



PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS
NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG
MANAJEMEN RISIKO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

- Menimbang :
- a. bahwa Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Andalas mengelola bidang akademik dan nonakademik secara otonom dengan menerapkan manajemen risiko berdasarkan prinsip Tata Kelola Universitas yang baik (*Good University Governance*);
 - b. bahwa dalam rangka melaksanakan ketentuan Pasal 13 Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, Rektor wajib melakukan penilaian risiko secara komprehensif dan terintegrasi di lingkungan Universitas Andalas;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor tentang Manajemen Risiko Universitas Andalas.
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
 2. 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);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Negara Republik Indonesia Nomor 5500);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 95 Tahun 2021 tentang Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum Universitas Andalas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 203, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6719);

5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 66 Tahun 2015 tentang Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1984);
6. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Andalas Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pembentukan Peraturan (Lembaran Universitas Andalas Tahun 2022 Nomor 03);
7. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Andalas Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kebijakan Umum Universitas Andalas Tahun 2023 – 2048 (Lembaran Universitas Andalas Tahun 2023 Nomor 10);
8. Peraturan Rektor Nomor 22 Tahun 2017 tentang Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal Universitas Andalas Tahun 2018 – 2022;
9. Peraturan Rektor Nomor 12 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Rektor Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Bisnis Universitas Andalas 2020 – 2024;
10. Peraturan Rektor Nomor 8 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Organ Pengelola Universitas Andalas.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS TENTANG MANAJEMEN RISIKO.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Peraturan Rektor ini yang dimaksud dengan :

1. Universitas Andalas yang selanjutnya disebut UNAND adalah perguruan tinggi negeri badan hukum.
2. Rektor adalah pemimpin UNAND yang menyelenggarakan dan mengelola UNAND.
3. Sekretaris Universitas adalah unsur yang membantu Rektor dalam menjalankan fungsi pengelolaan kesekretariatan UNAND.
4. Dekan adalah pemimpin Fakultas yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan pada masing-masing Fakultas di UNAND.
5. Komite Audit yang selanjutnya disingkat KA adalah perangkat Majelis Wali Amanat yang melakukan pengawasan non akademik terhadap penyelenggaraan UNAND.
6. Satuan Pengawas Internal yang selanjutnya disingkat SPI adalah organ Rektor yang melaksanakan fungsi pengawasan internal dibidang nonakademik.
7. Lembaga Penjaminan Mutu yang selanjutnya disingkat LPM adalah lembaga yang menyelenggarakan penjaminan mutu pendidikan tinggi UNAND.

8. Direktur adalah pemimpin Direktorat yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan fungsi dan wewenang pada masing-masing Direktorat.
9. Direktur Sekolah Pascasarjana adalah pemimpin Sekolah Pascasarjana yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan program pascasarjana multidisiplin.
10. Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko selanjutnya disingkat KHOMR adalah unit kerja yang berfungsi sebagai penelaah dan penyusun analisis bidang hukum dan kelembagaan, serta pengendalian dan penanganan risiko di lingkungan UNAND.
11. Departemen adalah unsur Fakultas yang mendukung penyelenggaraan kegiatan akademik dalam satu atau beberapa cabang ilmu pengetahuan dan teknologi dalam jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi.
12. Program Studi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/atau pendidikan vokasi.
13. Manajemen Risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya, proses, dan struktur untuk menetapkan tindakan terbaik terkait risiko.
14. Risiko adalah dampak dari ketidakpastiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.
15. Kerangka Kerja Manajemen Risiko (*risk management framework*) adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan dan peningkatan Manajemen Risiko secara berkala di seluruh organisasi.
16. Proses Manajemen Risiko (*risk management process*) adalah penerapan sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan untuk kegiatan pengkomunikasian, pengonsultasian, penetapan konteks, pengidentifikasian, penganalisaan, pengevaluasian, perlakuan, pemantauan dan peninjauan risiko.
17. Penilaian Risiko (*risk assessment*) adalah keseluruhan proses dari identifikasi risiko, analisis risiko, serta evaluasi risiko.
18. Pemilik Risiko (*risk owner*) adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko.
19. Profil Risiko (*risk profile*) adalah deskripsi dari sekelompok risiko.

BAB II PRINSIP, RUANG LINGKUP DAN TUJUAN

Pasal 2

Manajemen Risiko UNAND diselenggarakan berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- a. terintegrasi (*integrated*);
- b. terstruktur dan menyeluruh (*structured and comprehensive*);
- c. disesuaikan dengan kebutuhan penggunaanya (*customised*);
- d. inklusif (*inclusive*);
- e. dinamis (*dynamic*);
- f. informasi terbaik yang tersedia (*best available information*);
- g. faktor budaya dan manusia (*human and cultural factors*); dan
- h. perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*).

Pasal 3

- (1) Setiap organisasi pengelola UNAND wajib menerapkan Manajemen Risiko pada setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi.
- (2) Ruang Lingkup Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. pembangunan budaya sadar risiko;
 - b. pembentukan struktur Manajemen Risiko; dan
 - c. penyelenggaraan proses Manajemen Risiko.
- (3) Organisasi pengelola UNAND sebagaimana dimaksud pada ayat (3) merupakan organ yang berada di bawah dan membantu Rektor dalam menjalankan fungsi pengelolaan UNAND.

Pasal 4

Manajemen Risiko bertujuan untuk:

- a. mewujudkan tata kelola universitas yang baik;
- b. menetapkan dan mengelola risiko yang dihadapi, serta meminimalisasi dampak yang ditimbulkan;
- c. memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan;
- d. melindungi UNAND dari risiko signifikan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan/atau sasaran organisasi;
- e. menciptakan kesadaran dan kepedulian seluruh sumber daya manusia UNAND mengenai pentingnya Manajemen Risiko; dan
- f. menciptakan budaya sadar risiko pada seluruh kegiatan UNAND dengan memelihara, menumbuhkan, dan melindungi proses aktivitas dari risiko.

BAB III PEMBANGUNAN BUDAYA SADAR RISIKO

Pasal 5

- (1) Pembangunan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf a harus dikembangkan sesuai dengan nilai dasar dan budaya kerja yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan UNAND.
- (2) Pembangunan budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertujuan untuk:
 - a. terlaksananya proses pengelolaan risiko yang efektif dan efisien untuk memastikan bahwa seluruh risiko dalam segala aktivitas UNAND telah diidentifikasi, dinilai, diukur, dikelola, dan dipantau sesuai dengan kebijakan dan ketentuan peraturan-peraturan perundangan; dan
 - b. terwujudnya proses Manajemen Risiko yang terintegrasi dengan seluruh kegiatan UNAND untuk menunjang proses pengambilan keputusan di seluruh unit kerja.
- (3) Pembangunan budaya risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diwujudkan dengan adanya pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh unit kerja.

- (4) Bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh unit kerja berupa:
 - a. kepemimpinan yang memiliki komitmen untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan;
 - b. komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh unit kerja mengenai pentingnya Manajemen Risiko; dan
 - c. pengintegrasian Manajemen Risiko dalam proses pengelolaan UNAND.

BAB IV PEMBENTUKAN STRUKTUR MANAJEMEN RISIKO

Pasal 6

- (1) Pembentukan struktur Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) huruf b dilakukan dalam rangka pengendalian dan pengawasan terhadap penerapan Manajemen Risiko di UNAND.
- (2) Struktur Manajemen Risiko UNAND sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
 - a. Penanggung jawab risiko;
 - b. Pemantau risiko;
 - c. Pengawas implementasi risiko;
 - d. Penyelenggara Manajemen Risiko;
 - e. Unit pelaksana Manajemen Risiko;
 - f. Pemilik risiko (*risk owner*); dan
 - g. Pengelola risiko (*risk officer*).

Pasal 7

- (1) Struktur Manajemen Risiko menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkelanjutan, yang terdiri dari:
 - a. kepemimpinan dan komitmen;
 - b. integrasi;
 - c. desain;
 - d. implementasi;
 - e. evaluasi; dan
 - f. perbaikan.
- (2) Kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tercantum dalam Lampiran I dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 8

- (1) Rektor berkedudukan sebagai Penanggung jawab risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf a yang dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Wakil Rektor.
- (2) Penanggung jawab risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a. menetapkan kebijakan strategis dan memastikan efektivitas dalam penerapan Manajemen Risiko di UNAND;
 - b. memastikan sasaran Manajemen Risiko selaras dengan visi dan misi UNAND;
 - c. menetapkan kebijakan termasuk penetapan pilihan tingkatan risiko (*risk appetite*), kategori risiko, dan toleransi risiko;

- d. mengembangkan budaya risiko di seluruh level struktur organisasi pengelola UNAND;
- e. memastikan penerapan kebijakan, strategi dan tujuan manajemen risiko; dan
- f. menyediakan sumberdaya yang diperlukan untuk mengelola risiko.

Pasal 9

Pemantau risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf b dilaksanakan oleh KA dengan berpedoman pada Peraturan Majelis Wali Amanat UNAND yang mengatur tentang Organisasi, Tata Kerja dan Komite Audit.

Pasal 10

- (1) Pengawas Implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf c terdiri atas:
 - a. SPI
 - b. LPM
- (2) SPI sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a. melakukan audit di bidang non akademik berbasis penilaian risiko di seluruh unit di lingkungan UNAND;
 - b. membantu merumuskan Manajemen Risiko; dan
 - c. memastikan perlakuan/penanganan, monitoring dan reviu risiko diseluruh unit.
- (3) LPM sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf b memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a. melakukan audit di bidang akademik berbasis penilaian risiko di seluruh unit di lingkungan UNAND;
 - b. membantu merumuskan Manajemen Risiko; dan
 - c. memastikan perlakuan/penanganan, monitoring dan reviu risiko diseluruh unit.

Pasal 11

- (1) Penyelenggara Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf d dilaksanakan oleh Sekretaris Universitas yang dibantu oleh Kepala KHOMR.
- (2) Kepala KHOMR sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
 - a. menyusun peta jalan atau rencana kerja manajemen risiko universitas;
 - b. memetakan penanggung jawab pegurus unit manajemen risiko setiap unit kerja;
 - c. memastikan seluruh pemilik risiko dan pengelola risiko di seluruh level unit telah mengimplementasikan manajemen risiko;
 - d. menyusun prosedur yang akan digunakan dalam proses manajemen risiko;
 - e. melaksanakan kegiatan yang bertujuan untuk peningkatan kesadaran mengenai budaya risiko kepada jajaran organ pengelola UNAND;
 - f. melakukan pendampingan dalam pengisian register risiko di seluruh level unit;
 - g. melakukan komunikasi dan konsolidasi terkait Profil Risiko yang dibuat oleh unit;

- h. menyusun dan menyampaikan laporan Implementasi manajemen risiko kepada pimpinan universitas; dan
 - i. menjadi pengelola risiko pada kantor Sekretaris Universitas.
- (3) Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Kepala KHOMR bertanggung jawab kepada Sekretaris Universitas.

