



SALINAN

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
NOMOR 28 TAHUN 2019
TENTANG
PEDOMAN EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam upaya mewujudkan capaian realisasi perjanjian kinerja lebih maksimal dan akuntabel perlu dilaksanakan evaluasi risiko terhadap program dan kegiatan baik tingkat strategis, organisasional, maupun operasional di lingkungan Universitas Negeri Semarang;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4890);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);
2. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang (Berita Negara Tahun 2015 Nomor 1391);
4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 tahun 2016 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang (Berita Negara Tahun 2016 Nomor 1371);
5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 51 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Berita Negara Tahun 2016 Nomor 1452);
6. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 697/M/KPT.KP/2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. sebagai Rektor Universitas Negeri Semarang Periode 2018-2022;

7. Peraturan Rektor Nomor 44 tahun 2017 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Universitas Negeri Semarang;
8. Peraturan Rektor Nomor 41 tahun 2018 tentang Pemantauan dan Evaluasi Program, Kegiatan, dan Anggaran Secara Elektronik di lingkungan Universitas Negeri Semarang;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN REKTOR TENTANG PEDOMAN EVALUASI RIRIKO PROGRAM DAN KEGIATAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Peraturan Rektor ini, yang dimaksud dengan Evaluasi Risiko adalah kegiatan evaluasi atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Universitas Negeri Semarang.

Pasal 2

Universitas Negeri Semarang merupakan perguruan tinggi negeri, yang menyelenggarakan program pendidikan akademik dan vokasi dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 3

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang sebagaimana terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan ini.

**BAB II
MAKSUD, TUJUAN, DAN RUANG LINGKUP**

Pasal 4

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan untuk merumuskan informasi penting risiko program dan kegiatan dalam mempercepat penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang maksimal dan akuntabel di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko sehingga diperoleh Daftar Risiko Program dan Kegiatan, Status Risiko Program dan Kegiatan, dan Mitigasi Risiko Program dan Kegiatan.

Pasal 5

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan disusun dengan tujuan:

- a. Sebagai bahan acuan yang aplikatif dan integratif dalam penilaian dan evaluasi risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan;
- b. Menghasilkan informasi tentang daftar, status dan peta risiko dalam suatu program dan kegiatan yang perlu diciptakan pengawasan dan pengendaliannya oleh pimpinan unit kerja di UNNES;

- c. Bahan acuan dalam rangka melakukan pengkomunikasian dan pemantauan suatu program dan kegiatan di lingkungan UNNES.
- d. Sebagai salah satu bahan tahapan dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal pemerintah (SPIP) UNNES.
- e. Sebagai salah satu bahan informasi penting risiko program dan kegiatan agar meningkatkan komitmen pimpinan dalam melaksanakan program dan kegiatan untuk menghasilkan capaian kinerja unit kerja lebih maksimal dan akuntabel dalam rangka capaian kinerja UNNES.

Pasal 6

Ruang lingkup Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan adalah program dan kegiatan UNNES pada tingkat:

- a. Strategis yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab Pimpinan Tertinggi UNNES, terkait dengan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis UNNES.
- b. Organisasional yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko program dan kegiatan unit kerja yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, terkait dengan pencapaian indikator sasaran unit kerja yang relevan/selaras dan mendukung pencapaian tujuan dan sasaran strategis UNNES.
- c. Operasional yaitu identifikasi dan penilaian risiko kegiatan di tingkat kegiatan operasional para Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas dan Pelaksana, Pejabat Unit Akuntansi termasuk Unit Layanan Pengadaan di UNNES, terkait dengan tugas dan fungsi suatu unit kerja yang bersifat substansi maupun generik.

BAB III SASARAN

Pasal 7

Sasaran pengguna Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan adalah:

- a. Biro Perencanaan dan Keuangan dalam kaitannya melakukan pembinaan dan pemantauan capaian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan serta anggaran berkelanjutan.
- b. Unit kerja pelaksana program dan kegiatan sebagai pengguna anggaran di seluruh UNNES.
- c. Satuan Pengawas Internal (SPI) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan non akademik.
- d. Badan Penjaminan Mutu (BPM) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan akademik.
- e. Instansi pemerintah lainnya baik vertikal maupun horizontal yang ingin mengimplementasikan evaluasi mandiri risiko program dan kegiatan untuk meningkatkan akuntabilitas capaian kinerja program dan kegiatan.

BAB IV TAHAPAN EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Pasal 8

Pelaksanaan Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan meliputi tahapan prakondisi, penetapan kriteria, dan langkah kerja evaluasi program dan kegiatan.

Pasal 9

- (1) Prakondisi Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, tahapan untuk menetapkan konteks program dan kegiatan sesuai dengan tujuan dan unit kerjanya.
- (2) Penetapan Kriteria, tahapan untuk menetapkan konteks risiko atas program dan kegiatan, menilai, dan menganalisis risiko program dan kegiatan.
- (3) Langkah Kerja Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, tahapan menetapkan status risiko dan mitigasi risiko yang diperlukan.

BAB V

PELAPORAN MANDIRI EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Pasal 10

- (1) Pelaporan mandiri evaluasi risiko kegiatan dilakukan bulan September sampai dengan bulan November untuk kegiatan T+1.
- (2) Pelaporan mandiri evaluasi risiko program dilakukan bulan Desember sampai dengan bulan Januari T+1 untuk program T+1.
- (3) Pelaporan mandiri evaluasi risiko program dan kegiatan dilakukan oleh unit kerja secara daring melalui E-Monev dengan alamat <http://monev.unnes.ac.id/v3>.

BAB VI

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 12

Peraturan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Semarang
pada tanggal 19 September 2019

REKTOR
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

TTD

FATHUR ROKHMAN

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian
Universitas Negeri Semarang,

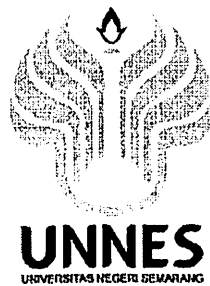


Mulyo Widodo, S.Pd., M.M.
NIP 196702101990031002

SALINAN

LAMPIRAN
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS
NEGERI SEMARANG
NOMOR 28 TAHUN 2019
TANGGAL 19 SEPTEMBER 2019
TENTANG
PEDOMAN EVALUASI RISIKO PROGRAM
DAN KEGIATAN UNIVERSITAS NEGERI
SEMARANG

PEDOMAN EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2019

PENGANTAR

Universitas Negeri Semarang (UNNES) adalah salah satu perguruan tinggi negeri yang telah menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum sejak tahun 2008. Struktur Organisasi dan Tata Kerja UNNES terbaru sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 23 Tahun 2015. Berdasarkan OTK UNNES. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, UNNES telah menetapkan arah pembangunan jangka panjang dan arah pembangunan jangka menengah. Rencana Pengembangan Jangka Menengah UNNES, dalam pelaksanaannya berbentuk Renstra Bisnis UNNES yang memuat rencana Sasaran, Program, dan Indikator Kinerja Kegiatan. Untuk mewujudkan Sasaran dan Indikator Kinerja tersebut, diperlukan pembiayaan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan dalam rangka mewujudkan program dan kegiatan UNNES untuk siklus setiap tahunnya.

Capaian kinerja program dan kegiatan diukur dari parameter capaian realisasi kinerja program, realisasi kinerja kegiatan, dan realisasi kinerja anggaran. Namun realisasi capaian kinerja program dan kegiatan unit kerja di lingkungan UNNES belum tercapai maksimal dan akuntabel sesuai target yang telah ditetapkan pada Perjanjian Kinerja. Hal ini disebabkan salah satunya adalah kurangnya komitmen pimpinan unit kerja dan belum adanya informasi penting risiko-risiko program dan kegiatan prioritas yang akan dilaksanakan bagi pimpinan unit kerja.

Evaluasi risiko program dan kegiatan hingga saat ini belum sama sekali dilaksanakan dan dimplementasikan oleh instansi pemerintah di Indonesia dan khususnya di Universitas Negeri

Semarang. Mengingat pentingnya evaluasi risiko program dan kegiatan ini yang memberikan prioritas pengendalian terhadap pelaksanaan program dan kegiatan, UNNES mengawali untuk mengimplementasikan dan menerapkan evaluasi risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan seluruh unit kerja di lingkungan UNNES. Implementasi dan penerapan evaluasi risiko program dan kegiatan ini membutuhkan pedoman evaluasi risiko program dan kegiatan di lingkungan UNNES.

Evaluasi risiko program dan kegiatan merupakan salah satu unsur pengendalian internal yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari pimpinan. Dalam rangka evaluasi risiko program dan kegiatan ini, Rektor menetapkan sasaran dan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, terikat waktu, dan wajib dikomunikasikan kepada seluruh pegawai untuk dijadikan budaya kerja sehari-hari.

