



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.238, 2022

KEMEN.ATR-BPN. Manajemen Risiko. Penerapan.
Pencabutan.

PERATURAN MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 3 TAHUN 2022
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dalam pencapaian tujuan, diperlukan upaya yang sistematis melalui pengelolaan risiko dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. bahwa pengelolaan risiko sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah perlu diterapkan secara terintegrasi dengan melibatkan satuan kerja di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan

Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;

- Mengingat :
1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
 4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 83);
 5. Peraturan Presiden Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 84);
 6. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1126);
 7. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 985);
 8. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 986);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL TENTANG PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL.

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Risiko adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran.
2. Manajemen Risiko adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan Risiko.
3. Penilaian Risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko.
4. Identifikasi Risiko adalah kegiatan untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarnya.
5. Analisis Risiko adalah proses untuk memahami sifat dan karakteristik Risiko termasuk peringkat Risiko.
6. Evaluasi Risiko adalah upaya mengidentifikasi Risiko dengan melakukan perbandingan hasil analisis Risiko dengan kriteria Risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan perlu tidaknya tindakan tambahan terhadap Risiko.
7. Perlakuan Risiko adalah tindakan untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan Risiko.
8. Pemantauan dan Tinjauan adalah kegiatan untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses Manajemen Risiko.
9. Pencatatan dan Pelaporan adalah kegiatan untuk mendokumentasikan dan melaporkan aktivitas Manajemen Risiko melalui mekanisme yang sesuai.
10. Unit Pemilik Risiko adalah satuan kerja yang bertanggung jawab untuk melakukan monitoring atas Risiko dan melakukan respon dan pengendalian atas Risiko.

11. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut Kementerian adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang.
12. Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang.

Pasal 2

- (1) Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian harus bertujuan meningkatkan kinerja, mendorong inovasi, dan mendukung pencapaian sasaran.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) didasarkan pada:
 - a. prinsip Manajemen Risiko;
 - b. kerangka kerja Manajemen Risiko; dan
 - c. proses Manajemen Risiko.
- (3) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 3

Prinsip Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf a, terdiri atas:

- a. terintegrasi;
- b. terstruktur dan komprehensif;
- c. disesuaikan;
- d. inklusif;
- e. dinamis;
- f. informasi terbaik yang tersedia;
- g. faktor manusia dan budaya; dan
- h. perbaikan berkelanjutan.

Pasal 4

- (1) Kerangka kerja Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf b bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam aktivitas dan fungsi signifikan.
- (2) Kerangka kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
 - a. kepemimpinan dan komitmen;
 - b. integrasi;
 - c. desain;
 - d. implementasi;
 - e. evaluasi; dan
 - f. perbaikan.

Pasal 5

Proses Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf c merupakan serangkaian proses yang meliputi penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, Penilaian Risiko, Perlakuan Risiko, Pemantauan dan Tinjauan, serta Pencatatan dan Pelaporan Risiko.

Pasal 6

Dalam rangka penyelenggaraan proses penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dibentuk struktur Manajemen Risiko yang terdiri atas:

- a. Unit Pemilik Risiko;
- b. satuan tugas Manajemen Risiko; dan
- c. unit pengawasan Manajemen Risiko.

Pasal 7

Unit Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a terdiri atas:

- a. Unit Pemilik Risiko tingkat Kementerian;
- b. Unit Pemilik Risiko tingkat eselon I;

- c. Unit Pemilik Risiko tingkat eselon II; dan
- d. Unit Pemilik Risiko tingkat kantor pertanahan.

Pasal 8

- (1) Unit Pemilik Risiko tingkat Kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf a terdiri atas:
 - a. pemilik Risiko; dan
 - b. tim implementasi Manajemen Risiko sebagai pengelola Risiko.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu Menteri.
- (3) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b beranggotakan:
 - a. pejabat pimpinan tinggi madya yang mempunyai tugas di bidang kesekretariatan di lingkungan Kementerian sebagai ketua;
 - b. pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas di bidang pengelolaan keuangan di lingkungan Kementerian sebagai sekretaris;
 - c. para pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas di bidang kesekretariatan di lingkungan Kementerian sebagai anggota; dan
 - d. pegawai yang berkompeten di bidang Manajemen Risiko yang ditunjuk sebagai tim teknis.
- (4) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b memiliki tugas:
 - a. menyusun strategi penerapan Manajemen Risiko pada tingkat Kementerian;
 - b. menyusun rencana kerja penerapan Manajemen Risiko pada tingkat Kementerian;
 - c. melakukan Penilaian Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada seluruh Unit Pemilik Risiko;
 - d. menentukan Perlakuan Risiko;
 - e. melakukan Pemantauan dan Tinjauan atas hasil Penilaian Risiko;
 - f. melakukan Pencatatan dan Pelaporan tahunan atas

- proses Manajemen Risiko; dan
- g. melakukan konsolidasi proses Manajemen Risiko.

Pasal 9

- (1) Unit Pemilik Risiko tingkat eselon I sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b terdiri atas:
- a. pemilik Risiko; dan
 - b. tim implementasi Manajemen Risiko sebagai pengelola Risiko.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu:
- a. sekretaris jenderal;
 - b. direktur jenderal; dan
 - c. inspektur jenderal.
- (3) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b beranggotakan:
- a. pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas di bidang pengelolaan keuangan pada unit kesekretariatan dan pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas di bidang kesekretariatan pada unit eselon I lainnya sebagai ketua;
 - b. pejabat administrator yang ditunjuk sebagai sekretaris;
 - c. pimpinan tinggi pratama pada masing-masing unit eselon I sebagai anggota; dan
 - d. pegawai yang berkompeten di bidang Manajemen Risiko yang ditunjuk sebagai tim teknis.
- (4) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b memiliki tugas:
- a. menyusun strategi penerapan Manajemen Risiko pada unit eselon I;
 - b. menyusun rencana kerja penerapan Manajemen Risiko pada unit eselon I;
 - c. melakukan Penilaian Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada seluruh Unit Pemilik Risiko;
 - d. menentukan Perlakuan Risiko;

- e. melakukan Pemantauan dan Tinjauan atas hasil Penilaian Risiko;
- f. melakukan Pencatatan dan Pelaporan tahunan atas proses Manajemen Risiko; dan
- g. melakukan konsolidasi proses Manajemen Risiko.

Pasal 10

- (1) Unit Pemilik Risiko tingkat eselon II sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf c terdiri atas:
 - a. pemilik Risiko; dan
 - b. tim implementasi Manajemen Risiko sebagai pengelola Risiko.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu:
 - a. pejabat tinggi pratama yang memimpin unit pusat di bawah Kementerian;
 - b. pejabat tinggi pratama yang memimpin perguruan tinggi di bawah Kementerian; dan
 - c. pejabat tinggi pratama yang memimpin kantor wilayah badan pertanahan nasional.
- (3) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b beranggotakan:
 - a. pejabat administrator yang mempunyai tugas di bidang kesekretariatan atau pejabat administrator yang ditunjuk sebagai ketua;
 - b. pejabat pengawas yang bertugas di bidang pengelolaan keuangan, perencanaan atau pejabat pengawas yang ditunjuk sebagai sekretaris;
 - c. pejabat administrator, pejabat pengawas, dan pegawai yang ditunjuk sebagai anggota; dan
 - d. pegawai yang berkompeten di bidang Manajemen Risiko yang ditunjuk sebagai tim teknis.
- (4) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b memiliki tugas:
 - a. melakukan Penilaian Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada Unit Pemilik Risiko masing-masing;
 - b. menentukan Perlakuan Risiko;

- c. melakukan kegiatan Pemantauan dan Tinjauan hasil Penilaian Risiko;
- d. melakukan Pencatatan dan Pelaporan tahunan atas proses Manajemen Risiko; dan
- e. melakukan konsolidasi proses Manajemen Risiko.

Pasal 11

- (1) Unit Pemilik Risiko tingkat kantor pertanahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf d terdiri atas:
 - a. pemilik Risiko; dan
 - b. tim implementasi Manajemen Risiko sebagai pengelola Risiko.
- (2) Pemilik Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a yaitu pejabat administrator yang memimpin kantor pertanahan.
- (3) Tim implementasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b beranggotakan:
 - a. pejabat pengawas yang bertugas di bidang kesekretariatan sebagai ketua;
 - b. pejabat fungsional tertentu yang bertugas di bidang pengelolaan keuangan atau perencanaan sebagai sekretaris; dan
 - c. pejabat fungsional tertentu atau pegawai yang ditunjuk sebagai anggota.
- (4) Tim implementasi Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b memiliki tugas:
 - a. melakukan Penilaian Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran kegiatan pada Unit Pemilik Risiko masing-masing;
 - b. menentukan Perlakuan Risiko;
 - c. melakukan kegiatan Pemantauan dan Tinjauan atas hasil Penilaian Risiko; dan
 - d. melakukan Pencatatan dan Pelaporan tahunan atas proses Manajemen Risiko.

