



UNIVERSITI
MALAYSIA
KELANTAN

POLISI PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG

UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN

SEMAKAN KETIGA

(TARIKH SEMAKAN: 02 NOVEMBER 2025)

PUSAT STRATEGIK DAN RISIKO
PEJABAT NAIB CANSOLOR

ISI KANDUNGAN

BAHAGIAN A
POLISI PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG
UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN

BIL	PERKARA	M/S
1.0	PENDAHULUAN	3
2.0	OBJEKTIF	3
3.0	SKOP	4
4.0	PUNCA KUASA	5
5.0	RISIKO DAN PELUANG	5-7
6.0	KERANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG UNIVERSITI	
6.1	MANDAT DAN KOMITMEN	8
6.2	TADBIR URUS PENGURUSAN RISIKO UMK	9
6.3	PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO	10-14
6.4	PENILAIAN DAN PEMANTAUAN PELAKSANAAN	14
6.5	PENINGKATAN BERTERUSAN	15

BAHAGIAN B
GARIS PANDUAN PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG
UNIVERSITI MALAYSIA KELANTAN

BIL	PERKARA	M/S
7.0	PROSES PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG	17
7.1	SKOP, KONTEKS DAN KRITERIA	18
7.2	PENILAIAN RISIKO DAN PELUANG	18-25
	7.2.1 KENALPASTI RISIKO DAN PELUANG	
	7.2.2 ANALISIS RISIKO DAN PELUANG	
	7.2.3 PENARAFAN RISIKO DAN PELUANG	
7.3	RAWATAN RISIKO DAN PELUANG	26-27
7.4	REKOD DAN LAPORAN	28
7.5	PEMANTAUAN DAN KAJIAN	28
8.0	LATIHAN	28
9.0	KERAHSIAAN MAKLUMAT RISIKO	29
10.0	PERUNTUKAN AM	29
11.0	RUJUKAN	30
12.0	CARTA ALIR	31-32

1.0 PENDAHULUAN

- 1.1 Polisi Pengurusan Risiko Universiti Malaysia Kelantan ini merupakan sebahagian daripada kawalan tadbir urus Universiti yang menerangkan mengenai:
- a. Prinsip pengurusan risiko dan kawalan dalaman;
 - b. Peranan dan tanggungjawab pihak pengurusan dan semua warga Universiti berkaitan aspek pengurusan risiko Universiti;
 - c. Kerangka kerja dan tadbir urus pengurusan risiko Universiti;
 - d. Model dan proses pengurusan risiko Universiti.
- 1.2 Polisi ini diwujudkan bagi menyokong dan membantu pencapaian objektif UMK dengan membuat penilaian dan analisa secara holistik bagi mengesan kemungkinan wujud sebarang risiko yang boleh menghalang ke arah pencapaian objektif sesuatu aktiviti. Selain itu, cadangan tindakan dapat dikenalpasti dengan segera bagi membantu menghapuskan/mengurangkan kebarangkalian dan kesan risiko tersebut.

2.0 OBJEKTIF

- 2.1 Objektif Polisi ini disediakan adalah bagi mengesahkan komitmen seluruh warga Universiti dari peringkat strategik dan operasi terhadap tanggungjawab pengurusan risiko ke arah pencapaian objektif di peringkat masing-masing.
- 2.2 Polisi ini dijadikan panduan dalam proses menganalisa dan membuat semakan berterusan terhadap pendekatan pihak pengurusan dan warga Universiti dalam melindungi kepentingan, reputasi, harta dan sumber Universiti.
- 2.3 Polisi ini dijadikan asas dalam mengenalpasti kebarangkalian peristiwa yang bakal berlaku sama ada memberi ancaman atau menguntungkan/membuka peluang supaya dapat diuruskan dengan berkesan bagi pencapaian objektif Universiti.

3.0 SKOP

3.1 Skop Pengurusan Risiko dan peluang UMK meliputi pelaksanaan aktiviti seperti berikut:

3.1.1 Pengurusan Risiko Strategik

Melibatkan pengenalpastian dan penilaian risiko yang mengancam objektif strategik Universiti. Penilaian ini dilakukan di peringkat pengurusan tertinggi dan menyediakan rangka kerja pengurusan risiko dalam pelaksanaan inisiatif strategik Universiti.

3.1.2 Pengurusan Risiko Operasi

Melibatkan analisa dan pemeriksaan setiap proses di PTJ untuk mengenalpasti dan menilai risiko operasi (*day-to-day operation*). Penilaian ini dilakukan di peringkat pengurusan setiap PTJ.

3.1.3 Pengurusan Risiko Aktiviti/Projek

Melibatkan penilaian risiko terhadap sesuatu projek / aktiviti yang akan dilaksanakan oleh PTJ dan Universiti. Penilaian ini dilaksanakan berdasarkan arahan dari pihak pengurusan UMK.

3.2 Skop pengurusan risiko dan peluang UMK meliputi 6 kategori iaitu:

- a. Reputasi / Strategik
- b. Tadbir Urus
- c. Sumber Manusia
- d. Kewangan
- e. Aset / Infra / Info Struktur
- f. Kualiti / Pematuhan

4.0 PUNCA KUASA

- 4.1 Keperluan pelaksanaan pengurusan risiko dinyatakan di dalam dokumen berikut:
- a. Surat Arahan Ketua Setiausaha Negara 9 Mac 2007
 - b. Arahan YAB Perdana Menteri No.1 Tahun 2009
 - c. Syarat Pemberian Status Universiti Autonomi 2015
- 4.2 Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti (LPU) Bil. 1/2015 telah bersetuju meluluskan penubuhan JPRU & JKPR berdasarkan Seksyen 21, Perlembagaan UMK (P.U. (A) 462).

5.0 RISIKO DAN PELUANG

5.1 DEFINISI RISIKO DAN PENGURUSAN RISIKO

5.1.1 RISIKO

Sesuatu isu/kejadian yang berkemungkinan berlaku yang boleh memberikan kesan terhadap pencapaian objektif atau matlamat sesebuah organisasi.

5.1.2 PELUANG

Sesuatu keadaan atau tindakan positif/bermanfaat yang mungkin wujud apabila risiko terjadi.

5.1.3 PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG

Kaedah dan proses yang dilakukan bagi mengenalpasti, menilai dan mengawal risiko secara sistematik dan terancang agar kemungkinan terjadinya risiko atau akibat setelah berlaku risiko tersebut dapat diminimumkan; serta bagi mengelakkan terlepas mengambil peluang kerana tidak menyedari kewujudan peluang.

5.2 PENDEKATAN PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG

5.2.1 Pendekatan dalam pengurusan risiko dan peluang adalah seperti berikut:

- a. Lembaga Pengarah bertanggungjawab untuk menyelia pengurusan risiko di dalam Universiti secara keseluruhan;
- b. Lembaga Pengarah perlu mengambil pendekatan yang terbuka untuk menyelesaikan masalah risiko;
- c. Naib Canselor dan Pengurusan Universiti perlu memberi sokongan, menasihati dan melaksanakan dasar-dasar yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- d. Pihak Universiti membuat pengiktirafan konservatif, berhemah serta telus terhadap risiko kewangan dan bukan kewangan;
- e. Dekan Fakulti, Pengarah Institut atau ketua PTJ bertanggungjawab untuk memastikan amalan pengurusan risiko yang baik dalam fakulti, bahagian atau unit;
- f. Petanda risiko penting akan dikenal pasti dan dipantau dengan rapi secara berkala.