Semarang, 19 September 2019

Rektor,



Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum.
NIP 196612101991031003

DAFTAR ISI

Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Peraturan Rektor UNNES	v
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Maksud dan Tujuan	2
C. Ruang Lingkup	3
D. Pengguna	4
E. Integrasi dengan Tahapan Penyelenggaraan SPIP..	5
F. Metodologi Penyusunan	6
G. Sistematika Pedoman	7
Bab II Prakondisi Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan	9
A. Sistem Manajemen Risiko	9
B. Karakteristik Penilaian Risiko	13
C. Eksistensi Penilaian	13
D. Data Awal Kelemahan Pengendalian Intern	15
Bab III Penetapan Kriteria Evaluasi Risiko Program	18
dan Kegiatan	18
A. Penetapan Awal Konteks Risiko	18
1. Konteks Strategis	18
2. Penetapan Konteks Organisasional	20
3. Penetapan Konteks Operasional	23
B. Penetapan Struktur Analisis dan Kriteria	
Penilaian Risiko	25
1. Penetapan Struktur Analisis Risiko	27
2. Penetapan Kriteria Evaluasi Risiko	28
Bab IV Langkah Kerja Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan	34
A. Identifikasi Risiko	34
1. Prinsip Identifikasi Risiko	34
2. Output Identifikasi Risiko	35
3. Langkah Kerja Identifikasi Risiko	35
B. Analisis Risiko	37
1. Prinsip Analisis Risiko	37
2. Output Analisis Risiko	38
3. Langkah Kerja Analisis Risiko	39

C. Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan	40
D. Penanganan Risiko Program dan Kegiatan	40
E. Monitoring dan Komunikasi	41
F. Pelaporan	42
Bab V Penutup	44
Lampiran 1 Kertas Kerja Risiko Program (KKRP)	45
Lampiran 2 Kertas Kerja Risiko Kegiatan (KKRK)	46
Lampiran 3 Bagan Alur Pengisian Mandiri Evaluasi Risiko ..	47



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
NOMOR 28 TAHUN 2019
TENTANG
PEDOMAN EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam upaya mewujudkan capaian realisasi perjanjian kinerja lebih maksimal dan akuntabel perlu dilaksanakan evaluasi risiko terhadap program dan kegiatan baik tingkat strategis, organisasional, maupun operasional di lingkungan Universitas Negeri Semarang;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5336);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4890);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5500);

4. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 23 tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Negeri Semarang (Berita Negara Tahun 2015 Nomor 1391);
5. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 49 tahun 2016 tentang Statuta Universitas Negeri Semarang (Berita Negara Tahun 2016 Nomor 1371);
6. Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 51 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Berita Negara Tahun 2016 Nomor 1452);
7. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 697/M/KPT.KP/2018 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum. sebagai Rektor Universitas Negeri Semarang Periode 2018-2022;
8. Peraturan Rektor Nomor 44 tahun 2017 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Universitas Negeri Semarang;
9. Peraturan Rektor Nomor 41 tahun 2018 tentang Pemantauan dan Evaluasi Program, Kegiatan, dan Anggaran Secara Elektronik di lingkungan Universitas Negeri Semarang;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG PEDOMAN EVALUASI RIRIKO PROGRAM DAN KEGIATAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Rektor ini, yang dimaksud dengan Evaluasi Risiko adalah kegiatan evaluasi atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian tujuan dan sasaran Universitas Negeri Semarang.

Pasal 2

Universitas Negeri Semarang merupakan perguruan tinggi negeri, yang menyelenggarakan program pendidikan akademik dan vokasi dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan olahraga, dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 3

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang sebagaimana terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan ini.

BAB II

MAKSUD, TUJUAN, DAN RUANG LINGKUP

Pasal 4

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan panduan untuk merumuskan informasi penting risiko program dan kegiatan dalam mempercepat penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang maksimal dan akuntabel di lingkungan Universitas Negeri Semarang melalui identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko sehingga diperoleh Daftar Risiko Program dan Kegiatan, Status Risiko Program dan Kegiatan, dan Mitigasi Risiko Program dan Kegiatan.

Pasal 5

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan disusun dengan tujuan:

- a. Sebagai bahan acuan yang aplikatif dan integratif dalam penilaian dan evaluasi risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan;
- b. Menghasilkan informasi tentang daftar, status dan peta risiko dalam suatu program dan kegiatan yang perlu diciptakan pengawasan dan pengendaliannya oleh pimpinan unit kerja di UNNES;
- c. Bahan acuan dalam rangka melakukan pengkomunikasian dan pemantauan suatu program dan kegiatan di lingkungan UNNES.
- d. Sebagai salah satu bahan tahapan dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal pemerintah (SPIP) UNNES.

- e. Sebagai salah satu bahan informasi penting risiko program dan kegiatan agar meningkatkan komitmen pimpinan dalam melaksanakan program dan kegiatan untuk menghasilkan capaian kinerja unit kerja lebih maksimal dan akuntabel dalam rangka capaian kinerja UNNES.

Pasal 6

Ruang lingkup Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan adalah program dan kegiatan UNNES pada tingkat:

- a. Strategis yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab Pimpinan Tertinggi UNNES, terkait dengan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis UNNES.
- b. Organisasional yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko program dan kegiatan unit kerja yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, terkait dengan pencapaian indikator sasaran unit kerja yang relevan/selaras dan mendukung pencapaian tujuan dan sasaran strategis UNNES.
- c. Operasional yaitu identifikasi dan penilaian risiko kegiatan di tingkat kegiatan operasional para Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas dan Pelaksana, Pejabat Unit Akuntansi termasuk Unit Layanan Pengadaan di UNNES, terkait dengan tugas dan fungsi suatu unit kerja yang bersifat substansi maupun generik.

BAB III SASARAN

Pasal 7

Sasaran pengguna Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan adalah:

- a. Biro Perencanaan dan Keuangan dalam kaitannya melakukan pembinaan dan pemantauan capaian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan serta anggaran berkelanjutan.
- b. Unit kerja pelaksana program dan kegiatan sebagai pengguna anggaran di seluruh UNNES.
- c. Satuan Pengawas Internal (SPI) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan non akademik.

- d. Badan Penjaminan Mutu (BPM) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan akademik.
- e. Instansi pemerintah lainnya baik vertikal maupun horizontal yang ingin mengimplementasikan evaluasi mandiri risiko program dan kegiatan untuk meningkatkan akuntabilitas capaian kinerja program dan kegiatan.

BAB IV TAHAPAN EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Pasal 8

Pelaksanaan Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan meliputi tahapan prakondisi, penetapan kriteria, dan langkah kerja evaluasi program dan kegiatan.

Pasal 9

- (1) Prakondisi Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, tahapan untuk menetapkan konteks program dan kegiatan sesuai dengan tujuan dan unit kerjanya.
- (2) Penetapan Kriteria, tahapan untuk menetapkan konteks risiko atas program dan kegiatan, menilai, dan menganalisis risiko program dan kegiatan.
- (3) Langkah Kerja Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, tahapan menetapkan status risiko dan mitigasi risiko yang diperlukan.

BAB V PELAPORAN MANDIRI EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Pasal 10

- (1) Pelaporan mandiri evaluasi risiko kegiatan dilakukan bulan September sampai dengan bulan November untuk kegiatan T+1.
- (2) Pelaporan mandiri evaluasi risiko program dilakukan bulan Desember sampai dengan bulan Januari T+1 untuk program T+1.
- (3) Pelaporan mandiri evaluasi risiko program dan kegiatan dilakukan oleh unit kerja secara daring melalui E-Monev dengan alamat <http://monev.unnes.ac.id/v3>.

BAB VI
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan Universitas Negeri Semarang sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 12

Peraturan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Semarang
pada tanggal 19 September 2019

REKTOR
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

TTD

FATHUR ROKHMAN

BAB I PENDAHULUAN

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini merupakan pedoman dalam mengidentifikasi, menilai, menganalisis, mengevaluasi, dan melakukan pengendalian terhadap risiko yang terjadi apabila program dan kegiatan tidak dapat dilaksanakan atau apabila pelaksanaan program dan kegiatan tidak dapat mencapai target keluaran (*output*) atau manfaat(*outcome*) yang telah ditetapkan di lingkungan Universitas Negeri Semarang (UNNES).

A. Latar Belakang

Pengendalian internal sangat penting dalam mendukung keberhasilan setiap organisasi. Apabila pengendalian efektif, pimpinan akan dapat memastikan dan menjamin bahwa organisasi akan sukses dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk maksud tersebut, dibutuhkan kontribusi aktif dari seluruh unsur dalam organisasi mulai dari Pimpinan Lembaga, Pejabat Pimpinan Tinggi Madya, Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, sampai dengan Pejabat Pengawas dan Pelaksana.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), bahwa Pimpinan Lembaga wajib melakukan pengendalian atas penyelenggaraan program dan kegiatan pemerintahan melalui penerapan unsur-unsur SPIP meliputi: lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan pengendalian

intern yang dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari program, kegiatan, dan anggaran di lingkungan UNNES.

Evaluasi risiko merupakan unsur pengendalian yang diawali dengan penetapan maksud dan tujuan Instansi Pemerintah yang jelas dan konsisten baik pada tingkat instansi maupun pada tingkat kegiatan. Selanjutnya instansi pemerintah mengidentifikasi secara efisien dan efektif risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan tersebut, baik yang bersumber dari dalam maupun luar instansi. Terhadap risiko yang telah diidentifikasi dan dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan. UNNES merumuskan pendekatan evaluasi risiko dan kegiatan pengendalian risiko yang diperlukan untuk memperkecil risiko terhadap pelaksanaan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Untuk Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, dibutuhkan Pedoman yang meliputi langkah-langkah identifikasi dan analisis risiko program dan kegiatan termasuk metode pengintegrasian, penetapan kriteria, dan formulir-formulir untuk menuangkan hasil penilaian risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini dirancang mengikuti tindakan dan kegiatan pada tiga tingkat atau level, yaitu: Strategis/Kebijakan, Organisasional, dan Operasional.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini disusun dengan maksud untuk memberikan acuan dan

panduan untuk merumuskan informasi penting risiko program dan kegiatan dalam mempercepat penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka mencapai target kinerja yang maksimal dan akuntabel di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Sedangkan tujuannya sebagai berikut:

