



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET
NOMOR 11 TAHUN 2025
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS SEBELAS MARET,

- Menimbang : a. bahwa untuk mengoptimalkan tata kelola penyelenggaraan dan pengelolaan perguruan tinggi yang baik dalam memberikan pelayanan akademik dan nonakademik perlu pengaturan Manajemen Risiko di lingkungan Universitas Sebelas Maret;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 37 huruf a, Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2020 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Sebelas Maret, Rektor mempunyai tugas dan wewenang untuk menyusun dan menetapkan kebijakan operasional akademik dan non akademik;
- c. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 2 ayat (1) Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, setiap satuan kerja di lingkungan kementerian sebagai unit pemilik risiko harus menerapkan dan mengembangkan Manajemen Risiko;
- d. bahwa berdasarkan ketentuan Pasal 34 ayat (1) Peraturan Rektor Universitas Sebelas Maret Nomor 19 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur di Bawah Rektor, Bidang Manajemen Risiko merupakan unsur yang membantu Rektor dalam mengkoordinasikan dan melaksanakan program yang berkaitan dengan Manajemen Risiko baik Risiko akademik dan non akademik;
- e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Penerapan Manajemen Risiko;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2020 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Sebelas Maret (Lembaran Negara Republik Indonesia

- Tahun 2020 Nomor 228, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6562);
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional;
 6. Keputusan Majelis Wali Amanat Nomor 15/UN27.MWA/HK/2024 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Sebelas Maret Masa Jabatan 2024-2029;
 7. Peraturan Rektor Nomor 19 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur di bawah Rektor (Berita Universitas Sebelas Maret Tahun 2024 Nomor 5);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN REKTOR TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam peraturan rektor ini yang dimaksud dengan:

1. Universitas Sebelas Maret yang selanjutnya disingkat UNS adalah perguruan tinggi negeri badan hukum.
2. Majelis Wali Amanat yang selanjutnya disingkat MWA adalah organ UNS yang menyusun, merumuskan, dan menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan umum, serta melaksanakan pengawasan di bidang nonakademik.
3. Komite Audit yang selanjutnya disingkat KA adalah perangkat MWA yang secara independen berfungsi melakukan evaluasi hasil audit internal dan eksternal atas penyelenggaraan UNS untuk dan atas nama MWA.
4. Rektor adalah pemimpin penyelenggaraan dan pengelolaan UNS, selaku Pemilik Risiko Utama.
5. Senat Akademik yang selanjutnya disingkat SA adalah organ UNS yang menyusun, merumuskan, menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan, dan melakukan pengawasan di bidang akademik
6. Dewan Profesor adalah organ UNS yang menjalankan fungsi pengembangan keilmuan, penegakan etika, dan pengembangan budaya akademik.
7. Satuan Pengawas Internal selanjutnya disingkat SPI adalah merupakan satuan di bidang pengawasan internal di lingkungan UNS yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Rektor.
8. Bidang Manajemen Risiko adalah unsur di bawah Rektor yang membantu Rektor dalam mengkoordinasikan dan melaksanakan program yang berkaitan Manajemen Risiko, baik Risiko akademik maupun non akademik.
9. Unit Kerja adalah unsur di bawah Rektor yang melaksanakan fungsi, tugas dan/atau program dalam rangka penyelenggaraan dan pengelolaan UNS.
10. Risiko adalah segala sesuatu yang berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan yang diukur berdasarkan kemungkinan dan dampaknya.
11. Manajemen Risiko adalah proses mengidentifikasi, mengukur dan menangani peristiwa yang berpotensi dapat mempengaruhi satuan kerja, mengelola Risiko agar berada dalam batas toleransi (*Risk Appetite*), dan

meyediakan penjaminan memadai berkaitan dengan pencapaian tujuan satuan kerja.

12. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) adalah pihak yang dianggap memiliki tingkat akuntabilitas dan kewenangan yang cukup dalam mengelola risiko dan ditentukan sebagai pimpinan unit kerja yang memiliki kewenangan dalam hal melakukan pengelolaan risiko
13. Pengelola Risiko (*Risk Officer*) adalah pihak yang ditunjuk untuk membantu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dalam mengkoordinasikan aktivitas manajemen risiko di masing-masing unit kerja, serta memfasilitasi pelaksanaan manajemen risiko UNS di unit kerja yang bersangkutan.
14. Pengendali Risiko adalah aktivitas yang dilakukan melalui kebijakan, prosedur, dan aktivitas UNS untuk memastikan bahwa Risiko-Risiko yang mengganggu pencapaian tujuan kerja UNS telah dimitigasi, sesuai dengan arahan dari Rektor.
15. Risiko Melekat (*Inherent Risk*) adalah Risiko sebelum diterapkannya kegiatan pengendalian untuk memitigasi risiko.
16. Risiko Sisa (*Residual Risk*) adalah Risiko yang masih tetap ada setelah dilakukannya kegiatan pengendalian untuk mengurangi kemungkinan dan dampak risiko.
17. Risiko Strategis (*Strategic Risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh perubahan kebijakan dan lingkungan kerja.
18. Risiko Operasional (*Operasional Risk*) adalah Risiko kerugian yang disebabkan oleh kesalahan atau in-efisiensi dalam operasional bisnis sehari-hari antara lain oleh kegagalan proses, sistem dan sumber daya manusia serta faktor eksternal.
19. Risiko Keuangan (*Financial Risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak-pihak dalam memenuhi kewajibannya (wan prestasi) dalam aspek keuangan termasuk likuiditas, kredit, dan volatilitas pasar.
20. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*) adalah Risiko kerugian yang disebabkan oleh tidak dipatuhinya atau tidak dilaksanakannya peraturan perundang-undangan.
21. Risiko Kecurangan (*Fraud Risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh adanya kecurangan.
22. Risiko Hukum (*Legal Risk*) adalah Risiko kerugian finansial yang dapat terjadi karena tidak mematuhi hukum, peraturan atau kewajiban kontraktual.
23. Risiko Reputasi (*Reputation Risk*) adalah Risiko kerugian yang dialami institusi karena persepsi negatif publik terhadap citra UNS atau tindakannya.
24. Identifikasi Risiko adalah proses untuk mengenali, mencatat, dan memetakan risiko yang dihadapi oleh unit kerja.
25. Analisis Risiko adalah proses mengukur Risiko untuk mengetahui tingkat eksposur dari suatu risiko jika terjadi.
26. Penanganan Risiko adalah pilihan sikap yang dipilih sebagai bentuk respon terhadap Risiko.
27. Pengendalian Risiko adalah aktivitas yang dilakukan melalui kebijakan, prosedur, dan aktivitas UNS untuk memastikan bahwa Risiko-Risiko yang mengganggu pencapaian tujuan kerja UNS telah dimitigasi, sesuai dengan arahan dari Rektor.

28. Indikator Risiko Utama adalah *early warning signal* yang dapat memberikan indikasi sebelum terjadinya risiko utama UNS.
29. Kerangka Manajemen Risiko (*Risk Management Framework*) adalah serangkaian proses, praktek dan teknologi yang membantu organisasi mengidentifikasi, menilai dan mengelola Risiko.
30. Konteks adalah lingkungan atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kerja UNS.
31. Konteks Eksternal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kerja UNS yang berasal atau berawal dari luar lingkungan UNS, meliputi kondisi sosial dan budaya, perekonomian, perkembangan teknologi, hukum dan regulasi, serta pemangku kepentingan.
32. Konteks Internal adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kerja UNS yang berasal atau berawal dari dalam lingkungan UNS, meliputi visi, misi, nilai dasar, kebijakan, tata kelola, struktur organisasi, akuntabilitas, peran, dan tanggungjawab. serta budaya kerja organisasi.
33. Batasan Risiko (*Risk Limit*) adalah batasan kualitatif ataupun kuantitatif atas Risiko yang ditentukan pada kategori/aktivitas spesifik.
34. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah tingkat Risiko yang dapat diterima oleh Institusi UNS untuk mencapai tujuannya.
35. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) adalah besaran Risiko di atas Selera Risiko (*Risk Appetite*) yang dapat diterima pada tingkat unit kerja.
36. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*) adalah tingkat maksimum Risiko yang dapat diserap oleh UNS dalam rangka untuk mencapai visi, misi, dan tujuan kerja UNS.
37. *Loss Event* adalah kegiatan yang menimbulkan kerugian financial dan terkait dengan Risiko operasional yang dapat disebabkan oleh suatu atau beberapa kejadian.
38. *Loss Event Management* adalah proses pencatatan dan penanganan seluruh kejadian terkait risiko operasional yang menimbulkan kerugian financial.
39. *Near-Miss Event* adalah kejadian yang terkait dengan risiko operasional namun tidak/belum menimbulkan kerugian.
40. *Near-Miss Event Management* adalah proses pencatatan dan penanganan seluruh kejadian yang berhubungan dengan risiko operasional, namun kejadian tersebut tidak/belum menimbulkan kerugian finansial.