Pasal 12

Tim implementasi Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (4), Pasal 9 ayat (4), Pasal 10 ayat (4) dan Pasal 11 ayat (4) ditetapkan dalam surat keputusan pimpinan Unit Pemilik Risiko.

Pasal 13

- (1) Satuan tugas Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b terdiri dari:
 - a. pejabat pimpinan tinggi madya yang mempunyai tugas di bidang kesekretariatan di lingkungan Kementerian sebagai koordinator merangkap anggota;
 - b. pejabat pimpinan tinggi pratama yang mempunyai tugas di bidang pengelolaan keuangan di lingkungan Kementerian sebagai sekretaris; dan
 - c. para pejabat pimpinan tinggi madya di lingkungan Kementerian sebagai anggota.
- (2) Satuan tugas Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibentuk guna berperan sebagai unit Manajemen Risiko yang mempunyai fungsi sebagai koordinator implementasi Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian.
- (3) Satuan tugas Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas dan tanggung jawab meliputi:
 - a. melakukan pembinaan terhadap pelaksanaan penerapan Manajemen Risiko yang meliputi sosialisasi, bimbingan, supervisi, dan pelatihan Manajemen Risiko terhadap seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian;
 - b. melakukan Evaluasi Risiko terhadap pencapaian tujuan dan sasaran tahunan dalam upaya pencapaian visi dan misi Kementerian;
 - c. melakukan kegiatan pengendalian Risiko di lingkungan Kementerian;
 - d. melakukan Pemantauan dan Tinjauan penerapan

pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian; dan

- e. membuat laporan tahunan penerapan Manajemen Risiko Kementerian yang disampaikan kepada Menteri.

Pasal 14

- (1) Unit pengawasan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c dilaksanakan oleh inspektorat jenderal.
- (2) Unit pengawasan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas:
 - a. menyusun kebijakan pengawasan penerapan Manajemen Risiko;
 - b. melaksanakan konsultasi dan asistensi;
 - c. melaksanakan pengawasan intern melalui audit, reviu Pemantauan dan Tinjauan, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lainnya; dan
 - d. menyusun dan menyampaikan rekomendasi terhadap efektivitas penerapan Manajemen Risiko kepada satuan tugas Manajemen Risiko dan Unit Pemilik Risiko.

Pasal 15

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1126) sepanjang yang mengatur mengenai penilaian risiko, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 16

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 16 Februari 2022

MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

SOFYAN A. DJALIL

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 8 Maret 2022

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

BENNY RIYANTO

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
NOMOR 3 TAHUN 2022
TENTANG
PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN
PERTANAHAN NASIONAL

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

I. PENDAHULUAN

Pengendalian intern khususnya di sektor publik mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang menggunakan kerangka kerja COSO I Tahun 1992 berupa *Internal Control Integrated Framework (ICIF)*. *Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission (COSO)* merupakan organisasi yang dibentuk tahun 1985 di Amerika Serikat dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi dengan menyusun suatu definisi umum untuk pengendalian, standar, dan kriteria internal yang dapat digunakan untuk menilai sistem pengendalian. Ruang lingkup pengendalian intern sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 yang meliputi seluruh kegiatan pemerintahan. Komponen pengendalian intern terdiri dari 5 unsur yaitu:

1. Lingkungan pengendalian;
2. Penilaian Risiko;
3. Aktivitas pengendalian;
4. Informasi dan komunikasi; serta
5. Pemantauan.

SPIP berada pada level *first line defense*, Manajemen Risiko berada pada *level second line defense* yang mengelola Risiko lintas intern Kementerian, serta Inspektorat Jenderal selaku aparat pengawas intern Kementerian bertindak sebagai *third line defense*. Sebagai *third line defense*, Inspektorat Jenderal sekurang-kurangnya harus memberi peringatan dini dan meningkatkan konektivitas Manajemen Risiko dalam

pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah sebagaimana tertuang dalam Pasal 11 huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008. Oleh karena itu, pendekatan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian dikembangkan berdasarkan *COSO II ERM* yang dilengkapi dengan pendekatan standar Manajemen Risiko ISO 31000:2009 yang telah diadopsi oleh Badan Standarisasi Nasional (BSN) menjadi Standar Nasional Indonesia (SNI) ISO 31000:2018. Hal ini diharapkan memudahkan penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian karena berpijak pada konsep SPIP yang telah dilaksanakan dan terintegrasi dengan strategi manajemen sebagaimana diatur dalam Pasal 14 ayat (3) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008.

II. PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

A. PRINSIP

Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Kementerian harus bertujuan penciptaan nilai dan perlindungan nilai. Tujuan tersebut dicapai dengan memperhatikan prinsip Manajemen Risiko sebagai berikut:

1. terintegrasi
Manajemen Risiko adalah bagian integral dari semua aktivitas organisasi.
2. terstruktur dan komprehensif
pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap Manajemen Risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten dan terstruktur.
3. disesuaikan
kerangka kerja dan proses Manajemen Risiko disesuaikan dan proporsional dengan konteks eksternal dan internal organisasi yang berkaitan dengan sasarannya.
4. inklusif
pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan Manajemen Risiko terinformasi.
5. dinamis
risiko dapat muncul, berubah, atau hilang seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu.

- 6. informasi terbaik yang tersedia
masukannya Manajemen Risiko didasarkan atas informasi historis dan saat ini, dan juga harapan masa depan. Manajemen Risiko secara eksplisit memperhitungkan segala batasan dan ketidakpastian yang berkaitan dengan informasi dan harapan tersebut. Informasi sebaiknya tepat waktu, jelas, dan tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.
- 7. faktor manusia dan budaya
perilaku dan budaya manusia secara signifikan mempengaruhi semua aspek Manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap.
- 8. perbaikan berkelanjutan
manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman.

B. KERANGKA KERJA

Efektivitas Manajemen Risiko tergantung pada integrasinya ke dalam tata kelola organisasi, termasuk pengambilan keputusan. Ini memerlukan dukungan dari pemangku kepentingan, khususnya manajemen puncak.

Pengembangan kerangka kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan Manajemen Risiko di seluruh organisasi.



Organisasi sebaiknya mengevaluasi praktik dan Manajemen Risiko, mengevaluasi segala kesenjangan dan menangani kesenjangan pada kerangka kerja tersebut.

Komponen kerangka kerja dan cara kerja sama di antara komponen sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

1. Kepemimpinan dan komitmen

Manajemen puncak dan badan pengawas, jika memungkinkan, sebaiknya memastikan Manajemen Risiko terintegrasi pada semua aktivitas organisasi dan sebaiknya menunjukkan kepemimpinan dan komitmen dengan:

- a. menyesuaikan dan mengimplementasikan semua komponen kerangka kerja;
- b. menerbitkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan, rencana, atau arah tindakan Manajemen Risiko;
- c. memastikan sumber daya yang diperlukan dialokasikan untuk pengelolaan Risiko; dan
- d. menetapkan kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas pada tingkat yang diperlukan di dalam organisasi.

Hal ini akan membantu organisasi untuk:

- a. menyelaraskan Manajemen Risiko dengan sasaran, strategi, dan budaya;
- b. mengenali dan menangani semua kewajiban, termasuk komitmen sukarela;
- c. menetapkan besaran dan jenis Risiko yang dapat atau tidak dapat diambil untuk memandu pengembangan kriteria Risiko, memastikan komunikasinya kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
- d. mengomunikasikan nilai Manajemen Risiko kepada organisasi dan pemangku kepentingan;
- e. mendorong pemantauan sistematis terhadap Risiko; dan
- f. memastikan kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai dengan konteks organisasi;

Manajemen puncak memiliki akuntabilitas untuk mengelola Risiko, sedangkan badan pengawas memiliki akuntabilitas untuk mengawasi Manajemen Risiko. Badan pengawas sering diharapkan dapat :

- a. memastikan Risiko dipertimbangkan dengan memadai saat penetapan sasaran organisasi;
- b. memahami Risiko yang dihadapi organisasi dalam mencapai sasarnya;
- c. memastikan sistem untuk mengelola Risiko tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif;
- d. memastikan sistem tersebut sesuai dengan konteks sasaran organisasi; dan
- e. memastikan informasi tentang Risiko dan manajemennya dikomunikasikan dengan tepat.