1. Sebagai bahan acuan yang aplikatif dan integratif dalam penilaian dan evaluasi risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan;
2. Menghasilkan informasi tentang daftar, status dan peta risiko dalam suatu program dan kegiatan yang perlu diciptakan pengawasan dan pengendaliannya oleh pimpinan unit kerja di UNNES;
3. Bahan acuan dalam rangka melakukan pengkomunikasian dan pemantauan suatu program dan kegiatan di lingkungan UNNES.
4. Sebagai salah satu bahan tahapan dalam penyelenggaraan Sistem Pengendalian Internal pemerintah (SPIP) UNNES.
5. Sebagai salah satu bahan informasi penting risiko program dan kegiatan agar meningkatkan komitmen pimpinan dalam melaksanakan program dan kegiatan untuk menghasilkan capaian kinerja unit kerja lebih maksimal dan akuntabel dalam rangka capaian kinerja UNNES.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini meliputi identifikasi dan penilaian risiko di

lingkungan UNNES yang meliputi tiga tingkat tindakan dan tahapan kegiatan, yaitu:

1. Strategis yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko pada aspek strategis yang menjadi tanggung jawab Pimpinan Tertinggi UNNES, terkait dengan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran strategis UNNES.
2. Organisasional yang meliputi identifikasi dan penilaian risiko program dan kegiatan unit kerja yang bersifat manajerial yang menjadi tanggung jawab Para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, terkait dengan pencapaian indikator sasaran unit kerja yang relevan/selaras dan mendukung pencapaian tujuan dan sasaran strategis UNNES.
3. Operasional yaitu identifikasi dan penilaian risiko kegiatan di tingkat kegiatan operasional para Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas dan Pelaksana, Pejabat Unit Akuntansi termasuk Unit Layanan Pengadaan di UNNES, terkait dengan tugas dan fungsi suatu unit kerja yang bersifat substansi maupun generik.

Secara praktik, perancangan dan pelaksanaan identifikasi dan penilaian risiko program dan kegiatan pada ketiga tingkatan tersebut akan teroperasionalkan dalam masing-masing program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu unit kerja di ketiga tingkatan tersebut.

D. Pengguna

Pengguna Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini adalah:

1. Biro Perencanaan dan Keuangan dalam kaitannya melakukan pembinaan dan pemantauan capaian kinerja pelaksanaan program dan kegiatan serta anggaran berkelanjutan.
2. Unit kerja pelaksana program dan kegiatan sebagai pengguna anggaran di seluruh UNNES.
3. Satuan Pengawas Internal (SPI) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan non akademik.
4. Badan Penjaminan Mutu (BPM) UNNES dalam kaitannya melaksanakan fungsi pengawasan terhadap penyelenggaraan program dan kegiatan akademik.
5. Instansi pemerintah lainnya baik vertikal maupun horizontal yang ingin mengimplementasikan evaluasi mandiri risiko program dan kegiatan untuk meningkatkan akuntabilitas capaian kinerja program dan kegiatan.

E. Integrasi dengan Tahapan Penyelenggaraan Pengendalian Internal

Sesuai dengan definisi, tujuan dan unsur Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), kebijakan dan prosedur Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan dikembangkan sebagai bagian integral dari penyelenggaraan pengendalian internal pelaksanaan program dan kegiatan secara keseluruhan. Sifat integratif evaluasi risiko program dan kegiatan terletak pada:

1. Penggunaan hasil penyelenggaraan pengendalian internal yang memberikan informasi tentang unit, kegiatan, atau program *quick win* (langkah inisiatif yang mudah dan

- cepat dicapai) dalam penyelenggaraan pengendalian internal pelaksanaan program dan kegiatan.
2. Penggunaan hasil *Diagnostic Assessment* (DA)/parameter pemetaan terutama yang berkaitan dengan kelemahan-kelemahan lingkungan pengendalian internal.
 3. Hasil Penilaian dan Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan berupa daftar risiko, status risiko, dan peta risiko yang akan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan prosedur dalam kegiatan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan program dan kegiatan. Pemanfaatan hasil evaluasi dan penilaian risiko ini diperlukan untuk memastikan bahwa pengembangan kebijakan dan prosedur kegiatan pengendalian dilakukan terintegrasi dengan tindakan manajemen dalam perencanaan strategis program dan kegiatan hingga pertanggung-jawaban kegiatan berdasarkan skala prioritas dan risiko.

F. Metodologi Penyusunan

Pedoman Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan ini dikembangkan dengan metodologi deduktif-hierarkhis dengan menjaga pemikiran bahwa penyelenggaraan pengendalian internal integral dengan proses kegiatan operasional pelaksanaan program dan kegiatan. Langkah-langkah kerja dikembangkan dari aturan yang tertuang hingga langkah-langkah konkrit dengan mengacu pada proses bisnis program dan kegiatan unit kerja, sebagai berikut:

1. Mengembangkan langkah kerja dari rumusan atau aturan tentang Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan.

2. Membuat langkah kerja evaluasi dan penilaian risiko program dan kegiatan sesuai dengan ketatalaksanaan (*bussiness process*) kegiatan unit kerja di lingkungan UNNES.
3. Melakukan pembahasan untuk menilai implemementasi pedoman dan penyelarasan dengan pedoman-pedoman lainnya.

G. Sistematika Pedoman

Pedoman ini disusun dalam lima bab, yaitu:

Bab I, sebagaimana dituangkan di muka, memuat latar belakang, maksud dan tujuan, ruang lingkup, pengguna, integrasi dengan tahapan penyelenggaraan pengendalian internal, metodologi penyusunan, dan sistematika pedoman.

Bab II, Prakondisi Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, menetapkan konteks program dan kegiatan dengan tujuannya sebelum suatu unit kerja melakukan Evaluasi dan Penilaian Risiko Program dan Kegiatan.

Bab III, Penetapan Kriteria, berisi acuan dasar bagi unit kerja. Acuan dasar ini terdiri dari penetapan konteks risiko, struktur analisis dan kriteria penilaian risiko di lingkungan UNNES. Penetapan konteks dilakukan pada tingkat strategis, organisasional, dan operasional. Penetapan struktur analisis mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pemicu risiko. Penetapan kriteria mengidentifikasi nilai-nilai dari dampak dan kemungkinan risiko.

Bab IV, Langkah Kerja Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan, berisi langkah-langkah kongkrit dalam melakukan identifikasi dan analisis risiko di lingkungan UNNES. Langkah-langkah kongkrit dimaksud mencakup penggunaan formulir/kertas kerja evaluasi risiko program dan kegiatan. Selanjutnya, pada bagian akhir Bab ini diberikan acuan dalam menyusun laporan hasil penilaian risiko program dan kegiatan.

Bab V, Penutup, berisi kalimat penutup dan simpulan sederhana dari pedoman evaluasi risiko program dan kegiatan

BAB II PRAKONDISI EVALUASIRISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kejadian yang mengancam pencapaian tujuan, sasaran, program dan kegiatan di lingkungan UNNES. Konsepsi ini menuntut adanya prakondisi agar proses identifikasi dan analisis risiko dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif sesuai karakteristik Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan.

A. Sistem Manajemen Risiko

Risiko dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mungkin terjadi dikemudian hari dan memiliki akibat yang buruk. Sehingga kapan pun dan dimanapun risiko dapat terjadi baik itu di dunia bisnis, kesehatan maupun di dunia pendidikan. Adapun beberapa definisi risiko sebagai berikut:

1. Menurut ACCA (2011), mengungkapkan bahwa risiko merupakan segala sesuatu yang akan terjadi yang kemungkinan akan berjalan salah.
2. Cendrowski & Mair (2009), menyatakan bahwa berbagai kemungkinan yang akan terjadi yang dapat memberikan efek negatif terhadap proses pencapaian tujuan.
3. Permenkeu 191/PMK.09/2008, menyebutkan bahwa risiko merupakan segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya

Risiko merupakan kejadian yang akan berpotensi menimbulkan kerugian bagi suatu entitas maupun organisasi. Risiko tersebut terdiri dari dua macam yaitu *internal control risk* dan *bussines risk* (ACCA, 2011). *Internal control risk* atau yang sering disebut dengan risiko pengendalian internal merupakan risiko-risiko yang muncul akibat proses pengendalian internal tidak dapat mendeteksi adanya risiko. Risiko ini dibedakan menjadi tiga bagian yaitu risiko keuangan, risiko operasional dan risiko kepatuhan. Sedangkan jenis yang kedua adalah *business risk* atau risiko bisnis yang merupakan risiko yang disebabkan oleh kondisi lingkungan usaha, baik lingkungan internal maupun eksternal. Risiko bisnis merupakan risiko yang menyebabkan organisasi tidak dapat mencapai tujuannya.

Seiringdengan perkembangan proses bisnis probabilitas munculnya suatu risiko tidak dapat kita prediksi dengan tepat, risiko bisa datang dengan tiba-tiba atau kapan saja, oleh karena itu kita harus menyiapkan berbagai strategi dalam pengelolaan risiko yang tepat dan efisien. Dalam hal ini perlu diketahui sumber risiko yang dimungkinkan ada yakni dari eksternal maupun internal.Sumber eksternal diantaranya disebabkan karena adanya perubahan peraturan perundang-undangan yang berlaku.Adapun sumber risiko internal muncul dari sumber daya manusia, pendanaan, peralatan, sistem prosedur, sarpras, dan lainnya yang berada di dalam organisasi.Salah satu langkah yang dapat ditempuh adalah dengan implementasimanajemen risiko(*risk management*). Labombang(2011) menyatakan bahwa untuk menghindari biaya dan kerugian yang tinggimaka suatu

entitas hendaknya melakukan manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan suatu proses pengidentifikasian dan pengukuran atas suatu risiko serta membangun sebuah strategi untuk mengelola risiko tersebut.

Suatu manajemen risiko yang baik atau yang lebih dikenal dengan *good risk management* memiliki fokus utama terhadap identifikasi risiko dan perlakuan risiko. Lebih lanjut, Moeller (2007) menyatakan bahwa manajemen risiko memberikan cara yang terorganisir/terstruktur dengan baik terkait identifikasi dan analisis risiko yang kemudian dilanjutkan dengan penemuan solusi serta implementasinya dalam perwujudan penanganan risiko.