Pasal 12

- (1) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf e terdiri atas:
- a. Dekan dibantu Wakil Dekan;
 - b. Direktur Sekolah Pascasarjana dibantu Wakil Direktur;
 - c. Direktur;
 - d. Ketua Lembaga;
 - e. Kepala UPT; dan
 - f. Pimpinan organ lain yang diperlukan dalam pengelolaan UNAND dan berkedudukan di bawah Rektor.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud ayat (1) memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
- a. bertanggungjawab untuk mengelola risiko di unit kerja masing-masing;
 - b. memastikan pelaksanaan manajemen risiko;
 - c. melaporkan realisasi pelaksanaan manajemen risiko kepada penyelenggara manajemen risiko; dan
 - d. memastikan penyusunan Profil Risiko di unit kerjanya.

Pasal 13

- (1) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf f terdiri dari:
- a. Ketua Departemen;
 - b. Ketua Prodi;
 - c. Kepala Kantor;
 - d. Manajer;
 - e. Kepala Labor/Bengkel/Studio;
 - f. Kepala Sub Direktorat; dan
 - g. Kepala Unit Lainnya.
- (2) Pengelola Risiko sebagaimana dimaksud ayat (1) memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:
- a. berpartisipasi langsung dalam menerapkan Manajemen Risiko yang efektif;
 - b. berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi risiko potensial yang terjadi di masing – masing unit kerja;
 - c. memastikan risiko yang teridentifikasi sudah diinput dalam daftar risiko;
 - d. melaksanakan tindakan sesuai dengan perlakuan/penanganan risiko yang ditetapkan;
 - e. mendokumentasikan kegiatan pengelolaan manajemen risiko di unit kerjanya; dan
 - f. melaporkan hasil perlakuan/penanganan risiko kepada pemilik risiko.

BAB V
PROSES MANAJEMEN RISIKO

Pasal 14

- (1) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 ayat (2) huruf c merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik yang sistematis, sebagai bagian yang terintegrasi dengan manajemen dan pengambilan keputusan.
- (2) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat 1 terdiri dari:
 - a. komunikasi dan konsultasi;
 - b. penetapan konteks, ruang lingkup dan kriteria risiko;
 - c. penilaian risiko;
 - d. perlakuan/penanganan risiko;
 - e. pemantauan dan pengkajian; dan
 - f. pencatatan dan pelaporan.
- (3) Proses Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya kerja UNAND, dan disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.
- (4) Proses Manajemen Risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dengan periode penerapan dalam waktu 1 (satu) tahun.
- (5) Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (3) tercantum dalam Lampiran II dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

BAB VI
REGISTRASI RESIKO

Pasal 15

- (1) Registrasi Resiko merupakan dokumen yang berisi hasil identifikasi risiko dan berbagai proses Manajemen Risiko yang berisi informasi dari waktu ke waktu.
- (2) Registrasi Risiko berfungsi sebagai instrumen pendukung proses pelaksanaan Manajemen Risiko.

Pasal 16

- (1) Registrasi Risiko sebagaimana dimaksud pada Pasal 15 ayat (1) berisi:
 - a. manual;
 - b. organisasi unit;
 - c. rekapan struktur organisasi unit;
 - d. kriteria risiko; dan
 - e. risk input.
- (2) Petunjuk pengisian Registrasi Resiko tercantum dalam Lampiran III dan merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 17

Peraturan Rektor ini berlaku sejak ditetapkan.

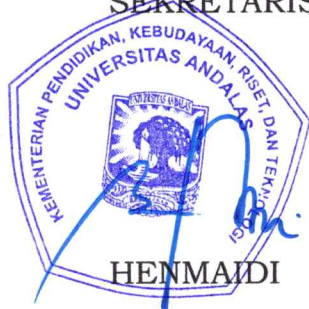
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Rektor ini dengan penempatannya dalam Lembaran UNAND.

Ditetapkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

TTD.

YULIANDRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Diundangkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
UNIVERSITAS ANDALAS
SEKRETARIS UNIVERSITAS,



LEMBARAN UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2023 NOMOR 14

PENJELASAN
ATAS PERATURAN REKTOR NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG
MANAJEMEN RISIKO

I. UMUM

Perubahan dunia pendidikan yang berkembang pesat serta yang diikuti oleh perkembangan teknologi informasi mempengaruhi perkembangan ilmu pengetahuan dengan sangat signifikan, baik dari sisi keilmuan, proses serta metode pembelajarannya. Selain itu, semakin kompleksnya pelayanan yang diberikan oleh perguruan tinggi serta perkembangan dunia pendidikan yang semakin terbuka dan kompetitif menyebabkan risiko yang dihadapi oleh perguruan tinggi semakin besar dan bervariasi.

Risiko yang mempengaruhi organisasi dapat berakibat pada kinerja ekonomi dan reputasi profesional organisasi, selain itu juga dapat berdampak pada lingkungan, keselamatan dan kemasyarakatan. Oleh karena itu, mengelola risiko secara efektif membantu organisasi untuk bekerja dengan baik di lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Sebagian besar masyarakat umumnya memandang bahwa risiko merupakan ancaman yang sebaiknya dihindari. Namun dengan memahami prinsip mengelola risiko yang baik, maka risiko dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk berkinerja lebih baik, membuka peluang baru, memperluas usaha serta memaksimalkan potensi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Mengingat pentingnya pelaksanaan manajemen risiko, maka UNAND yang merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum di Indonesia dituntut agar dapat mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya serta mampu menjadi perguruan tinggi yang terbaik di dalam dan luar negeri. Dalam mencapai tujuan perguruan tinggi UNAND perlu membangun sistem manajemen risiko yang tidak terpisah dari kegiatan utama kampus, sehingga mampu meminimalisir dan mengendalikan risiko yang mungkin dihadapi di masa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, maka penting untuk menerapkan manajemen risiko dengan mengadopsi prinsip-prinsip standar ISO 31000:2018. Adopsi ISO 31000:2018 dilakukan dengan pertimbangan bahwa penerapan manajemen risiko lebih objektif dan memenuhi prinsip Good University Governance (GUG) yang berdasarkan prinsip (a) *Transparansi (Transparency)*; (b) *Akuntabilitas (Accountability)*; (c) *Tanggungjawab (Responsibility)*; (d) *Integritas (Integrity)*; dan (e) *Berkeadilan (Fairness)*.

Peraturan tentang Manajemen Risiko di UNAND dibuat sebagai acuan bagi pemangku kepentingan UNAND dalam menjalankan aktifitas pengelolaan organisasi yang mempertimbangkan risiko. Secara umum Peraturan ini memuat materi-materi pokok yang disusun secara sistematis sebagai berikut: ketentuan umum; prinsip, ruang lingkup, dan tujuan; pembangunan budaya sadar risiko; pembentukan struktur manajemen risiko; proses manajemen risiko; registrasi risiko.

II. PASAL DEMI PASAL

Pasal 1

Cukup Jelas

Pasal 2

Huruf a

Yang dimaksud dengan Terintegrasi (*integrated*) adalah bahwa manajemen risiko merupakan bagian terpadu dari semua kegiatan organisasi bukan merupakan bagian yang terpisah.

Huruf b

Yang dimaksud dengan Terstruktur dan Menyeluruh (*structured and comprehensive*) adalah bahwa pendekatan yang terstruktur dan komprehensif pada manajemen risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

Huruf c

Yang dimaksud dengan Disesuaikan dengan kebutuhan penggunaannya (*customised*) adalah kerangka kerja dan proses manajemen risiko menyesuaikan dengan penggunaannya dan sebanding dengan konteks internal serta eksternal, termasuk juga terhadap sasaran terkait.

Huruf d

Yang dimaksud dengan Inklusif (*inclusive*) adalah keterlibatan para pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu, akan membuat mereka mau berbagi pengetahuan, pandangan, persepsinya untuk menjadi bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini adalah meningkatnya kesadaran para pihak terkait dan penerapan manajemen risiko yang matang.

Huruf e

Yang dimaksud dengan Dinamis (*dynamic*) adalah risiko dapat muncul, berubah atau hilang ketika terjadi perubahan konteks eksternal ataupun konteks internal. Manajemen risiko akan mengantisipasi, memindai, dan memahami, serta menangani perubahan dan peristiwa yang terjadi secara memadai dan tepat waktu.

Huruf f

Yang dimaksud dengan Informasi terbaik yang tersedia (*best available information*) adalah masukan bagi manajemen risiko berdasarkan informasi historis dan informasi terkini dan juga prediksi atau harapan ke depan. Manajemen risiko secara tegas menyatakan memahami keterbatasan dari informasi yang tersedia dan juga ketidakpastian yang melekat pada informasi dan harapan tersebut. Informasi hendaknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi para pemangku kepentingan terkait.

Huruf g

Yang dimaksud dengan Faktor budaya dan manusia (*human and cultural factors*) adalah budaya dan perilaku manusia akan sangat memengaruhi penerapan seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan.

Huruf h

Yang dimaksud dengan Perbaikan berkesinambungan (*continual improvement*) adalah manajemen risiko melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

Pasal 3

Cukup Jelas

Pasal 4

Huruf a

Cukup Jelas

Huruf b

Cukup Jelas

Huruf c

Cukup Jelas

Huruf d

Cukup Jelas

Huruf e

Cukup Jelas

Huruf f

Yang dimaksud dengan Lingkungan kegiatan UNAND adalah seluruh kegiatan yang merujuk pada temuan manajemen risiko yang menjadi dasar acuan dalam menyusun proses anggaran, kegiatan operasional, manajemen perubahan, perencanaan dan pengambilan keputusan strategis, penentuan indikator kinerja, penyusunan rencana kerja anggaran, evaluasi perjanjian kinerja, penyusunan program kerja, keputusan strategis lainnya.

Kegiatan tersebut dilakukan melalui kajian risiko oleh masing-masing pemilik risiko.

Pasal 5

Cukup Jelas

Pasal 6

Cukup Jelas

Pasal 7

Ayat (1)

Huruf a

Yang dimaksud dengan Kepemimpinan dan Komitmen adalah keterampilan atau seni yang dimiliki oleh pimpinan dalam memimpin organisasi sehingga mampu mengembangkan manajemen risiko dan menunjukkan serta menegaskan komitmen berkelanjutan terhadap manajemen risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas sasaran dan komitmen organisasi terhadap manajemen risiko.

Huruf b

Yang dimaksud dengan Integrasi adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk menggabungkan atau membaurkan sesuatu yang berbeda menjadi satu kesatuan yang utuh dalam mengukur,

mengendalikan risiko dari segala sumber untuk meningkatkan mutu dan daya saing. Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam organisasi merupakan proses yang dinamis dan berulang, dan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi.

Huruf c

Yang dimaksud dengan Desain adalah suatu perencanaan atau perancangan yang dilakukan sebelum pembuatan suatu objek, sistem, komponen atau struktur. Desain dalam kerangka kerja manajemen risiko mencakup beberapa hal, yaitu (1) pemahaman organisasi dan konteksnya, (2) penegasan komitmen manajemen risiko, (3) penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas, (4) alokasi sumber daya, dan (5) penyiapan komunikasi dan konsultasi.