5.3 PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG TERHADAP KAWALAN DALAMAN

5.3.1 Sistem kawalan dalaman yang menggabungkan pengurusan risiko akan menghasilkan operasi yang cekap dan berkesan serta membolehkan Universiti untuk bertindak balas terhadap pelbagai risiko yang meliputi perkara-perkara berikut:

a. **Dasar, Peraturan dan Prosedur (DPP)**

DPP yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah dilaksanakan secara menyeluruh oleh pihak pengurusan dan seluruh warga Universiti. DPP yang komprehensif dan terkini akan menyokong pengurusan risiko dan peluang Universiti dan membentuk kawalan dalaman yang berkesan.

b. Laporan Berkala

Laporan berkala secara suku tahunan bertujuan untuk memaklumkan mengenai risiko penting dan langkah kawalan yang diambil bagi mengurangkan kesan risiko.

c. Perancangan Bajet dan Operasi

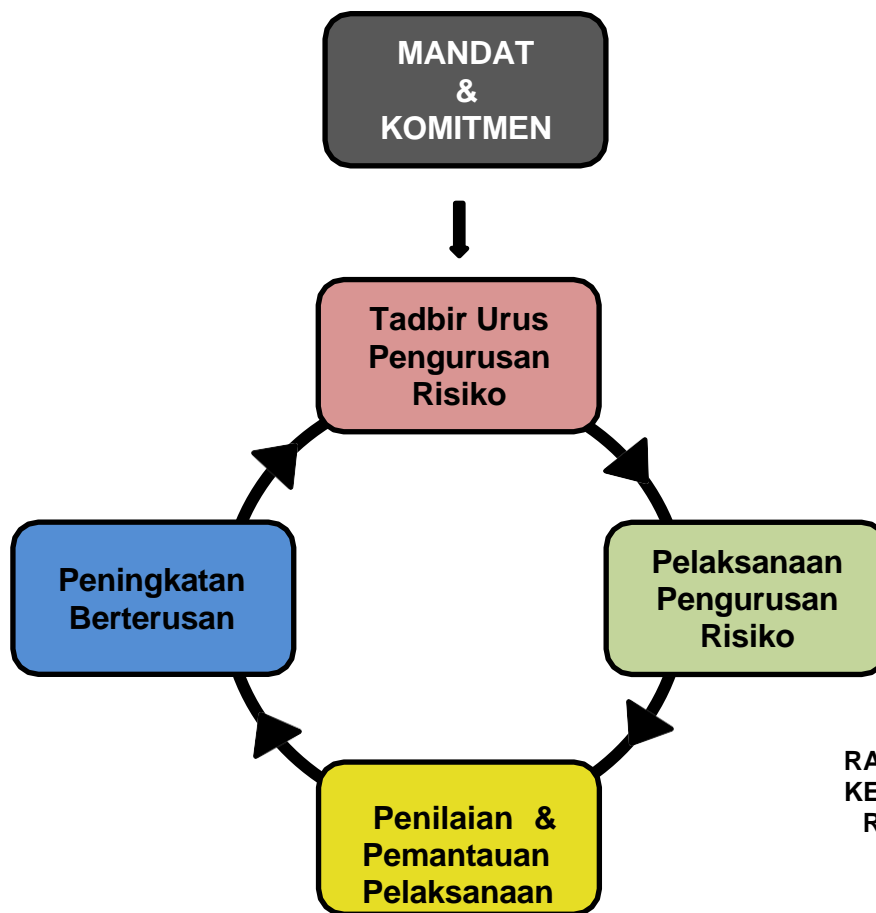
Perancangan bajet dan operasi digunakan untuk menetapkan objektif, persetujuan pelan tindakan dan memperuntukkan sumber. Kemajuan ke arah memenuhi objektif operasi akan sentiasa dipantau.

d. Rangka Kerja Risiko PTJ

Ketua PTJ menggunakan rangka kerja di dalam polisi ini bagi memastikan risiko utama di PTJ dapat dikenal pasti, dinilai dan dipantau. Dokumen daftar risiko PTJ perlu dibincangkan dan dinilai secara berkala sekurang-kurangnya setiap suku tahunan dan dikemaskini bagi tujuan penambahbaikan tahap risiko.

6.0 KERANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG UNIVERSITI

Kerangka kerja pengurusan risiko menerangkan pendekatan untuk mengenalpasti, menganalisis dan mengawasi risiko di dalam organisasi. UMK merujuk Kerangka Kerja Pengurusan Risiko yang diadaptasi dari MS ISO 31000:2010 seperti **Rajah 1** di bawah:



RAJAH 1 : KERANGKA KERJA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI

6.1 MANDAT DAN KOMITMEN

Mandat dan komitmen yang bersungguh-sungguh dan berterusan daripada pihak pengurusan Universiti dan semua peringkat diperlukan bagi memastikan proses pengurusan risiko Universiti dapat dilaksanakan dengan berkesan. Peranan Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan Universiti adalah seperti berikut:

6.1.1 Peranan Lembaga Pengarah Universiti (LPU)

- a. Memastikan langkah-langkah strategik dan tindakan yang berkesan dapat diambil bagi mengurangkan kesan risiko yang boleh menghalang dan menjejaskan pencapaian matlamat Universiti;
- b. Memastikan Universiti mempunyai rangka kerja pengurusan risiko yang komprehensif dan berkesan;
- c. Memastikan pengurusan risiko di Universiti dipantau secara berkala;
- d. Meluluskan keputusan utama yang mempengaruhi profil risiko Universiti atau pendedahan risiko;
- e. Memantau pengurusan risiko untuk mengurangkan kemungkinan perkara yang tidak diingini daripada berlaku;
- f. Memastikan risiko tahap sederhana dan rendah juga diuruskan dengan kawalan yang berkesan;
- g. Menjalankan kajian tahunan ke atas pendekatan Universiti terhadap pengurusan risiko dan membuat perubahan atau penambahbaikan kepada elemen utama proses dan prosedur.

6.1.2 Peranan Pihak Pengurusan Universiti

- a. Melaksanakan dasar pengurusan risiko dan kawalan dalaman;
- b. Mengenal pasti dan menilai risiko ekstrem dan tinggi yang dihadapi oleh Universiti untuk pertimbangan Lembaga Pengarah;
- c. Menyediakan maklumat yang mencukupi kepada Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU) mengenai status risiko dan langkah kawalan yang diambil;
- d. Menjalankan kajian semula terhadap keberkesanan sistem kawalan dalaman dan membuat penambahbaikan secara berstruktur.

6.2 TADBIR URUS PENGURUSAN RISIKO

Pelaksanaan proses tadbir urus pengurusan risiko dipertanggungjawabkan kepada Pusat Strategik dan Risiko (PSR). Semua aktiviti pengurusan risiko oleh PSR adalah berdasarkan punca kuasa Lembaga Pengarah Universiti (LPU), Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU), Jawatankuasa Senat, Jawatankuasa Pengurusan Universiti (JPU) dan Naib Canselor.