Beberapa klasifikasi jenis risiko diantaranya adalah risiko bawaan, risiko pengendalian dan risiko deteksi. Pada kesempatan ini, manajemen risiko dititik beratkan pada risiko pengendalian. Adapun beberapa jenis risiko didalam manajemen perguruan tinggi dapat diklasifikasikan sebagai berikut

1. Risiko reputasi (*reputational risk*) merupakan suatu risiko yang terkait dengan nama baik lembaga yang dapat menyebabkan
 - a. hilangnya kepercayaan masyarakat kepada lembaga,
 - b. turunnya kredibilitas lembaga di publikContoh: turunnya kredibilitas lembaga dikarenakan jumlah roposal yang didanai oleh DIKTI sedikit, dll
2. Risiko keuangan (*financial risk*) merupakan risiko yang terkait dengan keuangan seperti defisit dana, penggelembungan dana, penyuapan, kecurangan keuanagan dan segala sesuatu yang merugikan keuangan

lembaga. Risiko keuangan bisa terjadi tidak hanya dalam tahapan penggunaan dana akan tetapi pada pengelolaan keuangan secara keseluruhan, mulai dari perencanaan penganggaran, realisasi anggaran sampai dengan pelaporan.

Contoh: kekurangan dana untuk kegiatan pengiriman delegasi, kurangnya dana langganan jurnal terakreditasi, perencanaan penganggaran pada belanja yang kurang pas, dll.

3. Risiko sumber daya manusia (*human resources risk*) merupakan risiko yang terkit dengan sumber daya manusia mulai dari rendahnya kualitas mahasiswa/dosen/tendik, kurang pahamnya mahasiswa/dosen/tendik terkait dengan tugasdan fungsi pokok, *human error*.

Contoh: ketidakmampuan staff untuk melakukan pekerjaan karena rendahnya softskill, dll.

4. Risiko Operational/ layanan (*operational risk*) merupakan risiko yang terkait dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu proses operasi/layanan yang dilakukan lembaga.

Contoh: sistem online eror, pelaksanaan kegiatan/monitoring tidak tepat waktu, penerbitan ijazah tidak tepat waktu, dll.

5. Risiko Pengawasan/Pengendalian (*internal control risk*) merupakan risiko yang muncul akibat kurangnya monitoring evaluasi yang dilakukan oleh lembaga sehingga menimbulkan kerugian bagi lembaga.

Contoh: kurangnya rapat koordinasi, tidak ada monitoring dan evaluasi secara berkala, tidak adanya tindak lanjut terhadap temuan, dll.

B. Karakteristik Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan

Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan didahului dengan proses penilaian risiko program dan kegiatan. Penilaian Risiko Program dan Kegiatan meliputi dua kegiatan pokok, yaitu: 1) identifikasi risiko program dan kegiatan hal ini didasarkan pada sumber resiko yang dimungkinkan serta jenis resiko, 2) analisis risiko program dan kegiatan. Proses penilaian risiko, didahului dengan penetapan indikator kinerja baik indikator kinerja di tingkat Universitas maupun indikator kinerja di tingkat kegiatan unit kerja. Pemisahan penetapan indikator kinerja ini akan menjadi acuan atau kriteria dalam menilai risiko karena Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan adalah “kegiatan evaluasi atas kemungkinan kejadian yang mengancam pencapaian indikator kinerja, sasaran, program, dan kegiatan unit kerja di UNNES”.

Dalam hal ini, kriteria evaluasi risiko program dan kegiatan di lingkungan UNNES adalah tujuan dan sasaran dalam dokumen Renstra Bisnis UNNES yang juga menjadi acuan kegiatan operasional, sesuai dengan konteks/ruang lingkupnya yaitu konteks strategis, organisasional dan operasional.

C. Eksistensi Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan

Kegiatan evaluasi risiko dalam praktiknya dilakukan terhadap program dan kegiatan yang telah diidentifikasi untuk dilaksanakan oleh unit kerja dengan anggaran yang

telah ditetapkan. Oleh karena itu, adanya penetapan anggaran unit kerja, selain menjadi prasyarat evaluasirisiko terhadap semua program dan kegiatan oleh unit kerja, juga menjadi bahan untuk mengendalikan semua unit kerja untuk menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian internal dalam pencapaian hasil manfaat dan keluaran dalam rangka capaian kinerja UNNES.

1. Rumusan Tujuan sesuai Konsteks Risiko Program dan Kegiatan

Pelaksanaan evaluasi risiko program dan kegiatan dimulai dari penetapan sasaran dan indikator kinerja UNNES sesuai dengan konteks penilaian risiko atau konteks risiko. Sasaran dan indikator kinerja yang telah diselaraskan selanjutnya akan menjadi acuan pemikiran dan media penyamaan persepsi dalam pelaksanaan penilaian risiko program dan kegiatan, sebagai berikut:

- a. Sasaran dan indikator kinerja telah ditetapkan dalam Renstra Bisnis UNNES.
- b. UNNES telah menetapkan prioritas kategori risiko program dan kegiatan yaitu: Reputasi, Layanan, Sumber Daya Manusia (SDM), Pengawasan, dan Keuangan.
- c. Tujuan tersebut sudah memenuhi syarat: *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timeframe* (SMART) dan telah selaras dengan visi, misi dan indikator kinerja.

2. Identifikasi Program dan Kegiatan Unit Kerja

UNNES wajib menetapkan indikator kinerja pada tingkat program dan kegiatan, dalam hal ini sasaran

program dan sasaran kegiatan. Prasyarat ini diwajibkan untuk semua kegiatan utama atau kegiatan pendukung jika dianggap perlu. Secara khusus, prasyarat yang harus diperhatikan dalam menetapkan indikator kinerja pada tingkat kegiatan yaitu:

- a. Harus berdasarkan pada sasaran dan indikator kinerja rencana strategis bisnis UNNES.
- b. Harus saling melengkapi, saling menunjang, dan tidak bertentangan satu dengan lainnya.
- c. Relevan dengan seluruh program dan kegiatan utama unit kerja di lingkungan UNNES.
- d. Mempunyai unsur kriteria pengukuran.
- e. Didukung sumberdaya yang cukup.

Apabila terdapat kegiatan yang tidak memenuhi persyaratan diatas, misalnya kegiatan di RKA tidak selaras dengan kegiatan menurut tugas dan fungsi atau tidak selaras dengan Renstra Bisnis UNNES, maka untuk kepentingan penilaian risiko atau penerapan unsur pengawasan dan pengendalian internal lainnya, kegiatan yang tidak selaras tersebut untuk sementara dimasukkan sebagai kegiatan *ad-hoc* di unit kerja yang bersangkutan.

D. Data Awal Kelemahan Pengendalian Internal

Sebelum Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan dilakukan secara mandiri oleh unit kerja, identifikasi tentang kelemahan pengendalian internal dapat dilakukan, baik oleh internal maupun eksternal, melalui *Diagnostic Assessment* (DA) atau temuan hasil audit atau reviu dari BPK, BPKP atau APIP. Kelemahan-kelemahan pengendalian internal hasil DA

maupun temuan hasil audit atau revidi dari BPK atau APIP perlu dianalisis agar penilaian risiko efektif dan efisien. Identifikasi kelemahan pengendalian internal ini dimaksudkan untuk memberikan data awal terhadap risiko program dan kegiatan yang harus diidentifikasi atau menilai bagaimana pengaruhnya pada saat dilakukan analisis risiko program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Kelemahan suatu pengendalian pada aspek kegiatan tertentu akan dinilai bagaimana pengaruhnya terhadap nilai dampak atau nilai kemungkinannya. Diagnostic Assessment juga menghasilkan area perbaikan (*Areas of Improvement, disingkat AOI*). Area perbaikan ini tidak hanya menunjuk ke arah infrastruktur atau unsur pengendalian internal yang akan diperbaiki tetapi juga menunjuk ke unit kerja mana yang akan diperbaiki.

Kemana pun arahnya, karena perbaikan secara operasional akan memerlukan perencanaan dan penganggaran kinerja serta perencanaan akan berbasis kegiatan, maka perbaikan yang direkomendasikan dalam AOI harus memilih dari “kegiatan utama” yang ada di unit kerja atau mengusulkan “kegiatan utama tambahan” agar tersedia anggarannya.

Jika AOI terletak pada unsur pengawasan, evaluasi risiko program dan kegiatan tetap dilakukan dengan memperhatikan dampak kelemahan pengawasan tersebut terhadap risiko yang dihadapi UNNES. Pengawasan merupakan bagian dari pengendalian, hasil dari kegiatan pengawasan adalah untuk mengetahui, sedangkan kegiatan pengendalian adalah mengarahkan, memperbaiki

kegiatan yang salah dan meluruskannya sehingga sesuai dengan sasaran dan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

BAB III PENETAPAN KRITERIA PENILAIAN RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa evaluasi risiko program dan kegiatan dilakukan dengan penetapan indikator kinerja dan identifikasi atas kelemahan pengendalian internal untuk memberikan informasi penting pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai kinerja yang maksimal dan akuntabel. Pemahaman tentang indikator kinerja akan memudahkan penetapan konteks dan penetapan kriteria yang menjadi acuan dalam identifikasi dan analisis risiko program dan kegiatan tersebut.

A. Penetapan Awal Konteks Risiko Program dan Kegiatan

Pengendalian internal harus ditempatkan pada konteksnya untuk mempermudah evaluasi risiko program dan kegiatan. Dalam evaluasi risiko program dan kegiatan, konteks ini dibagi menjadi konteks strategis, konteks organisasional dan konteks operasional.

