matching Fund sebagai program unggulan yang mempertemukan antara kebutuhan pengembangan DUDI dengan kompetensi perguruan tinggi tidak tercapai</li> </ol>	4	3	12	Sangat Tinggi
9	66	Operasional Program - IT	Tingkat kesinambungan platform kedaireka rendah	DIKTI	Risiko Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pergantian Tim IT, namun tidak meninggalkan data platform lama (sehingga harus dibangun ulang)</li> <li>2. Pergantian kebijakan dan mekanisme MF sehingga perlu perubahan dalam platform.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan program Matching Fund terganggu</li> <li>2. Sasaran program tidak tercapai</li> <li>3. Platform tidak dapat digunakan secara efektif dan efisien</li> </ol>	4	3	12	Sangat Tinggi
10	21	Pelaksanaan seleksi - Substansi dan Verifikasi Kelayakan	Kapasitas reviewer tidak merata	DIKTI	Risiko Kinerja Program	Reviewer memiliki latar belakang pengalaman dan kompetensi yang beragam	Hasil review tidak merata/ standar penilaian tiap proposal bisa berbeda (tergantung reviewer)	3	4	12	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
11	6	Pelaksanaan seleksi - substansi dan Verifikasi Kelayakan	Tim Pengusul / mitra mundur dari program Matching Fund setelah proses Verifikasi Kelayakan	DIKTI	Risiko program kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya perubahan kebijakan setelah program Matching Fund dijalankan yang dirasa memberatkan tim pengusul</li> <li>Pemahaman tim penyusul tentang kepemilikan hasil (mesin yang dibeli, dll) Matching Fund rendah</li> <li>Proses kurasi kurang maksimal</li> <li>Mitra tidak berkomitmen penuh terhadap program Matching Fund</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penggunaan Sumber Daya DIKTI, PMO, Tim pengusul, dan mitra yang kurang efektif</li> <li>Penurunan kinerja pencapaian program Matching Fund</li> <li>Tujuan umum program tidak tercapai</li> </ol>	4	2	8	Tinggi
12	56	Pelaksanaan program	Minat Perguruan Tinggi dan Mitra mengikuti program Matching Fund rendah	PMO ekosistem	<ol style="list-style-type: none"> <li>Risiko program kerja</li> <li>Risiko reputasi sosial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Rumitnya proses dan persyaratan yang harus dilakukan baik tim pengusul maupun mitra</li> <li>Ekspektasi tim pengusul dan mitra tidak tercapai</li> <li>Pengelolaan dan pelaksanaan program Matching Fund yang kurang profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penurunan jumlah peserta program Matching Fund</li> <li>Penurunan kinerja program Matching Fund</li> <li>Target serapan anggaran tidak tercapai</li> </ol>	4	2	8	Tinggi
13	75	Perencanaan program	Tujuan program MF tidak tercapai (tidak berkelanjutan)	DIKTI	Risiko Program Kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>kolaborasi DUDI dan Perguruan Tinggi masih bersifat project based tidak ada insentif untuk DUDI</li> <li>Pendekatan ke DUDI belum menyeluruh</li> </ol>	Penghentian program MF	4	2	8	Tinggi

Lanjutan Tabel 38. Asesmen Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Aktivitas	Peristiwa Risiko	Risk Owner	Kategori Risiko	Penyebab Risiko	Dampak Risiko	Pengukuran Level Risiko Awal Program (Risiko Inheren)			Evaluasi Risiko
								Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
14	76	Perencanaan program	Program MF belum menjangkau seluruh PT di Indonesia (Indonesia Timur)	DIKTI	Risiko Program Kerja	4. Sosialisasi ke Perguruan Tinggi di Indonesia Timur kurang masif 5. Jumlah DUDI terbatas 6. Kapasitas Perguruan Tinggi belum merata	1. Kurangnya partisipasi Perguruan Tinggi di Indonesia Timur 2. Capaian program Matching Fund kurang merata	3	4	12	Sangat Tinggi
15	77	Pencairan Dana	Proses administrasi kelengkapan data mitra memakan waktu yang cukup panjang	DIKTI	Risiko Program Kerja	Birokrasi di Mitra DUDI dan Perguruan Tinggi lambat	Proses pencairan dana terhambat	3	3	9	Tinggi

