

# MANAJEMEN RISIKO REPUTASI PERGURUAN TINGGI DAN WORLD UNIVERSITY RANKINGS

**Dominicus Savio Priyarsono**

Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

Email: priyarsono@apps.ipb.ac.id, priyarsono@yahoo.com

## **Abstract**

The first critical step required in university reputation risk management is defining the meaning and formulating the method for measurement of reputation. This step can be facilitated by considering approaches utilized by world university ranking systems combined with relevant Ministerial policies and strategic planning of the university. Based on IPB University's empirical experience in conducting reputation risk management, it can be concluded that reputation risk management is a type of strategic risk management that requires inter-functional integration so intensive that it needs involvement of the top management of the university.

**Keywords:** risk management, university rankings, university reputation.

## **Abstrak**

Langkah kritikal pertama yang diperlukan dalam manajemen risiko reputasi perguruan tinggi adalah perumusan makna dan penetapan metode pengukuran reputasi. Langkah ini dapat dipermudah dengan mempertimbangkan pendekatan-pendekatan yang

digunakan dalam sistem- sistem pemeringkatan perguruan tinggi dunia yang dikombinasikan dengan kebijakan-kebijakan Kementerian yang relevan serta berbagai rencana strategis perguruan tinggi yang bersangkutan. Berdasarkan pengalaman empirik manajemen risiko reputasi yang diselenggarakan oleh IPB University, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko ini tergolong ke dalam manajemen risiko strategis yang memerlukan integrasi antarfungsi dalam organisasi sedemikian intensif sehingga memerlukan keterlibatan dari pucuk pimpinan perguruan tinggi.

**Kata kunci:** manajemen risiko, pemeringkatan perguruan tinggi, reputasi perguruan tinggi.

## **1. Pendahuluan**

Menurut Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000 Manajemen Risiko, langkah awal dalam proses manajemen risiko adalah penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria (Badan Standardisasi Nasional, 2018). Langkah ini sangat penting karena merupakan titik tolak bagi langkah-langkah berikutnya. Penetapan ruang lingkup memberikan batas-batas antara hal-hal yang perlu dipertimbangkan dan hal-hal yang tidak perlu dipertimbangkan. Penetapan konteks

mendefinisikan parameter eksternal dan internal yang diperhitungkan pada saat pengelolaan risiko dan penentuan ruang lingkup serta kriteria risiko dalam menyusun kebijakan manajemen risiko. Kriteria risiko adalah rincian acuan yang menjadi dasar untuk evaluasi signifikansi risiko. Penetapan kriteria risiko dibutuhkan antara lain untuk acuan bagi penentuan tingkat risiko, baik dalam hal probabilitas, dampak, maupun hal-hal lainnya.

Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria dapat membutuhkan waktu lama dan menguras energi terutama bila para pemangku kepentingan sulit mencapai kata sepakat. Dalam kaitannya dengan pengelolaan risiko reputasi ada ancaman munculnya kesulitan dalam memahami makna reputasi dan menemukan titik tolak pengelolaan risiko reputasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu cara pendekatan yang tepat agar langkah awal dalam proses manajemen risiko reputasi itu dapat berjalan secara efektif.

Risiko reputasi mempunyai sifat-sifat khas sehingga memerlukan beberapa pertimbangan khusus. Reputasi adalah keseluruhan kualitas dan karakter sebagaimana dilihat atau dinilai oleh orang secara umum (publik). Dengan kata lain, reputasi suatu entitas (dalam hal ini organisasi) tidak hanya bergantung pada perilaku atau kinerja entitas yang bersangkutan, namun juga bergantung pada sehimpuan kriteria yang menjadi pertimbangan evaluasi sosial, yakni bagaimana publik menilai kualitas dan karakter tersebut.