1. Konteks Strategis

Pencapaian tujuan UNNES tidak dapat dilepaskan dari tindakan yang bersifat strategis yang tidak tercermin dalam kegiatan teknis operasional di tingkat bawah namun sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan kelangsungan UNNES. Dalam hal ini diperlukan pengendalian preventif berbentuk sistem kendali mutu proses dan hasil perumusan strategi, pengendalian agar sasaran, program dan rencana strategis lain

dipastikan tercapai. Tindakan yang menjadi tugas dan tanggung jawab tersebut, harus dipetakan dengan baik pada konteks strategis untuk mempermudah proses penilaian dan evaluasi risikonya.

a. Prinsip Penetapan Konteks Strategis

Tujuan UNNES secara teknis operasional diwujudkan dalam rumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Bisnis (RSB) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) atau Perjanjian Kinerja (PK) UNNES.

Rumusan tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) dan selaras dengan tujuan organisasi.

Tujuan Penetapan Konteks Strategis adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko yang akan dilakukan dalam kaitannya dengan tugas-tugas pokok unit kerja.

b. Output Penetapan Konteks Strategis

Output penetapan konteks strategis adalah deskripsi tentang aktivitas strategis, outcome yang diinginkan dari aktivitas strategis, faktor-faktor kritis di dalam lingkungan, pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal dan eksternal serta kriteria evaluasi risiko program dan kegiatan.

c. Langkah Kerja Penetapan Konteks Strategis

Langkah kerja penetapan konteks strategis adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan tentang aktivitas strategis dan hasil outcome yang diharapkan dari pelaksanaan aktivitas strategis tersebut;
- 2) Dapatkan analisis lingkungan yang mencakup analisis SWOT tentang politik, sosial, ekonomi, hukum, teknologi dan faktor lainnya yang mempengaruhi peran dan fungsi organisasi;
- 3) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan peran dan fungsi strategis yang meliputi: anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, *input*, *output*, *outcome*, pihak terkait, ketentuan/peraturan perundang-undangan yang relevan dengan peran strategis organisasi, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 4) Dapatkan informasi tentang prosedur yang diterapkan dalam melaksanakan tindakan strategis, instrumen-instrumen yang digunakan, dan pengendalian yang ada;
- 5) Dapatkan ikhtisar hasil identifikasi permasalahan pengendalian internal pengelola program dan kegiatan serta informasi lainnya yang berkaitan dengan pengendalian internal;

2. Penetapan Konteks Organisasional

Tujuan UNNES secara organisasional dicapai melalui akumulasi pencapaian tujuan organisasional unit kerja.

Tujuan organisasi tersebut dicapai melalui pencapaian kegiatan operasional yang dilaksanakan melalui tindakan manajemen unit kerja. Dalam hal ini pengendalian operasional berbentuk pengawasan realisasi anggaran agar efektif dan efisien, pengendalian tiap program, kegiatan, tahap kemajuan atau tahap selesai, pengawasan kualitas proses dan hasil, ditutup dengan pengendalian realisasi anggaran pada DIPA. Tindakan yang menjadi tanggung jawab pejabat pimpinan unit kerja tersebut, harus dipetakan dengan baik pada konteks organisasional untuk mempermudah proses penilaian risiko program dan kegiatannya.

a. Prinsip Penetapan Konteks Organisasional

Tujuan UNNES secara teknis operasional diwujudkan dalam rumusan misi, tujuan dan sasaran sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategis Bisnis (RSB) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) atau Perjanjian Kinerja (PK) UNNES.

Rumusan tujuan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) dan selaras dengan tujuan organisasi.

Tujuan Penetapan Konteks Organisasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses evaluasi dan penilaian risiko program dan kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu unit kerja dalam kaitannya dengan tugas-tugas pokok dan fungsinya.

b. Output Penetapan Konteks Organisasional

Output penetapan konteks organisasional adalah rumusan misi, tujuan, dan sasaran organisasi, pemahaman proses bisnis (*business process*) tindakan manajemen untuk mencapai misi tujuan dan sasaran, serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko program dan kegiatan terhadap indikator kinerja unit kerja dalam konteks organisasional dimaksud.

c. Langkah Kerja Penetapan Konteks Organisasional

Langkah kerja penetapan konteks organisasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan rumusan misi dan tujuan unit organisasi sebagaimana tertuang dalam Renstra Bisnis, RKT, RKA-KL, DIPA termasuk indikator sasarannya;
- 2) Lakukan analisis bahwa tujuan dan sasaran unit kerja tersebut selaras dengan misi dan tujuan universitas;
- 3) Lakukan analisis bahwa indikator sasaran memenuhi persyaratan SMART;
- 4) Dalam hal ditemukan adanya indikator kinerja yang belum SMART dan belum selaras dengan visi dan misi lakukan perbaikannya sebelum melakukan identifikasi dan analisis risiko program dan kegiatan;
- 5) Dapatkan definisi dan indikator kinerja program;
- 6) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan strategisyang

- meliputi: anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, input, output, outcome, pihak terkait, ketentuan/ peraturan perundang - undangan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 7) Dapatkan ikhtisar *Areas of Improvement* (AOI) yang terkait dengan unit kerja yang bersangkutan dan Temuan BPK/APIP/ informasi pengelola/ lainnya yang berkaitan dengan kelemahan pengendalian internal pada unit kerja tersebut dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
 - a) Nilai dan kemungkinan pengaruhnya terhadap peristiwa risiko program dan kegiatan karena ketiadaan sumber dayadan terhadap dampak pencapaian tujuan universitas.
 - b) Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*).
 - 8) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja Risiko Program (KKRP).

3. Penetapan Konteks Operasional

Kegiatan UNNES pada tingkatan yang lebih rendah merupakan kegiatan yang bersifat teknis operasional yang dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Kegiatan pada tingkatan ini dapat berupa kegiatan yang bersifat substansi sesuai dengan

karakteristik unit kerja yang bersangkutan maupun kegiatan dukungan yang bersifat generik.

a. Prinsip Penetapan Konteks Operasional

Penetapan Konteks operasional ini dilakukan untuk memastikan bahwa indikator kinerja pada tingkat kegiatan mempunyai kriteria pengukuran, mengidentifikasi sumber daya, pihak yang bertanggung jawab dan para pihak terkait.

Tujuan penetapan konteks operasional adalah untuk memastikan ruang lingkup proses penilaian risiko program dan kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu unit kerja dalam kaitannya dengan tugas-tugas teknis universitas.

b. Output Penetapan Konteks Operasional

Output penetapan konteks operasional adalah rumusan sasaran dan tujuan, pemahaman proses bisnis kegiatan teknis operasional serta penetapan struktur analisis dan kriteria evaluasi risiko program dan kegiatan untuk kegiatan operasional dimaksud.

c. Langkah Kerja Penetapan Konteks Operasional

Langkah kerja penetapan konteks operasional adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan daftar setiap kegiatan teknis sebagaimana tertuang dalam Renstra Bisnis, RKT/PK, RKA-KL, DIPA termasuk indikator kinerja sasarannya;

- 2) Dapatkan definisi dan target indikator kinerja kegiatan masing-masing kegiatan tersebut;
- 3) Dapatkan informasi tentang lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan teknis operasional yang meliputi: anggaran, ruang lingkup, waktu, lokasi, input, output, pihak terkait, ketentuan/ peraturan yang relevan, serta sarana dan prasarana yang dibutuhkan;
- 4) Dapatkan ikhtisar *Areas of Improvement* (AOI) atau Temuan BPK/APIP/informasi pengelola lainnya yang berkaitan dengan kelemahan pengendalian internal pada kegiatan operasional tersebut dan lakukan langkah-langkah kerja sebagai berikut:
 - a) Nilai pengaruh dan kemungkinan terhadap peristiwa risiko karena ketiadaan sumber dayadan terhadap dampak pencapaian tujuan unit kerja.
 - b) Nilai pengaruhnya terhadap dampak dan kemungkinannya berdasarkan pada aspek kekuatan atau kelemahan lingkungan pengendalian berdasarkan aspek manusia yang menjalankannya (*soft control*).
- 9) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja Risiko Kegiatan (KKRK).

B. Penetapan Struktur Analisis dan Kriteria Penilaian Risiko

Pimpinan universitas menetapkan strategi operasional yang konsisten dan strategi manajemen terintegrasi dengan rencana Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan. Strategi

operasional diwujudkan untuk menentukan kriteria evaluasi yang akan di analisis sesuai dengan struktur analisis. Struktur analisis risiko dan kriteria evaluasi risiko diharapkan akan menuntun para pihak yang terlibat dalam penilaian risiko mempunyai sudut pandang dan ukuran yang sama.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan struktur analisis dan kriteria penilaian risiko, antara lain:

1. Kriteria evaluasi risiko program dan kegiatan harus menggambarkan kriteria pengukuran keberhasilan (*successful measures*) pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat pula menjadi landasan pengukuran dampak dan kemungkinan terjadinya risiko program dan kegiatan. Hal yang diperlukan dalam penetapan kriteria ini adalah pengendalian kinerja yakni pengukuran hasil dibanding tolok ukur kinerja. Dari hal tersebut akan terlihat tingkat keberhasilan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Dasar perumusan yaitu: aspek operasional, teknis, keuangan, hukum, regulasi, ketaatan pada etika, sosial, lingkungan, kemanusiaan, citra, reputasi, pelayanan publik, atau kriteria lainnya.
3. Tujuan, sasaran, kebijakan internal instansi, dan kepentingan pemangku kepentingan.
4. Persepsi dari pemangku kepentingan serta ketentuan yang berlaku pada UNNES.

Berdasarkan aspek - aspek tersebut, selanjutnya dirumuskan dalam skala dampak, skala kemungkinan, dan definisi kategori risiko program dan kegiatan.