Huruf d

Yang dimaksud dengan Implementasi adalah segala sesuatu yang dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan program yang dirancang untuk perlakuan/ penanganan risiko dalam rangka peningkatan mutu dan daya saing.

Huruf e

Yang dimaksud dengan Evaluasi adalah suatu proses untuk mengukur atau menilai efektifitas prose implementasi manajemen risiko, apakah suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan.

Huruf f

Yang dimaksud dengan Perbaikan adalah tindakan untuk mengembalikan sesuatu ke kondisi yang lebih baik atau mendekati baru dengan mengubah, memperbaiki, atau mengganti bagian tertentu untuk dapat meningkatkan mutu dan daya saing.

Ayat (2)

Cukup Jelas

Pasal 8

Cukup Jelas

Pasal 9

Cukup Jelas

Pasal 10

Cukup Jelas

Pasal 11

Cukup Jelas

Pasal 12

Ayat (1)

Huruf a

Cukup Jelas

Huruf b

Cukup Jelas

Huruf c
Cukup Jelas

Huruf d
Cukup Jelas

Huruf e
Cukup Jelas

Huruf f
Yang dimaksud dengan Pimpinan organ lain antara lain Direktur Rumah Sakit, Pimpinan Unit Usaha Mandiri (UUM), Unit Usaha Mandiri Terbatas (UUMT).

Ayat (2)
Cukup Jelas

Pasal 13

Ayat (1)
Huruf a
Cukup Jelas

Huruf b
Cukup Jelas

Huruf c
Cukup Jelas

Huruf d
Cukup Jelas

Huruf e
Cukup Jelas

Huruf f
Cukup Jelas

Huruf g
Yang dimaksud dengan Kepala Unit Lainnya antara lain Satuan Tugas, Gugus Tugas, Kelompok Kerja (Pokja), Komisi, Komite.

Ayat (2)
Cukup Jelas

Pasal 14
Cukup Jelas

Pasal 15
Cukup Jelas

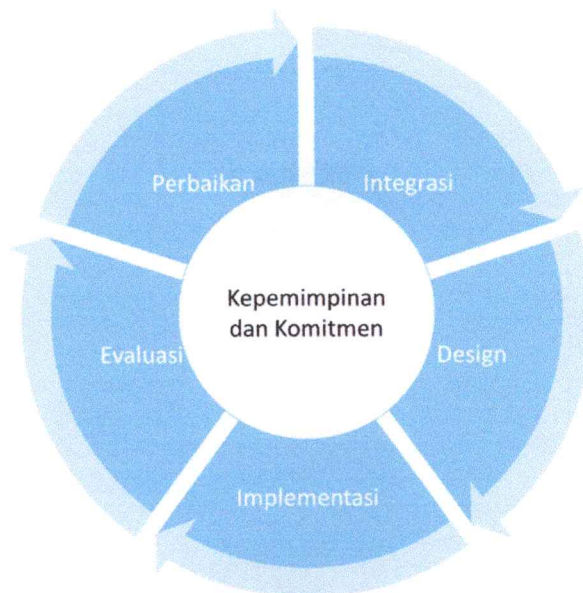
Pasal 16
Cukup Jelas

Pasal 17
Cukup Jelas

LAMPIRAN I
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS
ANDALAS
NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN
RISIKO

KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Perencanaan kerangka kerja Manajemen Risiko UNAND 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. Setelah melakukan perencanaan kerangka kerja, maka dilakukan penerapan proses Manajemen Risiko. Dalam penerapan Manajemen Risiko, perlu dilakukan evaluasi terhadap kerangka kerja Manajemen Risiko. Setelah itu, kerangka kerja Manajemen Risiko perlu diperbaiki secara berkelanjutan untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi pada konteks internal dan eksternal organisasi. Proses-proses tersebut kemudian berulang kembali untuk memastikan adanya kerangka kerja Manajemen Risiko yang mengalami perbaikan berkesinambungan dan dapat menghasilkan penerapan Manajemen Risiko yang andal. Dapat juga dijelaskan dengan skema dibawah ini:



Gambar 1.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko UNAND

1. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen Risiko

Dalam kerangka kerja Manajemen Risiko peran pimpinan UNAND sangat mempengaruhi terhadap implementasi Manajemen Risiko, hal ini disebabkan karena kebijakan yang diambil dalam Manajemen Risiko harus relevan dengan konteks strategi dan tujuan dari organisasi, objektif dan sesuai dengan sifat atau karakter civitas akademika UNAND. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat diimplementasikan di setiap tingkatan struktural dalam organisasi, sehingga komitmen tersebut tercermin dalam tugas dan tanggung jawab dari masing - masing divisi/unit kerja dari Perguruan Tinggi, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan Manajemen Risiko adalah

Rektor. Manajemen puncak dan Dewan Pengawas harus memastikan bahwa Manajemen Risiko terintegrasi dalam semua kegiatan organisasi dan harus memiliki kepemimpinan dan komitmen dengan:

- Menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja; mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan manajemen risiko, rencana atau tindakan.
- Memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mengelola risiko.
- Menugaskan otoritas, tanggung jawab dan akuntabilitas pada tingkat yang sesuai dalam Universitas.

2. Integrasi

Mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang dan harus disesuaikan dengan kebutuhan serta budaya organisasi. Manajemen risiko harus menjadi bagian dari, dan tidak terpisah dari tujuan organisasi. Integrasi yang dilakukan dalam kerangka kerja Manajemen Risiko melibatkan seluruh unit kerja pada organ tataStruktur organisasi UNAND pada Gambar 1.2 menjelaskan bahwa Penanggung Jawab Risiko dikelola langsung oleh Rektor dan dilaksanakan oleh Penyelenggara Manajemen Risiko yaitu Sekretaris Universitas yang dibantu oleh Kepala Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko.



Gambar 1.2 Struktur Manajemen Risiko UNAND

Keterangan Gambar:

Garis Komando		
----- Garis Koordinasi		
	=	Pimpinan (Penanggung jawab Risiko)
	=	KA (Pemantau Risiko)
	=	SPI dan LPM (Pengawas Implementasi Risiko)
	=	Unit Manajemen Risiko (Penyelenggara Manajemen Risiko)
	=	Direktur/Ketua Lembaga/Kepala Kantor/Kepala UPT (Pemilik Risiko)
	=	Kepala Sub Direktur/Kepala Seksi (<i>Risk Officer</i>)

Berdasarkan gambar diatas maka setiap unit kerja di lingkungan UNAND diberikan kode pada masing-masing unit yang merupakan organisasi penyelenggara Manajemen Risiko dan digunakan dalam Registrasi Risiko. Berikut Kode Unit Kerja dari UNAND:

Keterangan Kode Unit Kerja

NO	Kode Unit Kerja	Unit Kerja
1	DKH	Direktorat Kerjasama dan Hilirisasi Riset
2	DPB	Direktorat Pengembangan Usaha dan Bisnis
3	DPE	Direktorat Perencanaan dan Pengembangan
4	DPP	Direktorat Pendidikan dan Pembelajaran
5	DTI	Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi
6	DUP	Direktorat Umum dan Pengelolaan Aset
7	DKM	Direktorat Kemahasiswaan
8	DKU	Direktorat Keuangan
9	DSDM	Direktorat Sumber Daya Manusia
10	FK	Fakultas Kedokteran
11	FP	Fakultas Pertanian
12	FH	Fakultas Hukum
13	FMIPA	Fakultas Matematika & Ilmu Pengetahuan Alam
14	FEB	Fakultas Ekonomi dan Bisnis
15	FATERNA	Fakultas Peternakan
16	FIB	Fakultas Ilmu Budaya
17	FISIP	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
18	FT	Fakultas Teknik
19	FF	Fakultas Farmasi
20	FTI	Fakultas Teknologi Informasi
21	FKEP	Fakultas Keperawatan
22	FKM	Fakultas Kesehatan Masyarakat
23	FTP	Fakultas Teknologi Pertanian
24	FKG	Fakultas Kedokteran Gigi
25	SPS	Sekolah Pascasarjana
26	RSUA	Rumah Sakit UNAND
27	KHPIP	Kantor Humas Protokoler dan Layanan Informasi Publik
28	KHOMR	Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko
29	KLI	Kantor Layanan Internasional

30	KTUA	Kantor Tata Usaha dan Arsip
31	KPKLU	Kantor Pengelola Kampus diluar Kampus Utama
32	LPMM	Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
33	LPM	Lembaga Penjaminan Mutu
34	SPI	Satuan Pengawas Internal
35	UPA	UPT Asrama
36	UPP	UPT Perpustakaan
37	UPB	UPT Pusat Bahasa
38	UPLS	UPT Laboratorium Sentral
39	UPBLK	UPT Belajar di Luar Kampus

Proses Manajemen Risiko melibatkan/mempertimbangkan pihak internal maupun eksternal organisasi yang meliputi :

1. Konteks Internal Universitas:

- a. Visi, misi, dan *core value* UNAND.
- b. Pemerintahan, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas.
- c. Strategi, tujuan, dan kebijakan dan budaya organisasi.
- d. Standar, pedoman, dan model yang diadopsi oleh organisasi.
- e. Kemampuan, sumber daya dan pengetahuan (modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi)
- f. Data, sistem informasi dan arus informasi.
- g. Hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai-nilai.
- h. Interdependensi dan interkoneksi.

2. Konteks Eksternal Universitas:

- a. Faktor sosial, budaya, politik, hukum, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau lokal.
- b. Pendorong utama dan tren yang mempengaruhi tujuan organisasi.
- c. Hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal.
- d. Hubungan dan komitmen kontraktual.
- e. Kompleksitas jaringan dan ketergantungan.
- f. Potensi bencana alam.

Dalam proses integrasi pada kerangka kerja Manajemen Risiko yang melibatkan banyak pihak, masing-masing unit kerja memiliki peran dan tanggung jawab, akan dituangkan dalam tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Proses Manajemen Risiko

No	Tahap Proses MR	MWA/KA	Rektor	SPI/LPM	Sekretaris Universitas /Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko	Dekan/ Direktur Sekolah Pascasarjana/ Direktur/ Ketua Lembaga/ Kepala UPT/ Pimpinan Organ lain yg berkedudukan di bawah Rektor	Ketua Departemen/Prodi/ Kepala Kantor/Manajer/Kepala Labor, Bengkel, Studio/Kepala Kasubdit/ Koordinator	External / Stake holder
1	Persiapan	I	I/C/A		R	I/C	I	
2	Komunikasi & Konsultasi	I/C	I/C/A		R	I/C	I	C
3	Penentuan Konteks, Ruang Lingkup dan Kriteria Risiko	I/C	I/C/A	C	C/R	I/C	I	I/C
4	Penilaian Risiko	I/C	I/C		C	R/A	R	
	Identifikasi Risiko	I/C	I/C		C	R/A	R	
	Analisis Risiko	I/C	I/C		C	R/A	R	
	Evaluasi Risiko	I	I/C		C	R/A	R	
5	Perlakuan/ Penanganan Risiko	I/C	I/C		C	R/A	R	I/C
6	Pemantauan dan Pengkajian	I	A		C/R	C	C	I
7	Pencatatan dan Pelaporan	I	A	I/C	R	I	I	I
8	Monitoring dan Review atas Register Risiko yang dilaporkan	I	A	A/R	C/R	C	C	I

Keterangan Gambar

- R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan
A : *Accountable* : Siapa yang membuat keputusan terakhir "YA/TIDAK"
C : *Consulted* : Siapa yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan
I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

Dalam melakukan implementasi risiko ada beberapa tahapan mulai dari persiapan, komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks, ruang lingkup dan kriteria risiko, penilaian risiko, perlakuan/penanganan risiko, pemantauan dan pengkajian, serta pencatatan dan pelaporan. Tabel di atas menjelaskan mengenai proses Manajemen Risiko yang melibatkan seluruh unsur dari organ UNAND dan pihak eksternal.