Dalam Ilmu Ekonomi ada teori yang membahas bagaimana reputasi menjadi semacam sinyal strategis organisasi untuk menyampaikan informasi tentang kualitas dan kemampuannya kepada pasar (Milgrom & Roberts, 1982). Ilmu Sosiologi memandang reputasi sebagai deskripsi tentang status relatif organisasi dalam medan institusional para pesaing dan pemangku kepentingan (DiMaggio & Powell, 1983). Para ahli Ilmu Manajemen (Lange et al, 2011) memilah pendekatan penilaian reputasi menjadi dua, yakni berdasarkan persepsi umum (agregat) tentang perilaku organisasi dan berdasarkan persepsi khusus, misalnya terkait dengan prestasi tertentu (sebagai contoh, prestasi dalam hal kualitas produk) atau karakter tertentu (sebagai contoh, prestasi dalam hal inovasi).

Dalam praktiknya, reputasi organisasi (atau secara lebih

sempit, korporasi) terungkap dari pernyataan agen-agen perantara (media massa atau entitas lain yang serupa) yang secara periodik mengumumkan hasil penilaian mereka tentang reputasi organisasi-organisasi “besar” (lebih tepatnya, berdampak signifikan) bagi khalayak ramai. Dalam dunia media massa di negara-negara berbahasa Inggris, dikenal berbagai penilai reputasi seperti *Fortune*, *Forbes*, *Business Week*, *Financial Times*, dan *The Wall Street Journal*<sup>1</sup>. Di Indonesia pun tradisi semacam itu ada, misalnya seperti yang dilakukan oleh majalah-majalah berita/bisnis, lembaga-lembaga publik, maupun organisasi-organisasi swasta.

Dalam kalangan perguruan tinggi, sudah sejak lama ada beberapa lembaga pemeringkat yang setiap tahun mengumumkan hasil penilaian mereka terhadap perguruan-perguruan tinggi di dunia. Sistem pemeringkatan ini dikenal sebagai World University Rankings (WUR). Sistem ini dapat dinilai cukup andal, atau sekurang-kurangnya cukup dipercaya oleh masyarakat luas di Indonesia, terbukti dari wacana publik yang menjadikannya sebagai acuan dalam menilai reputasi perguruan-perguruan tinggi<sup>2</sup>. Kementerian yang membawahkan perguruan tinggi di Indonesia juga menerbitkan satu versi pemeringkatan yang tentu saja wajar bila kemudian menjadi rujukan perguruan-perguruan tinggi di Indonesia.

Artikel ini menguraikan beberapa alasan mengapa penyelenggaraan manajemen risiko reputasi perguruan tinggi dapat lebih dimudahkan apabila bertolak dari suatu sistem, atau kombinasi sistem-sistem pemeringkatan tertentu. Sebelum bagian uraian itu, akan dipaparkan terlebih dulu butir-butir penting beberapa sistem pemeringkatan, khususnya yang diselenggarakan oleh Times Higher Education (THE), Quacquarelli Symonds (QS), dan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset,

<sup>1</sup>Topik dalam bagian Pendahuluan ini dibahas dalam Wikipedia dengan kata kunci Reputation.

<sup>2</sup>Ada beberapa artikel akademis yang mengkritik berbagai metodologi pemeringkatan, misalnya Huang (2012). Lihat juga Wikipedia dengan kata kunci QS World University Rankings dan Times Higher Education.

dan Teknologi (Kemendikbudristek)<sup>3</sup>. Dalam praktiknya, perguruan tinggi berpeluang untuk mensintesis berbagai sistem pemeringkatan itu untuk membentuk kriteria yang paling sesuai dengan yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan.

Setelah konteks, ruang lingkup, dan kriteria berhasil dirumuskan, langkah berikutnya adalah menetapkan sasaran dan bagaimana proses bisnis untuk mencapai sasaran. Berdasarkan rumusan itu, langkah identifikasi risiko dapat dilakukan dengan lebih mudah. Pada bagian akhir sebelum bagian kesimpulan dipaparkan secara ringkas hasil studi kasus implementasi manajemen risiko reputasi di IPB University.