1. Penetapan Struktur Analisis Risiko

Struktur analisis risiko perlu diperoleh untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek yang akan dibangun meliputi: sumber, dampak, dan pihak terkena dampak atas kegiatan yang dinilai risikonya.

Untuk kemudahan implementasi pengendalian internal secara keseluruhan, struktur analisis risiko diterapkan untuk tindakan dan kegiatan dalam tiga konteks risiko, yaitu: konteks strategis, konteks organisasional dan konteks tingkat operasional. Penyusunan pengendalian internal dibuat dengan memperkirakan konsistensi evaluasi risiko program dan kegiatan ini sekaligus dengan kegiatan pengendalian.

Sumber risiko disusun untuk mendapatkan pemahaman tentang aspek-aspek dimana risiko tersebut berasal yang dapat berupa: 5 M (*Man, Money, Machine, Method, Material*), yang dalam bahasa operasional diartikan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, prosedur, serta pengguna dan para pihak yang terkait.

Dampak risiko diidentifikasi untuk mengetahui pengaruh atau akibat yang ditimbulkan seandainya peristiwa yang menghambat pencapaian tujuan tersebut terjadi.

Pihak yang terkena dampak diidentifikasi agar penilai mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh dampak tersebut kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi.

Pembedaan konteks risiko pada tingkat strategis, organisasional dan operasional juga mengarahkan penilai risiko mengidentifikasi sumber, dampak dan pihak yang terkena dampak risiko.

2. Penetapan Kriteria Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan

Risiko program dan kegiatan yang sudah diidentifikasi harus dikategorikan untuk menentukan strategi operasional pelaksanaan penilaian risiko selanjutnya.

Kriteria Evaluasi Risiko yaitu keputusan oleh Pimpinan unit kerja mengenai tingkat risiko yang dapat diterima dan/atau mengenai tingkat risiko yang dapat ditoleransi dan yang mana harus segera ditangani harus ditetapkan pada awal kegiatan penilaian risiko, dengan mempertimbangkan: a) dampak risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran; dan b) tujuan penyelenggaraan pengendalian internal (Reputasi, Layanan, SDM, Pengawasan, dan Keuangan). Kriteria evaluasi risiko dapat dikembangkan lebih lanjut sesuai dengan efektivitas penanganan risiko program dan kegiatan.

a. Skala Dampak Risiko

Risiko, sebelum ditangani harus dianalisis atau dievaluasi. Kriteria Evaluasi Risiko terdiri dari tiga

komponen yaitu: dampak, probabilitas dan gabungan dampak-probabilitas. Ketiga hal ini harus ditetapkan untuk lebih mengarahkan analisis risiko program dan kegiatan.

Kriteria penilaian terhadap tingkat konsekuensi atau dampak risiko dipilih skala lima dan dibuatkan deskripsinya untuk menjamin konsistensi dalam analisis risiko program dan kegiatan. Dalam skala lima, jenjang dan deskripsi dampak diilustrasikan, sebagai berikut:

No	Konsekuensi/Dampak	Kualitas Pelayanan
1	Tidak Siginifikan	Pada prinsipnya, defisiensi atau tidak adanya pelayanan rendah
2	Kurang Signifikan	Pelayanan dianggap memuaskan oleh masyarakat umum, tetapi pegawai instansi mewaspadaai adanya defisiensi
3	Sedang	Pelayanan dianggap kurang memuaskan oleh masyarakat umum dan pegawai organisasi
4	Siginifikan	Masyarakat umum menganggap pelayanan organisasi tidak memuaskan

No	Konsekuensi/Dampak	Kualitas Pelayanan
5	Sangat Signifikan/ Berbahaya	Pelayanan turun sangat jauh dibawah standar yang diterima

Penentuan skala dampak tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan pengguna, misalkan dengan menggunakan skala tiga atau empat.

b. Skala Kemungkinan Terjadinya Risiko

Kriteria penilaian terhadap tingkat atau kemungkinan terjadinya (probabilitas) risiko program dan kegiatan harus dipilih sesuai dengan skala yang digunakan dan dibuatkan deskripsinya untuk menentukan konsistensi penilaian risiko program dan kegiatannya.

Jika menggunakan skala lima (Sangat Signifikan, Signifikan, Sedang, Kurang Signifikan dan Tidak Signifikan) maka skala dan deskripsi kemungkinan terjadinya risiko adalah sebagai berikut:

No	Kemungkinan	Kejadian Berulang (Frekuensi)	Kejadian Tanggal (Probabilitas)	Skala Nilai
1	Sangat	Kemungkinan terjadi >25 Tahun kedepan	Diabaikan Probabilitas sangat kecil, mendekati nol	1
2	Jarang	Mungkin terjadi sekali Dalam 25tahun	Kecil kemungkinan tetapi tidak diabaikan Probabilitas rendah, tetapi lebih	2

No	Kemungkinan	Kejadian Berulang (Frekuensi)	Kejadian Tanggal (Probabilitas)	Skala Nilai
3	Kadang-Kadang	Mungkin terjadi sekali dalam 10 tahun	Kemungkinan kurang dari 50%, tetapi masih cukup besar	3
			Probabilitas kurang dari pada 50%, tetapi masih cukup tinggi	
4	Sering	Mungkin terjadi kira-kira Sekali dalam setahun	Mungkin tidak terjadi atau peluang 50/50	4
5	Sangat Sering	Dapat terjadi beberapa Kali dalam setahun	Kemungkinan terjadi > 50%	5

Penentuan skala kemungkinan terjadinya risiko program dan kegiatan tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan, misalkan dengan menggunakan skala tiga atau empat.

c. Risiko/Skala Risiko

Matriks Risiko atau Skala Risiko berfungsi sebagai dasar atau template untuk penyusunan peta risiko sekaligus sebagai sarana untuk membuat kesepakatan atas area risiko yang dapat diterima (*acceptable*) atau area tidak dapat diterima (*unacceptable*).

Matrik ini dibuat konsisten dengan skala yang dipilih, 5x5 atau dengan skala lainnya sesuai kebutuhan pengguna. Penyusunan skala risiko dalam

matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam Kegiatan Pengendalian.

Matriks Risiko dibuat sesuai dengan skala dampak dan skala konsekuensi yang diukur sebelumnya. Matriks yang dibuat harus konsisten dengan skala yang digunakan oleh pengguna.

Penyusunan skala risiko dalam matriks tersebut akan menentukan sifat tindakan atau strategi penanganan risiko dalam unsur SPIP, berikutnya Kegiatan Pengendalian.

Contoh dalam skala lima, matriks peta risiko terdiri dari 25 bidang. Bidang-bidang dengan spesifikasi warna tersebut menjadi dasar menetapkan risiko yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Contoh, Matrik Risiko skala lima adalah sebagai berikut:

Tingkat Kemungkinan		Tingkat Dampak				
		Tidak signifikan	Kurang signifikan	Cukup Signifikan	Signifikan	Sangat signifikan
Uraian	Skor	1	2	3	4	5
Sangat sering	5	5	10	15	20	25
Sering	4	4	8	12	16	20
Kadang-kadang	3	3	6	9	12	15
Jarang	2	2	4	6	8	10
Sangat jarang	1	1	2	3	4	5

Sumber: Tuanakotta, 2015

Keterangan Warna Peta Risiko:
Warna Merah: Risiko Tinggi, Kuning: Risiko Sedang dan Hijau: Risiko Rendah

Pimpinan menetapkan area yang menjadi prioritas perhatian sesuai dengan selera risikonya atau preferensinya. Dalam Matriks di atas, area sangat tinggi menunjukkan area yang mempunyai sisa risiko yang sangat tinggi yang berarti membutuhkan penanganan dengan prioritas yang sangat tinggi (risiko tidak dapat diterima). Selanjutnya, untuk area tinggi dan sedang menjadi prioritas penanganan berikutnya (risiko tidak dapat diterima), pada area rendah berarti dapat ditoleransi (risiko dapat diterima).

Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja Risiko Program dan Kertas Kerja Risiko Kegiatan (KKRP dan KKRK).

BAB IV LANGKAH KERJA EVALUASI RISIKO PROGRAM DAN KEGIATAN

Evaluasi risiko program dan kegiatan didahului dengan penilaian risiko yang terdiri dari dua jenis kegiatan, yaitu: identifikasi risiko dan analisis peristiwa yang mungkin menghambat pencapaian indikator kinerja di tingkat universitas dan indikator kinerja di tingkat unit kerja. Bab ini akan menguraikan langkah kerja dalam proses mengidentifikasi uraian risiko, menganalisis risiko dan menghasilkan peta risiko.

A. Identifikasi Risiko Program dan Kegiatan

Sebagai salah satu unsur evaluasi risiko program dan kegiatan, Identifikasi Risiko dilakukan untuk menggali kejadian-kejadian dalam pelaksanaan tindakan dan kegiatan yang mungkin dapat menghambat pencapaian tujuan. Langkah-langkah berikut ini memberi panduan untuk menggali informasi tentang: uraian risiko, kriteria, skor risiko, dan pengendalian risiko yang sudah ada.

1. Prinsip Identifikasi Risiko Program dan Kegiatan

Risiko Program dan Kegiatan selalu ada dan melekat dalam setiap program dan kegiatan unit kerja. Namun demikian, para pelaksana kegiatan umumnya kurang menyadari risiko tersebut sehingga tidak dapat mengantisipasi kegiatan pengendalian risiko secara tepat.

Dalam rangka menjamin perolehan identifikasi risiko yang akurat, penilaian risiko program dan kegiatan harus menggunakan metodologi yang tepat dan melibatkan para

pemilik risiko program dan kegiatan yang terkait dengan kegiatan yang dinilai risikonya.