Struktur tadbir urus pengurusan risiko Universiti diringkaskan seperti **Rajah 2** di bawah:



RAJAH 2 : STRUKTUR TADBIR URUS PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI

6.2.1 JAWATANKUASA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI (JPRU)

- a. Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU) merupakan jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah. Punca kuasa penubuhan JPRU adalah melalui Perlembagaan Universiti Malaysia Kelantan Seksyen 21 *P.U. (A) 462/2010*.
- b. Komposisi keahlian JPRU adalah terdiri dari 3 orang ahli LPU, Timbalan-timbalan Naib Canselor sebagai ahli turut hadir, manakala sekretariat adalah Pusat Strategik dan Risiko (PSR).
- c. JPRU perlu bersidang sekurang-kurangnya 2 kali setahun. Korum bagi mesyuarat JPRU adalah dua pertiga (2/3) ahli mesyuarat.
- d. Peranan dan tanggungjawab JPRU adalah seperti berikut:
 - i. Menyelia pengurusan risiko melalui penerimaan laporan berkala berkaitan pelaksanaan pengurusan risiko daripada Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko;
 - ii. Mencadangkan strategi dan tindakan susulan bagi pengurusan risiko;
 - iii. Menasihati Universiti dalam pengurusan mana-mana aktiviti/projek yang berisiko ekstrem dan tinggi;
 - iv. Melaporkan maklumat mengenai perkembangan pengurusan risiko Universiti kepada Lembaga Pengarah;
 - v. Mengkaji dan mengesyorkan Polisi Pengurusan Risiko dan Peluang yang menentukan dasar-dasar dan garis panduan utama untuk diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
 - vi. Menyemak semula profil risiko dan daftar risiko bagi memastikan risiko Universiti diuruskan dengan baik;
 - vii. Melaksanakan sebarang tugas-tugas tambahan yang diminta oleh Lembaga Pengarah Universiti bagi tujuan penambahbaikan pengurusan risiko dan peluang Universiti.

6.2.2 JAWATANKUASA PENGURUSAN RISIKO UNIVERSITI (JPRU)

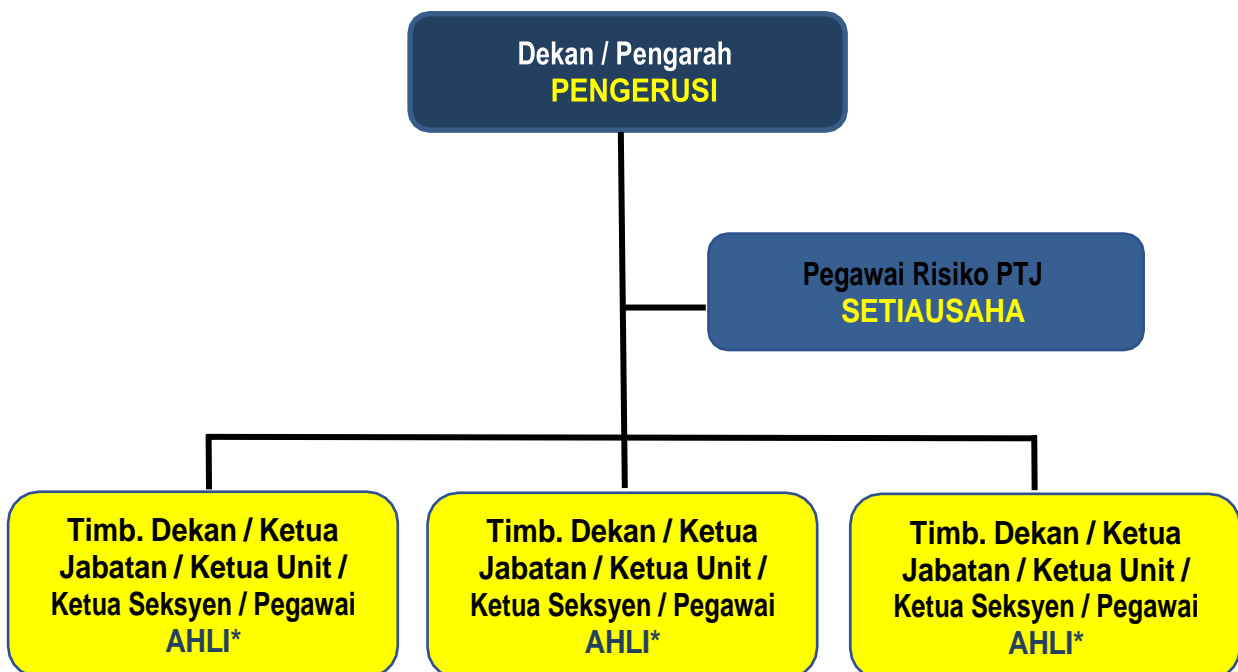
- a. Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko (JKPR) merupakan jawatankuasa peringkat pengurusan Universiti. Punca kuasa penubuhan JKPR adalah melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah Universiti (LPU) Bil.1/2015.
- b. Komposisi keahlian JKPR adalah terdiri dari pengurusan kanan Universiti dan ketua PTJ yang dipilih. JKPR perlu bersidang 4 kali setahun dan korum mesyuarat adalah 2/3 ahli mesyuarat.
- c. Peranan dan tanggungjawab JKPR adalah seperti berikut:
 - i. Mengenal pasti dan mengukur tahap pendedahan risiko PTJ;
 - ii. Memastikan tindakan telah diambil oleh PTJ bagi tujuan mengurangkan risiko;
 - iii. Mengkaji kawalan bagi risiko asas yang dikenal pasti dan melaporkan kepada JPRU;
 - iv. Mengenalpasti risiko ekstrem yang membawa bencana kepada Universiti (jika ada) dan melaporkan kepada JPRU;
 - v. Membincangkan risiko yang mungkin menimpa Universiti dari pelbagai aspek yang akan menjejaskan perancangan strategik Universiti;
 - vi. Melaksanakan sebarang tugas-tugas tambahan yang diminta JPRU.

6.2.3 PERANAN PUSAT STRATEGIK DAN RISIKO (PSR)

- a. Peranan Pusat Strategik dan Risiko adalah seperti berikut:
 - i. Membangunkan Dasar dan Garis Panduan Pengurusan Risiko Universiti Serta Segala Dokumen Berkaitan Risiko Universiti;
 - ii. Memperincikan Pelaksanaan Kerangka Pengurusan Risiko di Peringkat Universiti;
 - iii. Mengemaskini Daftar Risiko PTJ dan Universiti secara berkala setiap suku tahun berdasarkan maklumat dan kerjasama dengan Pegawai Risiko PTJ;
 - iv. Bersama-sama dengan Pegawai Risiko PTJ mengenalpasti strategi menangani risiko dan menyemak keberkesanan aktiviti mitigasi yang dilaksanakan di PTJ supaya tahap risiko berada pada tahap yang boleh diterima (sederhana dan rendah) oleh pihak pengurusan (*risk appetite*);
 - v. Bertindak sebagai perantara di PTJ dengan pihak pengurusan dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU);
 - vi. Menjadi Sekretariat Jawatankuasa Pengurusan Risiko Universiti (JPRU)