Dalam proses Komite Audit (MWA/KA) memiliki peran yang sebagai konsultan untuk berkonsultasi dan juga sebagai pihak yang menerima

informasi terkait hasil implementasi manajemen risiko. Rektor/Wakil Rektor/Sekretaris Universitas sebagai konsultan untuk berkonsultasi, menerima informasi, menetapkan *risk appetite* dan mengambil keputusan. Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko sebagai pihak yang menjamin keberlangsungan proses manajemen risiko dan untuk berkonsultasi. Eksternal stakeholder berperan dalam proses kontrol untuk menjamin manajemen risiko yang dilakukan berjalan sesuai dengan tujuannya.

3. Desain

Desain adalah suatu perencanaan atau perancangan. Dalam kerangka kerja manajemen risiko, desain mencakup beberapa hal, yaitu pemahaman organisasi dan konteksnya, penegasan komitmen manajemen risiko, penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab dan akuntabilitas, alokasi sumber daya, dan penyiapan komunikasi dan konsultasi.

a. Pemetaan konteks organisasi

Kerangka kerja manajemen risiko yang selanjutnya dijabarkan di dalam dokumen kebijakan manajemen risiko organisasi dan seluruh turunannya dirancang dan diubah dengan memerhatikan konteks eksternal dan internal organisasi dari waktu ke waktu.

Faktor-faktor eksternal yang dimaksud antara lain faktor sosial, budaya, politik, legal, regulator, finansial, teknologi, ekonomi, lingkungan, baik internasional, nasional, regional atau local, *key drivers* dan tren yang mempengaruhi sasaran-sasaran dan operasional organisasi, hubungan kontraktual dan komitmen organisasi, serta kompleksitas jaringan dan ketergantungan.

Sementara untuk faktor-faktor internal antara lain visi, misi, dan nilai organisasi, tata kelola, struktur organisasi, peran dan akuntabilitas, strategi, sasaran dan kebijakan, budaya organisasi, standar, pedoman dan model yang diadopsi oleh organisasi, kapabilitas organisasi, dari segi sumber daya dan pengetahuan yang dimiliki (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi), data, sistem informasi dan aliran informasi, hubungan dengan internal dan eksternal stakeholders (persepsi dan nilai yang mereka miliki), hubungan kontraktual dan komitmen, dan dependensi (kebergantungan eksternal) dan interdependensi (kesaling bergantung internal).

b. Komitmen terhadap manajemen risiko

Organ pengurus organisasi wajib memperlihatkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan terhadap penerapan manajemen risiko dalam bentuk kebijakan dan/atau bentuk lainnya yang dengan jelas memperlihatkan sasaran-sasaran dan komitmen organisasi terkait penerapan manajemen risiko, penegasan terkait pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh budaya, tata nilai, dan cara kerja organisasi, menjadi model dan memimpin pengintegrasian manajemen risiko ke dalam proses pengambilan keputusan dan seluruh proses lainnya, menetapkan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab terkait penerapan manajemen risiko, memastikan tersedianya sumber daya yang cukup untuk penerapan manajemen risiko, dan memastikan berjalannya proses tinjauan, perbaikan, dan pencapaian indikator-indikator kinerja manajemen risiko.

c. Skema komunikasi dan konsultasi risiko

Organisasi wajib merancang skema komunikasi dan konsultasi risiko guna mendukung terwujudnya penerapan manajemen risiko secara efektif. Komunikasi risiko mencakup berbagi informasi (*information sharing*) dengan *stakeholders* terkait. Konsultasi risiko mencakup keterlibatan para pihak dalam memberikan umpan balik terkait pengambilan keputusan dan proses lainnya. Komunikasi dan konsultasi harus berjalan secara teratur, tepat waktu, dan menghadirkan informasi dan umpan balik yang relevan terhadap perbaikan yang dibutuhkan.

4. Implementasi

Implementasi atau penerapan dalam kerangka kerja manajemen risiko merupakan tindak lanjut setelah desain manajemen risiko dibuat dan ditetapkan. Jika desain manajemen risiko diimplementasikan dengan baik, maka kerangka kerja manajemen risiko dapat memastikan proses manajemen risiko telah menjadi bagian dari semua kegiatan di UNAND.

Penerapan manajemen risiko mencakup adanya pengembangan rencana kerja manajemen risiko meliputi alokasi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan, penentuan di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa keputusan-keputusan organisasi dibuat, perbaikan proses pengambilan keputusan, bila diperlukan, dan pemantauan terlaksananya langkah-langkah mitigasi secara teratur, konsisten, dan terukur.

Implementasi manajemen risiko yang berhasil ditentukan oleh adanya kesadaran tentang arti penting manajemen risiko (*risk awareness*) dan dukungan dari seluruh *stakeholder*, pengintegrasian manajemen risiko ke dalam seluruh proses bisnis organisasi termasuk proses pengambilan keputusan dan pemetaan konteks eksternal dan internal organisasi.

Kerangka kerja manajemen risiko berikutnya adalah implementasi yang mencakup:

1. Pengembangan rencana yang sesuai termasuk waktu dan sumber daya.
2. Mengidentifikasi dimana, kapan, dan bagaimana berbagai jenis keputusan yang dibuat di tingkat organisasi dan oleh siapa.
3. Memodifikasi pengambilan keputusan bila perlu.
4. Memastikan bahwa manajemen risiko UNAND dipahami dan dipraktikkan dengan baik.

5. Evaluasi

Evaluasi adalah suatu proses untuk mengukur atau menilai apakah suatu program atau kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Dalam kerangka manajemen risiko, evaluasi dilakukan untuk mengukur kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tujuan UNAND.

Efektivitas kerangka kerja dan penerapan manajemen risiko perlu dikaji secara berkala dengan mengukur kinerja manajemen risiko terhadap sasaran, rencana implementasi, indikator, dan

perilaku yang diharapkan, dan memastikan kontribusi kerangka penerapan manajemen risiko terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Untuk mengevaluasi efektifitas proses implementasi risiko, Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko secara berkala melakukan proses evaluasi pada semua level unit organisasi serta bertanggung jawab membuat profil risiko berdasarkan hasil laporan dari masing – masing unit pemilik risiko. Laporan implementasi manajemen risiko yang dibuat oleh Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko merupakan hasil dari rekapan seluruh implementasi seluruh unit serta hasil pengawasan/monitoring dari SPI dan LPM.

6. Perbaikan Berkelanjutan

Penerapan kerangka kerja manajemen risiko juga meliputi perbaikan dan kemudian beradaptasi. Sehingga, UNAND harus bisa melihat perubahan terjadi baik di lingkungan internal dan eksternal. Kemudian melakukan perbaikan sesuai tujuan organisasi.

UNAND hendaknya memantau dan memodifikasi kerangka kerja manajemen risiko selaras dengan perubahan faktor-faktor eksternal dan internal organisasi sehingga memastikan manajemen risiko dapat senantiasa berkontribusi terhadap penciptaan dan perlindungan nilai organisasi. UNAND juga wajib secara berkelanjutan memperbaiki ketepatan, kememadaian, dan keefektifan kerangka kerja manajemen risiko dan pengintegrasian ke dalam seluruh proses bisnis organisasi.

Berbagai kesenjangan dalam implementasi dan peluang untuk melakukan peningkatan perlu diidentifikasi dan dikembangkan serta dituangkan ke dalam rencana kerja dan tindak lanjut yang jelas untuk pelaksanaannya. Peningkatan atau perbaikan ini akan sangat bermanfaat untuk mengoptimalkan efektivitas penerapan manajemen risiko di organisasi.

Hasil evaluasi digunakan sebagai umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan. UNAND terus memantau dan menyesuaikan kerangka kerja manajemen risiko untuk menjawab perubahan kondisi eksternal dan internal. Dengan demikian UNAND secara terus menerus dapat meningkatkan mutu dan daya saing

Ditetapkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

TTD.

YULIANDRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Diundangkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023

UNIVERSITAS ANDALAS
SEKRETARIS UNIVERSITAS,



LEMBARAN UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2023 NOMOR 14

LAMPIRAN II
PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS ANDALAS
NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN
RISIKO

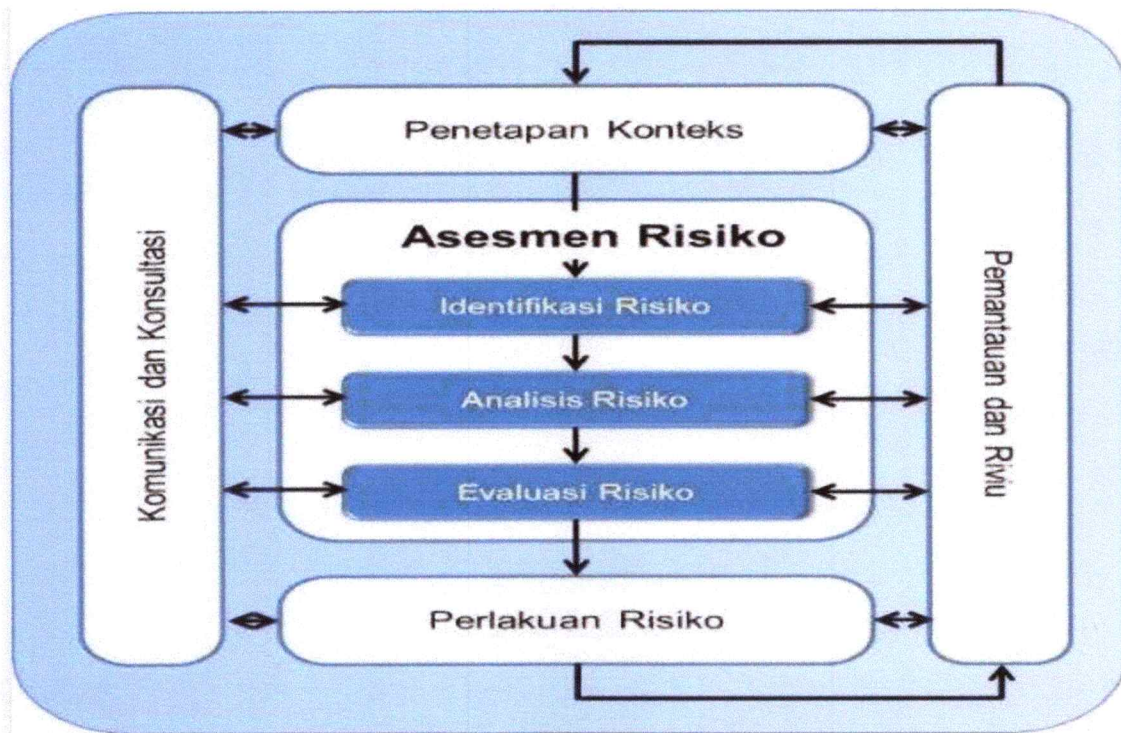
PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses manajemen risiko merupakan penerapan kebijakan, prosedur, dan praktik yang sistematis, sebagai bagian yang terintegrasi dengan manajemen dan pengambilan keputusan dengan melibatkan pedoman, prosedur, petunjuk pelaksanaan, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan aktivitas manajemen risiko. Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu siklus yang dijabarkan dalam 8 tahapan yang mengacu kepada ISO 31000:2018 terdiri atas:

1. Komunikasi dan Konsultasi.
2. Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria yang akan dikelola risikonya.
3. Identifikasi risiko.
4. Analisis risiko.
5. Evaluasi risiko.
6. Penanganan risiko.
7. Monitoring dan review
8. Pencatatan dan pelaporan

Proses manajemen risiko diterapkan dalam suatu siklus berkelanjutan dengan/dalam periode penerapan dalam waktu 1 (satu) tahun dan menjadi bagian yang terpadu dengan proses manajemen secara keseluruhan, menyatu dalam budaya kerja UNAND, dan disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.