2. Integrasi

Integrasi Manajemen Risiko tergantung pada pemahaman terhadap struktur dan konteks organisasi. Struktur berbeda tergantung pada tujuan, sasaran, dan kompleksitas organisasi. Risiko dikelola di semua bagian struktur organisasi. Tiap pegawai di organisasi bertanggung jawab terhadap pengelolaan Risiko.

Tata kelola memandu arah organisasi, hubungan eksternal dan internalnya, serta peran, proses, dan praktik yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Struktur manajemen menerjemahkan arahan tata kelola menjadi strategi dan sasaran terkait yang diperlukan untuk mencapai tingkat yang diinginkan dari kinerja berkelanjutan dan viabilitas jangka panjang. Penentuan akuntabilitas dan peran pengawasan Manajemen Risiko di dalam organisasi adalah bagian integral dari tata kelola organisasi.

Integrasi Manajemen Risiko ke dalam organisasi adalah proses yang dinamis dan berulang, serta sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian dari, dan tidak terpisahkan dari, tujuan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, sasaran, dan operasi organisasi.

3. Desain

a. Pemahaman organisasi dan konteksnya

Ketika mendesain kerangka kerja pengelolaan Risiko, organisasi sebaiknya memeriksa dan memahami konteks eksternal dan internalnya. Pemeriksaan konteks eksternal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- 1) faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal;
- 2) penggerak dan tren utama yang mempengaruhi sasaran organisasi;
- 3) hubungan, persepsi, nilai, kebutuhan, dan harapan pemangku kepentingan eksternal;
- 4) hubungan dan komitmen kontraktual; dan
- 5) kompleksitas dan dependensi jaringan.

Pemeriksaan konteks internal organisasi dapat termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- 1) visi, misi, dan nilai;
- 2) tata kelola, struktur organisasi, peran, dan akuntabilitas;
- 3) strategi, sasaran, dan kebijakan;
- 4) budaya organisasi;
- 5) standar, panduan, dan model yang diadopsi oleh organisasi;
- 6) kapabilitas, ditinjau dari sumber daya dan pengetahuan (misalnya modal, waktu, orang, kekayaan intelektual, proses, sistem, dan teknologi);
- 7) data, sistem informasi, dan alur informasi;
- 8) hubungan dengan pemangku kepentingan internal, dengan mempertimbangkan persepsi dan nilai mereka;
- 9) hubungan dan komitmen kontraktual; dan
- 10) interdependensi dan interkoneksi.

b. Penegasan komitmen Manajemen Risiko

Manajemen puncak dan badan pengawas, jika memungkinkan, sebaiknya menunjukkan dan menegaskan komitmen berkelanjutan mereka terhadap Manajemen Risiko melalui kebijakan, pernyataan, atau bentuk lain yang secara jelas menyampaikan sasaran dan komitmen organisasi terhadap Manajemen Risiko. Komitmen sebaiknya termasuk, tetapi tidak terbatas kepada:

- 1) tujuan pengelolaan Risiko organisasi serta kaitan dengan sasaran dan kebijakan lain;
- 2) penguatan kebutuhan untuk mengintegrasikan Manajemen Risiko ke dalam keseluruhan budaya organisasi;
- 3) kepemimpinan dalam integrasi Manajemen Risiko ke dalam aktivitas bisnis inti dan pengambilan keputusan;
- 4) kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas;
- 5) penyediaan sumber daya yang diperlukan;
- 6) cara penanganan konflik kepentingan;
- 7) pengukuran dan pelaporan dalam indikator kinerja organisasi; dan
- 8) tinjauan dan peningkatan.

Komitmen Manajemen Risiko sebaiknya dikomunikasikan di dalam organisasi dan kepada pemangku kepentingannya dengan sesuai.

- c. Penetapan peran, kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas organisasional

Manajemen puncak dan badan pengawas, sesuai penerapan, sebaiknya memastikan bahwa kewenangan, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk peran yang relevan dalam Manajemen Risiko telah ditetapkan dan dikomunikasikan pada semua tingkat organisasi, serta sebaiknya:

- 1) menekankan bahwa Manajemen Risiko adalah tanggung jawab inti; dan
- 2) mengidentifikasi individu yang memiliki akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola Risiko (pemilik Risiko).

- d. Alokasi sumber daya

Manajemen puncak dan badan pengawas, sesuai penerapan, sebaiknya memastikan alokasi sumber daya Manajemen Risiko yang memadai, yang dapat termasuk, tetapi tidak terbatas pada:

- 1) orang, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi;
- 2) proses, metode, dan alat yang dipakai organisasi untuk mengelola Risiko;
- 3) proses dan prosedur terdokumentasi;
- 4) sistem manajemen informasi dan pengetahuan; dan
- 5) pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan.

Organisasi sebaiknya mempertimbangkan kapabilitas dan keterbatasan sumber daya yang ada.

e. Penyiapan komunikasi dan konsultasi

Organisasi sebaiknya menetapkan pendekatan yang disetujui untuk komunikasi dan konsultasi guna mendukung kerangka kerja dan memfasilitasi penerapan efektif Manajemen Risiko. Komunikasi melibatkan pembagian informasi dengan audiensi yang dituju. Konsultasi juga melibatkan pemberian umpan balik dari partisipan dengan harapan bahwa hal itu dapat berkontribusi dan membentuk keputusan atau aktivitas lain. Metode dan konten komunikasi dan konsultasi sebaiknya mencerminkan harapan pemangku kepentingan jika relevan. Komunikasi dan konsultasi sebaiknya tepat waktu dan memastikan bahwa informasi yang relevan dikumpulkan, digabungkan, disintesis, dan dibagikan, secara sesuai, serta umpan balik diberikan dan peningkatan dibuat.

4. Implementasi

Organisasi sebaiknya mengimplementasikan kerangka kerja Manajemen Risiko dengan:

- a. mengembangkan rencana yang sesuai, termasuk waktu dan sumber daya;
- b. mengidentifikasi di mana, kapan, bagaimana, dan oleh siapa beragam jenis keputusan dibuat di seluruh organisasi;
- c. memodifikasi proses pengambilan keputusan yang sesuai (jika diperlukan); dan
- d. memastikan pengaturan organisasi dalam mengelola Risiko dipahami dengan jelas dan dipraktikkan.

Implementasi kerangka kerja yang berhasil memerlukan keterlibatan dan kesadaran pemangku kepentingan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk secara eksplisit mengatasi ketidakpastian di dalam pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa ketidakpastian baru atau lanjutan dapat diperhitungkan saat muncul.

Ketika didesain dan diimplementasikan dengan baik, kerangka kerja Manajemen Risiko dapat memastikan proses Manajemen Risiko menjadi bagian dari semua aktivitas di seluruh organisasi, termasuk pengambilan keputusan, serta memastikan perubahan konteks eksternal dan internal ditangkap dengan memadai.

5. Evaluasi

Untuk mengevaluasi efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, organisasi sebaiknya:

- a. mengukur kinerja kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkala terhadap tujuan, rencana implementasi, indikator, dan perilaku yang diharapkan; dan
- b. menentukan apakah kerangka kerja Manajemen Risiko tetap sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

6. Perbaikan

a. Adaptasi

Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memantau dan mengadaptasi kerangka kerja Manajemen Risiko untuk mengatasi perubahan eksternal dan internal. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan nilainya.

b. Perbaikan berkesinambungan

Organisasi sebaiknya secara berkesinambungan meningkatkan kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas kerangka kerja Manajemen Risiko, serta bagaimana proses Manajemen Risiko diintegrasikan. Saat kesenjangan atau peluang peningkatan yang relevan diidentifikasi, organisasi sebaiknya mengembangkan rencana dan tugas pengembangan dan menugaskan kepada pihak yang memiliki akuntabilitas terhadap implementasi. Setelah diimplementasikan, perbaikan tersebut sebaiknya berkontribusi pada peningkatan Manajemen Risiko.

C. PROSES MANAJEMEN RISIKO

1. Umum

Proses Manajemen Risiko merupakan serangkaian proses yang meliputi penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik pada aktivitas komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, Penilaian Risiko, Perlakuan Risiko, Pemantauan dan Tinjauan, serta Pencatatan dan Pelaporan Risiko.