6.2.4 JAWATANKUASA KERJA PENGURUSAN RISIKO PTJ (JRPTJ)

- a. Jawatankuasa Kerja Pengurusan Risiko PTJ (JRPTJ) merupakan jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat PTJ bagi membincangkan isu, risiko dan membuat keputusan mengenai aspek pengurusan risiko di PTJ.
- b. Peranan JRPTJ adalah seperti berikut:
 - i. Membuat analisa risiko PTJ dan mengemukakan keputusan mengenai tahap risiko, langkah kawalan serta implikasi kos;
 - ii. Memantau risiko secara berkala dari segi pelaksanaan langkah kawalan dan membuat penilaian semula bagi mengenalpasti kewujudan risiko baharu.
- c. Struktur keahlian JRPTJ adalah seperti **Rajah 3** berikut:



**jumlah ahli bergantung kepada kapasiti PTJ & kesesuaian*

RAJAH 3 : STRUKTUR KEAHLIAN JAWATANKUASA KERJA PENGURUSAN RISIKO PTJ (JRPTJ)

6.2.5 PEGAWAI RISIKO PTJ

- a. Pegawai Risiko PTJ dilantik dalam kalangan staf universiti (akademik dan bukan akademik) yang bergred 41 dan ke atas.
- b. Terlibat dengan kewangan, pentadbiran, kesihatan & keselamatan pekerjaan, sistem teknologi maklumat, pengurusan kemudahan aset & fasiliti dan pengurusan kualiti PTJ.
- c. Pelantikan Pegawai Risiko PTJ dilakukan oleh Naib Canselor setelah menerima pencalonan dari Ketua PTJ.
- d. Peranan Pegawai Risiko PTJ adalah seperti berikut:
 - i. Melaksanakan proses pengurusan risiko di PTJ berdasarkan Polisi dan Garis Panduan Pengurusan Risiko Universiti;
 - ii. Memastikan semua pihak di PTJ menggunakan prinsip dan proses pengurusan risiko pada peringkat cadangan projek/program dan pelaksanaannya;
 - iii. Mengemukakan maklumat dan memberi kerjasama kepada PSR dalam proses pengemaskinian daftar risiko PTJ;
 - iv. Bertindak sebagai perantara di PTJ dengan PSR;
 - v. Memastikan agenda pengurusan risiko dibentang dan dibincangkan di dalam mesyuarat pengurusan PTJ.

6.3 PELAKSANAAN PENGURUSAN RISIKO

Bagi pelaksanaan kerangka kerja pengurusan risiko, pihak Universiti harus:

- a. Menentukan kesesuaian tempoh masa dan strategi untuk dilaksanakan;
- b. Menerapkan dasar dan polisi pengurusan risiko di dalam proses/aktiviti Universiti;
- c. Mematuhi kehendak peraturan dan undang-undang yang berkuatkuasa;
- d. Memastikan proses pembuatan keputusan, termasuk pembangunan dan penetapan objektif adalah sejajar dengan hasil proses pengurusan risiko;
- e. Mengadakan sesi penerangan dan latihan;
- f. Berkomunikasi dan berunding dengan pihak berkepentingan dari masa ke semasa bagi memastikan kerangka kerja pengurusan risiko kekal relevan.

6.4 PENILAIAN DAN PEMANTAUAN PELAKSANAAN

Bagi memastikan bahawa pengurusan risiko adalah berkesan dan terus dapat menyokong prestasi Universiti, pihak Universiti seharusnya:

- a. Mengukur dan mengkaji prestasi pengurusan risiko secara berkala bagi memastikan tahap kesesuaian kerangka pengurusan risiko Universiti;
- b. Menilai dan mengukur secara berkala kemajuan langkah pengurusan risiko dan sebarang ketidakakuran dari rancangan pengurusan risiko;
- c. Membuat penilaian dan kajian secara berkala terhadap kerangka dan polisi pengurusan risiko berpandukan konteks dalaman dan luaran semasa Universiti;
- d. Memantau dan melaporkan risiko, kemajuan aktiviti pelan tindakan dan kepatuhan warga Universiti terhadap Polisi Pengurusan Risiko.

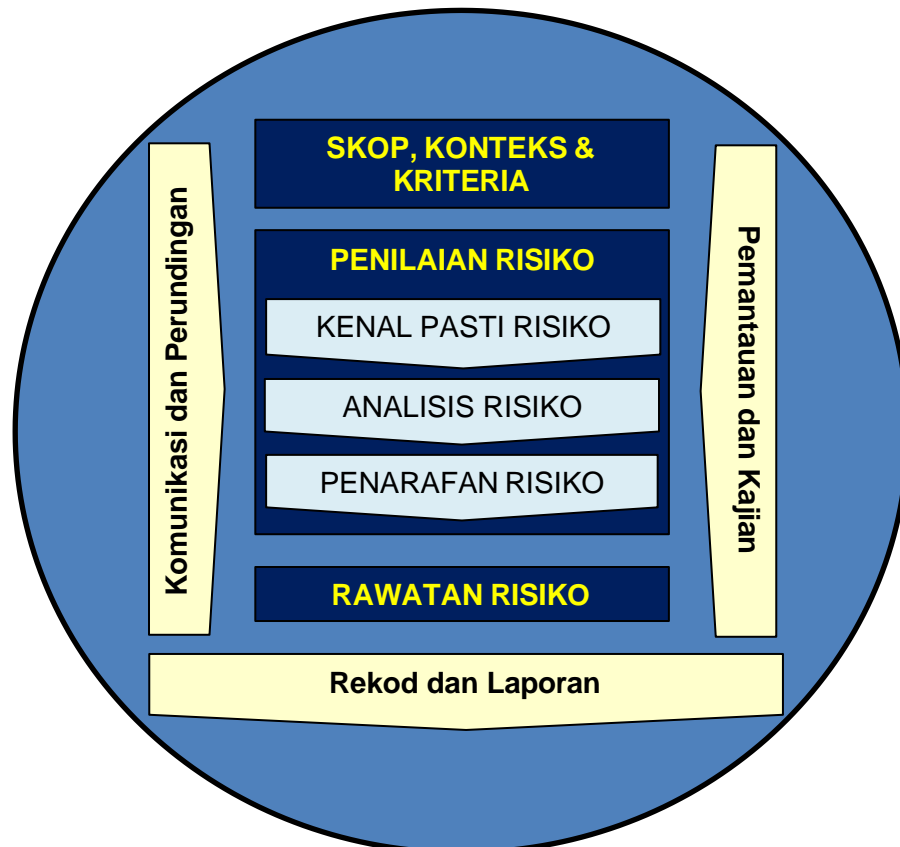
6.5 PENINGKATAN BERTERUSAN KERANGKA KERJA

Pemantauan bagi tujuan peningkatan berterusan dilaksanakan dengan membuat semakan proses pelaksanaan pengurusan risiko Universiti bagi memastikan segala tindakan yang diambil adalah relevan. Selain itu, peningkatan berterusan dapat membantu kecekapan dalam mengenalpasti risiko dan peluang baharu yang timbul.

GARIS PANDUAN PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG

7.0 PROSES PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG

Proses pengurusan risiko yang digunakan di UMK adalah berdasarkan model pengurusan risiko yang diadaptasi dari **Standard Risk Management – Principles & Guidelines ISO 31000:2018** sebagaimana **Rajah 4** berikut:



RAJAH 4
MODEL PROSES PENGURUSAN RISIKO

7.1 SKOP, KONTEKS DAN KRITERIA

7.1.1 Proses utama pengurusan risiko adalah mengenalpasti skop, konteks dan kriteria yang melibatkan:

- a. Penetapan skop pelaksanaan dan limitasi;
- b. Objektif dan matlamat yang ingin dicapai;
- c. Konteks dalaman dan luaran;
- d. Kriteria risiko;
- e. Teknik dan kaedah penilaian risiko;
- f. Sumber yang diperlukan; dan
- g. Proses dan aktiviti yang terlibat.