## 2. Metode Pemeringkatan Versi THE

Pemeringkatan versi ini bertolak dari tiga misi utama perguruan tinggi, yakni riset, pengajaran, dan dampak. Metode pengukurannya secara rinci diuraikan dalam dokumen yang berjudul *THE World University Rankings Methodology for Overall and Subject Rankings for The Times Higher Education World University Rankings*<sup>4</sup>. Ada lima kelompok indikator kinerja dalam pemeringkatan ini, masing-masing dengan nilai pembobotan sebagai berikut.

- Pengajaran (lingkungan belajar) 30%
- Survei Reputasi – Pengajaran (15.00%)
- Nisbah Jumlah Dosen/Jumlah Mahasiswa (4.50%)
- Nisbah Jumlah Lulusan S3/Jumlah Lulusan SI (2.25%)
- Nisbah Jumlah Lulusan S3/Jumlah Staf Akademik (6.00%)
- Pendapatan Instiusional per Staf Akademik (2.25%)
  
- Riset (volume, pendapatan, reputasi) 30%
- Survei Reputasi – Riset (18%)

3 Beberapa sistem pemeringkatan perguruan tinggi tidak dibahas dalam artikel ini karena relatif lebih jarang digunakan sebagai acuan dalam pengembangan kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia, misalnya yang berdasarkan aktivitas situs internet perguruan tinggi ([www.webometrics.info](http://www.webometrics.info)), yang berdasarkan komitmen pada tujuan pembangunan berkelanjutan (sustainable development goals) seperti yang diselenggarakan oleh THE, QS, dan Universitas Indonesia ([www.greenmetric.ui.ac.id](http://www.greenmetric.ui.ac.id)), dan sebagainya.

4 Dokumen ini dapat diunduh dari [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com). Versi termutakhirnya berketebalan sekitar 4794 kata, bertanggal 15 Agustus 2020.

- Pendapatan Riset per Dosen (6%)
- Publikasi per Staf Akademik (Dosen + Peneliti) (6%)
- Sitasi (pengaruh riset) 30%
- Dampak Sitasi yang Diboboti Berdasarkan Bidang Studi
- Perspektif internasional (dosen, mahasiswa, riset) 7.5%
- Proporsi Mahasiswa Internasional (2.50%)
- Proporsi Staf Akademik Internasional (2.50%)
- Kemitraan Publikasi International (Publikasi Internasional/Publikasi Total) (2.50%)
- Pendapatan industri (transfer pengetahuan) 2.5%
- Pendapatan Riset dari Industri dan Perdagangan per Staf Akademik

Untuk pemeringkatan versi ini, sebagian data diperoleh dari survei dengan bobot 33%, yaitu 15% untuk data reputasi pengajaran dan 18% untuk data reputasi riset. Adapun data selebihnya (berbobot 67%) berasal dari berbagai pangkalan data (database) misalnya dari portal pengelola pangkalan data publikasi ilmiah seperti Scopus milik Penerbit Elsevier, maupun pangkalan data yang dikelola oleh perguruan-perguruan tinggi peserta proses pemeringkatan.

## 3. Metode Pemeringkatan Versi QS

Versi QS menggunakan enam ukuran dengan pembobotan sebagai berikut<sup>5</sup>.

- Reputasi akademik 40%
- Reputasi perspektif pemilik usaha (employer reputation) 10%
- Nisbah dosen/mahasiswa 20%
- Sitasi per dosen 20%
- Proporsi dosen internasional 5%
- Proporsi mahasiswa internasional 5%

Setengah (50%) dari bobot total kriteria diukur berdasarkan data yang diperoleh dari survei, yakni 40% untuk reputasi akademik dan 10% untuk reputasi perspektif pemilik usaha. Data untuk ukuran-ukuran yang lain diperoleh dari berbagai pangkalan data, seperti juga yang digunakan untuk pengukuran dalam versi THE.

5 Versi selengkapnya dapat dilihat pada situs [www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology](http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology) dengan ketebalan sekitar 725 kata. Dokumen termutakhirnya bertanggal 25 Oktober 2021.