BAB II MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

Pengaturan Penerapan Manajemen Risiko dalam Peraturan Rektor ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk :

- a. menetapkan Konteks, ruang lingkup, dan kriteria Manajemen Risiko; melakukan penilaian Risiko, Penanganan Risiko, monitoring dan reviu, serta pencatatan dan pelaporan Risiko di UNS; dan

- b. menanggulangi potensi ancaman yang muncul dan dapat memanfaatkan peluang dengan pengelolaan dan mitigasi Risiko yang tepat sehingga meningkatkan daya saing UNS.

Pasal 3

Pengaturan Penerapan Manajemen Risiko dalam Peraturan Rektor ini bertujuan untuk:

- a. melaksanakan visi, misi, dan tujuan UNS;
- b. memastikan seluruh Risiko telah teridentifikasi dan dikelola secara tepat untuk mencapai tujuan UNS yang sudah ditetapkan;
- c. memastikan bahwa seluruh Risiko telah diregister dan dilaporkan dalam bentuk profil Risiko;
- d. menciptakan budaya Risiko di lingkungan UNS;
- e. memberikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen UNS; dan
- f. memberikan bahan pertimbangan untuk penyusunan rencana jangka panjang UNS.

BAB III

INFRASTRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu Umum

Pasal 4

Infrastruktur Manajemen Risiko meliputi :

- a. budaya Risiko;
- b. struktur Manajemen Risiko;
- c. sistem informasi Manajemen Risiko; dan
- d. anggaran Manajemen Risiko.

Bagian Kedua Budaya Risiko

Pasal 5

- (1) Budaya Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a, dilakukan sesuai dengan budaya kerja UNS.
- (2) Budaya Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
 - a. sosialisasi Manajemen Risiko kepada semua pegawai di seluruh tingkatan unsur di bawah Rektor;
 - b. internalisasi Manajemen Risiko dalam proses pengambilan keputusan dan sistem pengendalian internal di seluruh tingkatan unsur di bawah Rektor;
- (3) Budaya Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diwujudkan dengan:
 - a. komitmen Pemilik Risiko (*Risk Owner*);
 - b. integrasi Manajemen Risiko dalam proses bisnis UNS;
 - c. penyampaian informasi yang berkelanjutan mengenai Risiko;
 - d. tersedianya program pelatihan Manajemen Risiko untuk semua pegawai;
 - e. kejelasan tugas, fungsi, serta alokasi sumber daya untuk Penanganan Risiko;
 - f. penghargaan terhadap ketepatan pengendalian Risiko oleh unsur di bawah Rektor;

- g. ketersediaan informasi Risiko yang tepat sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

Bagian Ketiga Struktur Manajemen Risiko

Pasal 6

Struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b, terdiri atas:

- a. MWA;
- b. KA-MWA;
- c. SA
- d. Rektor;
- e. SPI;
- f. Bidang Manajemen Risiko; dan
- g. Unit Pengelola Risiko.

Pasal 7

- (1) MWA sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a, mempunyai tugas:
 - a. memberikan pertimbangan pelaksanaan kebijakan umum, dan melaksanakan pengawasan di bidang non akademik;
 - b. membentuk perangkat KA-MWA dalam melaksanakan tugasnya; dan
 - c. menerima laporan tahunan Manajemen Risiko dari Bidang Manajemen Risiko UNS.
- (2) KA-MWA sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b, mempunyai tugas :
 - a. melaksanakan pengawasan Penerapan Manajemen Risiko;
 - b. melakukan analisis Manajemen Risiko sebagai bahan pertimbangan bagi MWA untuk melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan dan pengembangan kekayaan UNS;
 - c. menerima konsultasi dari Bidang Manajemen Risiko yang berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, penentuan Konteks, dan kriteria Penerapan Manajemen Risiko dan penanganan risiko; dan
 - d. menerima informasi dari Bidang Manajemen Risiko yang berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, penentuan Konteks, kriteria Penerapan Manajemen Risiko, Penanganan Risiko, pemantauan dan review atas Penerapan Manajemen Risiko, pelaporan Manajemen Risiko.
- (3) SA sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c, mempunyai tugas :
 - a. memberikan rekomendasi kebijakan dalam mitigasi Risiko akademik, termasuk kualitas penelitian, pengajaran, dan pengabdian masyarakat; dan
 - b. menerima informasi dari Bidang Manajemen Risiko yang berkenaan dengan penentuan Ruang Lingkup, Penentuan Konteks, Kriteria Penerapan Manajemen Risiko, Penanganan Risiko, Pemantauan dan Reviu atas Penerapan Manajemen Risiko, dan Pelaporan Manajemen Risiko.
- (4) Rektor sebagai Pemilik Risiko (*Risk Owner*) Utama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf d, dibantu oleh

Wakil Rektor dalam melaksanakan Penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan bidangnya mempunyai tugas:

- a. membentuk dan memberikan arahan kepada Bidang Manajemen Risiko untuk mengelola Risiko semua Unit Pengelola Risiko di lingkungan UNS;
 - b. bertanggung jawab terhadap pengelolaan Risiko di seluruh kegiatan/proses organisasi;
 - c. menetapkan kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko UNS;
 - d. memberikan saran perbaikan terhadap Bidang Manajemen Risiko atas penerapan kebijakan Manajemen Risiko;
 - e. memastikan kecukupan sumber daya yang diperlukan dalam pengelolaan Risiko;
 - f. menetapkan Risiko Utama UNS dan rencana mitigasinya berdasarkan sasaran strategis UNS secara tahunan;
 - g. menetapkan ruang lingkup, Konteks, dan kriteria proses Manajemen Risiko;
 - h. menerima informasi penilaian Risiko dari *Risk Owner*;
 - i. menerima konsultasi dan informasi Penanganan Risiko dari *Risk Owner*;
 - j. menerima informasi hasil pemantauan dan review penerapan Manajemen Risiko dari Bidang Manajemen Risiko; dan
 - k. menetapkan pelaporan Manajemen Risiko.
- (5) SPI sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf e, mempunyai tugas :
- a. menyusun kebijakan teknis pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko;
 - b. melakukan pengawasan kepatuhan Penerapan Manajemen Risiko; dan
 - c. melakukan peran konsultasi dan asistensi Manajemen Risiko.
 - d. menyusun profil Risiko yang merupakan agregasi dari Risiko Melekat (*Inherent Risk*) dan kualitas pengendalian Risiko; dan
 - e. sebagai Unit Pengelola Risiko di internal SPI.
- (6) Bidang Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf f, mempunyai tugas :
- a. menyusun kebijakan dan pedoman Manajemen Risiko UNS;
 - b. mengoordinasikan pelaksanaan proses Manajemen Risiko di tingkat direktorat, fakultas, sekolah, satuan usaha dan unit kerja lainnya;
 - c. melakukan validasi, kompilasi, dan agregasi atas daftar Risiko direktorat, fakultas, sekolah, satuan usaha, dan unit kerja lainnya untuk dijadikan profil Risiko UNS;
 - d. memberikan usulan kepada pimpinan UNS terkait prioritas Risiko dengan mempertimbangkan keterkaitannya dengan visi, misi, dan strategi UNS;
 - e. melakukan penentuan ruang lingkup, Konteks, dan kriteria penerapan Manajemen Risiko;
 - f. menerima konsultasi dan informasi penilaian risiko dari Unit Pengelola Risiko;
 - g. melakukan pemantauan pelaksanaan rencana mitigasi dan menetapkan hasilnya;
 - h. melaksanakan dokumentasi dan pelaporan Manajemen Risiko;

- i. memastikan peningkatan efektivitas penerapan Manajemen Risiko;
 - j. melaksanakan evaluasi dan melaporkan penyelenggaraan program kerja ke Rektor.
- (7) Unit Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf g, merupakan unit kerja yang bertanggung jawab melaksanakan proses Manajemen Risiko atas sasaran UNS sesuai tugas dan fungsi unit kerja terdiri dari:
- a. Pemilik Risiko (*Risk Owner*); dan
 - b. Pengelola Risiko (*Risk Officer*).