7.1.2 Proses ini perlu mengambilkira keperluan seperti berikut:

- a. Persekitaran dan budaya UMK dengan mengambilkira konteks dalaman dan luaran UMK;
- b. Visi, misi, objektif, pelan strategik dan petunjuk prestasi utama (KPI) UMK;
- c. Menenalpasti pemegang taruh;
- d. Struktur organisasi sedia ada; dan
- e. Proses kerja dan polisi serta peraturan sedia ada.

7.1.3 Proses seterusnya mengambil kira faktor perubahan iklim sebagai sebahagian daripada konteks luaran Universiti.

Universiti hendaklah mengenal pasti dan membuat pertimbangan terhadap risiko yang berpunca daripada perubahan iklim termasuk cuaca ekstrem, banjir, suhu panas melampau, bencana alam setempat, peningkatan kos operasi berkaitan tenaga dan penyelenggaraan, serta keperluan pematuhan kepada dasar dan garis panduan kelestarian yang dikeluarkan oleh pihak kerajaan. Faktor-faktor ini hendaklah dipertimbangkan dalam semua proses penilaian risiko strategik, operasi dan projek/aktiviti bagi memastikan kelangsungan fungsi, keselamatan warga Universiti, perlindungan aset dan pematuhan kepada dasar nasional.

7.2 PENILAIAN RISIKO DAN PELUANG

7.2.1 KENALPASTI RISIKO

7.2.1.1 Tujuan pengenalpastian risiko dan peluang adalah untuk mencari, mengenali dan menerangkan kewujudan risiko atau peluang yang mungkin membantu atau menghalang pencapaian objektif Universiti. Universiti perlu mengenalpasti punca risiko/peluang, kesan dan akibat terhadap risiko/ peluang tersebut.

7.2.1.2 Teknik yang betul dapat membantu mengenalpasti risiko dengan lebih awal dan berkesan supaya impak terhadap pencapaian objektif UMK dapat dipertingkatkan. Antara persoalan yang perlu dipertimbangkan dalam proses ini adalah:

- a. Apakah perkara/ peristiwa yang berkemungkinan berlaku yang akan menjejaskan pencapaian objektif Universiti/ PTj/ aktiviti?
- b. Bagaimana perkara/ peristiwa ini boleh berlaku dan berapa kali kekerapan insiden?
- c. Di mana lokasi/ bidang risiko/peluang ini wujud?
- d. Apakah faktor dalaman / luaran yang mempengaruhi risiko ini berlaku atau mewujudkan peluang?
- e. Adakah risiko atau peluang dipengaruhi oleh perubahan iklim atau cuaca ekstrem yang boleh memberi kesan kepada operasi, keselamatan, aset fizikal, proses pembelajaran dan reputasi Universiti?
- f. Apakah magnitud impak risiko tersebut, peringkat individu, PTJ atau boleh menjejaskan keseluruhan reputasi UMK?
- g. Adakah peluang yang wujud dapat membantu meningkatkan prestasi Universiti?
- h. Adakah faktor perkongsian atau kerjasama bersama entiti lain menyumbang kepada faktor risiko/peluang?

7.2.1.3 Kaedah pengenalpastian risiko yang boleh digunakan adalah seperti berikut:

- a. Pemerhatian;
- b. Pemeriksaan / pengauditan;
- c. Rekod lampau;
- d. Sumbang Saran / percambahan minda (*Brainstorming*);
- e. Temuduga berstruktur;
- f. Teknik Nominal Berkumpulan / *Nominal Group Technique (NGT)*;
- g. Analisis Pokok Gagal (*Fault Tree Analysis*);
- h. Teknik What-If (*What-If Analysis*);
- i. Analisis Aliran Kerja; dan
- j. Lain-lain teknik yang bersesuaian.

7.2.2 ANALISIS RISIKO DAN PELUANG

Elemen penting di dalam analisis risiko dan peluang adalah:

a. Kategori Risiko dan Peluang

BIL	KATEGORI RISIKO & PELUANG	KOD	DEFINISI
1	REPUTASI/ STRATEGIK	R	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku dan boleh memberi kesan terhadap imej dan reputasi Universiti. ▪ Impak kepada pemegang taruh/pihak berkepentingan, kritikal untuk mencapai objektif Universiti.
2	TADBIR URUS	T	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku melibatkan pengurusan dan tadbir urus dan kepimpinan Universiti. ▪ Impak kepada halatuju Universiti dan kelancaran tadbir urus boleh menyebabkan objektif Universiti terjejas.
3	SUMBER MANUSIA	S	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku melibatkan pengurusan bakat dan sumber manusia seperti tahap kecekapan staf, kompetensi, pelan penggantian bakat. ▪ Impak terhadap pengurusan sumber manusia mengakibatkan operasi dan objektif Universiti terjejas.
4	KEWANGAN	K	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku melibatkan kewangan Universiti seperti kesan ekonomi, ketirisan atau keupayaan menjana pendapatan. ▪ Impak kewangan yang mungkin berlaku seperti kerugian dan menjejaskan aliran tunai Universiti boleh memberi kesan terhadap pencapaian objektif Universiti.
5	ASET / INFRA STRUKTUR	A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku berkaitan kemudahan dan infrastruktur yang menyokong aktiviti dan operasi Universiti. ▪ Impak kepincangan infrastruktur boleh menjejaskan operasi dan aktiviti seharian Universiti ke arah pencapaian objektif.
6	KUALITI / PEMATUHAN	Q	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perkara / peristiwa yang mungkin berlaku melibatkan tahap kualiti dan pematuhan Universiti terhadap perundangan dan garis panduan yang telah ditetapkan menyebabkan kualiti perkhidmatan dan operasi Universiti terjejas. ▪ Impak terhadap kualiti perkhidmatan dan pematuhan boleh menjejaskan tahap kualiti yang perlu dicapai dan pencapaian objektif.