Tabel 39. Rencana Perlakuan Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
1	1	Ketidaksesuaian antara skema kegiatan dalam proposal yang diajukan tim pengusul dengan skema program Matching Fund 2023	<ol style="list-style-type: none"> <li>Selain membuat buku panduan, juga membuat video panduan (terutama pada skema dan luaran skema) yang diunggah pada website kedaireka</li> <li>Melakukan sosialisasi berupa bimtek dan pendampingan kepada perguruan tinggi sasaran</li> </ol>	PMO	3	3	9	Tinggi
2	9	Tingkat ketercapaian kinerja program rendah	Tim Pengusul melampirkan risk register dan rencana mitigasi risiko pada tahapan pengumpulan proposal lengkap untuk di verifikasi dan divalidasi pada tahapan verifikasi kelayakan proposal	PPK	3	2	6	Tinggi
3	72	Komunikasi antar pengelola program tidak berjalan secara efektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan frekuensi koordinasi secara formal</li> <li>Mengakomodir setiap pemangku kepentingan dalam komposisi tim pengelola</li> </ol>	1. PPK, PMO	2	2	4	Sedang
4	73	Ruang gerak pengelola program dibatasi aturan keuangan pemerintah	Meningkatkan fleksibilitas program	PPK	2	2	4	Sedang
5	74	Durasi program pendek (hanya periode 1 tahun)	Menyiapkan skenario program untuk mengakomodir multi years project	PPK	2	2	4	Sedang
6	7	Substansi proposal kurang tergal dengan baik oleh reviewer	<ol style="list-style-type: none"> <li>Penempatan reviewer dan proposal yang akan direview disesuaikan dengan background reviewer</li> <li>Reviewer tidak hanya dari kalangan akademisi, tapi juga dari kalangan praktisi</li> <li>Reviewer diberikan panduan pertanyaan untuk tim pengusul, dan diberikan kebebasan untuk mengembangkan pertanyaan untuk menggali substansi dan feasibility proposal yang diajukan</li> <li>Dalam setiap tim reviewer terdapat 1 reviewer yang memiliki background keuangan sehingga dapat menelaah RAB dengan baik</li> </ol>	PMO	2	2	4	Sedang

Lanjutan Tabel 39. Rencana Perlakuan Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
7	29	Komponen-komponen dalam rencana anggaran tidak sesuai pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK 60)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan penekanan terkait penggunaan PMK 60 sebagai rujukan biaya</li> <li>2. Mengadakan bimtek penyusunan RAB</li> </ol>	PPK PMO	1	1	1	Rendah
8	62	Target penyerapan dana MF dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan tanah air rendah sehingga program MF tidak dapat dicitrakan sesuai sasaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meninjau ulang pedoman Matching Fund dan memastikan adanya kontribusi pihak DUDI pada saat penyusunan program</li> <li>2. Menunjuk pihak yang lebih berkompeten untuk melaksanakan tahapan sosialisasi program khususnya ketika mengenalkan program pada tahap awal</li> </ol>	PPK	2	2	4	Sedang
9	66	Tingkat kesinambungan platform kedaireka rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembentukan divisi IT secara khusus untuk program Matching Fund (tidak menggunakan sistem outsource seperti saat ini)</li> <li>2. Membuat pedoman dan sistem kerja yang terintegrasi sehingga divisi IT tetap berjalan walaupun tim berganti</li> </ol>	PPK	3	2	6	Tinggi
10	21	Kapasitas reviewer tidak merata	Mengadakan seri pelatihan reviewer untuk menyamakan persepsi yang dilanjutkan dengan tes sederhana	PPK	2	1	2	Rendah
11	6	Tim Pengusul / mitra mundur dari program Matching Fund setelah proses Verifikasi Kelayakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian sanksi yang dicantumkan pada kontrak jika ada mitra yang mangkir dari tanggung jawabnya selama proses Matching Fund berlangsung</li> <li>2. Reviewer selain melakukan asesmen substansi dan kelayakan proposal, juga melakukan asesmen keseriusan mitra dalam menjalankan program Matching Fund</li> <li>3. Tim pangusul dan mitra membuat surat pernyataan tidak akan mundur dari program Matching Fund setelah proses verifikasi kelayakan dilakukan dan bersedia menanggung konsekuensi pinalti atau denda apabila mundur dari program Matching Fund</li> </ol>	1. PPK 2. PMO	3	1	3	Sedang
12	56	Minat Perguruan Tinggi dan Mitra mengikuti program Matching Fund rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih mengencarkan sosialisasi program Matching Fund baik dikalangan akademisi maupun DUDI (ke asosiasi pengusaha)</li> <li>2. Mensosialisasikan program Matching Fund pada Perguruan Tinggi yang belum pernah mengikuti program Matching Fund</li> </ol>	PPK	2	1	2	Rendah