Proses Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian integral manajemen dan pengambilan keputusan, serta diintegrasikan ke dalam struktur, operasi, dan proses organisasi. Diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek.

Penerapan proses Manajemen Risiko di dalam organisasi, disesuaikan untuk mencapai sasaran dan menyesuaikan konteks eksternal dan tempat proses diterapkan.

Sifat dinamis dan variabel dari perilaku dan budaya manusia sebaiknya dipertimbangkan dalam penerapan proses Manajemen Risiko. Walaupun proses Manajemen Risiko sering ditampilkan berurutan, dalam praktiknya Manajemen Risiko bersifat berulang.

2. Komunikasi dan konsultasi

Tujuan komunikasi dan konsultasi adalah untuk membantu pemangku kepentingan relevan dalam memahami Risiko, dasar pengambilan keputusan, dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi bertujuan mendorong kesadaran dan pemahaman Risiko, sedangkan konsultasi mencakup pencarian umpan balik dan informasi mendukung pengambilan keputusan. Koordinasi erat di antara keduanya akan memfasilitasi pertukaran informasi yang faktual, tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dipahami, mempertimbangkan kerahasiaan dan integritas informasi, dan juga hak privasi individu.

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang sebaiknya berlangsung selama dan sepanjang seluruh tahap proses Manajemen Risiko. Komunikasi dan konsultasi dimaksudkan untuk:

- a. menyatukan beragam area keahlian pada tiap tahap proses Manajemen Risiko;
- b. memastikan berbagai pandangan dipertimbangkan dengan memadai saat menentukan kriteria Risiko dan saat mengevaluasi Risiko;
- c. memberikan informasi yang memadai untuk memfasilitasi pengawasan Risiko dan pengambilan keputusan; dan
- d. membangun rasa keterlibatan dan kepemilikan di antara pihak yang terpengaruh oleh Risiko.

3. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria

a. Umum

Tujuan penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk menyesuaikan proses Manajemen Risiko, mengaktifkan Penilaian Risiko yang efektif dan perlakuan Risiko yang memadai. Ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup penentuan ruang lingkup proses dan pemahaman konteks eksternal dan internal.

b. Penentuan ruang lingkup

Unit kerja menentukan ruang lingkup aktivitas Manajemen Risikonya karena proses Manajemen Risiko dapat diterapkan pada berbagai tingkat (misalnya strategis, operasi, program, proyek, atau aktivitas lain), diperlukan kejelasan tentang ruang lingkup yang menjadi cakupan, sasaran relevan yang perlu dipertimbangkan, dan keselarasannya dengan sasaran organisasi. Saat merencanakan pendekatan, hal yang perlu dipertimbangkan adalah:

- 1) sasaran dan keputusan yang perlu dibuat;
- 2) hasil keluaran yang diharapkan dari tiap langkah yang akan diambil dalam proses;
- 3) waktu, lokasi, serta pencakupan dan pengecualian khusus;
- 4) alat dan teknik Penilaian Risiko yang sesuai;
- 5) sumber daya yang dibutuhkan, tanggung jawab dan catatan yang disimpan; dan
- 6) hubungan dengan proyek, proses, dan aktivitas lain.

c. Konteks eksternal dan internal

Konteks eksternal dan internal adalah lingkungan yang dicari unit kerja untuk menentukan dan mencapai sasarannya. Konteks proses Manajemen Risiko sebaiknya ditetapkan dari pemahaman terhadap lingkungan eksternal dan internal tempat unit kerja beroperasi serta sebaiknya merefleksikan lingkungan spesifik dari aktivitas yang menjadi sasaran penerapan Manajemen Risiko. Pemahaman konteks penting karena:

- 1) Manajemen Risiko dilakukan dalam konteks sasaran dan aktivitas organisasi;
- 2) faktor organisasi dapat menjadi sumber Risiko; dan
- 3) tujuan dan ruang lingkup proses Manajemen Risiko mungkin berhubungan dengan sasaran unit kerja secara keseluruhan.

Unit Kerja sebaiknya menetapkan konteks eksternal dan internal proses Manajemen Risiko dengan mempertimbangkan faktor sosial, budaya, politik, hukum, regulasi, keuangan, teknologi, ekonomi, dan lingkungan, baik internasional, nasional, regional, maupun lokal. Perumusan konteks bertujuan untuk memahami lingkungan dan batasan penerapan Manajemen Risiko pada setiap UPR, dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan Manajemen Risiko meliputi:
 - a) Ruang lingkup penerapan Manajemen Risiko merupakan batasan tugas, fungsi, dan mandat di mana Manajemen Risiko akan diterapkan; dan
 - b) Periode penerapan Manajemen Risiko merupakan kurun waktu penerapan Manajemen Risiko.
- 2) Menetapkan sasaran organisasi
Penetapan sasaran organisasi dilakukan dengan mengacu pada sasaran strategis dalam peta strategi unit organisasi. Selain dokumen peta strategi, sasaran organisasi juga dapat ditambahkan dari inisiatif strategis dalam kontrak kinerja dan/atau program/proyek/kegiatan yang direncanakan/dilaksanakan organisasi.
- 3) Mengidentifikasi pemangku kepentingan
Identifikasi pemangku kepentingan mencakup:
 - a) Pihak yang menjadi pemangku kepentingan, yaitu pihak yang berinteraksi dan berkepentingan terhadap *output* dan/atau *outcome* organisasi; dan
 - b) Deskripsi pemangku kepentingan dalam hubungannya dengan pencapaian sasaran organisasi.

4) Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Struktur UPR mengacu pada ketentuan organisasi dan tata kerja yang berlaku di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

a) Pendefinisian kriteria Risiko

Organisasi sebaiknya menentukan jumlah dan jenis Risiko yang dapat atau tidak dapat diambil, relatif terhadap sasaran. Organisasi juga sebaiknya menentukan kriteria untuk mengevaluasi signifikansi Risiko dan untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Kriteria Risiko sebaiknya selaras dengan kerangka kerja Manajemen Risiko dan disesuaikan dengan tujuan khusus dan ruang lingkup aktivitas yang dicakup. Kriteria Risiko sebaiknya merefleksikan nilai, sasaran, dan sumber daya organisasi serta konsisten dengan kebijakan dan pernyataan tentang Manajemen Risiko. Kriteria sebaiknya ditentukan dengan mempertimbangkan kewajiban organisasi dan pandangan pemangku kepentingan.

Meski kriteria Risiko sebaiknya ditetapkan pada awal proses Penilaian Risiko, kriteria itu dinamis dan sebaiknya selalu ditinjau dan disesuaikan, bila diperlukan.

Untuk menetapkan kriteria Risiko, hal-hal berikut perlu dipertimbangkan:

- (1) sifat dan jenis ketidakpastian yang dapat mempengaruhi hasil keluaran dan sasaran (baik berwujud maupun tanwujud);
- (2) bagaimana konsekuensi (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan akan ditentukan dan diukur;
- (3) faktor terkait waktu;
- (4) konsistensi penggunaan ukuran;
- (5) bagaimana tingkat Risiko ditentukan;
- (6) bagaimana kombinasi dan urutan berbagai Risiko akan diperhitungkan; dan
- (7) kapasitas organisasi.

No. Urut	Kategori Risiko	Definisi
1.	Risiko Kebijakan	Risiko yang berkaitan dengan perumusan dan penetapan kebijakan internal maupun eksternal organisasi.
2.	Risiko Reputasi	Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi.
3.	Risiko <i>fraud</i>	Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih di lingkungan organisasi.
4.	Risiko legal	Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan.
5.	Risiko kepatuhan	Risiko yang berkaitan dengan ketidakpatuhan organisasi atau pihak eksternal, seperti PPAT atau Surveyor pihak ketiga, terhadap peraturan perundang-undangan atau ketentuan lain yang berlaku.
6.	Risiko operasional	Risiko yang berkaitan dengan tidak berfungsinya proses bisnis organisasi secara efektif dan efisien (keuangan), sistem informasi, atau keselamatan kerja individu.
7.	Risiko Keuangan Negara dan Kekayaan Negara	Risiko yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan APBN dan Barang Milik Negara

4. Penilaian Risiko

a. Umum

Penilaian Risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko. Penilaian Risiko dilakukan secara sistematis, berulang, dan kolaboratif, berdasarkan pengetahuan dan pandangan pemangku kepentingan. Penilaian sebaiknya berdasarkan informasi terbaik yang tersedia, dengan ditunjang oleh penelitian lanjutan sesuai kebutuhan.

b. Identifikasi Risiko

Tujuan identifikasi Risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi Risiko. Organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat mempengaruhi satu atau lebih sasaran. Faktor-faktor berikut, dan hubungan antarfaktor tersebut sebaiknya dipertimbangkan:

- 1) sumber Risiko berwujud dan tanwujud;
- 2) penyebab dan peristiwa;
- 3) ancaman dan peluang;
- 4) kerentanan dan kapabilitas;
- 5) perubahan konteks eksternal dan internal;
- 6) indikator Risiko pegari (yang timbul);
- 7) sifat dan nilai aset dan sumber daya;
- 8) konsekuensi dan dampak terhadap sasaran;
- 9) batasan pengetahuan dan keandalan informasi;
- 10) faktor terkait waktu; dan
- 11) bias, asumsi, dan kepercayaan pihak yang terlibat.