b. Parameter Kebarangkalian Risiko

KEBARANGKALIAN	KETERANGAN	SKALA
HAMPIR PASTI (ALMOST CERTAIN)	Peristiwa dijangka berlaku atau akan berlaku secara berkala (berulang) dengan kebarangkalian yang tinggi	5
KEMUNGKINAN TINGGI (LIKELY)	Peristiwa mempunyai kebarangkalian untuk berlaku (peluang yang signifikan)	4
BERPELUANG UNTUK BERLAKU (POSSIBLE)	Peristiwa berkemungkinan berlaku (peluang yang realistik)	3
KEMUNGKINAN YANG RENDAH (LOW)	Peristiwa boleh berlaku (peluang yang moderat)	2
HAMPIR TIADA KEMUNGKINAN (UNLIKELY)	Peristiwa tidak dilihat akan berlaku atau hanya akan berlaku dalam keadaan – keadaan yang luarbiasa (peluang yang jauh)	1

c. Parameter Impak Risiko

	TAHAP 1	TAHAP 2	TAHAP 3	TAHAP 4	TAHAP 5
	Rendah	Sederhana	Ketara	Tinggi	Sangat Tinggi
INDIVIDU / MASYARAKAT	Memberi kesan terhadap orang perseorangan / kumpulan kecil	Memberi kesan terhadap orang sekumpulan besar / PTJ / Fakulti	Memberi kesan terhadap warga Universiti dan pihak berkepentingan	Memberi kesan terhadap masyarakat setempat / negeri	Memberi kesan terhadap masyarakat / industri seluruh negara
REPUTASI & IMEJ	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati orang perseorangan / kumpulan kecil	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati sekumpulan besar di PTJ / Fakulti	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati sekumpulan besar di Universiti termasuk pihak berkepentingan	Reputasi terjejas dan menimbulkan rasa tidak puas hati sekumpulan besar di Universiti dan masyarakat setempat / negeri	Reputasi terjejas dan menyebabkan masyarakat hilang kepercayaan terhadap Universiti
PROSES DAN SISTEM	Kesilapan kecil dalam sistem atau proses memerlukan tindakan pembedahan atau penangguhan tanpa impak ke atas keseluruhan operasi / aktiviti	Satu atau lebih keperluan akauntabiliti utama tidak dipenuhi menyebabkan operasi sedikit terjejas / kelewatan namun dapat diatasi secara pentadbiran	Proses dan strategi tidak selari dengan agenda kementerian / nasional. Laporan menunjukkan perkhidmatan terjejas.	Kegagalan sistem yang meluas dan menyebabkan rungutan pelanggan / pihak berkepentingan / masyarakat setempat	Kegagalan sistem yang kritikal, pelaksanaan polisi yang teruk, ketidakpatuhan yang berterusan serta mengakibatkan perkhidmatan terjejas teruk
KEWANGAN	Tahap kerugian ≤5% dari peruntukan mengurus/tabung/ dana	Tahap kerugian >5% - 10% dari peruntukan mengurus/tabung/ dana	Tahap kerugian >10% - 20% dari peruntukan mengurus/tabung/ dana	Tahap kerugian >20% - 50% dari peruntukan mengurus/tabung/ dana	Tahap kerugian >50% dari peruntukan mengurus/tabung/ dana

d. Parameter Kebarangkalian Peluang

KEBARANGKALIAN	KETERANGAN	SKALA
SANGAT TINGGI (VERY HIGH)	Peluang kemungkinan besar akan berlaku / boleh dilaksanakan dalam tempoh 3 – 6 bulan akan datang	5
TINGGI (HIGH)	Peluang kemungkinan besar akan berlaku / boleh dilaksanakan dalam tempoh 6 – 12 bulan akan datang	4
SEDERHANA (MODERATE)	Peluang kemungkinan besar akan berlaku / boleh dilaksanakan dalam tempoh 12 – 18 bulan akan datang	3
RENDAH (LOW)	Peluang kemungkinan besar akan berlaku / boleh dilaksanakan dalam tempoh 18 – 24 bulan akan datang	2
HAMPIR TIADA KEMUNGKINAN (UNLIKELY)	Peluang kemungkinan besar akan berlaku / boleh dilaksanakan dalam tempoh melebihi 24 bulan akan datang	1

e. Parameter Impak Peluang

	TAHAP 1	TAHAP 2	TAHAP 3	TAHAP 4	TAHAP 5
	Tidak penting	Kurang penting	Sederhana	Penting	Sangat Penting
KEWANGAN	Memberi peluang penjimatan/penjanaan ≤5% dari peruntukan mengurus/tabung/dana	Memberi peluang penjimatan/penjanaan >5% - 10% dari peruntukan mengurus/tabung/dana	Memberi peluang penjimatan/penjanaan >10% - 20% dari peruntukan mengurus/tabung/dana	Memberi peluang penjimatan/penjanaan >20% - 50% dari peruntukan mengurus/tabung/dana	Memberi peluang penjimatan/penjanaan >50% dari peruntukan mengurus/tabung/dana
INDIVIDU / ORGANISASI / MASYARAKAT	Memberi kesan terhadap orang perseorangan / kumpulan kecil	Memberi kesan terhadap orang sekumpulan besar / PTJ / Fakulti	Memberi kesan terhadap warga Universiti dan pihak berkepentingan	Memberi kesan terhadap masyarakat setempat / negeri	Memberi kesan terhadap masyarakat / industri seluruh negara
REPUTASI & IMEJ	Impak positif / peningkatan imej & reputasi individu & PTJ	Impak positif / peningkatan imej & reputasi pihak pengurusan Universiti dan Lembaga Pengarah Universiti (LPU)	Impak positif / peningkatan imej & reputasi Universiti secara keseluruhan dan pihak berkepentingan	Impak positif / peningkatan imej & reputasi masyarakat setempat dan negeri	Impak positif / peningkatan imej & reputasi di peringkat nasional dan mengharumkan nama negara

7.2.3 PENARAFAN RISIKO DAN PELUANG

- a. Penarafan Risiko Kasar (*Gross Rating*) ditentukan tanpa mengambilkira keberkesanan kawalan dalaman sedia ada. Penarafan risiko dan peluang adalah proses pengukuran tahap risiko dan peluang hasil dari 'Kebarangkalian' dan 'Impak' sesuatu risiko dan peluang sebagaimana persamaan berikut:

$$\text{TAHAP RISIKO/PELUANG} = \text{KEBARANGKALIAN} \times \text{IMPAK}$$

- b. **Matriks Penarafan Risiko** adalah seperti jadual di bawah:

KEBARANGKALIAN	HAMPIR PASTI BERLAKU	5	5	10	15	20	25
	KEMUNGKINAN TINGGI	4	4	8	12	16	20
	ADA KEMUNGKINAN	3	3	6	9	12	15
	KEMUNGKINAN RENDAH	2	2	4	6	8	10
	HAMPIR TIADA KEMUNGKINAN	1	1	2	3	4	5
MATRIKS RISIKO			1	2	3	4	5
			RENDAH	SEDERHANA	KETARA	TINGGI	SANGAT TINGGI
		IMPAK					

- c. Manakala, **Matriks Penarafan Peluang** adalah seperti jadual di bawah:

KEBARANGKALIAN	SANGAT TINGGI	5	5	10	15	20	25
	TINGGI	4	4	8	12	16	20
	SEDERHANA	3	3	6	9	12	15
	RENDAH	2	2	4	6	8	10
	HAMPIR TIADA KEMUNGKINAN	1	1	2	3	4	5
MATRIKS PELUANG			1	2	3	4	5
			TIDAK PENTING	KURANG PENTING	SEDERHANA	PENTING	SANGAT PENTING
		IMPAK					

- d. **Penilaian Tahap Risiko Berdasarkan Matriks Risiko** adalah seperti jadual di bawah:

TAHAP RISIKO	PELAN TINDAKAN
EKSTREM	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan UMK - Rancangan / pelan tindakan terperinci di peringkat Universiti perlu disediakan
TINGGI	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan PTJ - Rancangan / pelan tindakan di peringkat PTJ perlu disediakan
SEDERHANA	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu diurus dan diberi perhatian oleh pihak tertentu/bertanggungjawab - Dipantau dengan prosedur kawalan dalaman - Penilaian kawalan dilaksanakan
RENDAH	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu diurus mengikut prosedur kawalan dalaman sedia ada - Penilaian kawalan dilaksanakan