Rangkaian proses manajemen risiko harus diterapkan di semua level organisasi, mulai dari rektorat hingga program studi untuk efektivitas dan efisiensi. Pedoman Manajemen Risiko ini disusun secara sistematis sebagai panduan bagi seluruh unit di lingkungan universitas dalam menjalankan manajemen risiko sesuai dengan fungsi, wewenang dan kewajibannya.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Risiko UNAND

1. Komunikasi dan Konsultasi

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

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para *stakeholders* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Proses Komunikasi dan Konsultasi Manajemen Risiko

No	Proses persiapan komunikasi	MW A/K A	Rektor	SPI/ LPM	Sekretaris Universitas /Kantor Hukum, Organisasi dan Manajemen Risiko	Direktur/ Ketua Lembaga/ UPT/ Dekan/ Direktur Pascasarjana/ Direktur Rumah Sakit/*Risk Owner Lainnya	Ketua Departemen /Ka Prodi/ Kepala Kantor/ Kasubdit/ Koordinator	External Stakeholder/ Masyarakat/Lembaga
1	Proses persiapan komunikasi	I/C	I/C	C	A/R	I/C	I	
2	Identifikasi stakeholder	I/C	I/C	C	A/R	I/C	C	
3	Proses komunikasi & Konsultasi Internal (Awal)	I/C	I/C	C	A/R	I/C	C	
4	Proses komunikasi &	I/C	I/C	C	A/R	I/C	C/R	I/C

	Konsultasi Eksternal (Awal)							
5	Proses komunikasi berlanjut	I/C	I/C	C	A/R	C/R	C	I/C

Keterangan Gambar

- R : *Responsible* : Siapa yang mengerjakan
A : *Accountable* : Siapa yang membuat keputusan terakhir "YA/TIDAK"
C : *Consulted* : Siapa yang diajak konsultasi sebelum kegiatan dilakukan
I : *Informed* : Siapa yang harus diberi informasi

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab menerapkan Manajemen Risiko. Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu dan perhatian *stakeholders* sehubungan dengan risiko atau isu yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholder* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

2. Menentukan Konteks, Ruang Lingkup dan Kriteria

a. Strategi Penetapan Konteks

Penetapan konteks bertujuan untuk memudahkan identifikasi dan proses manajemen risiko selanjutnya. Penetapan konteks juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi pencapaian tujuan. Dalam hal penetapan konteks mengacu pada:

1. Visi dan Misi UNAND.
2. Rencana Jangka Panjang.
3. Rencana Kerja Anggaran UNAND.
4. *Key Performance Indicator* UNAND.

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

1. Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasi tersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
2. Konteks manajemen risiko adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan.
3. Menentukan kriteria risiko.

Kriteria risiko terdiri dari:

- a. Kriteria kemungkinan terjadinya Risiko (*Probability/likelihood/frequency*).
- b. Kriteria dampak (*consequences*).

Tabel 2.2 Penentuan Probabilitas Risiko

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase Kemungkinan Terjadinya Dalam 1 periode	Jumlah frekuensi Kemungkinan terjadinya dalam 1 periode
Hampir Pasti Tidak Terjadi	$X < 5\%$	Sangat Jarang < 2 x dalam 1 tahun
Jarang Terjadi	$5\% < X < 30\%$	Jarang 2 x s.d 6 x dalam 1 tahun
Kadang Terjadi	$30\% < X < 50\%$	Cukup Sering 6 x s.d 9 x dalam 1 tahun
Besar kemungkinan Terjadi	$50\% < X < 75\%$	Sering 10 x s.d 12 x dalam 1 tahun
Hampir Pasti Terjadi	$X > 75\%$	Sangat Sering > 12 x dalam 1 tahun

*standar ini adalah sebagai acuan umum yang dapat berubah menurut jenis dan karakteristik risikonya

Kriteria Dampak Risiko disesuaikan dengan jenis kejadian risiko yang mungkin terjadi di UNAND, yaitu: Penurunan reputasi, Penurunan Indikator Kinerja (keuangan & non keuangan), Gangguan terhadap Layanan Institusi, *Legal & compliance* (tuntutan hukum), Temuan hasil pemeriksaan dan Kesehatan & Keselamatan Kerja (K3).

Tabel 2.3 Penentuan Kriteria Dampak Risiko

Index	Deskripsi	Penurunan Reputasi	Penurunan Indikator Kinerja (keuangan & non keuangan)	Gangguan Terhadap Layanan Institusi	<i>Legal & compliance</i> (Tuntutan Hukum/ Sanksi Pidana, Perdata, administratif)	Temuan hasil Pemeriksaan (Beban Keuangan)	Kesehatan & Keselamatan Kerja	
5	Extreme (Sangat Berpengaruh)	Pemberitaan negatif di media massa nasional Tidak terakreditasi institusi/prodi	Tercapai < 50%	Pelayanan tertunda lebih dari 30 hari	Jumlah tuntutan hukum lebih dari 50 kali dalam satu periode	Aset, dokumen, korupsi	> Rp 100.000.000	Kematian yg tdk berhubungan dng perjalanan penyakit
4	Major (Berpengaruh)	Pemberitaan negatif di media social (terverifikasi) Penurunan peringkat akreditasi institusi/prodi	Tercapai 51 - 60%	Pelayanan tertunda diatas 15 s.d 30 hari	Jumlah tuntutan hukum diatas 30 s.d 50 kali dalam satu periode	Aset dan korupsi	> Rp 50.000.000 - Rp 100.000.000	Cedera luas/berat, mis : cacat, lumpuh

3	Moderate (Cukup)	Pemberitaan negatif di media massa local Institusi/ prodi masuk dalam kategori tidak lolos pantau peringkat akreditasi	Tercapai 50% < tercapai < 60%	Pelayanan tertunda diatas 5 s.d 15 hari	Jumlah tuntutan hukum diatas 15 s.d 30 kali dalam satu periode	Aset dan dokumen	> Rp 10.000.000 – Rp 50.000.000	Cedera sedang, mis : luka robek Berkurangnya fungsi motorik/ sensorik/ psikologis atau intelektual
2	Minor (Kurang Berpengaruh)	Keluhan stakeholder secara langsung/ tertulis ke organisasi jumlahnya lebih dari 3 dalam satu bulan Adanya laporan masyarakat tentang penurunan mutu institusi/prodi	Tercapai 71 - 80%	Pelayanan tertunda diatas 1 s.d 5 hari	Jumlah tuntutan hukum diatas 5 s.d 15 kali dalam satu periode	Dokumen	Rp 1.000.000 – Rp 10.000.000	Cedera ringan , mis luka lecet Dapat diatasi dengan P3K
1	Insignifikan (Tidak Berpengaruh)	Keluhan stakeholder secara langsung/ tertulis ke organisasi jumlahnya sampai dengan 3 dalam satu bulan Perpanjangan peringkat institusi/prodi secara otomatis	Tercapai > 81%	Pelayanan tertunda di 1 hari	Jumlah tuntutan hukum 5 kali dalam satu periode	Tidak ada temuan	Rp 0	Tidak ada cedera

**) kriteria dampak risiko pada gangguan terhadap layanan institusi dapat disesuaikan berdasarkan jenis (akademik, administrasi, penganggaran, keuangan, dll) dan masa waktu pelayanan*

Secara umum matriks analisis risiko dipakai untuk melihat prioritas risiko dengan mengkaitkan kriteria kemungkinan terjadinya risiko dengan kriteria dampak sebagai berikut:

Tabel 2.4 Matriks Analisis Risiko

Matriks Risiko (Skala Prioritas Risiko)		Likelihood/Kemungkinan/Probabilitas				
		Sangat Jarang Terjadi	Jarang Terjadi	Kadang Terjadi	Sering Terjadi	Pasti Terjadi
Impact/Dampak	Sangat Berpengaruh	5	10	15	20	25
	Berpengaruh	4	8	12	16	20
	Cukup Berpengaruh	3	6	9	12	15
	Kurang Berpengaruh	2	4	6	8	10
	Tidak Berpengaruh	1	2	3	4	5

Analisis risiko dapat ditentukan melalui perhitungan dari dampak dan probabilitas, yaitu:

Langkah kerja dalam melakukan analisis risiko dapat dilakukan melalui :

1. Menentukan sistem pengendalian yang ada
2. Mengestimasi level kemungkinan risiko
3. Mengestimasi level dampak risiko
4. Menentukan level risiko
5. Menggambarkan kondisi risiko dalam peta risiko
6. Mendokumentasikan hasil analisis risiko

Setelah melakukan analisis risiko, tentukan prioritas risiko berdasarkan tingkatan, level resiko, besaran risiko sehingga dapat ditentukan penetapan warna untuk setiap tingkatan prioritas risiko yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.5 Tingkatan Prioritas Risiko

Tingkatan	Level Risiko	Prioritas Risiko	Besaran Risiko	Warna
5	Sangat Tinggi	1	25	Dark Red
		2	24	
		3	23	
4	Tinggi	4	22	Red
		5	21	
		6	20	
		7	19	
		8	18	
3	Sedang	9	17	Yellow
		10	16	
		11	15	
		12	14	
		13	13	
		14	12	
		15	11	
		16	10	
		17	9	
2	Rendah	18	8	Light Green
		19	7	
		20	6	
		21	5	
		22	4	
1	Sangat Rendah	23	3	Dark Green
		24	2	
		25	1	

Berdasarkan tabel tingkatan prioritas risiko dapat ditentukan tindakan yang akan diambil dalam penanganan berdasarkan besaran risiko, antara lain:

1. Risiko sangat tinggi/ ekstrim, dibutuhkan tindakan sesegera mungkin untuk mengelola risiko dan menjadi prioritas untuk dilakukan perlakuan atau mitigasi risiko.
2. Risiko tinggi, perlu dilakukan tindakan segera untuk mengelola risiko, membutuhkan perhatian top manajemen instansi.
3. Risiko sedang, tindakan dianjurkan jika biaya efektif, manajer/ pimpinan instansi sebaiknya menilai dampak terhadap biaya dan pengelolaan risiko.
4. Risiko rendah, dilakukan investigasi sederhana paling lama 1 minggu diselesaikan dengan prosedur rutin.