Unit Kerja mengidentifikasi Risiko, tanpa memandang apakah sumber Risiko itu dapat dikendalikan organisasi atau tidak. Perlu diperhatikan bahwa mungkin ada lebih dari satu jenis hasil keluaran, yang dapat menimbulkan beragam dampak berwujud atau tak berwujud.

Identifikasi Risiko bertujuan untuk menentukan semua Risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Risiko tersebut mencakup kejadian, penyebab, maupun dampak Risiko, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Kejadian Risiko merupakan pernyataan kondisional atas peristiwa/keadaan yang berpotensi menggagalkan, menunda, menghambat atau tidak mengoptimalkan pencapaian Sasaran Organisasi (SO). Kejadian Risiko dapat berupa:
 - a) Sesuatu yang tidak diharapkan namun terjadi yaitu kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan; atau
 - b) Sesuatu yang diharapkan namun tidak terwujud yaitu kesempatan yang tidak dapat dimanfaatkan.Namun demikian, kejadian Risiko bukan merupakan negasi (lawan) dari sasaran organisasi (SO).
- 2) Penyebab Risiko merupakan peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung dari kejadian Risiko yang diidentifikasi. Penyebab Risiko dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari internal maupun eksternal Unit Pemilik Risiko (UPR). Dalam hal penyebab langsung suatu Risiko lebih dari satu, penyebab Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai penyebab kejadian.
- 3) Dampak Risiko merupakan akibat langsung yang timbul dan dirasakan setelah Risiko terjadi. Dalam hal dampak langsung lebih dari satu, dampak Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai dampak Risiko berdasarkan asas Pareto.
- 4) Perumusan kejadian, penyebab, dan dampak Risiko dapat menggunakan berbagai metode analisis masalah misalnya *fishbone analysis diagram*.
- 5) Identifikasi Risiko dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:
 - a) Identifikasi Risiko dari UPR tingkat lebih tinggi yang relevan untuk ditetapkan sebagai Risiko sesuai tugas dan fungsi UPR yang bersangkutan (*top-down*), dengan mekanisme sebagai berikut:

- (1) Apabila sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, sasaran organisasi dan Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam profil Risiko UPR bersangkutan; dan
 - (2) Apabila sasaran organisasi UPR tingkat lebih tinggi tidak relevan, namun Risikonya relevan bagi UPR bersangkutan sesuai tugas dan fungsinya, Risiko UPR tingkat lebih tinggi ditetapkan dalam profil Risiko UPR bersangkutan.
- b) Identifikasi Risiko berdasarkan sasaran organisasi UPR yang bersangkutan dengan mekanisme sebagai berikut:
- (1) Mengidentifikasi kejadian, penyebab, dan dampak Risiko dengan merujuk antara lain:
 - (a) Laporan hasil audit/*evaluasi/review*, yaitu berkaitan dengan informasi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan pada suatu organisasi;
 - (b) Pendapat ahli (*Expert judgement*), yaitu pandangan para ahli terkait suatu Risiko; dan
 - (c) Data pembandingan (*Benchmark data*), yaitu data terkait Risiko tertentu dari UPR atau organisasi yang relevan.
 - (2) Setiap Sasaran Organisasi (SO) harus memiliki minimal 1 (satu) kejadian Risiko dan 1 (satu) kejadian Risiko hanya dapat digunakan pada satu Sasaran Organisasi (SO).
- c) Identifikasi Risiko berdasarkan masukan atau profil Risiko UPR level di bawahnya (*bottom-up*) dengan mekanisme sebagai berikut:
- (1) UPR dapat mengusulkan suatu Risiko dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi apabila:

- (a) Risiko tersebut memerlukan koordinasi antar-UPR selevel; dan/atau
 - (b) Risiko tersebut tidak dapat ditangani oleh UPR tersebut.
- (2) Pengusulan Risiko yang akan dinaikkan menjadi Risiko pada UPR yang lebih tinggi (*bottom-up*) sebagai berikut:
- (a) Pimpinan UPR mengusulkan Risiko yang akan dinaikkan kepada eksekutif Manajemen Risiko UPR yang lebih tinggi;
 - (b) Eksekutif Manajemen Risiko UPR yang lebih tinggi menyampaikan analisis untuk pertimbangan penetapan Risiko tersebut oleh Pimpinan UPR;
 - (c) Pimpinan UPR menetapkan diterima atau tidaknya usulan tersebut;
 - (d) Identifikasi Risiko terkait inisiatif strategis atau proyek dilakukan sesuai lingkup dan durasi pelaksanaan dengan mekanisme sebagai berikut:
 - i. Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi kurang dari 1 (satu) tahun, Risiko diidentifikasi sesuai rencana pelaksanaan dalam periode tersebut;
 - ii. Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi lebih dari 1 (satu) tahun (*multi years*), Risiko diidentifikasi setiap tahun sesuai rencana pelaksanaan tahunan;
 - iii. Risiko atas inisiatif strategis atau proyek yang berdurasi paling sedikit 6 (enam) bulan dituangkan dalam profil Risiko UPR;
 - iv. Risiko yang berdurasi kurang dari 6 (enam) bulan dapat tidak dituangkan dalam profil Risiko UPR, namun harus tetap dikelola oleh unit pelaksana inisiatif strategis/proyek terkait.

- v. Untuk mengoptimalkan proses Identifikasi Risiko maka setiap unit harus memenuhi syarat minimal jumlah kategori Risiko yang diidentifikasi dengan rincian:
 - i) UPR tingkat Kementerian: 5 (lima) kategori Risiko;
 - ii) UPR tingkat eselon I: 4 (empat) kategori Risiko; dan
 - iii) UPR tingkat eselon II dan III Kantor Pertanahan: 3 (tiga) kategori Risiko.
- vi. Menuangkan hasil identifikasi Risiko dalam *Risk Register* dan Peta Risiko sesuai dengan lampiran.

c. Analisis Risiko

Tujuan Analisis Risiko adalah untuk memahami sifat Risiko dan karakteristiknya, termasuk, jika memungkinkan, tingkat Risikonya. Analisis Risiko melibatkan pertimbangan mendetail terhadap ketidakpastian, sumber Risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa, skenario, kendali, dan kendali tersebut. Suatu peristiwa dapat memiliki beragam sebab dan akibat, serta dapat mempengaruhi beberapa sasaran. Analisis Risiko dapat dilakukan dengan beragam tingkat detail dan kompleksitas, tergantung pada tujuan analisis, ketersediaan dan keandalan informasi, serta ketersediaan sumber daya. Teknik analisis dapat kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, tergantung pada kondisi dan penggunaan yang diharapkan. Analisis Risiko sebaiknya mempertimbangkan faktor seperti:

- 1) kemungkinan peristiwa dan konsekuensi;
- 2) sifat dan besaran konsekuensi;
- 3) kompleksitas dan konektivitas;
- 4) faktor dan volatilitas terkait waktu;
- 5) efektivitas kendali yang ada; dan
- 6) tingkat sensitivitas dan kepercayaan.

Analisis Risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda, bias, persepsi Risiko, dan penilaian. Pengaruh tambahan adalah mutu informasi yang digunakan, asumsi dan pengecualian yang dibuat, keterbatasan teknik, serta eksekusi teknik tersebut. Pengaruh tersebut sebaiknya didokumentasikan dan dikomunikasikan kepada pengambil keputusan.