- e. **Penilaian Tahap Peluang Berdasarkan Matriks Peluang** adalah seperti jadual di bawah:

TAHAP PELUANG	PELAN TINDAKAN
SANGAT PENTING	<ul style="list-style-type: none"> - Diberi perhatian untuk dilaksanakan - Rancangan / pelan tindakan disediakan - Kajian kos faedah dilaksanakan
PENTING	
KURANG PENTING	<ul style="list-style-type: none"> - Kajian kos faedah dilaksanakan - Dilaksanakan jika penilaian kos faedah adalah seimbang - Peluang boleh ditangguh/diabaikan jika penilaian kos faedah tidak berpadanan
TIDAK PENTING	

7.3 RAWATAN RISIKO DAN PELUANG

7.3.1 Ketua PTJ adalah bertanggungjawab untuk merawat risiko dan peluang yang wujud di dalam PTJ mereka. Kawalan yang diperlukan bagi mengurangkan 'kebarangkalian' dan 'impak' atau peluang peningkatan prestasi, perlu dikenalpasti dan didokumenkan.

7.3.2 Rawatan risiko dan peluang melibatkan pengenalpastian pilihan rawatan, menilai pilihan-pilihan yang ada, menyediakan rancangan rawatan dan seterusnya melaksanakan rancangan tersebut.

7.3.3 **Strategi atau Pilihan Rawatan Risiko** adalah seperti jadual berikut:

STRATEGI	KOD	KETERANGAN	
TERIMA	T	Menyediakan pelan tindakan menghadapi risiko Menentukan sasaran kerugian dan tahap toleransi Menentukan kos ke atas akibat yang bakal berlaku	
KURANGKAN	K	<i>Pilihan 1</i> Mengurangkan kebarangkalian risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Membangunkan polisi, pelan perancangan, garis panduan, kod etika • Latihan dan pengawasan
		<i>Pilihan 2</i> Mengurangkan impak risiko	<ul style="list-style-type: none"> • Pelan Pemulihan Bencana (<i>Disaster Recovery Plan</i>) • Pindahan secara kontrak • Mengecilkan skala aktiviti
PINDAH	P	Pindahkan risiko kepada pihak ketiga <ul style="list-style-type: none"> • Kontrak takaful atau insurans • <i>Penyumberan luar (Outsourcing)</i> 	
ELAK	E	Menutup aktiviti yang boleh menyebabkan risiko <ul style="list-style-type: none"> • Menutup aktiviti atau program • Mengubah objektif aktiviti 	

7.3.5 Manakala, **Strategi Rawatan Peluang** adalah seperti jadual berikut:

STRATEGI	KOD	LANGKAH
LAKSANA	L	Melaksanakan tindakan atas peluang yang wujud berikutan kesan positif yang signifikan terhadap Universiti
PINDAH	P	Strategi 'perkongsian' pelaksanaan peluang bersama pihak ketiga bagi memaksimumkan faedah atas peluang
ABAIKAN	A	Tiada tindakan diambil ke atas peluang kerana kesan yang minima atau faktor kos yang tinggi

7.3.6 Cadangan tindakan kawalan akan dilaksanakan bagi mengurangkan tahap sesuatu risiko sekiranya kawalan sedia ada tidak berkesan.

7.3.7 Memilih dan melaksanakan pilihan respon risiko yang sesuai bagi menangani risiko dan peluang adalah tanggungjawab Pemilik Risiko, tertakluk pada kelulusan Ketua Jabatan dan/atau Jawatankuasa Pengurusan Universiti. Pemilihan kaedah rawatan risiko yang paling berkesan dibuat dengan mempertimbangkan faktor berikut:

- a. Kos yang terlibat adalah melebihi/seimbang dengan faedah yang diperolehi;
- b. Sumber yang diperlukan dari segi kesesuaian masa, sumber manusia, teknologi atau infrastruktur adalah bersesuaian pada masa yang ditetapkan;
- c. Terdapat penunjuk prestasi bagi mengawasi tahap pengurangan risiko; dan
- d. Akauntabiliti, tanggungjawab etika dan perundangan dipatuhi dalam pelaksanaan aktiviti rawatan risiko.

7.4 REKOD DAN LAPORAN

7.4.1 Pihak PSR menyediakan platform pelaporan daftar risiko elektronik yang boleh dicapai melalui pautan <https://infosys.umk.edu.my/rmgt/>.

7.4.2 Selain itu, platform pelaporan daftar risiko secara manual adalah melalui Dashboard Analisis Risiko yang mengandungi borang-borang berikut:

- Borang Pengenalpastian Konteks;
- Borang Analisa Risiko;
- Borang Analisa Peluang;
- Borang Daftar Risiko.

Borang-borang ini boleh dicapai di dalam Laman Web Rasmi Pusat Strategik dan Risiko melalui pautan <http://ccs.umk.edu.my/>.

7.4.3 Daftar Risiko merupakan dokumen yang mengandungi senarai risiko utama yang telah dimuktamadkan dan diperakukan oleh Ketua PTJ/Peneraju.

7.4.4 Pihak PSR akan menyelaraskan daftar risiko yang dikemukakan dan menyediakan Daftar Risiko Induk bagi pelaporan kepada pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah.

7.5 PEMANTAUAN DAN KAJIAN

7.5.1 Tahap keberkesanan kawalan tambahan akan dinilai selepas 3 bulan pelaksanaannya. Risiko yang tidak dapat dikurangkan selepas penilaian memerlukan pemerhatian yang lebih dekat dari pihak pengurusan.

7.5.2 Suatu semakan komprehensif tahunan hendaklah dilaksanakan bagi memastikan kesesuaian keseluruhan profil risiko Universiti berdasarkan perubahan dalam konteks dalaman dan luaran termasuk faktor perubahan iklim.

8.0 LATIHAN

Pihak Universiti melalui urusetia pengurusan risiko dan Pejabat Pendaftar bertanggungjawab untuk membangunkan secara berterusan kebolehan menilai risiko di kalangan warga Universiti terutama Pegawai Risiko yang dilantik melalui latihan, sesi perkongsian dan program kesedaran risiko yang dirancang.

9.0 KERAHSIAAN MAKLUMAT

Penggunaan dan edaran maklumat yang terkandung di dalam mana-mana dokumen berkaitan pengurusan risiko di peringkat PTJ dan Universiti adalah terhad dan perlu mendapat kebenaran bertulis dari PSR.

10.0 PERUNTUKAN AM

Polisi Pengurusan Risiko dan Peluang UMK ini yang disediakan ini turut mengambil kira polisi pengurusan risiko lain yang telah diluluskan dan digunakan di UMK iaitu Polisi Pengurusan Risiko Kewangan Universiti oleh Pejabat Bendahari.

Polisi Pengurusan Risiko dan Peluang UMK ini tertakluk kepada perubahan terhadap Pekeliling / Garis Panduan Kerajaan, Universiti yang diluluskan dan digunakan serta arahan dari Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan Universiti dari semasa ke semasa.