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko terbagi atas:

1. Risiko sangat tinggi/ ekstrim dan tinggi, menjadi perhatian penuh oleh *risk owner*.
2. Risiko sedang dan rendah, menjadi perhatian *risk owner & risk officer*.
3. Risiko sangat rendah menjadi perhatian *risk officer*.

Keluaran (*output*) kegiatan analisis risiko terjadi dari adanya matriks risiko, seperti yang terlihat pada contoh peta risiko berikut ini:

Tabel 2.6 Contoh Peta Risiko

PROBABILITAS	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	DAMPAK					

Setiap unit kerja/ masing-masing *risk officer* harus menyiapkan risk register melalui tahapan proses manajemen risiko setiap semester, seperti contoh pada tabel berikut:

Tabel 2.7 Contoh Risk Register

Risk Statement	Unit/ Fungsi/ Departemen	Probabilitas	Dampak	Risiko	Keterangan	Evaluasi dan Rencana Penanganan Risiko
Ketidaksesuaiannya spesifikasi barang yang dibeli	Direktorat Umum dan Aset	2	4	8	<i>Supplementary Issue</i> (hijau Muda): Tindakan dianjurkan jika biaya efektif	Pengecekan barang dilakukan berjenjang
Kemahalan harga	Direktorat Umum dan Aset	4	3	12	<i>Issue</i> (Orange): Tindakan diperlukan untuk	Dilakukan review anggaran yang ketat

					mengelola risiko	
Pertanggungjawaban keuangan tidak akuntabel (bukti tidak valid)	Direktorat Keuangan	4	3	12	Issue (Orange): Tindakan diperlukan untuk mengelola risiko	Pengujian tagihan dilakukan berjenjang

Melalui tahapan proses manajemen risiko diharapkan dengan adanya solusi penyelesaian yang dilakukan maka akan terjadi penurunan dampak risiko, secara rinci dapat dilihat dalam tabel 3.8 matriks analisis risiko UNAND berikut:

Tabel 2.8 Contoh Matrik Analisis Risiko

Matriks Analisis Risiko 5 x 5			Level Dampak				
			1	2	3	4	5
			Tidak Signifikan	Minor	Moderat	Signifikan	Sangat Signifikan
Level Kemungkinan	5	Hampir Pasti Terjadi	17	10	6	3	1
	4	Sering Terjadi	20	13	8	4	2
	3	Kadang Terjadi	22	15	11	7	5
	2	Jarang Terjadi	24	19	14	12	9
	1	Hampir Tidak Terjadi	25	23	21	18	16

b. Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kebijakan penetapan kategori risiko terbagi atas, antara lain:

1. Berdasarkan fungsi dan bidang yang meliputi:
 - a. Fungsi Akademik
 - b. Fungsi Non Akademik
2. Berdasarkan dari penyebab risiko, yaitu:
 - a. Risiko Keuangan, merupakan risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor keuangan.
 - b. Risiko Operasional, merupakan risiko yang disebabkan oleh faktor-faktor non keuangan, misalnya manusia, teknologi, system dan prosedur, dan alam.
3. Berdasarkan dari akibat yang ditimbulkan, yaitu:
 - a. Risiko Murni, apabila suatu kejadian berakibat hanya merugikan dan tidak memungkinkan adanya keuntungan, misalnya terjadi kebakaran.
 - b. Risiko Spekulatif, merupakan risiko yang tidak saja memungkinkan terjadinya kerugian tetapi juga memungkinkan terjadinya keuntungan, misalnya risiko melakukan investasi.
4. Berdasarkan dari aktivitasnya, disebabkan karena adanya berbagai macam aktivitas yang dapat menimbulkan risiko yang dilakukan oleh suatu organisasi, misalnya aktivitas pemberian kredit oleh bank, aktivitas pelayanan kepada masyarakat.
5. Berdasarkan dari jenis risiko, antara lain:
 - a. Risiko Teknologi,
 - b. Risiko Keuangan/ Ekonomi,

- c. Risiko Sumber Daya Manusia (Kapasitas, Hak Intelektual)
 - d. Risiko Kesehatan,
 - e. Risiko Politik,
 - f. Risiko Hukum,
 - g. Risiko Keamanan, dan lain-lain
6. Berdasarkan dari sumber risiko, yaitu:
 - a. Risiko Eksternal (Politik, Ekonomi, Bencana Alam)
 - b. Risiko Internal (Reputasi, Keamanan, Manajemen, Informasi untuk pengambilan keputusan)
 7. Berdasarkan dari penerima risiko, mencakup orang (*human risk*), risiko reputasi, hasil program, bangunan dan asset, lingkungan, pelayanan dan lain-lain.
 8. Berdasarkan tingkat kemungkinan (level/status risiko), antara lain :
 - a. Risiko Sangat Rendah adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 1 (satu), maka tingkat risiko yang diperoleh adalah sangat rendah
 - b. Risiko Rendah adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 2 (dua), maka tingkat risiko yang diperoleh adalah rendah.
 - c. Risiko Menengah adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 3 (tiga), maka tingkat risiko yang diperoleh adalah menengah.
 - d. Risiko Tinggi adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 4 (empat), maka tingkat risiko yang diperoleh adalah tinggi.
 - e. Risiko Sangat Tinggi adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 5 (lima), maka tingkat risiko yang diperoleh adalah sangat tinggi.
 9. Berdasarkan dari kemampuan mengendalikan risiko, antara lain:
 - a. Risiko yang sangat terkendali (*highly controllable risk*)
 - b. Risiko yang kurang terkendali (*low controllable risk*)
 - c. Risiko yang tidak atau sangat sulit dikendalikan (*uncontrollable risk*)
 10. Berdasarkan dari penetapan tujuan organisasi:
 - a. Risiko Strategis berhubungan dengan keselarasan dengan selera risiko.
 - b. Risiko Operasional berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi aktivitas operasi.
 - c. Risiko Pelaporan berhubungan dengan keandalan dalam proses pengambilan keputusan.
 - d. Risiko Ketaatan berhubungan dengan kesesuaian terhadap regulasi yang berlaku.
 11. Berdasarkan kategori Risiko-risiko diatas maka UNAND menetapkan 4 kategori risiko:
 - a. Risiko Strategis (*strategic risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh perubahan kebijakan dan lingkungan kerja.
 - b. Risiko Operasional (*operational risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pada sumber daya manusia, proses, dan system di satuan kerja, faktor, eksternal, dan Risiko yang ditimbulkan oleh aspek-aspek legal.
 - c. Risiko Keuangan (*financial risk*) adalah Risiko yang disebabkan oleh kegagalan pihak-pihak dalam memenuhi kewajibannya.
 - d. Risiko Hazard (*hazard risk*) adalah Risiko yang berpotensi bisa mengakibatkan kerugian bisnis maupun kerusakan, Risiko ini cenderung besar dan berbahaya.

3. Assesment Risiko

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja di universitas setiap periode enam (6) bulanan. *Key Person* sebagai perwakilan Manajemen Risiko di unit bertanggung jawab terhadap pelaksanaan *assessment risiko* antara lain, meliputi: identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Apabila unit tersebut mengalami kesulitan dalam melakukan proses *assessment* risiko, maka Unit Manajemen Risiko akan memberi bimbingan dan pendampingan sampai dapat melakukan proses tersebut secara mandiri.

a. Identifikasi Risiko

Identifikasi kompherensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali maupun yang berada diluar kendali UNAND. Identifikasi risiko dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Untuk teknik identifikasi yang digunakan, akan disesuaikan dengan kemampuan, sasaran dan jenis risiko yang dihadapi, sedangkan untuk alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain: *brainstorming* dan *root cause analysis*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*). Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain:

- 1) *Brainstorming*, yaitu metode yang menampung ide, analisa dan hasil pemikiran dari *risk owner* yang meliputi identifikasi risiko, penyebab terjadinya risiko, kontrol yang telah ada, rencana pengendalian risiko, usulan tindak lanjut dan sumber daya yang dibutuhkan dalam memitigasi risiko tersebut.
- 2) *Cause and Effect Analysis* (fishbone diagram), yaitu salah satu alat yang berfungsi dalam manajemen mutu, dengan cara mengidentifikasi komponen dari proses yang memberikan masukan kedalam proses inti, yang, pada gilirannya mengarah ke “efek” akhir.
- 3) *Data historical*, yaitu metode identifikasi risiko yang mengacu pada risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.
- 4) *Document review* (pengujian dokumen), yaitu metode dengan menguji dokumen, terutama dokumen pada saat penyusunan rencana bisnis organisasi dan dengan fokus terhadap potensi risiko yang dapat menghalangi pencapaian sasaran jangka pendek serta jangka panjang organisasi.
- 5) *Stakeholders Analysis* (analisis pemangku kepentingan), yaitu metode yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami potensi risiko atau potensi dukungan dari para pemangku kepentingan.
- 6) *Risk Breakdown Structure* (RBS), yaitu metode yang menyusun risiko-risiko yang teridentifikasi dalam kelompok/kategori yang sesuai dengan susunan hirarkis organisasi, proyek, ataupun proses.
- 7) *Business Process Mapping* (Metode Pemetaan Proses Bisnis), yaitu merupakan langkah pemetaan dari aktivitas proses bisnis yang dijalankan sebuah organisasi sehingga memungkinkan organisasi melakukan manajemen yang lebih sistematis dan terarah.

b. Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah untuk melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap dampak dan probabilitas di dalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, analisis kuantitatif atau kombinasi keduanya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1) Analisis kualitatif.

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

- a) Sebagai suatu aktivitas penyaringan awal untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang memerlukan analisis yang lebih rinci.
- b) Ketika level risiko tidak memungkinkan dilakukannya analisis yang lebih penuh karena faktor waktu dan sumber daya; atau
- c) Ketika data numerik tidak memadai bagi suatu analisis kuantitatif.