Peristiwa yang ketidakpastiannya tinggi sulit untuk dikuantifikasi. Hal ini dapat menjadi isu saat menganalisis peristiwa dengan konsekuensi yang parah. Pada kasus semacam itu, penggunaan kombinasi beberapa teknik secara umum dapat memberikan wawasan yang lebih luas.

Analisis Risiko memberikan masukan untuk evaluasi Risiko, untuk keputusan apakah Risiko memerlukan perlakuan dan bagaimana perlakuannya, serta terhadap strategi dan metode perlakuan Risiko yang paling sesuai. Hasilnya memberikan wawasan untuk keputusan, di mana pilihan diambil dan pilihan tersebut melibatkan berbagai jenis dan tingkat Risiko.

Analisis Risiko merupakan langkah untuk menentukan nilai dari suatu sisa Risiko yang telah diidentifikasi dengan mengukur nilai kemungkinan dan dampaknya. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, suatu sisa Risiko dapat ditentukan tingkat dan status Risikonya sehingga dapat dihasilkan suatu informasi untuk menciptakan desain pengendaliannya.

Sisa Risiko yang telah diidentifikasi harus dianalisis berdasarkan informasi yang akurat sehingga dapat diperoleh nilai kemungkinan dan dampak yang tepat. Ketepatan penilaian ini penting karena hasil yang diperoleh akan menentukan prioritas penanganannya. Dalam penilaian dibutuhkan adanya data-data kejadian pada tahun-tahun sebelumnya serta data prediksi untuk kejadian pada masa yang akan datang. Karenanya proses ini membutuhkan proses analisis informasi dan peran serta pelaksana kegiatan yang sangat memahami proses operasionalnya dan bila dimungkinkan juga melibatkan para pihak yang terlibat.

Output analisis Risiko adalah status dan peta Risiko. Status Risiko adalah suatu daftar yang memuat informasi tentang sisa Risiko, referensi dan nilai kemungkinan, referensi dan nilai dampaknya, serta tingkat dan penjelasannya sesuai dengan urutan mulai dari sisa Risiko dengan tingkat Risiko terbesar sampai dengan tingkat terkecil. Sedangkan Peta Risiko adalah suatu penggambaran dari masing-masing sisa Risiko secara visual sesuai dengan nilainya dalam matriks peta Risiko sehingga akan diperoleh informasi pada area mana sisa Risiko tersebut berada.

Analisis Risiko dilakukan dengan menilai Risiko dari sisi tingkat Risiko. Tingkat Risiko ditentukan berdasarkan tingkat dampak Risiko dan kemungkinan terjadinya Risiko. Tahap pelaksanaan analisis Risiko meliputi kegiatan:

- 1) menetapkan jenis analisis Risiko sesuai tujuan, ketersediaan data, dan tingkat kedalaman analisis Risiko yang dilakukan;
- 2) melakukan analisis Risiko terhadap sumber Risiko;
- 3) mengkaji kekuatan dan kelemahan dari sistem dan mekanisme pengendalian, baik proses, peralatan, dan praktik yang ada;
- 4) melakukan analisis terhadap besarnya kemungkinan terjadinya suatu Risiko dan dampaknya;
- 5) melakukan analisis terhadap tingkat suatu Risiko;
- 6) melakukan analisis terhadap profil Risiko atau peta Risiko; dan
- 7) melakukan analisis terhadap tingkat Risiko gabungan (komposit) untuk masing-masing kategori Risiko.

Jenis Analisis Risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif atau analisis kuantitatif dampak dan kemungkinan terjadinya. Analisis terhadap dampak dan kemungkinan terjadinya Risiko dilakukan dengan menggunakan metode skala yang telah ditetapkan untuk masing-masing kategori dengan parameter yang telah ditetapkan.

Analisis terhadap tingkat Risiko diukur dengan menggunakan dua dimensi, yaitu:

- 1) kemungkinan terjadinya Risiko yang dinyatakan dalam frekuensi; dan
- 2) tingkat dampak.
- 3) Analisis Risiko menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk hasil analisis Risiko. Hasil analisis Risiko berisi:
 - a) identifikasi akar permasalahan;
 - b) penentuan 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, peluang dan ancaman.

Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya Risiko dan kriteria dampak Risiko, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko (*likelihood*)
 - a) Kriteria Kemungkinan terjadinya Risiko dapat menggunakan pendekatan statistik (*probability*), frekuensi kejadian per satuan waktu (hari, minggu, bulan, tahun), atau dengan pendapat ahli (*expert judgement*);
 - b) Penentuan peluang terjadinya Risiko di Kementerian menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu, yakni dalam 1 (satu) tahun periode data yang dianalisis. Dalam hal kejadian Risiko melebihi 1 (satu) tahun, maka analisis Kriteria Kemungkinan menggunakan periode sesuai rentang waktu data yang dibutuhkan;
 - c) Kriteria Level Kemungkinan terjadinya Risiko di Kementerian meliputi:

Level Kemungkinan	Kriteria Kemungkinan	
	Persentase	Jumlah frekuensi
Hampir tidak terjadi (1)	$x \leq 5\%$	< 3 kali dalam 1 tahun
Jarang terjadi (2)	$5\% < x \leq 10\%$	4 kali s.d. 9 kali dalam 1 tahun
Kadang terjadi (3)	$10\% < x \leq 20\%$	10 s.d. 14 kali dalam 1 tahun
Sering terjadi (4)	$20\% < x \leq 50\%$	15 kali s.d. 20 kali dalam 1 tahun
Hampir pasti terjadi (5)	$x > 50\%$	> 20 kali dalam 1 tahun

2) Kriteria Dampak Risiko (*consequences*)

Dampak Risiko diklasifikasi sesuai area dampak dengan prioritas urutan sebagai berikut:

a) Kriteria Dampak Risiko dapat diklasifikasikan dalam beberapa area dampak sesuai dengan jenis dampak kejadian Risiko yang mungkin terjadi. Area dampak Risiko diurutkan dari bobot tertinggi hingga terendah yang meliputi:

(1) Beban keuangan negara

Dampak Risiko berupa:

- (a) tambahan pengeluaran negara baik dalam bentuk: uang dan setara uang, surat berharga, kewajiban, dan barang; serta
- (b) potensi kerugian/kehilangan penerimaan dan aset negara.

Dampak Risiko beban keuangan negara mencakup:

(a) *Fraud*

Pengukuran dampak Risiko berdasarkan angka mutlak sebagaimana dalam tabel Kriteria Dampak; atau

(b) *Non-fraud*

Beban keuangan *non-fraud* dibedakan menjadi *non-fraud* penerimaan atau pembiayaan dan *non-fraud* lainnya. *Non-fraud* lainnya mencakup dampak atas beban keuangan negara selain yang disebabkan dari potensi hilangnya penerimaan atau beban atas pembiayaan. Pengukuran dampak Risiko berdasarkan persentase terhadap total penerimaan, pembiayaan atau *non-fraud* lainnya seperti belanja/aset yang dikelola oleh unit tersebut.

(c) *Penurunan* reputasi

Dampak Risiko berupa citra/nama baik/wibawa Kementerian yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun atau tidak meningkat.

(2) Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif

Dampak Risiko berupa ancaman hukuman yang dijatuhkan atas perkara di pengadilan baik menyangkut pegawai atau organisasi;

(3) Kecelakaan dan penyakit akibat kerja

Dampak Risiko berupa kematian, cedera dan/atau gangguan kesehatan baik fisik maupun mental yang dialami pegawai dalam pelaksanaan tugas kedinasan;

(4) Gangguan terhadap layanan organisasi

Dampak Risiko berupa simpangan dari standar layanan yang ditetapkan; dan

(5) Penurunan kinerja

Dampak Risiko berupa tidak tercapainya sasaran atau target kinerja yang ditetapkan dalam kontrak kinerja atau target kinerja lainnya.

b) Kriteria Level Dampak bagi Setiap UPR Ditetapkan Sebagai Berikut:

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Beban Keuangan Negara	Kementerian	$x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$\text{Rp}1 \text{ M} < x \leq \text{Rp}10 \text{ M}$	$x > \text{Rp}10 \text{ M}$
	Eselon I	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$	$x > \text{Rp}1 \text{ M}$
	Eselon II	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}100 \text{ juta}$
	Kantor Pertanahan	-	-	$x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$	$\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$	$x > \text{Rp}10 \text{ juta}$
	Seluruh UPR	$x \leq 0,1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,1\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$1\% < x \leq 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR	$x > 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola UPR
<i>Non-fraud</i> Penerimaan atau Pembiayaan						