Lanjutan Tabel 39. Rencana Perlakuan Risiko Prioritas

No	Kode Risiko	Peristiwa Risiko	Rencana Perlakuan Risiko	PIC Perlakuan Risiko	Tingkat Risiko yang diharapkan (Target Risiko Residual)			Evaluasi Risiko
					Tingkat Dampak	Tingkat Kemungkinan	Level / Nilai Risiko	
13	75	Tujuan program MF tidak tercapai (tidak berkelanjutan)	Menginstitutionalkan jalinan kerjasama antara DUDI dan Perguruan Tinggi	PPK	2	2	4	Sedang
14	76	Program MF belum menjangkau seluruh PT di Indonesia (Indonesia Timur)	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memberikan penugasan pendamping bagi Perguruan Tinggi (di luar Jawa) yang membutuhkan</li> <li>Sosialisasi ke DUDI di Indonesia timur dengan lebih masif</li> </ol>	PMO	2	2	4	Sedang
15	77	Proses administrasi kelengkapan data mitra memakan waktu yang cukup panjang	Melakukan pendampingan pada saat proses melengkapi dokumen dilakukan	PMO	2	2	4	Sedang

# 14. Rekomendasi



Rekomendasi yang diberikan dalam kajian ini terdiri dari 2 (dua), yakni rekomendasi bagi penerapan manajemen risiko dan rekomendasi bagi keberlanjutan program Matching Fund di masa depan. Adapun rekomendasi bagi penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Penunjukan pengelola program berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh DIKTI dengan mempertimbangkan multi disiplin ilmu dan kompetensi, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam setiap tim pengelola program.
2. Memastikan pengelola program mempunyai Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan oleh DIKTI sejak awal penunjukan.
3. Menyediakan panduan untuk implementasi program tidak terikat waktu, dengan tetap memperhatikan peraturan pemerintah yang berlaku.
4. Menginstitutionalkan jalinan kerjasama antara DUDI dan Perguruan Tinggi.
5. Menyiapkan rencana stimulus bagi perusahaan yang berpartisipasi sebagai mitra DUDI.
6. Mendayagunakan platform Kedaireka sebagai media pertemuan (*matching*) antara kebutuhan DUDI dengan ketersediaan kompetensi Perguruan Tinggi calon penerima hibah.
7. Mengkombinasikan peran PTN dan PTS untuk menjalankan fungsi PMO khususnya promosi dan sosialisasi program baik kepada DUDI maupun Perguruan Tinggi calon peserta hibah agar keterlibatan kedua belah pihak tersebut sesuai dengan harapan.
8. Melakukan sosialisasi program Matching Fund ke seluruh asosiasi industri melalui kerjasama dengan kementerian dan lembaga yang lain.
9. Melibatkan praktisi DUDI sebagai *reviewer* untuk menilai proposal pada tahapan Verifikasi Kelayakan sehingga proposal tidak hanya dilihat dari sisi akademis tapi dari sisi bisnis.
10. Meninjau ulang dan melengkapi pedoman seleksi *reviewer* serta melakukan evaluasi atas kinerja *reviewer* untuk menjaga kualitas pelaksanaan program Matching Fund dengan mengedepankan sisi integritas dan rekam jejak objektivitas dari *reviewer*.
11. Melakukan penelusuran latar belakang mitra secara menyeluruh (legalitas hukum, *track record*, dan kapasitas keuangan mitra).
12. Menyederhanakan panduan Matching Fund agar lebih bersifat praktis, mudah dimengerti dan dapat diaplikasikan secara mandiri. Hal ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan *wizard* pada form isian platform Kedaireka dengan disertai dengan tes pemahaman.
13. Pembentukan divisi IT secara khusus untuk program Matching Fund (tidak menggunakan sistem *outsourc*e seperti saat ini).
14. Membentuk tim kecil yang bertugas mengelola risiko program baik di tingkat perguruan tinggi maupun pengelola program
15. Mengadakan koordinasi terpadu di bidang manajemen risiko antara pengelola program di tingkat kementerian dengan pengelola program di tingkat perguruan tinggi