#### 4. Metode Pemeringkatan Versi Kemendikbudristek

Kemendikbudristek menggunakan istilah “klasterisasi” untuk maksud pengelompokan perguruan-perguruan tinggi di Indonesia yang bertujuan menghasilkan landasan bagi pengembangan kebijakan pembinaan perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tridharma secara berkelanjutan. Selain itu, klasterisasi tersebut berfungsi untuk menyediakan informasi kepada masyarakat umum tentang kualitas kinerja perguruan tinggi di Indonesia. Walaupun demikian, pada akhirnya upaya ini juga menghasilkan urutan nama-nama perguruan tinggi berdasarkan kriteria kinerja tertentu, sehingga sulit dihindari adanya anggapan bahwa sebenarnya prakarsa ini adalah semacam pemeringkatan juga.

Ada empat aspek yang dipertimbangkan untuk penyusunan peringkat versi ini, yaitu mutu sumber daya manusia dan mahasiswa (input), pengelolaan kelembagaan perguruan tinggi (proses), capaian kinerja jangka pendek (output), dan kinerja jangka panjang (outcome), dengan pembobotan sebagai berikut<sup>6</sup>.

- Input 20%
  - Persentase Dosen Berpendidikan S3 (7%)
  - Persentase Dosen Jabatan Lektor Kepala dan Guru Besar (6%) o Nisbah Jumlah Mahasiswa/Jumlah Dosen (5%)
  - Jumlah Mahasiswa Asing (1.60%)
  - Jumlah Dosen Bekerja sebagai Praktisi di Industri (0.40%)
- Proses 25%
  - Akreditasi Institusi BAN PT (6.25%)
  - Akreditasi Program Studi BAN PT (10.00%)
  - Pembelajaran Daring (2.50%)
  - Kerja Sama Perguruan Tinggi (2.25%)
  - Kelengkapan Laporan Pangkalan Data DIKTI (2.50%)
  - Jumlah Prodi yang Bekerja Sama dengan Dunia Usaha Dunia Industri, Non-Government Organizations, atau QS Top 100 World Class Universities (0.50%) o Jumlah Prodi yang Melaksanakan Program Merdeka Belajar (0.50%)
  - Jumlah Mahasiswa yang Mengikuti Kegiatan Merdeka Belajar (0.50%)

- Output 25%
  - Jumlah Artikel Ilmiah Terindeks per Dosen (7.50%) o Kinerja Penelitian (10%)
  - Kinerja Kemahasiswaan (5%)
  - Jumlah Prodi Terakreditasi dan Tersertifikasi Internasional (2.50%)
- Outcome 30%
  - Kinerja Inovasi (7.50%)
  - Kinerja Pengabdian pada Masyarakat (7.50%)
  - Jumlah Sitasi per Dosen (6.00%)
  - Jumlah Patent per Dosen (4.50%)
  - Persentase Lulusan yang Memperoleh Pekerjaan dalam Waktu 6 Bulan (4.50%)

Data yang digunakan untuk pemeringkatan ini berasal dari berbagai pangkalan data yang dikelola Kementerian dan perguruan-perguruan tinggi peserta pemeringkatan.

#### 5. Sintesis untuk Perumusan Sasaran

Dalam rangka proses manajemen risiko, perguruan tinggi perlu merumuskan sasaran secara SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time bound). Dalam konteks pengelolaan risiko reputasi, perumusan sasaran perguruan tinggi dapat bertolak dari salah satu metode pemeringkatan perguruan tinggi (versi THE, versi QS, versi Kemendikbudristek, atau versi lainnya) atau kombinasi dari versi-versi itu. Selain itu, sudah selayaknya perguruan tinggi juga mempertimbangkan rencana strategisnya sendiri, baik yang berjangka pendek ataupun panjang sebagai acuan dalam merumuskan sasaran untuk titik tolak pengelolaan risiko reputasi. Tiap pilihan acuan mempunyai kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Secara umum bagi kebanyakan perguruan tinggi di Indonesia dapat dikatakan bahwa metode THE tergolong paling ketat dalam hal yang terkait dengan riset. Bobot untuk riset (volume, pendapatan, dan reputasi) sangat besar (30%). Demikian pula bobot untuk sitasi (pengaruh riset) yang juga 30%. Selain itu, cara pengukurannya yang berdasarkan jumlah sitasi per total publikasi tentu jauh lebih ketat daripada cara pengukuran yang berdasarkan jumlah publikasi per dosen. Di pihak lain, beberapa kalangan menilai bahwa metode THE konsisten dan pemerolehan