11.0 RUJUKAN

MS ISO 31000:2010 - Risk management – Principles and guidelines

MS ISO 9001:2015 – Quality Management System (QMS)

Enterprise Risk Management - Integrated Framework, COSO

Pelan Strategik UMK 2021-2025

Polisi dan Garis Panduan Pengurusan Risiko Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)

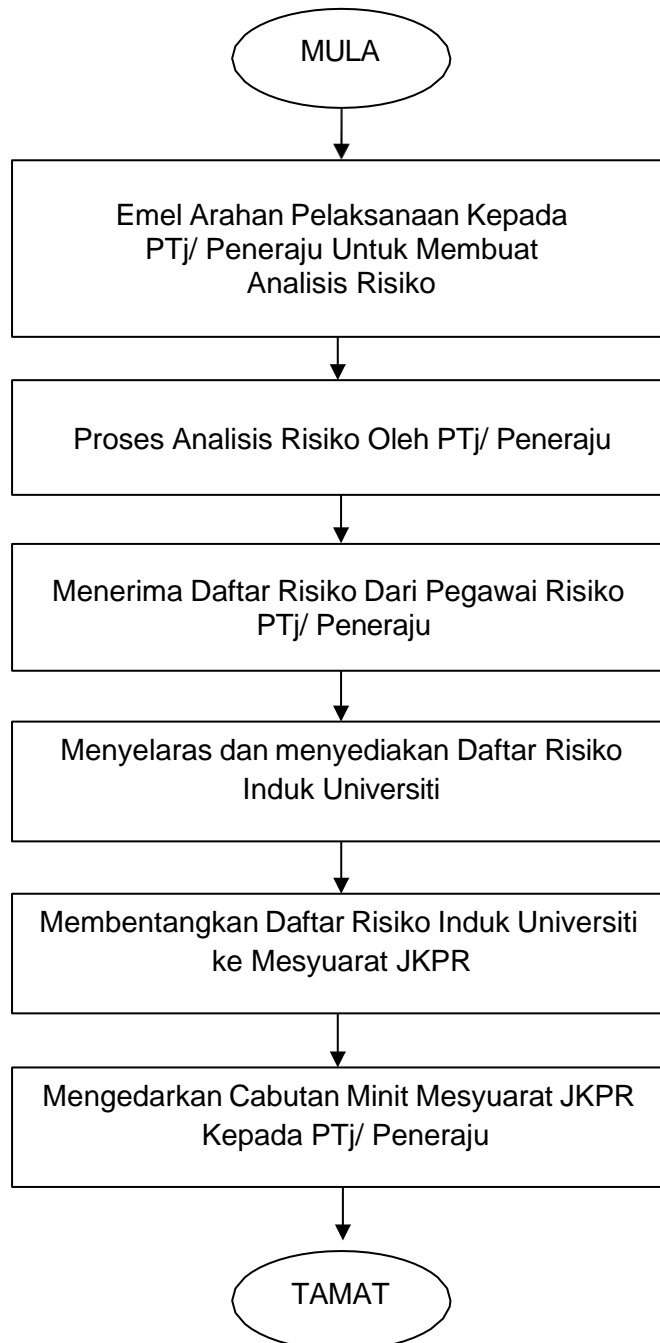
Polisi Pengurusan Risiko Universiti Malaysia Terengganu (UMT)

Garis Panduan Pengurusan Risiko Universiti Putra Malaysia (UPM)

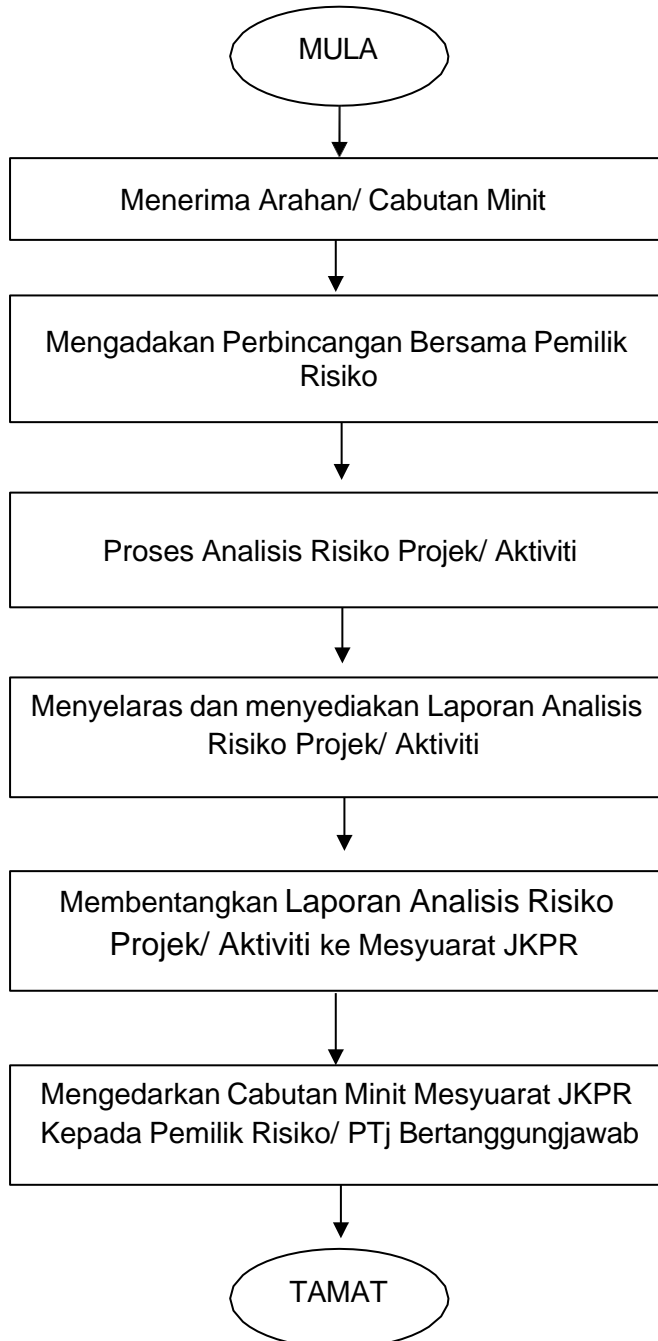
Panduan Pengurusan Risiko Universiti Teknologi MARA (UiTM)

12.0 CARTA ALIR PROSES PENGURUSAN RISIKO UMK

12.1 CARTA ALIR – PENGURUSAN RISIKO STRATEGIK/ OPERASI



12.3 CARTA ALIR – PENGURUSAN RISIKO PROJEK/ AKTIVITI



**SENARAI ANGGOTA PASUKAN GERAK KERJA PEMBANGUNAN POLISI
PENGURUSAN RISIKO DAN PELUANG UMK**

PENASIHAT

YBhg. Prof. Dr. Razli bin Che Razak

KETUA PASUKAN

Prof. Madya Ts. Dr. Zailani bin Abdullah

AHLI PASUKAN

Prof. Madya Dr. Shardy bin Abdullah Prof.

Madya Dr. Mohd Asrul Hery bin Ibrahim

Dr. Mohd Fadil bin Mohd Yusof

Encik Mohd Yusri bin Awang Puan

Noraini binti Idris

Encik Wan Azlee bin Wan Abdullah

Encik Mohd Adzwan bin Kamaruzaman

Puan Aslina binti Abdullah

Encik Mohd Badrul Hisyam bin Muhamad Alias Puan

Rahayu binti Abdullah