Pasal 8

- (1) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7) huruf a, merupakan pihak yang dianggap memiliki tingkat akuntabilitas dan kewenangan dalam mengelola Risiko dan ditentukan sebagai pimpinan Unit Pengelola Risiko.
- (2) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai wewenang melakukan pengelolaan risiko dan membuat keputusan terkait dengan pengelolaan Risiko di unit kerja masing-masing.
- (3) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab terhadap pengelolaan Risiko dan Penerapan Manajemen Risiko di bawah Unit Pengelola Risiko sesuai ruang lingkupnya.
- (4) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagaimana dimaksud pada ayat (3) mencakup unsur Dekan beserta Wakil Dekan, Direktur, Ketua Lembaga, Kepala Kantor, Kepala Unit, Kepala Pusat Unggulan Institusi, dan Direktur, pengelola usaha.
- (5) Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagaimana dimaksud pada ayat (4) mempunyai tugas :
 - a. menetapkan hasil penilaian risiko Unit Pengelola Risiko dan Penanganan Risiko yang dibawahnya;
 - b. menerima konsultasi dan informasi dari Bidang Manajemen Risiko berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, Konteks, dan kriteria Penerapan Manajemen Risiko; pemantauan dan review atas Penerapan Manajemen Risiko; dan dokumentasi dan pelaporan Manajemen Risiko; dan
 - c. melakukan sosialisasi dan edukasi pengelolaan Risiko UNS maupun unit kerja.

Pasal 9

- (1) Pengelola Risiko (*Risk Officer*) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (7) huruf b, merupakan pihak yang ditunjuk untuk membantu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dalam mengkoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko pada masing-masing unit kerja, dan memfasilitasi pelaksanaan Manajemen Risiko di unit kerja ditetapkan dengan Keputusan Rektor.
- (2) Pengelola Risiko (*Risk Officer*) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas:
 - a. menyusun konsep strategi pengelolaan Risiko di tingkat Unit Pengelola Risiko;
 - b. menyusun konsep rencana kerja pengelolaan Risiko di tingkat Unit Pengelola Risiko;

- c. memfasilitasi dan mengadministrasikan proses identifikasi Risiko dalam register dan peta Risiko;
- d. melakukan kegiatan penanganan dan pemantauan Risiko dari hasil identifikasi dan analisis Risiko;
- e. mengadministrasikan kegiatan penanganan, pengendalian, dan pemantauan Risiko;
- f. menerima informasi yang berkenaan dengan penentuan ruang lingkup, Konteks, dan kriteria Penerapan Manajemen Risiko;
- g. menerima konsultasi dan informasi yang berkenaan dengan pemantauan dan review atas Penerapan Manajemen Risiko, dan dokumentasi dan pelaporan Manajemen Risiko; dan
- h. menyusun laporan pelaksanaan Manajemen Risiko.

Bagian Keempat Sistem Informasi Manajemen Risiko

Pasal 10

- (1) Sistem informasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c, merupakan sistem informasi yang terintegrasi berbasis aplikasi yang digunakan untuk membantu MWA, KA-MWA, SA, Rektor, SPI, Bidang Manajemen Risiko dan Unit Pengelola Risiko dalam proses Manajemen Risiko.
- (2) Sistem informasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikelola oleh Bidang Manajemen Risiko.

Pasal 11

Sistem informasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 dimanfaatkan untuk:

- a. membangun budaya Risiko;
- b. menjaga konsistensi penerapan Manajemen Risiko;
- c. menjaga kualitas data terkait Risiko;
- d. menjadi alat bantu penyusunan profil Risiko; dan
- e. mempercepat proses pelaporan.

Bagian Kelima Anggaran Manajemen Risiko

Pasal 12

- (1) Anggaran Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf d, diperlukan untuk Penerapan Manajemen Risiko diantaranya membentuk cadangan kerugian Risiko.
- (2) Anggaran Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dialokasikan dan disediakan oleh (Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dari dana Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum UNS.
- (3) Alokasi anggaran Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) digunakan untuk kegiatan:
 - a. sosialisasi, bimbingan dan pelatihan untuk peningkatan kompetensi Manajemen Risiko;
 - b. evaluasi terpisah atas maturitas dan efektifitas Manajemen Risiko; dan
 - c. penghargaan dalam pengelolaan Manajemen Risiko di unit kerja.

BAB IV PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Pasal 13

- (1) Manajemen Risiko dilaksanakan berdasarkan prinsip:
 - a. terintegrasi;
 - b. terstruktur dan komprehensif;
 - c. adaptif;
 - d. inklusif;
 - e. dinamis;
 - f. menyediakan informasi terbaik;
 - g. dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya; dan
 - h. perbaikan yang berkelanjutan;
- (2) Terintegrasi, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang terintegrasi ke seluruh aktivitas organisasi, dan bagian integral dari semua proses bisnis sehingga menjadi kesatuan yang utuh dan menjadi tanggung jawab seluruh sivitas akademika dan warga kampus UNS.
- (3) Terstruktur dan Komprehensif, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang disusun secara terstruktur dan komprehensif, yakni Manajemen Risiko memberikan kontribusi terhadap hasil yang konsisten, handal, dan dapat dibandingkan di seluruh tingkat organisasi di UNS.
- (4) Adaptif, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, merupakan prinsip yang berkaitan dengan kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko dapat diselaraskan dengan Konteks eksternal dan internal organisasi untuk mengatasi perubahan yang terjadi.
- (5) Inklusif, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan yang memberikan pandangan dan pengetahuan serta ekspektasi sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam implementasi Manajemen Risiko yang akan menghasilkan peningkatan kesadaran dalam menerapkan dan mengelola Risiko.
- (6) Dinamis, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang mampu mengantisipasi, mendeteksi, dan menanggapi perubahan tersebut dengan cara yang efektif dan tepat waktu, menyesuaikan Risiko yang bersifat dinamis yang dapat muncul, berubah, atau tersembunyi ketika Konteks eksternal dan internal UNS berubah.
- (7) Menyediakan informasi terbaik, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang didasarkan pada informasi dan data historis dan terkini serta harapan masa depan, secara eksplisit mempertimbangkan seluruh keterbatasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan data, sehingga informasi dan data harus disediakan tepat waktu, jelas dan relevan bagi para pemangku kepentingan.
- (8) Dipengaruhi oleh faktor manusia dan budaya, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf g, merupakan prinsip Manajemen Risiko yang berkaitan dengan faktor manusia dan budaya menjadi perhatian dan pertimbangan yang penting dalam penerapan Manajemen Risiko, dengan

mempertimbangkan perilaku dan budaya manusia secara signifikan yang mempengaruhi semua aspek dalam Manajemen Risiko di setiap tingkat dan tahapan dalam organisasi.

- (9) Perbaikan yang berkelanjutan, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf h, merupakan prinsip Manajemen risiko yang harus terus ditingkatkan melalui pembelajaran dan pengalaman yang dapat memperbaiki proses bisnis dan meningkatkan kinerja UNS dengan menyesuaikan Risiko yang bersifat dinamis.

BAB V KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Pasal 14

- (1) Kerangka kerja Manajemen Risiko merupakan dasar dalam pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko di UNS.
- (2) Perencanaan kerangka kerja Manajemen Risiko di UNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup pemahaman mengenai organisasi dan Konteksnya, menetapkan kebijakan Manajemen Risiko, menetapkan akuntabilitas Manajemen Risiko, mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis organisasi, alokasi sumber daya Manajemen Risiko, dan menetapkan mekanisme komunikasi internal dan eksternal.
- (3) Perencanaan kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dijadikan dasar dalam pelaksanaan proses Manajemen Risiko.
- (4) Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko, UNS melakukan evaluasi dan perbaikan kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkelanjutan.
- (5) Evaluasi dan perbaikan kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkelanjutan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi pada Konteks internal dan eksternal UNS sehingga dapat menciptakan Penerapan Manajemen Risiko yang andal.
- (6) Ketentuan mengenai kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran-Angka 1 yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

BAB VI PENERAPAN PROSES MANAJEMEN RISIKO

Bagian Kesatu Umum

Pasal 15

Proses Manajemen Risiko terdiri atas :

- a. penetapan Konteks, ruang lingkup, kriteria;
- b. penilaian Risiko (identifikasi, analisis, evaluasi);
- c. penanganan Risiko;
- d. pemantauan dan reviu
- e. dokumentasi dan pelaporan; dan
- f. komunikasi dan konsultasi.