<sup>6</sup> Dokumen lengkapnya (versi tahun 2020) dapat diunduh dari situs resmi Kemendikbudristek [www.kemendikbud.go.id](http://www.kemendikbud.go.id).

datanya transparan sehingga mudah diverifikasi validitasnya.

Metode QS dapat dinilai cukup sederhana. Pemingkatan QS ternyata juga diacu oleh Kemendikbudristek, sehingga hal ini dapat ditafsirkan sebagai sinyal bahwa versi QS disarankan untuk diacu oleh perguruan-perguruan tinggi di Indonesia. Namun, Kemendikbudristek mempunyai metode pemingkatan versinya sendiri. Fakta yang terakhir itu dapat mendorong perguruan tinggi untuk memilih metode versi Kemendikbudristek. Cukup mencolok bahwa metode versi Kemendikbudristek berkesan relatif cukup rumit (terdiri atas 22 butir, masing-masing dengan bobot kecil-kecil). Ciri khas lainnya, versi Kemendikbudristek bersifat kuantitatif sehingga bersifat lebih mudah terukur. Di samping itu, versi ini tidak menggunakan survei untuk menjangkau data yang berdasarkan persepsi subjektif responden.

Versi (atau kombinasi versi-versi) pemingkatan perguruan tinggi yang telah mapan dapat menjadi titik tolak pengelolaan risiko reputasi yang efektif. Pendekatan lain, misalnya yang dimulai dengan perumusan makna reputasi secara umum, dikhawatirkan dapat makan waktu lebih lama dan berbelit-belit. Secara a priori, sesuai dengan prinsip manajemen risiko (prinsip “d disesuaikan” atau customized atau tailor made), dapat diperkirakan bahwa kombinasi (sintesis) versi-versi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pengelola risiko dapat menjadi pilihan terbaik untuk titik tolak manajemen risiko reputasi perguruan tinggi.

## 6. Proses Bisnis untuk Mencapai Sasaran dan Proses Manajemen Risiko

Apabila sasaran-sasaran organisasi yang terkait reputasi telah dirumuskan secara SMART, maka proses-proses bisnis yang direncanakan untuk mencapai sasaran-sasaran itu perlu diuraikan. Untuk setiap proses bisnis perlu ditetapkan siapa penanggung jawabnya. Penanggung jawab itulah yang menjadi pemilik risiko dalam rangka melaksanakan proses bisnis untuk mencapai sasarnya.

Di kebanyakan perguruan tinggi, koordinator penanggung jawab manajemen risiko reputasi adalah pejabat satu tingkat di bawah rektor. Pejabat tersebut perlu punya kewenangan cukup tinggi, karena manajemen reputasi bersifat lintas fungsi (pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat), lintas sektor (operasional akademik,

sumber daya manusia, keuangan, dan sebagainya), dan lintas bagian (fakultas, departemen, divisi, dan sebagainya).

Tiap pemilik risiko perlu mempertimbangkan rumusan sasaran dengan saksama sambil berimprovisasi mengembangkan imajinasi untuk melihat jauh ke depan dan berdasarkan ruang lingkup, konteks, dan kriteria, membayangkan berbagai ancaman dan peluang yang dapat berdampak pada pencapaian sasaran itu. Proses itu tidak lain disebut sebagai langkah identifikasi risiko. Langkah-langkah berikutnya, berdasarkan standar, adalah analisis risiko, evaluasi risiko, dan perlakuan risiko. Semua langkah dilaksanakan dengan komunikasi dan konsultasi di antara pihak-pihak terkait dan pemangku kepentingan. Seluruh proses direkam dan didokumentasikan dalam bentuk laporan dan lain-lain.