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Penurunan Reputasi	Kementerian /Eselon I	-Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) /tertulis ke organisasi ≤ 10 -Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> / investor sangat baik -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5)	-Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) /tertulis ke organisasi > 10 -Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> / investor baik -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x < 4,25$ (skala 5)	-Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan <i>opinion leader</i> -Pemberitaan negatif di media massa lokal -Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> /investor sedang -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x < 4$ (skala 5)	-Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari <i>opinion leader</i> -Pemberitaan negatif di media massa nasional -Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> /investor rendah -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x < 3,75$ (skala 5)	-Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i> / investor sangat rendah -Pemberitaan negatif di media massa internasional -Tingkat kepuasan pengguna layanan $< 3,5$ (skala 5)
		-Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi ≤ 3 -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4,25 \leq x \leq 5$ (skala 5)	-Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan) / tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5 -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $4 \leq x < 4,25$ (skala 5)	-Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi > 5 -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,75 \leq x < 4$ (skala 5)	-Pemberitaan negatif di media massa lokal -Pemberitaan negatif yang masif di media sosial -Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar $3,5 \leq x < 3,75$ (skala 5)	-Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional -Tingkat kepuasan pengguna layanan $< 3,5$ (skala 5)

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif	Kementerian	Perdata: x ≤ 100 juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat administratif fungsional umum.	Perdata: 100 juta < x ≤ 1 M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara	Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional pejabat fungsional umum. Perdata: 1 M < x ≤ 10 M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara.	Pidana: 1 < x ≤ 5 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara Perdata: 10 M < x ≤ 100 M Administratif: tergugat merupakan Menteri	Pidana: x > 5 tahun atau tersangka/ terdakwa: Menteri/Wakil Menteri Perdata: x > 100M

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	Eselon II	-	-	Perdata: $x \leq 100$ juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. Perdata: 100 juta $< x \leq 1$ M Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II	Pidana: $x > 1$ tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon II Perdata: $x > 1$ M

Area Dampak	Level	Level Dampak				
		Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	Kantor Pertanian	-	-	Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.	Pidana: $x \leq 1$ tahun Perdata: ≤ 100 juta Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III	Pidana: $x > 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III Perdata: > 100 juta
Kecelakaan dan Penyakit akibat Kerja	Seluruh	Ancaman fisik dan/atau psikis	- Cedera fisik ringan - Gangguan kesehatan fisik ringan - Gangguan kesehatan mental ringan	- Cedera fisik sedang - Gangguan kesehatan fisik sedang - Gangguan kesehatan mental sedang	- Cedera fisik berat - Gangguan kesehatan fisik berat - Gangguan kesehatan mental berat	Kematian
Gangguan Terhadap Layanan Organisasi	Kementerian	$x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 75\%$ dari jam operasional layanan harian	$75\% \leq x < 90\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 90\%$ dari jam operasional layanan harian

	Eselon I	$x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 40\%$ dari jam operasional layanan harian	$40\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$65\% \leq x < 80\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 80\%$ dari jam operasional layanan harian
	Eselon II	$x < 10\%$ dari jam operasional layanan harian	$10\% \leq x < 25\%$ dari jam operasional layanan harian	$25\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$50\% \leq x < 65\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 65\%$ dari jam operasional layanan harian

	Level Dampak					
Area Dampak	Level	Tidak Signifikan (1)	Minor (2)	Moderat (3)	Signifikan (4)	Sangat Signifikan (5)
	Kantor Pertanahan	$x < 5\%$ dari jam operasional layanan harian	$5\% \leq x < 15\%$ dari jam operasional layanan harian	$15\% \leq x < 35\%$ dari jam operasional layanan harian	$35\% \leq x < 50\%$ dari jam operasional layanan harian	$x \geq 50\%$ dari jam operasional layanan harian
Penurunan kinerja	Seluruh	$x \leq 5\%$ dari target kinerja	$5\% < x \leq 10\%$ dari target kinerja	$10\% < x \leq 20\%$ dari target kinerja	$20\% < x \leq 25\%$ dari target kinerja	$x > 25\%$ dari target kinerja

- c) Mengestimasi Level Kemungkinan Risiko.
- (1) Estimasi level kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam *Loss Event Database* (LED).
 - (2) Apabila Risiko yang diidentifikasi tidak memiliki data historis terkait frekuensi kejadian Risiko pada tahun sebelumnya, maka estimasi level kemungkinan Risiko dapat dilakukan dengan menggunakan metode lain sesuai prioritas urutan sebagai berikut:
 - (a) teknik perkiraan (aproksimasi);
 - (b) mempertimbangkan pendapat ahli; atau
 - (c) konsensus pemilik proses bisnis, pengelola Risiko dan pimpinan UPR.
 - (3) Level kemungkinan Risiko ditentukan berdasarkan estimasi kemungkinan Risiko sesuai kriteria kemungkinan Risiko. Untuk Risiko atas inisiatif strategis atau proyek, estimasi level kemungkinan dilakukan sesuai dengan ketentuan angka (1) sampai dengan angka (2) di atas dan disesuaikan dengan periode pelaksanaan inisiatif strategis atau proyek, serta memenuhi ketentuan berikut:
 - (a) Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi 6 (enam) hingga 12 (dua belas) bulan, maka estimasi level kemungkinan Risiko dilakukan atas periode tersebut. Penentuan level kemungkinan Risiko menggunakan kriteria kemungkinan secara proporsional sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan ini; dan
 - (b) Dalam hal inisiatif strategis atau proyek berdurasi lebih dari 1 (satu) tahun (*multi years*), maka level kemungkinan Risiko diidentifikasi dalam periode satu tahun.
- d) Mengestimasi Level Dampak Risiko
- (1) Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap Identifikasi Risiko, ditentukan area dampak yang relevan dan estimasi dampak dengan cara:

- (a) mengukur dampak apabila Risiko terjadi setelah mempertimbangkan sistem pengendalian internal yang dilaksanakan, proyeksi, dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut; dan
- (b) menganalisis dampak berdasarkan data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya sebagaimana dituangkan dalam LED.
- (2) Level dampak Risiko ditentukan berdasarkan area dampak dan estimasi dampak sesuai kriteria dampak Risiko; dan
- (3) Untuk Risiko atas inisiatif strategis atau proyek, estimasi Level Dampak Risiko dilakukan sesuai dengan ketentuan angka (1) sampai dengan angka (2) di atas.
- e) Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko
- (1) Besaran Risiko dan level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan level dampak Risiko sesuai matriks analisis Risiko; dan

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

- (2) Berdasarkan pemetaan Risiko tersebut, diperoleh Level Risiko yang meliputi sangat tinggi (5), tinggi (4), sedang (3), rendah (2), atau sangat rendah (1).

LEVEL RISIKO

Level Risiko	Besaran Risiko	Warna
Sangat Tinggi (5)	20-25	Merah
Tinggi (4)	16-19	Oranye
Sedang (3)	12-15	Kuning
Rendah (2)	6-11	Hijau
Sangat Rendah (1)	1-5	Biru

- (3) Evaluasi Risiko

Tujuan Evaluasi Risiko adalah untuk mendukung keputusan. Evaluasi Risiko melibatkan perbandingan hasil Analisis Risiko dengan kriteria Risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan apakah diperlukan tindakan tambahan. Hal ini dapat membawa pada keputusan untuk:

- (a) tidak melakukan apa pun lebih lanjut;
- (b) mempertimbangkan opsi perlakuan Risiko;
- (c) melakukan analisis lanjutan untuk memahami Risiko dengan lebih baik;
- (d) memelihara pengendalian yang ada; dan
- (e) mempertimbangkan kembali sasaran.

Keputusan sebaiknya mempertimbangkan konteks yang lebih luas, serta konsekuensi aktual yang dipersepsikan terhadap pemangku kepentingan eksternal dan internal. Hasil keluaran evaluasi Risiko sebaiknya dicatat, dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat yang tepat dalam unit kerja. Tahapan ini bertujuan untuk menentukan prioritas Risiko, besaran/level Risiko residual harapan, keputusan mitigasi Risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU).

(a) Prioritas Risiko

Prioritas Risiko disusun sesuai tahapan berikut:

- i. Prioritas Risiko diurutkan berdasarkan besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah;
- ii. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko yang sama, maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan area dampak Risiko dari yang tertinggi hingga terendah sesuai kriteria dampak Risiko;
- iii. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko dan area dampak Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan urutan prioritas Kategori Risiko; dan
- iv. Dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki Besaran Risiko, area dampak Risiko, dan Kategori Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR.