Bagian Kedua
Penetapan Konteks, Ruang Lingkup, dan
Kriteria Manajemen Risiko

Pasal 16

- (1) Tahap penetapan Konteks, ruang lingkup, dan kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf a merupakan tahapan awal dalam proses Manajemen Risiko.
- (2) Tahapan awal dalam proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk menetapkan:
 - a. Konteks Manajemen Risiko;
 - b. ruang lingkup Manajemen Risiko; dan
 - c. kriteria Manajemen Risiko.
- (3) Tahap penetapan Konteks, ruang lingkup, dan kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan minimal 1 (satu) kali dalam setahun pada awal tahun anggaran.
- (4) Tahap penetapan Konteks, ruang lingkup, dan kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diikuti oleh semua Pemilik Risiko di UNS
- (5) Tahap penetapan Konteks, ruang lingkup, dan kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (4) memperhatikan pencapaian UNS pada tahun sebelumnya dengan indikator yang terukur.

Pasal 17

- (1) Konteks Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2) huruf a, merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kerja UNS
- (2) Konteks Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. visi, misi, dan tujuan kerja UNS yang ingin dicapai;
 - b. indikator untuk mengukur capaian di tingkat UNS dan di tingkat unit kerja;
 - c. pihak yang terlibat;
 - d. hubungan antarpihak yang terlibat; dan
 - e. perangkat dan instrumen untuk melakukan asesmen Risiko
- (3) Konteks Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan agar supaya semua pihak yang terlibat memiliki kesepakatan dan pemahaman yang sama dalam tujuan yang ingin dicapai, indikator capaian yang digunakan, dan parameter pengukuran yang digunakan

Pasal 18

- (1) Ruang lingkup Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2) huruf b, merupakan jangkauan dan batasan dalam melaksanakan Manajemen Risiko.
- (2) Ruang lingkup Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. ruang lingkup UNS; dan
 - b. ruang lingkup unit kerja.
- (3) Penggolongan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan antar pihak yang terlibat supaya terdapat batasan yang jelas, dan tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan Manajemen Risiko.

Pasal 19

- (1) Kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 16 ayat (2) huruf c adalah preferensi manajemen risiko yang dipilih oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*).
- (2) Kriteria Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*);
 - b. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*); dan
 - c. Selera Risiko (*Risk Appetite*).
- (3) Kapasitas Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, merupakan jumlah maksimum risiko yang dapat ditanggung oleh Unit Pengelola Risiko;
- (4) Toleransi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, merupakan level Risiko tertinggi yang dapat ditanggung oleh Unit Pengelola Risiko;
- (5) Selera Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c, menunjukkan level Risiko yang diharapkan / diterima oleh Unit Pengelola Risiko.
- (6) Kriteria Manajemen Risiko ditetapkan di awal sebagai acuan untuk memilah Risiko yang hendak dimitigasi dan Risiko yang hendak diabaikan.

Bagian Ketiga Penilaian Risiko

Pasal 20

- (1) Proses Penilaian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf b terdiri atas:
 - a. Identifikasi Risiko;
 - b. Analisis Risiko; dan
 - c. Evaluasi Risiko.
- (2) Penilaian / *Assesment* Risiko dilakukan di masing-masing Unit Pengelola Risiko baik di tingkat UNS serta di tingkat Unit Kerja.

Paragraf 1 Identifikasi Risiko

Pasal 21

- (1) Identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1) huruf a, dilakukan dengan cara mengidentifikasi Risiko organisasi dan/atau Risiko kegiatan baik berdasarkan data historis, data saat ini, maupun hasil proyeksi di masa mendatang dengan metode terstruktur.
- (2) Dalam melakukan identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) perlu memperhatikan konteks yang mempengaruhi terjadinya Risiko, baik berdasarkan Konteks Internal maupun Konteks Eksternal
- (3) Jenis Risiko dalam identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Risiko Melekat (*Inherent Risk*); dan
 - b. Risiko Sisa (*Residual Risk*).
- (4) Dalam Identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1), berdasarkan karakteristik penyebab Risiko yang menggambarkan seluruh jenis Risiko pada masing-masing Unit Kerja
- (5) Risiko dapat diklasifikasikan menjadi Kategori Risiko yang terdiri atas:

- a. Risiko Strategis (*Strategic Risk*);
 - b. Risiko Operasional (*Operational Risk*);
 - c. Risiko Keuangan (*Financial Risk*);
 - d. Risiko Kepatuhan (*Compliance Risk*);
 - e. Risiko Hukum (*Legal Risk*);
 - f. Risiko Reputasi (*Reputation Risk*); dan
 - g. Risiko Kecurangan (*Fraud Risk*).
- (6) Tahap pelaksanaan identifikasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kegiatan:
- a. mengidentifikasi kegiatan penyebab dan proses terjadinya peristiwa Risiko yang dapat menghalangi, menurunkan, atau menunda tercapainya tujuan dan sasaran unit kerja di lingkungan UNS; dan
 - b. mendokumentasikan proses identifikasi Risiko dalam sebuah Daftar Risiko (*Risk Register*).

Paragraf 2
Analisis Risiko

Pasal 22

- (1) Analisis risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 ayat (1) huruf b, dilakukan dengan menilai risiko dari sisi tingkat Risiko.
- (2) Tingkat Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan tingkat kemungkinan terjadinya dan tingkat dampak Risiko.
- (3) Tahap pelaksanaan analisis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan cara:
- a. menentukan tingkatan Risiko berdasarkan tingkat konsekuensi atau dampak Risiko dan kemungkinan terjadinya Risiko;
 - b. menentukan tingkat konsekuensi Risiko dengan menggunakan 3 (tiga) tingkatan (level): rendah, sedang, dan tinggi;
 - c. menentukan tingkat kemungkinan terjadinya Risiko dengan menggunakan 3 (tiga) tingkatan (level) rendah, sedang, dan tinggi;
 - d. menganalisis profil Risiko dilakukan dengan menguraikan total eksposur Risiko yang dinyatakan dengan tingkat risiko dan kecenderungannya; dan
 - e. melakukan analisis peta Risiko dengan menjelaskan gambaran total Risiko dengan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horizontal dan konsekuensi pada sumbu vertikal Risiko tinggi, sedang dan rendah.
- (4) Analisis Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menghasilkan luaran berupa hasil analisis Risiko.
- (5) Hasil analisis risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (4) berisi:
- a. identifikasi akar permasalahan terjadinya Risiko;
 - b. penerimaan tingkat Risiko Profil Risiko atau Peta Risiko ; dan
 - c. masukan bagi pejabat pengambil keputusan untuk memilih berbagai opsi Penanganan Risiko yang ada sesuai bobot biaya dan manfaat serta peluang dan ancaman.

Pasal 23

- (1) Tingkat konsekuensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (3) huruf b, terdiri atas:
 - a. tingkat konsekuensi Risiko rendah;
 - b. tingkat konsekuensi Risiko sedang; dan
 - c. tingkat konsekuensi Risiko tinggi
- (2) Tingkat konsekuensi Risiko rendah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, mempunyai pengaruh yang rendah terhadap para pemangku kepentingan, strategi, dan aktivitas operasional.
- (3) Tingkat konsekuensi Risiko sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, mempunyai pengaruh yang sedang terhadap para pemangku kepentingan, strategi, dan aktivitas operasional.
- (4) Tingkat konsekuensi Risiko tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap para pemangku kepentingan, strategi, dan aktivitas operasional.

Pasal 24

- (1) Tingkat kemungkinan Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (3) huruf c, terdiri atas:
 - a. tingkat kemungkinan Risiko rendah;
 - b. tingkat kemungkinan Risiko sedang; dan
 - c. tingkat kemungkinan Risiko tinggi
- (2) Tingkat kemungkinan Risiko rendah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, tidak pernah/jarang terjadi Risiko.
- (3) Tingkat kemungkinan Risiko sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, kemungkinan terjadinya Risiko sedang.
- (4) Tingkat kemungkinan Risiko tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, kemungkinan terjadinya Risiko tinggi/hampir pasti.

Pasal 25

Grafik analisis peta Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 22 ayat (3) huruf e sebagaimana tercantum dalam Lampiran-Angka 2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan Rektor ini.