16. Menetapkan tim komunikasi program Matching Fund yang bertanggung jawab untuk membangun kesadaran Perguruan Tinggi & DUDI terhadap program Matching Fund.
17. Menyusun rencana komunikasi dan publikasi terperinci untuk promosi program Matching Fund.
18. Memberikan pendampingan bagi Perguruan Tinggi (di luar Jawa) yang membutuhkan

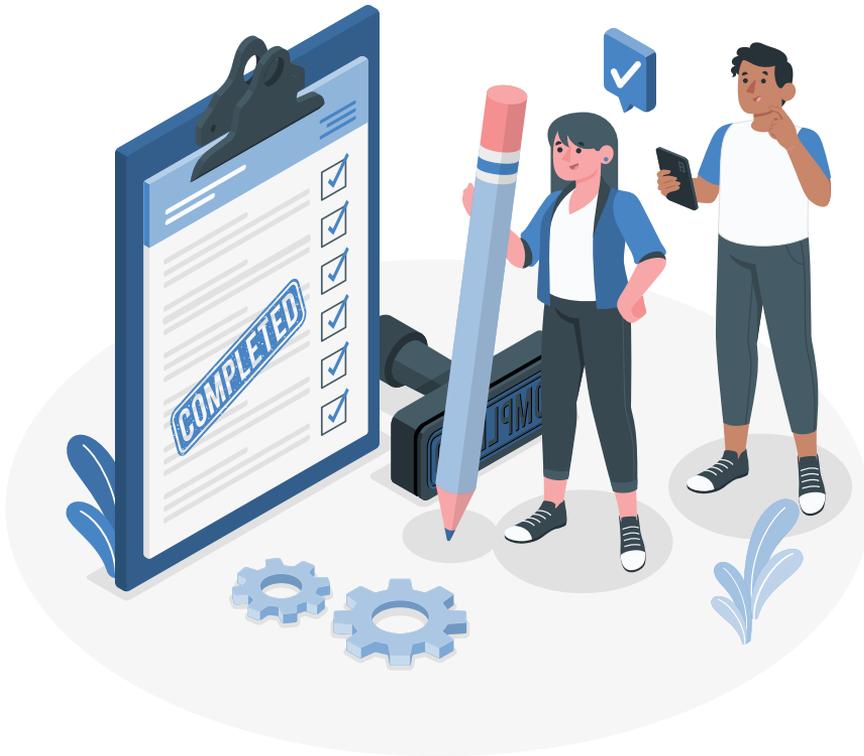
**Untuk detail rekomendasi dapat merujuk pada lampiran 1.**

Selanjutnya rekomendasi untuk pengembangan program Matching Fund di masa depan dari sudut pandang manajemen risiko adalah sebagai berikut:

1. Memformalkan panduan manajemen risiko Program Matching Fund
2. Menetapkan kriteria risiko, selera dan toleransi risiko di tingkat organisasi
3. Memastikan adanya panduan pengelolaan risiko pada Juknis Program Matching Fund
4. Memastikan adanya mitigasi risiko utama pada kontrak antara penerima hibah dengan Mitra DUDI
5. Membentuk tim kecil yang bertugas mengelola risiko program baik di tingkat perguruan tinggi maupun di tingkat pengelola program
6. Mengadakan koordinasi terpadu di bidang manajemen risiko antara pengelola program di tingkat kementerian dengan para pengelola program di tingkat Perguruan Tinggi
7. Melakukan *stress test* dengan memanfaatkan *scenario analysis* untuk melihat akurasi dari usulan rencana perlakuan risiko
8. Menyusun *database* manajemen risiko yang berisi deskripsi kejadian, serta besaran dampak yang ditimbulkan oleh kejadian tersebut
9. Setelah setahun penggunaan sistem manajemen risiko yang diusulkan dalam kajian ini, pengelola program dapat meninjau kembali setiap kebijakan dan pedoman manajemen risiko yang ada
10. Jika tingkat pengelolaan risiko dalam program Matching Fund dirasa semakin tinggi maka kajian dapat ditingkatkan dengan menggunakan skala matriks 5x5. Hal ini tentunya akan merubah selera dan toleransi risiko yang ada.
11. Mengikutsertakan staf pengelolaan risiko pada program sertifikasi BNSP (minimal *certified risk analyst*)
12. Setelah 1 (satu) siklus pengelolaan risiko, pengelola dapat mengukur efektivitas sistem dalam mengurangi dampak kerugian finansial serta daya dukung sistem dalam pencapaian sasaran program.