2) Analisis Kuantitatif

Menggunakan nilai angka, baik untuk konsekuensi maupun probabilitas dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

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

c. Evaluasi Risiko

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

memiliki tingkat yang dapat diterima apabila:

- 1) Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus.
- 2) Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima.
- 3) Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari analisis risiko akan disampaikan kepada penanggung jawab tertinggi pengelola risiko di unit kerja untuk dilakukan validasi. Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

4. Perlakuan Risiko

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya ditentukan perlakuan risiko yang akan diambil, apakah akan ditangani atau belum ditangani namun masuk dalam catatan *risk register* yang tetap menjadi pemantauan bagi *risk officer*. Untuk perlakuan risiko yang akan ditangani dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, antara lain:

e. *Avoid* (Menghindari Risiko)

Menghindari risiko dengan tidak melakukan aktivitas atau berhenti melakukan aktivitas yang mampu meningkatkan nilai risiko, risiko tersebut jauh melebihi manfaat dari aktivitas, atau risiko sulit diukur. Pada perlakuan risiko ini organisasi mempunyai opsi untuk menghindar dari risiko sehingga seringkali menghilangkan kesempatan. Perlakuan risiko ini seperti menjual suatu unit bisnis, tidak memperluas ke pasar geografis baru dan lain sebagainya.

f. *Sharing* (Berbagi Risiko)

Perlakuan risiko dilakukan dengan membagi proses menjadi tahapan yang ditangani oleh institusi di masing – masing unit dan bertanggungjawab atas tahapan kerjanya. Selain itu juga dapat melakukan *joint financing*, *joint venture* yang harus dianalisis untuk menentukan apakah risiko dapat dibagi.

g. *Transfer* (Memindahkan Risiko)

Dilakukan dengan memindahkan risiko kepada pihak lain. Transfer risiko menimbulkan risiko baru jika pihak yang menerima transfer tidak melaksanakan kewajiban sesuai kesepakatan. Perlakuan risiko secara transfer dapat dilakukan dengan menggunakan kontrak asuransi, membeli asuransi, reasuransi, melakukan *hedging*, yang memastikan apakah risiko telah benar – benar ditransfer.

h. *Mitigate*

Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko melalui pembuatan prosedur dan pengawasan internal, pelatihan, sosialisasi internal. Mengurangi dampak atas terjadinya risiko dapat dilakukan dengan *contingency plan*, penyediaan cadangan dana, meningkatkan *public relation*.

i. *Accept* (Menerima Risiko)

Menerima tingkat risiko yang terjadi (masih dalam batas selera dan

toleransi risiko) dan mempertahankan atau mengelola agar tidak berkembang ke tingkat yang lebih tinggi.

Langkah dalam penanganan risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko. Perlakuan risiko dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko.
2. Penanganan adalah upaya yang dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko, karena upaya yang sudah ada belum memadai.

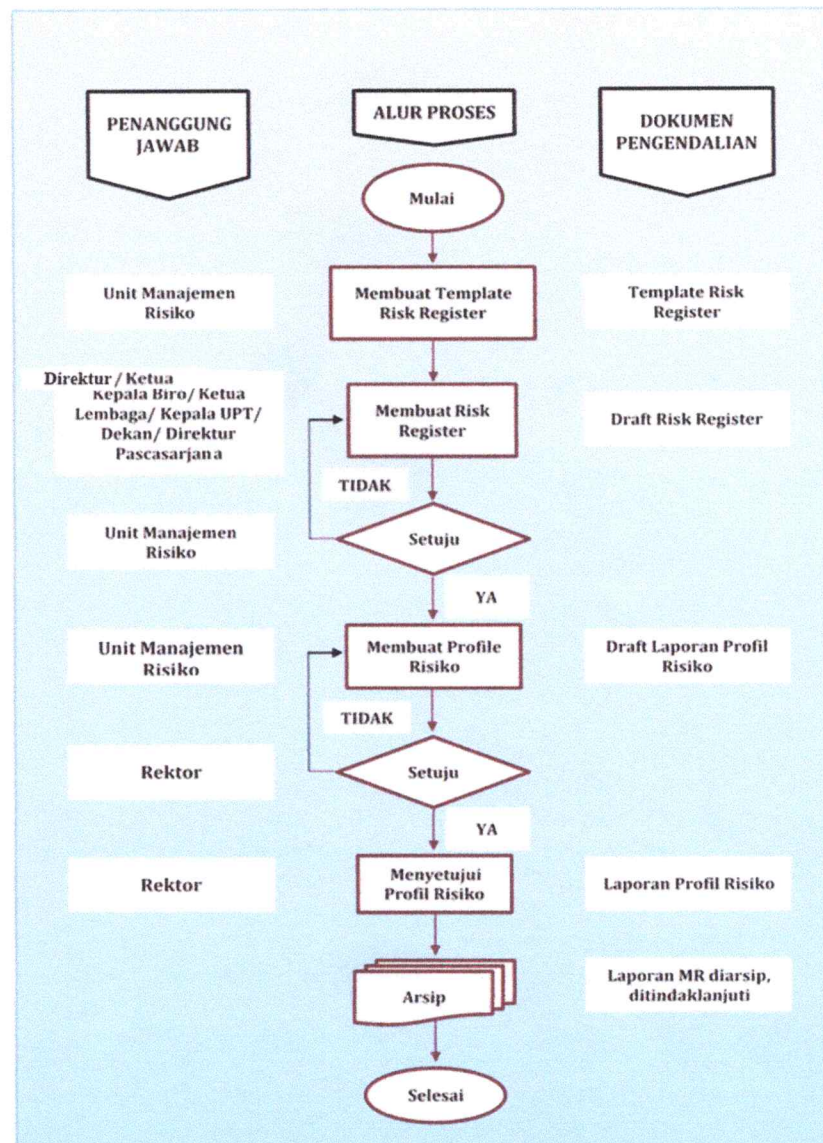
5. Pemantauan dan Pengkajian (*Monitoring dan Reviu*)

Pemantauan terus menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara regular dilakukan pengulangan proses Manajemen Risiko. Tingkat risiko dan efektifitas tindakan pengendalian dipantau secara semester (per 6 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil Manajemen Risiko unit.

Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko. Unit Manajemen Risiko menjadi fasilitator dalam tahapan pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal 1 (satu) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang manager dan dihadiri oleh pimpinan unit. Masing-masing pimpinan mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama dimasing-masing Unit. Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi perhatian utama Universitas.

6. Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses Manajemen Risiko dilakukan di unit dan digambarkan pada gambar alur pelaporan unit. Hasil *assesmen* Manajemen Risiko dibuat oleh *risk officer* disahkan oleh *risk owner* dan dikirim kepada Unit Manajemen Risiko untuk direview. Setelah Unit Manajemen Risiko menyetujui laporan disampaikan ke Rektor. Unit Manajemen Risiko melakukan review untuk pemenuhan persyaratan laporan dan selanjutnya disimpan ke database serta disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit bisnis / *risk officer* untuk direvisi, seperti yang digambarkan pada gambar 3.2 berikut:



Gambar 2.2 Alur Pencatatan dan Pelaporan Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko yang merupakan suatu aspek yang tidak terpisahkan dari seluruh aktivitas di UNAND. Hasil proses Manajemen Risiko unit kerja yang difokuskan pada penetapan risiko-risiko terpilih, akan disampaikan kepada SPI dan LPM untuk dijadikan dasar dalam penetapan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) berikutnya/ *risk based audit*.

Dalam proses manajemen risiko UNAND menggunakan *risk register* yang dijadikan instrument dalam identifikasi risiko dan berbagai proses manajemen risiko yang berisi informasi secara periodik dan berkelanjutan. Setiap unit-unit harus melakukan kajian risiko setiap semester sehingga hasil kajian risiko tersebut akan dijadikan sebagai bahan untuk perencanaan dan pengambilan keputusan strategis yang nantinya dokumen tersebut akan didokumentasikan dalam profil risiko setiap unit dilingkungan UNAND.

Ditetapkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

TTD.

YULIANDRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Diundangkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023

UNIVERSITAS ANDALAS
SEKRETARIS UNIVERSITAS,



HENMAIDI

LEMBARAN UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2023 NOMOR 14

LAMPIRAN III
PERATURAN REKTOR
UNIVERSITAS ANDALAS
NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN
RISIKO

PETUJUK PENGISIAN REGISTRASI RESIKO

A. Registrasi Resiko

Registrasi Resiko adalah sebuah dokumen yang berisi hasil identifikasi risiko dan berbagai proses manajemen risiko yang berisi informasi dari waktu ke waktu.

B. Petunjuk Pengisian Risk Register

Risk Register memberikan petunjuk pada manajemen universitas untuk melakukan assessment terhadap risiko dalam konteks strategi universitas secara keseluruhan serta membantu universitas untuk mencatat kontrol dan perlakuan/*treatment* dari berbagai risiko tersebut. Secara umum isi risk register antara lain :

1. Nomor Identifikasi untuk setiap *risk event*
2. Peringkat dari setiap *risk event*
3. Nama (deskripsi) dari setiap *risk event*
4. Kategori dari *risk event*
5. Akar penyebab dari setiap *risk event*
6. Rencana respons untuk setiap *risk event*
7. Pemiliki risiko (*risk owner*)
8. Status risiko

Pada tahapan awal form risk register yang dipakai dan dilakukan assement secara berkala terdiri dari:

1. Manual

Dalam form risk register terdapat sheet-1 yang berisi tentang Manual yang berisikan tentang petunjuk manual pengisian dalam Risk Input, dengan petunjuk pengisian, sebagai berikut:

- a. Input Data Risiko di sheet "*Risk Input*"
- b. Perhatikan *comment* yang ada, karena ada kolom yang *auto generate*.
- c. Setelah yakin data yang diinput sudah benar, klik tombol "*Generate Risk Profile*"
- d. Grafik *Inherent risk rating* dapat di lihat di sheet "*Risk Profile*" sedangkan grafik residual risk rating dapat dilihat di sheet "*Residual Risk*"
- e. Pada tahap ini versi print out juga telah di-generate dan terdapat di sheet "*Risk Register*"
- f. Pada sheet "*Risk Appetite*" isi data Risk Appetite terhadap risiko yang bersangkutan
- g. Setelah selesai tekan tombol "*Insert Risk Appetite*"
- h. Versi print out dari grafik-grafik yang ada akan muncul di sheet "*Risk Register Graph*"

- i. Jika ada data yang berubah di "*Risk Input*", tidak perlu menghapus tabel manapun, cukup klik tombol "*Generate Risk Profile*" dan "*Insert Risk Appetite*" maka grafik akan ter-reset.