Paragraf 3 Evaluasi Risiko

Pasal 26

- (1) Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada Pasal 20 ayat (1) huruf c dilakukan untuk pengambilan keputusan mengenai perlu tidaknya dilakukan Penanganan Risiko lebih lanjut, serta prioritas penanganannya.
- (2) Tahapan pelaksanaan Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi kegiatan:
 - a. menetapkan hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan Evaluasi Risiko; dan
 - b. melakukan Evaluasi Risiko secara berkala.
- (3) Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menghasilkan keluaran berupa hasil Evaluasi Risiko.
- (4) Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam melakukan Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b meliputi:

- a. Risiko yang perlu mendapatkan penanganan;
 - b. prioritas penanganan Risiko; dan
 - c. besarnya dampak penanganan Risiko terhadap Konteks yang lebih luas.
- (5) Prioritas Penanganan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b, bertujuan untuk:
- a. menghindari Risiko yang ada atau menghilangkan ancaman sepenuhnya;
 - b. menurunkan frekuensi terjadinya Risiko sebagai langkah preventif; dan
 - c. menurunkan tingkat konsekuensi Risiko yang terjadi sebagai langkah reduksi.
- (6) Hasil Evaluasi Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (4) berisi urutan prioritas Risiko dan daftar Risiko yang akan ditangani.

Bagian Keempat Penanganan Risiko

Pasal 27

- (1) Penanganan Risiko merupakan pilihan sikap terhadap Risiko.
- (2) Pilihan dalam Penanganan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mencakup:
- a. menghindari Risiko;
 - b. mengambil Risiko untuk mencapai tujuan tertentu;
 - c. mengeliminasi sumber Risiko;
 - d. mengubah kemungkinan terjadinya Risiko;
 - e. mengubah dampak Risiko;
 - f. membagi Risiko; dan/atau
 - g. menerima dan menjaga tingkat Risiko.
- (3) Tindakan Penanganan Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus mempertimbangkan:
- a. dampak Risiko;
 - b. kecenderungan Risiko;
 - c. velositas Risiko;
 - d. biaya dan manfaat; dan
 - e. kesesuaian Risiko dengan (*Risk Appetite*), Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*), dan Batasan Risiko (*Risk Limit*).

Bagian Kelima Pemantauan dan Reviu atas Praktik Manajemen Risiko

Pasal 28

Pemantauan dan reviu atas praktik Manajemen Risiko bertujuan untuk memastikan kualitas dan efektivitas desain, Penerapan, dan hasil proses Manajemen Risiko di UNS.

Pasal 29

- (1) Reviu atas praktik Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 dilakukan dengan melakukan penilaian dampak perubahan Konteks Eksternal dan Konteks Internal terhadap efektivitas Manajemen Risiko termasuk penilaian efektivitas dari perbaikan yang telah dilakukan.
- (2) Kegiatan pemantauan dan reviu atas praktik Manajemen Risiko mencakup:
- a. perencanaan;

- b. pengumpulan dan analisis atas informasi;
- c. pencatatan hasil; dan
- d. pemberian umpan balik terhadap praktik Manajemen Risiko UNS.

Pasal 30

- (1) Ruang lingkup pemantauan dan reviu atas praktik Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 28 mencakup kegiatan:
 - a. pemantauan tingkatan Risiko Utama;
 - b. pemantauan Penerapan rencana mitigasi; dan
 - c. evaluasi efektivitas pelaksanaan praktik Manajemen Risiko.
- (2) Pemantauan tingkatan Risiko Utama sebagaimana disebutkan pada ayat (1) merujuk pada proses pemantauan secara berkelanjutan atas tingkat Risiko berupa Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan ambang batas (*threshold*) Indikator Risiko Utama dari masing-masing Risiko Utama di UNS yang telah diidentifikasi.
- (3) Pemantauan Penerapan rencana mitigasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merujuk pada proses pemantauan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kemajuan dari berbagai rencana mitigasi Risiko yang disusun oleh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) atas Profil Risiko di masing-masing Unit Kerja.
- (4) Evaluasi efektivitas pelaksanaan praktik Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan beberapa area yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menganalisis Penerapan Manajemen Risiko.

Pasal 31

Pemantauan dan Reviu atas Praktik Manajemen Risiko turut dilakukan terhadap Kerangka Kerja dan Proses Manajemen Risiko berbasis kuantitatif dan kualitatif melalui Matriks Risiko, Peta Risiko, Laporan Evaluasi, dan Indikator Kinerja.

Pasal 32

Hasil Pemantauan dan reviu sebagaimana dimaksud dalam Pasal 31 harus diintegrasikan dengan aktivitas perencanaan rencana kerja, penilaian kinerja, dan pelaporan di tingkat universitas, termasuk di seluruh Unit Kerja.

Bagian Keenam

Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Pasal 33

Dokumentasi dan pelaporan Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- a. mengkomunikasikan hasil dari kegiatan Manajemen Risiko kepada seluruh jajaran Pimpinan dan personel terkait, (pelaksanaan maupun penanggung jawab Manajemen Risiko, termasuk pihak yang bertanggungjawab terhadap pengendalian dan mitigasi Risiko);
- b. memberikan informasi sebagai bahan pertimbangan pimpinan UNS dalam pengambilan keputusan;
- c. memperkaya kegiatan Manajemen Risiko melalui pertukaran informasi; dan

- d. meningkatkan interaksi pada pemangku kepentingan, termasuk kepada pemangku kepentingan yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas secara langsung terhadap kegiatan Manajemen Risiko.

Pasal 34

- (1) Pelaporan penerapan Manajemen Risiko dilakukan berdasarkan hasil pemantauan yang dilakukan untuk memastikan kebijakan dan arahan dari pimpinan UNS telah dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- (2) Pelaporan dilakukan oleh pemilik Risiko melalui:
 - a. pencatatan dan pelaporan hasil penilaian Risiko;
 - b. Penanganan Risiko; dan
 - c. hasil monitoring dan reviu.
- (3) Pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan oleh Pemilik Risiko kepada KA-MWA, SA dan SPI disampaikan 6 (enam) bulan sekali paling lambat tanggal 15 (lima belas) setelah berakhirnya bulan yang bersangkutan.
- (4) Pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), ditandatangani oleh Rektor dan Bidang Manajemen Risiko.

Pasal 35

- (1) Lingkup pelaporan Manajemen Risiko mencakup kegiatan:
 - a. pelaporan profil Risiko;
 - b. pelaporan Indikator Risiko Utama;
 - c. pelaporan pemantauan tingkatan Risiko Utama;
 - d. pelaporan perumusan rencana mitigasi terperinci;
 - e. pelaporan pemantauan rencana mitigasi;
 - f. pelaporan *Near-Miss Event Management*; dan
 - g. pelaporan *Loss Event Management*.
- (2) Pelaporan profil risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, bertujuan untuk memberikan pelaporan sekaligus mendapatkan persetujuan Rektor atas hasil laporan profil risiko yang telah disusun.
- (3) Pelaporan Indikator Risiko Utama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, bertujuan untuk memberikan laporan secara akurat dan tepat waktu atas hasil identifikasi Indikator Risiko Utama.
- (4) Pelaporan pemantauan Indikator Risiko Utama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, bertujuan untuk memberikan laporan secara akurat dan komprehensif pelaksanaan dan hasil pemantauan Indikator Risiko Utama.
- (5) Pelaporan perumusan rencana mitigasi terperinci sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, bertujuan untuk memberikan laporan secara akurat dan tepat waktu atas rumusan rencana mitigasi terperinci yang telah ditetapkan oleh seluruh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) atas profil Risiko yang menjadi cakupannya.
- (6) Pelaporan pemantauan rencana rencana mitigasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e, bertujuan untuk memberikan laporan secara akurat dan tepat waktu atas hasil pelaksanaan pemantauan rencana mitigasi yang telah dilaksanakan oleh seluruh Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sesuai dengan rencana mitigasi yang telah ditetapkan sebelumnya.
- (7) Pelaporan *Near-Miss Management* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f, bertujuan untuk memberikan laporan

secara akurat dan tepat waktu atas hasil identifikasi *Near-Miss Event* yang dilakukan di Unit Kerja.

- (8) Pelaporan *Loss Event Management* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf g, bertujuan untuk memberikan laporan secara akurat dan tepat waktu atas hasil identifikasi *Loss Event* yang dilakukan di Unit Kerja.