# 15. Penutup

Demikian laporan kajian manajemen risiko ini kami susun dengan memperhatikan ketepatan dan akurasi metode ISO 31000:2018 serta kode etik profesi ahli manajemen risiko. Kami mohon maaf atas setiap kekurangan yang ada, terima kasih atas perhatian Bapak Ibu sekalian.





**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

# Lampiran 1.

TOP 15 RISIKO PRIORITAS: Perlakuan dan Rekomendasi

Tahapan	Peristiwa Risiko Prioritas	Perlakuan Risiko	Rekomendasi
Perencanaan Program	1. Komunikasi antar pengelola program tidak berjalan secara efektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan frekuensi koordinasi secara formal</li> <li>2. Mengakomodir setiap pemangku kepentingan dalam komposisi tim pengelola</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penunjukan pengelola program berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh DIKTI dengan mempertimbangkan multi disiplin ilmu dan kompetensi, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan.</li> <li>2. Memastikan pengelola program mempunyai Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan oleh DIKTI sejak awal penunjukan</li> </ol>
	2. Ruang gerak pengelola program dibatasi aturan keuangan pemerintah	Meningkatkan fleksibilitas program	Menyediakan panduan untuk implementasi program tidak terikat waktu, dengan tetap memperhatikan peraturan pemerintah yang berlaku
	3. Durasi program pendek (hanya periode 1 tahun)	Menyiapkan skenario program untuk mengakomodir multi years project	
	4. Tujuan program Matching Fund tidak tercapai (tidak berkelanjutan)	Mereview pelaksanaan program secara berkala untuk setiap batch	Menginstitutionalkan jalinan kerjasama antara DUDI dan Perguruan Tinggi Menyiapkan rencana stimulus bagi perusahaan yang berpartisipasi sebagai mitra DUDI
	5. Program Matching Fund belum menjangkau seluruh Perguruan Tinggi di Indonesia (Indonesia Timur)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan penugasan pendamping bagi Perguruan Tinggi (di luar Jawa) yang membutuhkan.</li> <li>2. Sosialisasi ke DUDI di Indonesia Timur dengan lebih masif</li> </ol>	Membuat skema baru untuk memfasilitasi kolaborasi antara Perguruan Tinggi di Indonesia timur dan di Indonesia barat

Tahapan	Peristiwa Risiko Prioritas	Perlakuan Risiko	Rekomendasi
Perencanaan dan persiapan juknis	6. Target penyerapan dana Matching Fund dari kolaborasi antara perguruan tinggi dengan sektor industri unggulan tanah air rendah sehingga program Matching Fund tidak dapat dicitrakan sesuai sasaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meninjau ulang pedoman Matching Fund dan memastikan adanya kontribusi pihak DUDI pada saat penyusunan program</li> <li>2. Menunjuk pihak yang kompeten untuk melaksanakan tahapan sosialisasi program khususnya ketika mengenalkan program pada tahap awal</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkombinasikan peran PTN dan PTS untuk menjalankan fungsi PMO khususnya promosi dan sosialisasi program baik kepada DUDI maupun Perguruan Tinggi calon peserta hibah agar keterlibatan kedua belah pihak tersebut sesuai dengan harapan.</li> <li>2. Mendayagunakan platform Kedaireka sebagai media pertemuan (matching) antara kebutuhan DUDI dengan ketersediaan kompetensi Perguruan Tinggi calon penerima hibah</li> <li>3. Melakukan sosialisasi program Matching Fund ke seluruh asosiasi industri melalui kerjasama dengan kementerian dan lembaga yang lain</li> </ol>
Pelaksanaan seleksi (seleksi proposal, pitching, verifikasi kelayakan)	7. Kapasitas reviewer tidak merata	Mengadakan seri pelatihan reviewer untuk menyamakan persepsi yang dilanjutkan dengan tes sederhana	Meninjau ulang dan melengkapi pedoman seleksi reviewer serta melakukan evaluasi atas kinerja reviewer untuk menjaga kualitas pelaksanaan program Matching Fund dengan mengedepankan sisi integritas dan rekam jejak objektivitas dari reviewer.