Metodologi yang tepat akan mengarahkan ketepatan proses penilaian, sedang keterlibatan para pemilik risiko program dan kegiatan penting karena mereka yang mengerti kegiatan dan menjadi pihak yang terkena dampak atas kegagalan pencapaian tujuan.

2. Output Identifikasi Risiko

Output Identifikasi Risiko adalah Daftar Risiko Program dan Kegiatan yang memuat informasi tentang: uraian risiko program dan kegiatan.

3. Langkah Kerja Identifikasi Risiko

Langkah kerja utama untuk mendapatkan daftar risiko untuk masing-masing tindakan dan kegiatan, adalah sebagai berikut:

- a. Libatkan para pihak yang melaksanakan dan terkait dengan jalannya kegiatan yang dinilai risiko program dan kegiatannya;
- b. Pastikan bahwa orang-orang yang terlibat tersebut mempunyai pengetahuan mengenai indikator kinerja kegiatan serta tugas dan fungsi instansinya;
- c. Berdasarkan pemahaman tentang tujuan kegiatan, proses bisnis dan pengendaliannya, dan AOI/ Temuan Audit, lakukan identifikasi risiko yang meliputi: uraian risiko, kriteria risiko, skor risiko, uraian penyebab risiko dan pengendalian yang ada;

- d. Lakukan wawancara, evaluasi dokumen, pengamatan dan pendekatan lainnya untuk menggali peristiwa risiko yang ada dalam pelaksanaan suatu program dan kegiatan;
- e. Buatlah catatan-catatan tentang uraian risiko program dan kegiatan yang berhasil diidentifikasi;
- f. Adakan rapat internal (diskusi panel atau *Focus Group Discussion* (FGD)) untuk memantapkan pengidentifikasian risiko program dan kegiatan dengan pendekatan proses bisnis berdasarkan informasi yang ada. Konfirmasikan ulang catatan-catatan yang berkaitan dengan risiko yang telah teridentifikasi dan mintakan masukan atas risiko-risiko baru yang sebelumnya belum teridentifikasi.
- g. Dapatkan informasi tambahan yang sah (*valid*)/identifikasi informasi/dokumen yang mendukung (SOP, Laporan Hasil Audit/Evaluasi, pemberitaan dalam media masa) bahwa risiko-risiko dimaksud memang mungkin akan terjadi;
- h. Tentukan pemilik risiko atas peristiwa yang kemungkinan dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah berhasil diidentifikasi dalam tahapan di atas;
- i. Identifikasi faktor penyebab terjadinya risiko dengan panduan, sebagai berikut:

No	Pertanyaan
1	Apa penyebab atau sumber risiko program dan kegiatan?
2	Apa konsekuensi yang mungkin terjadi?

No	Pertanyaan
	a. Apakah meningkatkan atau menurunkan efektivitas pencapaian kinerja program atau kegiatan?
	b. Apakah Dana, SDM, atau Waktu membuat pencapaian tujuan lebih atau kurang efisien?
	c. Apa yang membuat stakeholder mempengaruhi pencapaian target kinerja program dan kegiatan?
	d. Adakah mengarah pada manfaat tambahan?
3	Apa pengaruh risiko terhadap pencapaian target kinerja program dan kegiatan?
4	Kapan, dimana, mengapa dan bagaimana kemungkinan terjadinya risiko program dan kegiatan?
5	Siapa pihak yang terlibat atau yang dapat dampak risiko program dan kegiatan?
6	Apakah kegiatan pengendalian atau tindakan penanganan sudah ada?
7	Apa yang dapat membuat pengendalian tidak efektif mengendalikan risiko program dan kegiatan?

B. Analisis Risiko Program dan Kegiatan

Analisis Risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya.

Berdasarkan hasil penilaian tersebut, suatu sisa risiko dapat ditentukan tingkat dan status risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya.

1. Prinsip Analisis Risiko Program dan Kegiatan

Risiko program dan kegiatan yang telah diidentifikasi harus dianalisis berdasarkan informasi yang akurat sehingga dapat diperoleh nilai kemungkinan dan dampak yang tepat. Ketepatan penilaian ini penting karena hasil yang diperoleh akan menentukan prioritas penanganannya.

Dalam penilaian dibutuhkan adanya data-data kejadian pada tahun-tahun sebelumnya serta data prediksi untuk kejadian pada masa yang akan datang. Karenanya proses ini membutuhkan proses analisis informasi dan peran serta pelaksana kegiatan yang sangat memahami proses operasionalnya dan bila dimungkinkan juga melibatkan para pihak yang terlibat.

2. Output Analisis Risiko Program dan Kegiatan

Output Analisis Risiko adalah Status dan Peta Risiko. Status Risiko adalah suatu daftar yang memuat informasi tentang nilai kemungkinan, referensi dan nilai dampaknya. Sedangkan Peta Risiko adalah suatu penggambaran dari masing-masing sisa risiko secara visual sesuai dengan nilainya dalam Matrik Peta Risiko sehingga akan diperoleh informasi pada area mana sisa risiko tersebut berada.

3. Langkah Kerja Analisis Risiko

Langkah kerja utama untuk mendapatkan Status dan Peta Risiko tersebut merupakan gabungan Penilaian Efektifitas Lingkungan Pengendalian dan Pedoman Teknis sebagai berikut:

a. Analisis Efektivitas Lingkungan Pengendalian

Hasil Diagnostic Assessment berupa Areas of Improvement (AOI) dan temuan BPK/ APIP/Informasi Pengelola/lainnya atas unsur Lingkungan Pengendalian dan kelemahan pengendalian intern harus dianalisis karena merupakan sumber risiko yang dapat mempengaruhi tujuan, baik pada tingkat program maupun pada tingkat kegiatan.

b. Melaksanakan Prosedur Analisis Risiko

Langkah-langkah analisis risiko dalam rangka mendapatkan Status dan Peta Risiko sebagai berikut:

- 1) Dapatkan uraian risiko berdasarkan hasil proses identifikasi risiko program dan kegiatan yang telah dilakukan;
- 2) Lakukan penilaian atas sisa risiko tersebut dengan menggunakan kriteria penilaian, skor resiko atau referensi yang ada dalam pedoman lainnya;
- 3) Lakukan penilaian kembali dengan memperhatikan pengaruh AOI dan temuan BPK/APIP terhadap nilai kemungkinan dan dampaknya;
- 4) Hitung tingkat risiko dengan mengalikan nilai kemungkinan dan nilai dampaknya;

- 5) Berikan penjelasan tingkat risiko tersebut secara kualitatif sehingga akan menggambarkan status risiko tersebut;
- 6) Klasifikasikan risiko berdasarkan tingkatan preferensi unitkerja yaitu tingkat tinggi (*unacceptable*), tingkat sedang, dan tingkat rendah (*acceptable*);
- 7) Tuangkan langkah-langkah di atas dalam Kertas Kerja Risiko Program dan Kertas Kerja Risiko Kegiatan;

Dalam rangka mempermudah setiap langkah-langkah identifikasi dan analisis risiko seperti yang sudah dibahas secara lengkap diatas, maka dapat digunakan formulir lengkap seperti terlampir pada pedoman ini.

C. Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan

Evaluasi Risiko untuk membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan bagaimana penanganan risiko yang akan diterapkan. Lebih lanjut tahapan ini membandingkan antara pernyataan risiko dengan pengendalian yang seharusnya dilaksanakan dengan kondisi di lapangan, penentuan rencana kegiatan pengendalian risiko, penentuan prioritas risiko yang akan dikendalikan.

D. Penanganan Risiko Program dan Kegiatan

Dalam menghadapi risiko terdapat empat penanganan yang dapat dilakukan oleh organisasi:

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*);
2. Mitigasi risiko (*risk reduction*), dapat dilakukan dengan mengurangi kemungkinan atau dampak;
3. Transfer risiko kepada pihak ketiga (*risk sharing*);
4. Menerima risiko (*risk acceptance*)

E. Monitoring dan Komunikasi

Selanjutnya, didalam implementasi dari ketiga proses besar tersebut perlu didampingi oleh dua proses yaitu:

1. Monitoring dan reviu

Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa implementasi manajemen risiko telah berjalan sesuai dengan perencanaan yang dilakukan. Hasil monitoring dan reviu juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan terhadap proses manajemen risiko. Manajemen risiko merupakan proses esensial dalam organisasi untuk memberikan jaminan yang wajar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan ini dilakukan oleh pihak manajemen, yang berfungsi untuk memastikan bahwa telah diimplementasikannya manajemen risiko secara komprehensif

2. Komunikasi dan konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan hal yang penting mengingat prinsip manajemen risiko yang kesembilan menuntut manajemen risiko yang transparan dan inklusif, dimana manajemen risiko harus dilakukan oleh seluruh bagian organisasi dan memperhitungkan kepentingan dari seluruh stakeholders organisasi. Adanya

komunikasi dan konsultasi diharapkan dapat menciptakan dukungan yang memadai pada kegiatan manajemen risiko dan membuat kegiatan manajemen risiko menjadi tepat sasaran. Kegiatan pengkomunikasian ini dapat dilakukan setiap saat selama proses manajemen risiko mulai dari penetapan konteks, penilaian risiko dan penanganan risiko dan monitoring evaluasi.

F. Pelaporan

Sebagai panduan dalam penyelesaian kegiatan evaluasi risiko program dan kegiatan, pada bagian ini akan diuraikan materi mengenai pelaporan hasil penilaian dan evaluasi risiko program dan kegiatan yang menyangkut muatan dan format Laporan Hasil Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan.