Bagian Ketujuh Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko

Pasal 36

- (1) Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko bertujuan untuk membantu para pemangku kepentingan di UNS dalam memahami risiko, dasar pengambilan keputusan, dan prioritas dilakukannya suatu mitigasi risiko.
- (2) Komunikasi dan konsultasi dilakukan kepada pihak yang berkepentingan secara internal maupun eksternal.

Pasal 37

Komunikasi dan konsultasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 dapat dilakukan melalui:

- a. diskusi mengenai proses Manajemen Risiko secara berkala;
- b. komunikasi verbal, media cetak, situs web, dan e-mail blast mengenai proses Manajemen Risiko;
- c. berbagi pengetahuan;
- d. diskusi kelompok terpinpin; dan
- e. kegiatan lainnya.

BAB VII

KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Pasal 38

- (1) Dalam rangka meningkatkan kualitas Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan UNS, ditentukan kematangan Penerapan Manajemen Risiko pada masing-masing unit pemilik risiko.
- (2) Kriteria menentukan kematangan penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sebagai berikut:
 - a. mengidentifikasi dan memitigasi risiko;
 - b. mengembangkan kompetensi instansi;
 - c. mengintegrasikan proses Manajemen Risiko ke dalam proses bisnis
 - d. membangun budaya risiko yang kuat untuk mengeksplorasi efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi satuan kerja;
 - e. meningkatkan tingkat kematangan Manajemen Risiko (*Risk Maturity*) satuan kerja ke tingkatan (level) yang lebih baik.
- (3) Penentuan kematangan penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tercantum dalam Lampiran-Angka 3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan Rektor ini.

BAB VIII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 39

Ketentuan lebih lanjut mengenai Pedoman Umum Manajemen Risiko dan Panduan Teknis Manajemen Risiko akan ditetapkan dengan Keputusan Rektor.

Pasal 40

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Rektor ini dengan penempatannya dalam Berita Universitas Sebelas Maret.

Ditetapkan di Surakarta
pada tanggal 6 Mei 2025

REKTOR
UNIVERSITAS SEBELAS MARET,

ttd.

HARTONO

Diundangkan di Surakarta

Pada tanggal 6 Mei 2025

SEKRETARIS

UNIVERSITAS SEBELAS MARET,

ttd.

AGUS RIWANTO

BERITA UNIVERSITAS SEBELAS MARET TAHUN 2025 NOMOR 12

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Kantor Hukum UNS,

Mulyanto



LAMPIRAN PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
NOMOR 11 TAHUN 2025
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO, GRAFIK ANALISIS PETA RISIKO,
DAN PENENTUAN KEMATANGAN PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

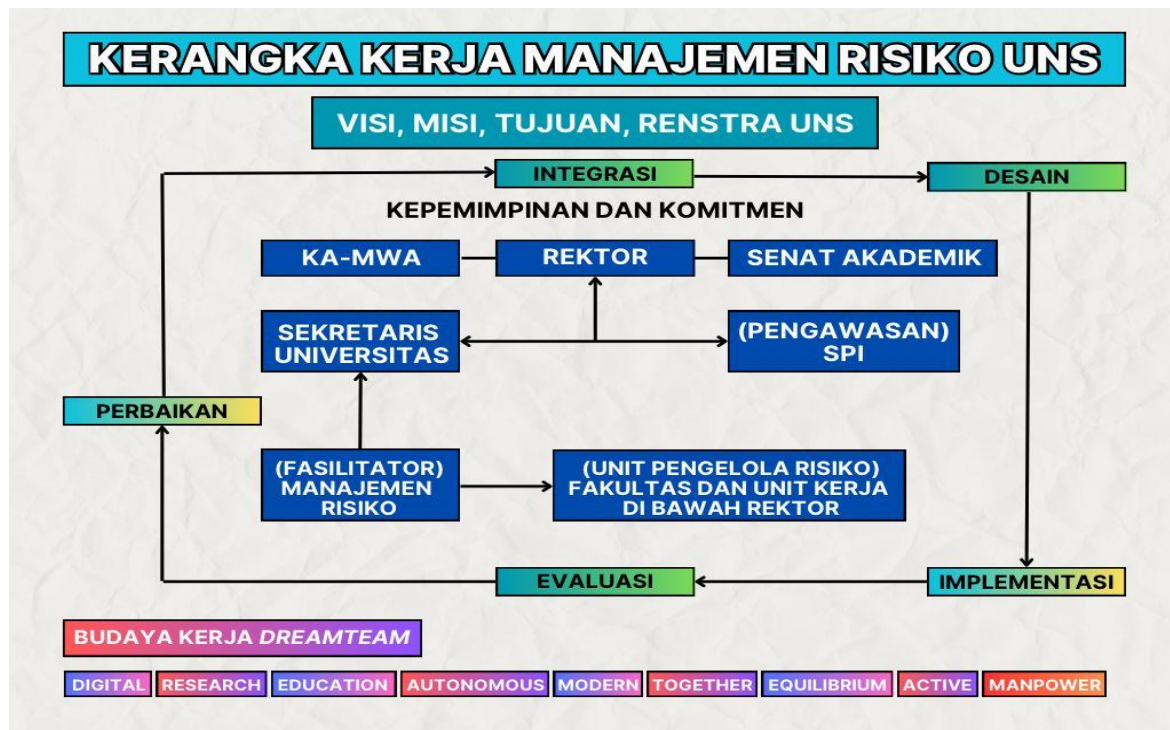
1. Kerangka Kerja Manajemen Risiko

UNS menetapkan Kerangka Kerja Manajemen Risiko sebagai dasar dalam pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko di seluruh tingkatan organisasi UNS. Kerangka kerja Manajemen Risiko ini bertujuan untuk membantu seluruh tingkatan organisasi UNS dalam mengelola Risiko secara lebih efektif yang dapat digunakan sebagai landasan dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan, dan pengendalian Risiko di dalam aktivitas operasional.

Adapun Kerangka Kerja Manajemen Risiko UNS mempunyai tujuan:

1. untuk memastikan bahwa informasi tentang Risiko yang berasal dari proses Manajemen Risiko secara memadai dilaporkan dan digunakan dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan maupun pengendalian dalam aktivitas operasional untuk mencapai visi, misi, dan sasaran strategis UNS; dan
2. untuk memenuhi akuntabilitas di seluruh tingkatan organisasi UNS yang relevan.

Adapun kerangka kerja Manajemen Risiko UNS sebagai berikut:



Implementasi Manajemen Risiko di UNS berdasarkan SNI ISO 31000: 2018 harus sejalan dan mendukung pencapaian tujuan strategis Universitas yang tertuang baik dalam visi, misi, dan sasaran strategis UNS, sehingga aktivitas Manajemen Risiko dapat meningkatkan nilai maupun potensi pencapaian tujuan tersebut. Untuk itu, aktivitas Manajemen Risiko perlu dilandaskan kerangka kerja yang menunjukkan dukungan kepemimpinan dan komitmen dari Pimpinan UNS, integrasi Manajemen Risiko dalam aktivitas kerja, perancangan terhadap kerangka dan sistem Mananjemen Risiko yang diimplementasikan,

implementasi Manajemen Risiko, evaluasi terhadap Risiko beserta pengendaliannya serta perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan.

A. Kepemimpinan dan Komitmen

Dalam penerapan Manajemen Risiko di UNS, Rektor UNS, Pemilik Risiko (*Risk Owner*) masing-masing Unit Kerja, dan fungsi-fungsi yang melakukan pengawasan, harus memastikan pengelolaan Risiko terintegrasi di dalam aktivitas di lingkungan UNS, termasuk menunjukkan kepemimpinan dan komitmen untuk:

1. mendorong diterapkannya komponen-komponen di dalam ketentuan dan kerangka Manajemen Risiko oleh unit-unit yang terdapat di lingkungan UNS;
2. menetapkan ketentuan dan/atau kebijakan agar dilakukannya pendekatan-pendekatan, perencanaan, datau tindakan-tindakan yang bertujuan untuk mengelola Risiko;
3. mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk aktivitas Manajemen Risiko; dan
4. menetapkan wewenang dan tanggung jawab serta akuntabilitas yang jelas dan memadai untuk penerapan Manajemen Risiko di UNS. Pengaturan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam implementasi Manajemen Risiko mengacu kepada Pedoman Manajemen Risiko.