Proses manajemen risiko dapat difasilitasi oleh unit khusus (lini kedua dalam The Three Lines Model, The Institute of Internal Auditors, 2020), namun pelaku utama dalam proses tersebut adalah pemilik risiko yang adalah juga pihak yang bertanggung gugat dan berkewenangan menjalankan proses bisnis untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Dalam konteks ini sasaran organisasi adalah reputasi perguruan tinggi.

## 7. Studi Empirik Manajemen Risiko Reputasi: Kasus Institut Pertanian Bogor

Institut Pertanian Bogor (IPB University) tergolong perguruan tinggi di Indonesia yang paling awal menyelenggarakan manajemen risiko<sup>7</sup>. Pada mulanya pada tahun 2018, penyelenggaraan manajemen risiko di IPB ditangani oleh sebuah Tim Ad Hoc yang bertanggung jawab langsung kepada rektor (Priyarsono et al, 2019). Tim ini diawaki oleh dosen dari berbagai fakultas yang berlatar belakang pendidikan manajemen, mempunyai minat atau berpengalaman mengelola organisasi pendidikan tinggi.

Pada tahun 2020 Tim Ad Hoc ini dikukuhkan menjadi unit struktural dengan nama Kantor Manajemen Risiko dan Perlindungan Lingkungan Kerja (KMRPLK). Unit ini

<sup>7</sup>Perguruan tinggi Indonesia yang pertama membentuk unit organisasi pengelola manajemen risiko adalah Universitas Indonesia. Setelah IPB, beberapa perguruan tinggi negeri mulai merintis penyelenggaraan manajemen risiko, antara lain Institut Teknologi Sepuluh Nopember dan Institut Teknologi Bandung.

dipimpin secara rangkap oleh Sekretaris Institut yang bertanggung jawab secara langsung kepada Rektor.

Pada tahun pertama semenjak dikukuhkan, KMRPLK memperkuat landasan kelembagaannya dengan mensahkan dokumen-dokumen prasyarat seperti Keputusan Rektor tentang Kebijakan Risiko dan Pedoman Manajemen Risiko serta melanjutkan program sebelumnya, yakni pengembangan kesadaran dan keterampilan manajemen risiko pada sumber daya manusia. Untuk itu diselenggarakan pertemuan-pertemuan antara lain dengan mengundang narasumber eksternal yaitu pakar dan praktisi manajemen risiko.

KMRPLK memperpanjang masa kerja Tim Ad Hoc (berubah fungsi menjadi semacam tim asistensi) dan memberikan tugas kepada Tim itu untuk analisis risiko berbagai bidang seperti risiko operasional akademik, risiko sumber daya manusia, dan risiko reputasi yang dikaitkan dengan pemeringkatan perguruan tinggi dunia (WUR), dan sebagainya. Dalam pelaksanaan manajemen risiko reputasi itu Tim ini bermitra dengan Wakil Rektor Bidang Kerja Sama dan Sistem Informasi dan Dekan Sekolah Pascasarjana yang oleh Rektor ditunjuk menjadi penanggung jawab urusan WUR.

Pada saat artikel ini disusun, proses manajemen risiko reputasi sedang pada tahap merumuskan sasaran yang SMART antara lain dengan mempertimbangkan berbagai sistem pemeringkatan perguruan tinggi (WUR), berbagai kebijakan Kemendikbudristek, serta berbagai dokumen rencana strategis IPB. Langkah berikutnya yang ternyata tidak sederhana adalah merumuskan proses bisnis untuk mencapai sasaran SMART.