Tahapan	Peristiwa Risiko Prioritas	Perlakuan Risiko	Rekomendasi
	8. Substansi proposal kurang tergali dengan baik oleh reviewer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan reviewer dan proposal yang akan direview disesuaikan dengan background reviewer</li> <li>2. Reviewer tidak hanya dari kalangan akademisi, tapi juga dari kalangan praktisi</li> <li>3. Reviewer diberikan panduan pertanyaan untuk tim pengusul, dan diberikan kebebasan untuk mengembangkan pertanyaan untuk menggali substansi dan feasibility proposal yang diajukan</li> <li>4. Dalam setiap tim reviewer terdapat 1 reviewer yang memiliki background keuangan sehingga dapat menelaah RAB dengan baik</li> </ol>	
	9. Tim Pengusul / mitra mundur dari program Matching Fund setelah proses Verifikasi Kelayakan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian sanksi yang dicantumkan pada kontrak jika ada mitra yang mangkir dari tanggung jawabnya selama proses Matching Fund berlangsung</li> <li>2. Reviewer selain melakukan asesmen substansi dan kelayakan proposal, juga melakukan asesmen</li> </ol>	Melakukan penelusuran latar belakang mitra secara menyeluruh (legalitas hukum, track record, dan kapasitas keuangan mitra)

Tahapan	Peristiwa Risiko Prioritas	Perlakuan Risiko	Rekomendasi
		<p>keseriusan mitra dalam menjalankan program Matching Fund</p> <p>3. Tim pangusul dan mitra membuat surat pernyataan tidak akan mundur dari program Matching Fund setelah proses verifikasi kelayakan dilakukan dan bersedia menanggung konsekuensi pinalti atau denda apabila mundur dari program Matching Fund</p>	
	<p>10. Ketidaksesuaian antara skema kegiatan dalam proposal yang diajukan tim pengusul dengan skema program Matching Fund 2023</p>	<p>1. Selain membuat buku panduan, juga membuat video panduan (terutama pada skema dan luaran skema) yang diunggah pada website kedaireka</p> <p>2. Melakukan sosialisasi berupa bimtek dan pendampingan kepada perguruan tinggi sasaran</p>	<p>Pelatihan online kepada pengusul mengenai skema Matching Fund, disertai dengan tes pemahaman.</p>
	<p>11. Komponen-komponen dalam rencana anggaran tidak sesuai pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK 60)</p>	<p>1. Memberikan penekanan terkait penggunaan PMK 60 sebagai rujukan biaya</p> <p>2. Mengadakan bimtek penyusunan RAB</p>	<p>Pelatihan online kepada pengusul mengenai PMK 60, disertai dengan tes pemahaman.</p>

Tahapan	Peristiwa Risiko Prioritas	Perlakuan Risiko	Rekomendasi
Pencairan dana	12. Proses administrasi kelengkapan data mitra memakan waktu yang cukup panjang	Melakukan pendampingan pada saat proses melengkapi dokumen dilakukan	Admin Clearance Day: Jadwalkan 1 hari per pengusul didampingi 1 orang tenaga administrasi untuk konfirmasi kelengkapan data.
Operasional Program - IT	13. Tingkat kesinambungan platform kedaireka rendah	Membuat pedoman dan sistem kerja yang terintegrasi sehingga divisi IT tetap berjalan walaupun tim berganti	Pembentukan divisi IT secara khusus untuk program Matching Fund (tidak menggunakan sistem outsource seperti saat ini)
Pelaksanaan Program	14. Tingkat ketercapaian kinerja program rendah	Tim Pengusul melampirkan risk register dan rencana mitigasi risiko pada tahapan pengumpulan proposal lengkap untuk diverifikasi dan divalidasi pada tahapan verifikasi kelayakan proposal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk tim kecil yang bertugas mengelola risiko program baik di tingkat perguruan tinggi maupun pengelola program</li> <li>2. Mengadakan koordinasi terpadu di bidang manajemen risiko antara pengelola program di tingkat kementerian dengan pengelola program di tingkat perguruan tinggi</li> </ol>
	15. Minat Perguruan Tinggi dan Mitra mengikuti program Matching Fund rendah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lebih mengencarkan sosialisasi program Matching Fund baik dikalangan akademisi maupun DUDI (ke asosiasi pengusaha)</li> <li>2. Mensosialisasikan program Matching Fund pada Perguruan Tinggi yang belum pernah mengikuti program Matching Fund</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan tim komunikasi Matching Fund yang bertanggung jawab untuk membangun kesadaran Perguruan Tinggi &amp; DUDI terhadap program Matching Fund</li> <li>2. Menyusun rencana komunikasi dan publikasi terperinci</li> </ol>



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



**DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI**  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi



Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI

©2023