Kepemimpinan dan Komitmen juga dilakukan Rektor UNS untuk :

1. menyeleraskan Manajemen Risiko dengan tujuan, strategi, dan budaya kerja UNS;
2. menetapkan kewajiban termasuk komitmen yang jelas dari para pihak di dalam implementasi Manajemen Risiko;
3. menetapkan tingkat Risiko yang dapat diterima, serta mengkomunikasikan kepada seluruh tingkatan organisasi UNS;
4. mengkomunikasikan nilai dari Manajemen Risiko terhadap organisasi maupun para pemangku kepentingan;
5. memastikan pemantauan Risiko di UNS dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan; dan
6. memastikan kerangka kerja atau sistem Manajemen Risiko yang digunakan sesuai dengan kebutuhan dan Konteks UNS.

Rektor UNS merupakan penanggung jawab utama penerapan Manajemen Risiko di UNS. Adapun fungsi-fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab terhadap pengawasan harus :

1. memastikan dilakukannya pertimbangan yang memadai dalam menetapkan tujuan dan strategi UNS;
2. memahami Risiko yang terdapat di UNS, khususnya di Unit Kerja yang menjadi tanggung jawabnya;
3. memastikan kecukupan sistem atau perangkat untuk mengelola Risiko yang digunakan dan dapat dilaksanakan secara efektif; dan
4. memastikan Risiko yang diidentifikasi sesuai dengan Konteks dan tujuan yang dihadapi Unit Kerja yang menjadi tanggungjawabnya.

B. Integrasi

Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dan Pengelola Risiko (*Risk Officer*) masing-masing Unit Kerja mendukung penerapan Manajemen Risiko dalam pelaksanaan aktivitas oleh seluruh pegawai UNS sesuai bidang, kapasitas, dan tanggung jawabnya. Manajemen Risiko diterapkan pada saat aktivitas perencanaan strategis, penyusunan rencana kerja dan anggaran, pengambilan keputusan, dan aktivitas operasional.

Integrasi Manajemen Risiko UNS juga berkaitan dengan tata kelola universitas yang penerapannya tidak hanya melibatkan Rektor UNS beserta jajaran pimpinan di bawahnya, Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bawahnya, Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko, Pemilik Risiko (*Risk Owner*), dan (Pengelola Risiko (*Risk Officer*), tetapi juga seluruh pegawai UNS. Pengelolaan Risiko yang efektif memerlukan pendefinisian peran dan tanggung jawab yang jelas dari pihak pelaksana aktivitas (*responsible*), penanggung jawab aktivitas yang dilaksanakan (*accountable*), pihak yang dimintakan pendapat atau masukan (*consulted*), serta pihak yang diinformasikan terkait luaran yang dihasilkan (*informed*). Penetapan akuntabilitas pengelolaan Risiko dari masing-masing pihak merupakan bagian terintegrasi dari tata kelola universitas dan manajemen Risiko, sehingga perlu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran UNS.

Integrasi aktivitas Manajemen Risiko ke dalam aktivitas di UNS harus dilakukan secara berkesinambungan dan merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang pelaksanaannya disesuaikan berdasarkan kebutuhan dan Konteks yang dihadapi. Manajemen Risiko harus menjadi bagian dari tujuan Universitas termasuk organ-organ strategis, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan, serta operasi.

C. Desain

Desain atau rancangan kerangka Manajemen Risiko UNS disusun dengan mempertimbangkan:

1. Pemahaman mengenai UNS beserta Konteks Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko didahului dengan melakukan identifikasi terhadap Risiko yang dihadapi UNS, baik berdasarkan data historis, saat ini, maupun hasil proyeksi di masa mendatang. Sumber Risiko diidentifikasi menjadi 3 (tiga) sebagai berikut:

- a. kejadian yang sudah terjadi; contohnya kerusakan infrastruktur laboratorium;
- b. *Near miss event* contohnya pohon tumbang hampir mengenai mobil yang sedang parkir; dan
- c. Kejadian yang belum pernah terjadi, tetapi berpotensi terjadi bila tidak ditangani contohnya ketidakselarasan kurikulum dengan kebutuhan.

Dalam melaksanakan Identifikasi Risiko, perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya Risiko, baik berdasarkan faktor-faktor atau Konteks Internal, maupun Konteks Eksternal. Adapun Konteks yang dapat mempengaruhi Risiko di UNS mencakup :

- a. Konteks Internal, yang meliputi:
 1. Visi, misi, dan nilai-nilai di UNS;
 2. Strategi, tujuan, dan kebijakan;
 3. Tata kelola, struktur organisasi, wewenang dan tanggung jawab, serta akuntabilitas;
 4. Budaya UNS;
 5. Pedoman, standar, dan ketentuan-ketentuan di UNS;
 6. Aktivitas di lingkungan UNS;
 7. Sistem informasi dan data; dan
 8. Sumber daya dan faktor Kesehatan dan keselamatan di UNS.
- b. Konteks Eksternal, yang meliputi:
 1. Kondisi sosial, budaya masyarakat, politik, regulasi, perundang-undangan, finansial, teknologi, ekonomi, dan lingkungan;
 2. Faktor-faktor kunci serta tren yang mempengaruhi tujuan UNS; dan

3. Hubungan dengan *stakeholders* eksternal termasuk faktor persepsi, nilai-nilai, kebutuhan, ekspektasi, serta faktor-faktor eksternal lainnya.
2. Komitmen terhadap Manajemen Risiko
Kebijakan dan Pedoman Manajemen Risiko yang disusun oleh Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko, dan diterapkan oleh Rektor UNS merupakan salah satu bentuk komitmen Pimpinan UNS terhadap penerapan Manajemen Risiko. Selain hal di atas, komitmen terhadap implementasi Manajemen Risiko di UNS, dilaksanakan melalui namun tidak terbatas kepada:
 - a. pelaksanaan Manajemen Risiko yang dikaitkan dengan tujuan UNS, di tingkat Universitas atau Unit Kerja;
 - b. upaya mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam budaya UNS;
 - c. penerapan Manajemen Risiko dalam proses pengambilan keputusan maupun aktivitas operasional;
 - d. penerapan wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan Manajemen Risiko di UNS;
 - e. penyediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan Manajemen Risiko; dan
 - f. penilaian dan pemantauan terhadap penerapan Manajemen Risiko termasuk yang berkaitan dengan indikator kinerja.
3. Penerapan peran, wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas
Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko ditetapkan peran, wewenang, tanggung jawab serta akuntabilitas dari masing-masing pihak UNS. Hal ini mencakup penetapan peran, wewenang, tanggung jawab beserta akuntabilitas pihak-pihak yang terlibat dalam penerapan Manajemen Risiko yang secara garis besar sebagai berikut:
 - a. Majelis Wali Amanah (MWA) dan Komite Audit Majelis Wali Amanah (KA-MWA) mempunyai fungsi utama untuk mengawasi dan meminta pertanggungjawaban Rektor terhadap penerapan Manajemen Risiko di UNS;
 - b. Senat Akademik (SA) memiliki fungsi utama mengawasi dan mereviu penerapan Manajemen Risiko di bidang Akademik di UNS;
 - c. Rektor merupakan penanggung jawab utama penerapan Manajemen Risiko di UNS;
 - d. Sekretaris universitas bertanggung jawab untuk memberikan arahan dan pengawasan aktivitas penerapan Manajemen Risiko yang dilaksanakan oleh Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko;
 - e. Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko bertanggung jawab untuk mengkoordinasi aktivitas Manajemen Risiko di UNS;
 - f. Satuan Pengawas Internal bertanggung jawab untuk melakukan reviu terhadap efektivitas kerangka dan Penerapan Manajemen Risiko di UNS.
 - g. Pemilik Risiko (*Risk Owner*) bertanggung jawab atas penerapan Manajemen Risiko di tingkat Unit Kerja di UNS; dan
 - h. Pengelola Risiko (*Risk Officer*) bertanggung jawab untuk membantu mengoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko tingkat Unit Kerja di lingkungan Unit Kerja masing-masing.