Kesulitan dalam perumusan proses bisnis untuk mencapai sasaran SMART adalah perlunya pendekatan terintegrasi di antara berbagai proses bisnis. Sebagai contoh, untuk mencapai sasaran sitasi karya ilmiah yang dihasilkan para dosen (dalam sistem pemeringkatan perguruan tinggi, butir ini berbobot 30% untuk versi THE, 20% untuk versi QS, dan 6% untuk versi Kemendikbudristek) dibutuhkan langkah-langkah yang dikendalikan oleh berbagai pihak (para pejabat urusan akademik/riset, SDM, keuangan, dan sebagainya). Adapun tiap pihak itu mempunyai indikator kinerja utama (IKU) sendiri-sendiri yang bila tidak dikelola

secara terintegrasi belum tentu dengan mudah melahirkan sinergi yang menguntungkan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

Fakta bahwa manajemen risiko reputasi memerlukan pendekatan terintegrasi menjadi indikasi kuat bahwa manajemen risiko reputasi sejatinya harus melekat pada manajemen risiko strategis. Semua ciri-ciri manajemen risiko strategis dapat dipenuhi oleh manajemen risiko reputasi, yaitu misalnya sifatnya yang mengancam kemampuan organisasi dalam mengeksekusi strategi untuk mencapai sasaran, mengancam eksistensi organisasi, bersifat jangka panjang, dan perlu keterlibatan langsung dari pimpinan puncak organisasi. Untuk pembahasan yang lebih terinci tentang manajemen risiko strategis, lihat misalnya Tonello (2012). Dengan dasar pertimbangan itu, maka manajemen risiko reputasi memerlukan keterlibatan penuh pucuk pimpinan organisasi.

## 8. Kesimpulan

Artikel ini menguraikan beberapa hal penting yang terkait dengan manajemen risiko reputasi perguruan tinggi. Dapat disimpulkan bahwa proses manajemen risiko reputasi perguruan tinggi dapat dipermudah bila bertitik tolak dari sistem-sistem pemeringkatan perguruan tinggi yang, bila perlu, secara serasi dikombinasikan dengan rencana-rencana baik jangka pendek maupun jangka panjang perguruan tinggi yang bersangkutan dan kebijakan-kebijakan Kemendikbudristek yang terkait. Pendekatan demikian lebih efektif daripada pendekatan lain yang harus bermula dari awal sekali untuk merumuskan makna reputasi dan konsep-konsep filosofis lainnya.

Berdasarkan pengalaman empirik dalam studi kasus IPB University, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko reputasi perguruan tinggi memerlukan pendekatan terintegrasi karena jenis risiko ini terkait dengan sasaran-sasaran strategis yang pengendaliannya meliputi antarbidang unit-unit di dalam organisasi. Dengan demikian, manajemen risiko reputasi dapat digolongkan sebagai bagian dari manajemen risiko strategis yang penanganannya memerlukan keterlibatan pucuk pimpinan.

\*\*\*

### Daftar Pustaka

- Huang, M., 2012. Opening the black box of QS World University Rankings. *Research Evaluation*. 21: 71-78
- Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., Sari, D. L., 2019. Starting the Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 598 012107.
- Badan Standardisasi Nasional, 2018. Manajemen risiko – Pedoman. SNI 8615:2018. ISO 31000:2018.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*. 48 (2):167–160.
- Lange, D., Lee, P.M., Dai, Y., 2011. Organizational reputation: A review. *Journal of Management*. 37 (1): 153-184.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1982). Predation, reputation, and entry deterrence. *Journal of Economic Theory*. 27 (2): 280–312.
- Priyarsono, D. S., Widhiani, A. P., Sari, D. L., 2019. Starting the Implementation of Risk Management in a Higher Education Institution: The Case of IPB University. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 598 012107.
- The Institute of Internal Auditors, 2020. The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. Global Headquarters, The Institute of Internal Auditors, Lake Mary, Florida.
- Tonello, M., 2012. Strategic Risk Management: A Primer for Directors. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Retrieved from <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/08/23/strategic-risk-management-a-primer-for-directors/>

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Charles Reiner Vorst (Center for Risk Management and Sustainability) dan Surjorimbo Suroto (PT Jakarta Propertindo) yang telah memberikan saran-saran untuk perbaikan draf awal artikel ini. Semua kesalahan dan kekurangan yang mungkin ada dalam artikel ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