1. Muatan Laporan

Laporan hasil evaluasi risiko program dan kegiatan harus memenuhi kriteria: Pertama, lengkap yaitu memuat informasi tentang risiko yang memerlukan prioritas penanganan secara menyeluruh; Kedua, akurat yaitu risiko atas kegiatan yang dilaporkan tepat berkaitan dengan kegiatan yang memang memerlukan penanganan; Ketiga, informatif yaitu memberikan hasil yang jelas dan mudah ditindaklanjuti.

Sehubungan hal tersebut, laporan minimal harus memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Pemilik risikonya;
- b. Ruang Lingkup;
- c. Daftar Program atau Kegiatan, Daftar Risiko, Status, Skor Risiko, dan Peta Risiko

d. Saran terhadap prioritas pengendaliannya.

Laporan tersebut selanjutnya akan menjadi dasar bagi pemilik risiko, dalam hal ini adalah pimpinan unit kerja atau penanggung jawab kegiatan untuk menetapkan langkah-langkah pengendaliannya.

2. Format Laporan

Laporan hasil evaluasi risiko program dan kegiatan perlu disajikan dengan format yang seragam dengan tujuan untuk menjamin bahwa muatan yang harus dilaporkan dapat diinformasikan dengan baik. Format laporan disesuaikan dengan praktek yang berlaku dengan melalui Sistem Informasi Monitoring dan Evaluasi (E-Monev) UNNES.

BAB V PENUTUP

Proses Identifikasi dan Analisis risiko pada setiap program dan kegiatan di level Strategis, Organisasional maupun operasional menjadi sebuah langkah awal mewujudkan pengendalian kegiatan yang komprehensif sebagai bahan informasi penting prioritas risiko dalam pelaksanaan program dan kegiatan untuk mewujudkan capain kinerja yang lebih maksimal dan akuntabel.

Dengan pedoman evaluasi risiko program dan kegiatan ini diharapkan setiap unit kerja di UNNES dapat menyusun dokumen penilaian risiko program dan kegiatan masing-masing secara mandiri, sehingga setiap program dan kegiatan yang ada dapat terpetakan risikonya, kemudian dapat dibuat rencana tindak lanjut pengendalian terhadap kemungkinan risiko tersebut.

Tim penyusun menyadari kemungkinan adanya kekurangan dalam pedoman ini, untuk itu segala masukan dan koreksi untuk sempurnanya pedoman ini masih sangat diharapkan.

Lampiran 1. Kertas Kerja Risiko Program (KKRP)

No	Indikator Sasaran	Uraian Risiko	Kategori	Skor Dampak	Skor Kemungkinan	Skor Risiko	Status Risiko	Mitigasi Pengendalian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan:

- (1) Nomor, cukup jelas
- (2) Indikator Sasaran, diisi dengan daftar indikator sasaran unit kerja sesuai dengan sasaran renstra bisnis yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja
- (3) Uraian Risiko, diisi dengan identifikasi uraian risiko yang terjadi apabila target dan sasaran tersebut tdk dapat tercapai atau tidak maksimal tercapai
- (4) Kategori, diisi dengan pilihan kategori yang telah ditetapkan untuk kategori risiko program dan kegiatan di UNNES
- (5) Skor Dampak, diisi dengan pilihan skor dampak dari risiko program dan kegiatan yang terjadi terhadap pelayanan yang diberikan
- (6) Skor Kemungkinan, diisi dengan pilihan skor kemungkinan dari risiko program dan kegiatan yang terjadi terhadap frekuensi risiko tersebut terjadi
- (7) Skor Risiko, diisi dengan perkalian antara skor dampak dengan skor kemungkinan yang telah ditentukan terlebih dahulu
- (8) Status Risiko, diisi dengan pilihan status risiko program dan kegiatan (Tinggi, Sedang, dan Rendah)
- (9) Mitigasi/Pengendalian, diisi dengan uraian cara mengatasi atau memperbaiki risiko yang terjadi terhadap dampak pelayanan dan frekuensi nya

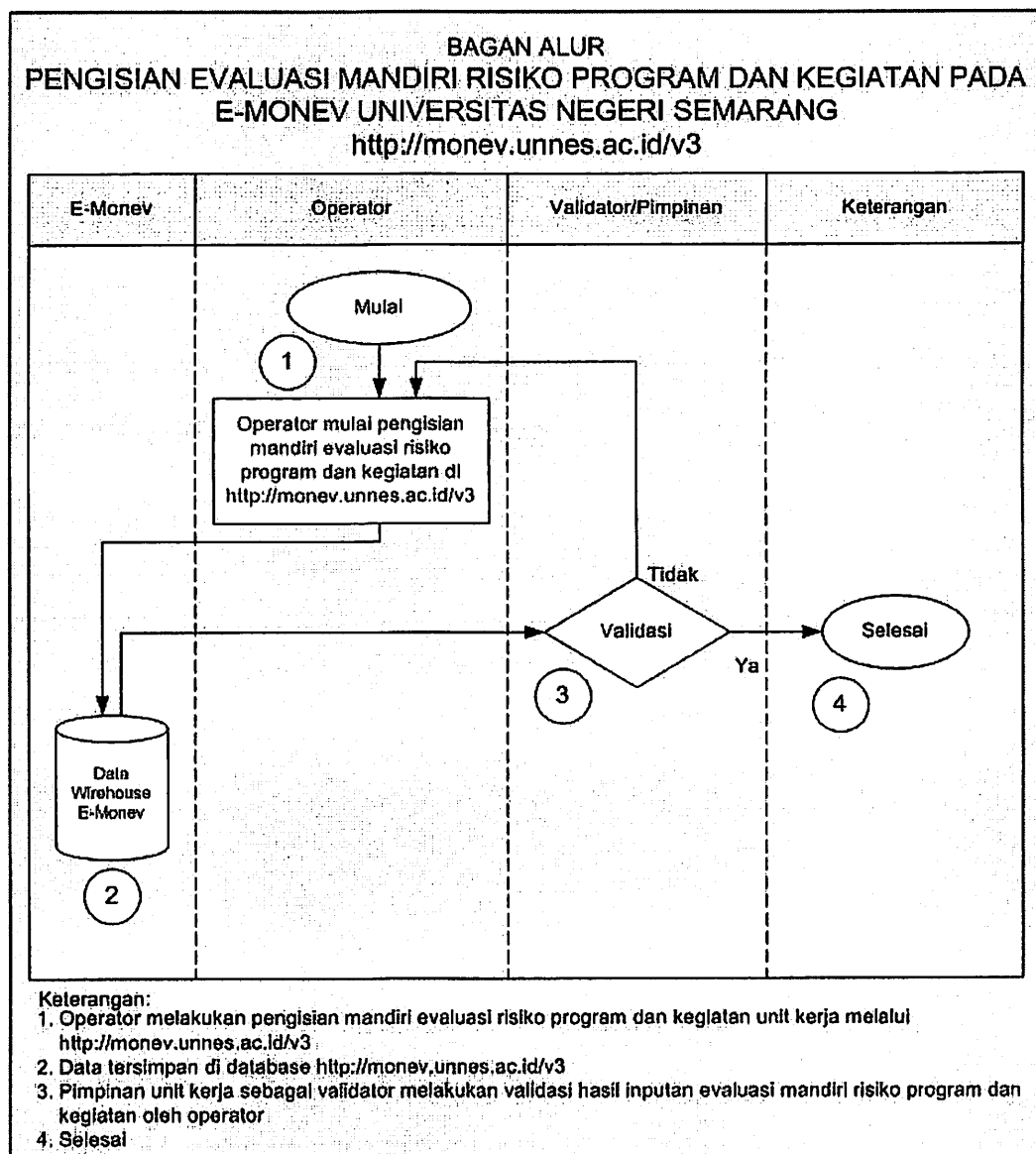
Lampiran 2. Kertas Kerja Risiko Kegiatan (KKRK)

No	Kegiatan/Keluaran Kegiatan	Uraian Risiko	Kategori	Skor Dampak	Skor Kemungkinan	Skor Risiko	Status Risiko	Mitigasi Pengendalian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan:

- (1) Nomor, cukup jelas
- (2) Indikator Kegiatan/Keluaran Kegiatan, diisi dengan daftar kegiatan dan keluaran unit kerja sesuai dengan POK yang telah ditetapkan
- (3) Uraian Risiko, diisi dengan identifikasi uraian risiko yang terjadi apabila target dan keluaran kegiatan tersebut tdk dapat tercapai atau tidak maksimal tercapai
- (4) Kategori, diisi dengan pilihan kategori yang telah ditetapkan untuk kategori risiko program dan kegiatan di UNNES
- (5) Skor Dampak, diisi dengan pilihan skor dampak dari risiko program dan kegiatan yang terjadi terhadap pelayanan yang diberikan
- (6) Skor Kemungkinan, diisi dengan pilihan skor kemungkinan dari risiko program dan kegiatan yang terjadi terhadap frekuensi risiko tersebut terjadi
- (7) Skor Risiko, diisi dengan perkalian antara skor dampak dengan skor kemungkinan yang telah ditentukan terlebih dahulu
- (8) Status Risiko, diisi dengan pilihan status risiko program dan kegiatan (Tinggi, Sedang, dan Rendah)
- (9) Mitigasi/Pengendalian, diisi dengan uraian cara mengatasi atau memperbaiki risiko yang terjadi terhadap dampak pelayanan dan frekuensinya.

Lampiran 3. Bagan Alur Pengisian Mandiri Evaluasi Risiko Program dan Kegiatan



Ditetapkan di Semarang

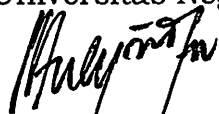
REKTOR

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG,

TTD

FATHUR ROKHMAN

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Bagian Hukum dan Kepegawaian
Universitas Negeri Semarang,



Mulyo Widodo, S.Pd., M.M.
NIP 196702101990031002