2. Organisasi Unit

Pada sheet ke-2 dalam form risk register berisi tentang Organisasi Unit yang menjelaskan tentang struktur/bagan yang ada dalam organisasi unit yang tergambar seperti tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Rekap Organisasi Unit UNAND

NO.	GROUP	DEPARTEMEN
1	2	3

Keterangan Tabel :

Kolom I : Diisi dengan nomor urut

Kolom II : Diisi dengan nama group

Kolom III : Diisi dengan nama departemen

3. Rekap Struktur Organisasi

Pada sheet ke-3 dalam form risk register berisi tentang Rekap Struktur Organisasi yang merangkum seluruh struktur organisasi unit, antara sheet ke-2 dan sheet ke-3 otomatis akan terkoneksi secara langsung. Rekap organisasi unit tersebut tergambar seperti tabel berikut:

Tabel 3.2 Struktur Organisasi Unit UNAND

NO.	DEPARTEMEN	JUMLAH RISIKO
1	2	3

Keterangan :

Kolom I : diisi dengan nomor urut

Kolom II : diisi dengan nama departemen

Kolom III : diisi dengan jumlah risiko

4. Kriteria Risiko

Sheet ke-4 dalam form risk register berisi tentang Kriteria Risiko yang menjelaskan tentang kategori dampak. Indeks pada kriteria dampak risiko diukur dari index 1-5, dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Index 5 : Dampak Catastrophic (Sangat Besar)
- 2) Index 4 : Dampak Significant (Besar)

- 3) Index 3 : Moderate (Sedang)
- 4) Index 2 : Minor (Kecil)
- 5) Index 1 : Insignificant (Sangat Kecil)

Berikut merupakan tabel kriteria dampak risiko organisasi:

Tabel 3.3 Kriteria dampak risiko UNAND

KRITERIA DAMPAK RISIKO ORGANISASI											
Index	Dampak	Deskripsi	Target Kinerja		Target Pendapatan		Dampak Pada Reputasi (Kualitatif)	Dampak Pada Otoritas (Kualitatif)	Dampak Pada Nasabah (Kualitatif)	Dampak Pada Sasaran Strategis Organisasi (Kualitatif)	Dampak Pada Sumber Daya Manusia – Reaksi Pekerja (Kualitatif)
			20 % dari Target	4 % (20 % x 20 %)	20 % dari Target	Rp 800 Juta					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5	Catastrophic	Sangat Besar									
4	Significant	Besar (Signifikan)									
3	Moderate	Sedang									
2	Minor	Kecil									
1	Insignificant	Sangat Kecil (Tidak Signifikan)									

Keterangan :

- Kolom 1 : diisi dengan index
- Kolom 2 : diisi dengan dampak
- Kolom 3 : diisi dengan deskripsi
- Kolom 4 : diisi dengan target kerja (kuantitatif)
- Kolom 5 : diisi dengan target pendapatan (kuantitatif)
- Kolom 6 : diisi dengan dampak pada reputasi (kualitatif)
- Kolom 7 : diisi dengan dampak pada otorisasi (kualitatif)
- Kolom 8 : diisi dengan dampak pada nasabah (kualitatif)
- Kolom 9 : diisi dengan dampak pada sasaran strategis organisasi (kualitatif)
- Kolom 10 : diisi dengan dampak pada sumber daya manusia-reaksi pekerja (kualitatif)

5. Risk Input

Pada sheet selanjunya yang ke-5 dalam form risk register yaitu risk input yang merupakan sebuah dokumen yang berisi tentang seluruh informasi yang memiliki gambaran tentang kondisi risiko ada disuatu organissasi, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.4 Register Risiko UNAND

Oktober - Desember 2022					IDENTIFIKASI RISIKO							
Kode Risiko	No.	Status Risiko	Peluang atau Ancaman	Kategori Risiko								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

lanjutan

Keterangan	:	
Kolom 1	:	diisi dengan Kode Risiko berdasarkan nomor urut kode unit kerja.
Kolom 2	:	diisi dengan Nomor Urut Pernyataan Risiko dari unit kerja
Kolom 3	:	diisi dengan Status Risiko (Active atau Retired). Active : dipilih jika potensi risiko yang selalu ada Retired : dipilih jika risiko dapat muncul atau berubah
Kolom 4	:	diisi dengan Peluang atau Ancaman (Opportunity/Threat) Opportunity : dipilih jika kemungkinan risiko yang muncul menyebabkan adanya peluang atau kesempatan yang bisa menguntungkan bagi organisasi. Jika Opportunity dipilih pada kolom 4 , maka pada kolom 25 strategi yang dapat dipilih antara " Exploit atau Enhance " Threat : dipilih jika kemungkinan risiko yang muncul menyebabkan adanya ancaman yang bisa merugikan/berdampak buruk bagi organisasi. Jika Threat dipilih pada kolom 4 , maka pada kolom 25 strategi yang dapat dipilih antara lain : " Avoid, Transfer, Mitigate, Accept, Share "
Kolom 5	:	diisi dengan Kategori Risiko, antara lain : Strategy & Planning Risk Finance Risk Operational/ Infrastructure Risk Hazard Risk
Kolom 6	:	diisikan dengan Unit Kerja/ Fungsi, untuk pilihan pada Kolom sudah terinput secara otomatis berdasarkan data yang telah diinput pada sheet Organisasi Unit .
Kolom 7	:	diisikan dengan Sasaran, merupakan program kerja jangka pendek atau bisa diambil pada RENSTRA.
Kolom 8	:	diisikan dengan Periode Identifikasi Risiko (per semester).
Kolom 9	:	diisikan dengan Deskripsi atau Kejadian Risiko.
Kolom 10	:	diisikan dengan Akar Penyebab Kejadian Risiko.
Kolom 11	:	diisikan dengan Indikator Risiko.
Kolom 12	:	diisikan dengan Faktor Positif/ Internal Control yang ada saat ini.
Kolom 13	:	diisikan dengan Dampak Kualitatif.
Kolom 14	:	diisikan dengan Probabilitas Risiko Inherent (P), dengan skala : 1 = Sangat Kecil 2 = Kecil 3 = Sedang 4 = Besar 5 = Sangat Besar
Kolom 15	:	diisikan dengan Dampak Risiko Inherent (I), dengan skala : 1 = Sangat Ringan 2 = Ringan 3 = Sedang 4 = Berat 5 = Sangat Berat
Kolom 16	:	diisikan dengan Skor Risiko Inherent (W) = P x I Nilai skor otomatis terinput jika skala pada Probabilitas dan Dampak telah diinput pada kolom sebelumnya. 1-5 = Sangat Ringan 6-10 = Ringan 11-15 = Sedang 16-20 = Berat 21-25 = Sangat Berat
Kolom 17	:	diisikan dengan Inherent Risk Rating, dengan kategori: 1-6 = Low Risk (0 - 25 %) 7-12 = Medium Risk (26 - 50 %) 13-19 = High Risk (51 - 75%) 20-25 = Ekstrim Risk (76 - 100%) Kategori pada Kolom Inherent Risk Rating terinput secara otomatis sesuai dengan skala yang ada pada Kolom (16) Skor Risiko Inherent.
Kolom 18	:	diisi dengan Probabilitas Risiko Inherent Kualitatif (%)
Kolom 19	:	diisi dengan Dampak Finansial Risiko Inherent dalam Rupiah

- Kolom 20 : diisi dengan Nilai Bersih Risiko Inherent dalam Rupiah (Rp)
- Kolom 21 : diisi dengan Nama Pemilik Risiko (risk owner)
- Kolom 22 : diisi dengan Jabatan Pemilik Risiko
- Kolom 23 : diisi dengan No HP Pemilik
- Kolom 24 : diisi dengan Alamat E-mail Pemilik Risiko
- Kolom 25 : diisi dengan strategi yang **berhubungan** dengan **Kolom 4**, dengan pilihan antara lain:
 Jika pada **Kolom 4** diisi dengan **Threat**, maka pilihan strateginya antara lain :
Advoid : menghindari risiko, Advoid dipilih jika risikonya tidak terlalu berdampak merugikan organisasi dan jika dilakukan perlakuan/ treatment dalam penanganan risiko tersebut maka usaha/ pengorbanan yang dikeluarkan lebih besar dari pada mengurangi risiko tersebut.
Transfer : memindahkan risiko kepada pihak ketiga, seperti : asuransi.
Mitigate : melakukan upaya untuk menghilangkan risiko dengan proses penanganan/ perlakuan/ treatment agar risiko tidak terjadi. Mitigate dapat dilakukan dengan cara : melalui perubahan internal control, membangun system, perubahan SDM, pengembangan kurikulum, dll.
Accept : menerima risiko, yang mana risiko tersebut tidak dapat diberikan perlakuan/penanganan/treatment apa-apa. Accept dipilih karena organisasi tidak mengetahui seberapa besar risiko yang mungkin terjadi atau ketidak mampuan/keterbatasan organisasi untuk menangani risiko tersebut.
Share : berbagi risiko dengan pihak ketiga yang tujuannya untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yang berdampak besar, seperti : suatu asset yang dimiliki oleh suatu organisasi namun pengelolaannya diserahkan kepada pihak ketiga.
- Jika pada **Kolom 4** diisi dengan **Opportunity**, maka pilihan strateginya antara lain :
Exploid : organisasi berusaha menangkap/mengejar peluang yang ada (mengexploitasi peluang yang ada), salah satu metode yang dilakukan untuk mengejar peluang/exploid bisa dilakukan pengkajian kembali strategi dari suatu organisasi tersebut.
Enhance : organisasi sudah memiliki/ memegang peluang sebelumnya, misalnya : suatu organisasi memiliki aset gedung yang dijadikan sebagai hotel dan dikelola oleh pihak ketiga, namun untuk memaksimalkan upaya pengembangan hotel tersebut disebut dengan enhance, contoh : melakukan peluang dengan melakukan efisiensi/ menekan biaya operasional atau melakukan peluang meningkatkan pendapatan.
- Kolom 26 : diisi dengan Penanganan Risiko yang akan dilakukan (Risk Treatment)
- Kolom 27 : diisi dengan Biaya penanganan risiko dalam Rupiah (Rp)
- Kolom 28 : diisi dengan Penanganan yang telah dilakukan
- Kolom 29 : diisikan dengan Probabilitas Risiko Residual (P'), dengan skala:
 1 = Sangat Kecil
 2 = Kecil
 3 = Sedang
 4 = Besar
 5 = Sangat Besar
- Kolom 30 : diisikan dengan Dampak Risiko Residual (I'), dengan skala :
 1 = Sangat Ringan
 2 = Ringan
 3 = Sedang
 4 = Berat
 5 = Sangat Berat
- Kolom 31 : diisikan dengan Skor Risiko Residual (W') = P' x I'
 Nilai skor otomatis terinput jika skala pada Probabilitas dan Dampak telah diinput pada kolom sebelumnya.
 1-5 = Sangat Ringan
 6-10 = Ringan

- 16-20 = Berat
21-25 = Sangat Berat
- Kolom 32 : diisi dengan Tingkat Risiko Residual, dengan kategori:
1-6 = Low Risk (0 – 25 %)
7-12 = Medium Risk (26 – 50 %)
13-19 = High Risk (51 – 75%)
20-25 = Ekstrim Risk (76 – 100%)
Kategori pada Kolom Tingkat Risiko Residual terinput secara otomatis sesuai dengan skala yang ada pada Kolom (31) Skor Risiko Residual.
- Kolom 33 : diisi dengan Probabilitas Risiko Residual Kualitatif (%)
Kolom 34 : diisi dengan Dampak Finansial Risiko Residual dalam Rupiah (Rp)
Kolom 35 : diisi dengan Nilai Bersih Risiko Residual
Kolom 36 : diisi dengan Departement (Unit Kerja)

Ditetapkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
REKTOR UNIVERSITAS ANDALAS,

TTD.

YULIANDRI

Salinan sesuai dengan aslinya
Diundangkan di Padang
pada tanggal 15 Agustus 2023
UNIVERSITAS ANDALAS

SEKRETARIS UNIVERSITAS,



HENMAIDI

LEMBARAN UNIVERSITAS ANDALAS TAHUN 2023 NOMOR 14