Penetapan mengenai peran, wewenang, tanggung jawab serta akuntabilitas secara lebih rinci diatur dan mengacu kepada Pedoman dan Prosedur Manajemen Risiko dituangkan dalam matriks di bawah ini:

No	Proses Manajemen Risiko	SA MWA Komite Audit	Rektor	SU	Bidang Manajeme n Risiko	SPI	<i>Risk Owner</i>	<i>Risk Officer</i>
1	Penentuan ruang lingkup, Konteks, kriteria penerapan Manajemen Risiko	I	A	C	R		C	C
2	Asesmen Risiko							
	a. Identifikasi Risiko	-	-	-	C		R	R
	b. Analisis Risiko	-	-	-	C		R	R
	c. Evaluasi Risiko	I	A	-	R		I	I
3	Penanganan Risiko	I	I	-	I		R/A	R
4	Pemantauan & Reviu praktik manajemen Risiko	I	A	R	R	R	-	-
5	Dokumentasi & pelaporan manajemen Risiko	I	A	-	C		R	-
6	Komunikasi & Konsultasi	I	I	-	R		I	I

Keterangan

R	Responsible (pihak yang melakukan aktivitas)
A	Accountable (pihak yang bertanggungjawab terhadap keputusan akhir dan pelaksanaan pekerjaan dari pihak yang melakukan aktivitas)
C	Consulted (pihak yang diajak berkonsultasi dalam pelaksanaan pekerjaan)
I	Informed (para pihak yang harus menerima informasi)

4. Alokasi sumber daya

Pengelolaan Risiko melibatkan seluruh tingkatan organisasi UNS dan dalam pelaksanaannya dibentuk Unit Kerja yang bertanggungjawab mengoordinasikan seluruh kegiatan Manajemen Risiko agar penerapan Manajemen Risiko menjadi lebih efektif. Dalam menjalankan fungsinya, Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko harus bersifat independen, baik terhadap unit kerja operasional maupun terhadap unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (Satuan Pengawas Internal). Kepala Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko bertanggungjawab dan melaporkan hasil kegiatannya kepada Sekretaris Universitas melalui Bidang Manajemen Risiko untuk kemudian diteruskan kepada Rektor, serta ditugaskan secara khusus selaku penanggung jawab pelaksanaan Manajemen Risiko di UNS.

Untuk pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko secara terpadu di UNS, tanggung jawab pelaksanaannya didelegasi kepada Kepala Bidang Manajemen Risiko yang dibantu oleh beberapa staf fungsional dengan berbagai disiplin ilmu dan keahlian yang bertugas secara kelompok berdasarkan fungsi kegiatannya. Adapun di tingkat Unit Kerja dilakukan penunjukan terdapat Pemilik Risiko (*Risk Owner*) sebagai penanggung jawab Manajemen Risiko di tingkat Unit Kerja dan Pengelola Risiko (*Risk Officer*) yang membantu Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dalam mengoordinasikan aktivitas Manajemen Risiko di tingkat Unit Kerja.

5. Komunikasi dan konsultasi

Dalam pelaksanaan Manajemen Risiko di UNS, dilaksanakan proses komunikasi dan konsultasi antara lain melalui Rapat Manajemen Risiko secara berkala antara Rektor, Sekretaris Universitas, Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko, Pemilik Risiko (*Risk Owner*) masing-masing Unit Kerja untuk membahas dan memantau Risiko-Risiko yang dihadapi, tingkat Risiko yang terjadi, maupun efektivitas dari tindakan pengendalian yang dilaksanakan. Dalam rapat tersebut, terdapat pula mekanisme konsultasi melalui pendapat, saran, dan usulan untuk memperbaiki kondisi saat ini

Selain Rapat Manajemen Risiko, mekanisme komunikasi dan konsultasi dilakukan pula dengan Komite Risiko melalui Rapat Komite Audit Majelis Wali Amanah (KA MWA) yang bertujuan untuk melaporkan implementasi Manajemen Risiko di UNS. Pada tingkat operasional, proses komunikasi dan konsultasi dilakukan melalui komunikasi langsung maupun media konsultasi lainnya (seperti pelatihan atau workshop, pemberian kajian Risiko, narasumber untuk memberikan pendapat atau opini terkait Manajemen Risiko, konsultasi dengan Unit Kerja, dan sebagainya) antara Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko dengan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) dan Pengelola Risiko (*Risko Officer*) ataupun pihak lainnya di UNS.

D. Implementasi / Pelaksanaan

Implementasi Manajemen Risiko UNS perlu mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. perencanaan, perancangan dan penetapan ketentuan, serta kerangka dan sistem Manajemen Risiko yang diimplementasikan;
2. penentuan sumber daya, termasuk waktu dan sumber daya manusia, yang dibutuhkan serta ditugaskan untuk implementasi Manajemen Risiko di UNS;
3. pelaksanaan sosialisasi dan *transfer of knowledge* terhadap ketentuan, serta kerangka dan sistem Manajemen Risiko UNS, untuk memastikan Manajemen Risiko dipahami oleh segenap sivitas akademika dan warga kampus UNS;
4. pelaksanaan proses Manajemen Risiko, sebagai bentuk pengendalian dalam hal pencapaian tujuan maupun aktivitas operasi, serta dalam proses pengambilan keputusan strategis;
5. melakukan pemantauan dan reviu berkala terhadap pengendalian Risiko yang mengancam pencapaian tujuan UNS, melalui rapat antara pimpinan UNS dan Unit Kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang Manajemen Risiko; dan
6. memastikan adanya peran aktif dan koordinasi antar pimpinan di UNS dalam penerapan Manajemen Risiko.

E. Evaluasi

Untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko berjalan secara efektif dan menunjang kinerja UNS, perlu dilakukan evaluasi secara berkala yang mencakup:

1. evaluasi terhadap *Risk Register* dan Risiko-Risiko baru (*emerging risk*) yang muncul
2. evaluasi terhadap kesesuaian prinsip-prinsip, kerangka kerja, proses Manajemen Risiko beserta kebijakan, pedoman, dan petunjuk pelaksanaan Manajemen Risiko dengan kondisi terkini;
3. evaluasi terhadap kemajuan penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan rencana awal; dan
4. evaluasi terhadap efektivitas penerapan kerangka Manajemen Risiko sebagai perangkat yang mendukung pencapaian sasaran organisasi dan kesesuaiannya dengan kondisi terkini.

F. Perbaikan

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilaksanakan, tindak lanjut berupa perbaikan berkelanjutan untuk kerangka kerja Manajemen Risiko, kebijakan Risiko, dan rencana Manajemen Risiko harus dilakukan tindak lanjut. Hal ini harus diarahkan untuk meningkatkan dan memperbaiki Manajemen Risiko, Budaya Risiko, maupun pencapaian tujuan UNS.

2. Grafik analisis peta Risiko

Level Kemungkinan	Matrik Analisis Risiko	Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	Hampir Pasti Terjadi (5)	5	10	15	20	25
	Sering Terjadi (4)	4	8	12	16	20
	Kadang-Kadang Terjadi (3)	3	6	9	12	15
	Jarang Terjadi (2)	2	4	6	8	10
	Hampir Tidak Terjadi (1)	1	2	3	4	5

3. Penentuan kematangan penerapan Manajemen Risiko

Tahapan Risiko	awam risiko (<i>risk naïve</i>)	waspada risiko (<i>risk aware</i>)	risiko terdefinisi (<i>risk defined</i>)	risiko dikelola (<i>risk managed</i>)
Pendekatan dan Kerangka kerja	tidak ada	telah ada namun belum terintegrasi	telah ditetapkan	telah ditetapkan dan dikembangkan
Formulasi Sasaran	tidak ada	ada namun belum konsisten	ada	ada
Kompetensi Sumber Daya Manusia	tidak ada	terbatas	ada	ada
Sistem Scoring	tidak ada	terbatas	ada	ada
Penentuan Selera risiko	tidak ada	tidak ada	ada	ada
Proses Identifikasi dan evaluasi	tidak ada	tidak ada	ada namun belum menyeluruh	ada
Penanggungjawab Risiko	tidak ada	tidak ada	ada namun belum menyeluruh	ada
Proses Monitoring dan reviu	tidak ada	ada, namun masih terbatas	ada reviu setahun sekali	ada reviu tiga bulan sekali
	awam risiko (<i>risk naïve</i>)	waspada risiko (<i>risk aware</i>)	risiko terdefinisi (<i>risk defined</i>)	risiko dikelola (<i>risk managed</i>)
Penilaian Risiko Kegiatan	tidak ada	tidak ada	ada namun baru sebagian besar	ada
Sistem Pelaporan	tidak ada	tidak ada	tidak ada	ada

REKTOR
UNIVERSITAS SEBELAS MARET,

ttd.

HARTONO

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Kantor Hukum UNS,

Mulyanto