(b) Besaran/Level Risiko Residual Harapan

Besaran/level Risiko residual harapan merupakan target besaran/level Risiko setelah dilakukan kegiatan pengendalian atas Risiko. Penentuan besaran/level Risiko residual harapan dengan mempertimbangkan selera Pimpinan UPR dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

(c) Keputusan Mitigasi Risiko

Keputusan mitigasi Risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidak dilakukan upaya mitigasi Risiko dikaitkan dengan selera Risiko.

i. Menetapkan Selera Risiko

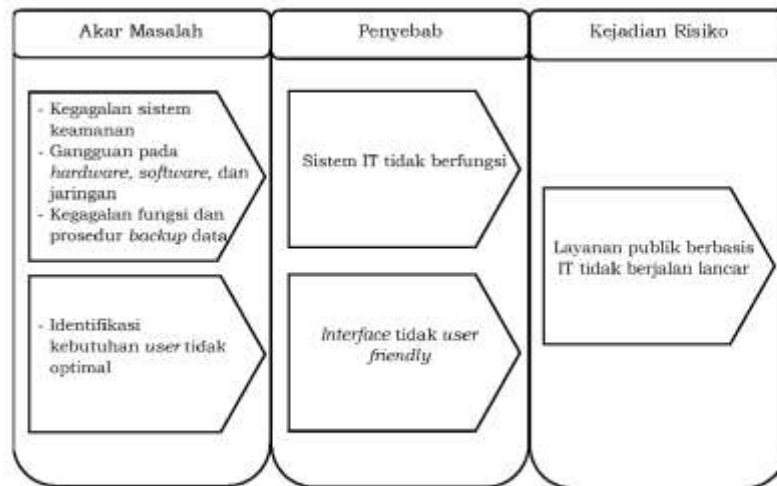
- i) Selera Risiko menjadi dasar dalam penentuan toleransi Risiko, yakni batasan besaran kuantitatif Level Kemungkinan dan level dampak Risiko yang dapat diterima, sebagaimana dituangkan pada kriteria Risiko.
- ii) Selera Risiko ditetapkan sebagai berikut:
 - (i) Risiko pada level rendah dan sangat rendah merupakan Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko dan tidak perlu dilakukan mitigasi Risiko; dan
 - (ii) Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi perlu dilakukan mitigasi untuk menurunkan besaran Risiko dan/atau level Risikonya.

- ii. Menetapkan Mitigasi Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:
 - i) Mitigasi Risiko dilakukan terhadap seluruh Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi, baik Risiko yang merupakan hasil penurunan/*mandatory* dari UPR tingkat lebih tinggi maupun Risiko UPR yang bersangkutan; dan
 - ii) Risiko pada level rendah dan sangat rendah tidak harus dilakukan mitigasi. Namun demikian, dalam hal terdapat potensi peningkatan besaran Risiko melampaui area penerimaan Risiko maka Risiko perlu dilakukan mitigasi.
- (d) Indikator Risiko Utama (IRU)

Unit Pemilik Risiko Tingkat Kementerian menentukan Indikator Risiko Utama (IRU). Indikator Risiko Utama (IRU) merupakan suatu ukuran yang dapat memberikan informasi sebagai sinyal awal tentang adanya peningkatan atau penurunan Besaran Risiko yang ditetapkan dengan ketentuan sebagai berikut:

 - i. Setiap Risiko utama memiliki paling sedikit 1 (satu) Indikator Risiko Utama (IRU);
 - ii. Tujuan penetapan Indikator Risiko Utama (IRU) berbeda dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) karena Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan indikator yang mengukur kinerja pencapaian sasaran strategis sedangkan Indikator Risiko Utama (IRU) merupakan indikator yang mengukur adanya peningkatan besaran Risiko, baik kemungkinan terjadinya maupun dampaknya yang membahayakan pencapaian sasaran organisasi;
 - iii. Penyusunan Indikator Risiko Utama (IRU) dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:
 - i) Identifikasi urutan sebab akibat kejadian Risiko (*chain of events*)

Suatu kejadian Risiko diakibatkan oleh peristiwa yang disebut penyebab Risiko. Suatu penyebab Risiko diakibatkan oleh peristiwa yang muncul lebih awal yang disebut akar masalah. Contoh urutan sebab akibat kejadian yang menyebabkan kejadian Risiko terjadi (*chain of events*):



- ii) Indikator Risiko Utama (IRU) dapat ditetapkan dari penyebab atau akar masalah. Semakin dekat Indikator Risiko Utama (IRU) dengan akar masalah maka Indikator Risiko Utama (IRU) semakin memberikan informasi yang lebih dini akan terjadinya suatu Risiko. Namun demikian, Indikator Risiko Utama (IRU) harus tetap memberikan informasi yang signifikan terkait peningkatan potensi terjadinya Risiko;
- iii) Dalam hal terdapat lebih dari satu penyebab atau akar masalah, penetapan Indikator Risiko Utama (IRU) diprioritaskan dari penyebab atau akar masalah yang paling dominan;
- iv) Memastikan Indikator Risiko Utama (IRU) memenuhi kriteria *ProActive*, yaitu:
 - (i) *Projective*: dapat memberikan peringatan dini akan potensi terjadinya Risiko di masa mendatang;
 - (ii) *Accountable*: dapat diukur secara kuantitatif misalnya dengan ukuran: jumlah, persentase;
 - (iii) *Trackable*: dapat menggambarkan tren Risiko; dan
 - (iv) *Informative*: memberikan informasi tentang status Risiko yang relevan dengan kejadian Risiko.
- v) Indikator Risiko Utama (IRU) yang ditetapkan memperhatikan manfaat informasi yang lebih tinggi daripada biaya pengukuran;

- vi) Indikator Risiko Utama (IRU) yang ditetapkan memiliki periode pemantauan paling lama kuartalan. Dalam hal tidak dapat ditetapkan Indikator Risiko Utama (IRU) dengan periode kuartalan maka dapat ditetapkan Indikator Risiko Utama (IRU) yang memiliki periode pemantauan paling lama semesteran;
- vii) Contoh Perumusan Indikator Risiko Utama (IRU): Misal, akar masalah dominan:
 - (i) Kegagalan sistem keamanan IT (*Information Technology*); atau
 - (ii) Gangguan pada *hardware, software* dan jaringan. Maka Indikator Risiko Utama (IRU) dari akar masalah dominan:
 - (i) Frekuensi pengujian sistem keamanan IT (*Information Technology*); atau
 - (ii) Tingkat *downtime* layanan IT (*Information Technology*) yang disebabkan oleh gangguan pada *hardware, software* dan jaringan.
- iv. Indikator Risiko Utama (IRU) harus memiliki nilai ambang batas yang digunakan untuk menetapkan status Indikator Risiko Utama (IRU) dan terdiri dari:
 - i) Batas aman, yaitu rentang nilai yang diharapkan dan menunjukkan bahwa Indikator Risiko Utama (IRU) tersebut masih dalam kondisi normal, agar mencapai proyeksi besaran Risiko pada akhir tahun yang telah ditetapkan dalam Piagam Manajemen Risiko. Penetapan batas aman mengacu pada proyeksi nilai aktual Indikator Risiko Utama (IRU) yang diharapkan sesuai proyeksi besaran Risiko pada akhir tahun.
 - ii) Batas atas, yaitu nilai batas tertinggi Indikator Risiko Utama (IRU) yang ditoleransi, agar besaran Risiko selama periode pemantauan tidak melampaui besaran Risiko pada awal tahun yang telah ditetapkan dalam Piagam Manajemen Risiko. Penetapan batas atas mengacu pada nilai aktual Indikator Risiko Utama (IRU) awal tahun sesuai Besaran Risiko pada awal tahun.

- iii) Batas bawah, yaitu nilai batas terendah Indikator Risiko Utama (IRU) yang dapat ditoleransi, agar Besaran Risiko selama periode pemantauan tidak melampaui Besaran Risiko pada awal tahun yang telah ditetapkan dalam Piagam Manajemen Risiko. Penetapan batas bawah mengacu pada nilai aktual Indikator Risiko Utama (IRU) awal tahun sesuai Besaran Risiko pada awal tahun.

Contoh:

Kejadian Risiko	:	Ketidakpercayaan publik terhadap pengelolaan keuangan negara
Penyebab	:	Pemberitaan negatif yang masif di media massa dan media sosial
Indikator Risiko Utama (IRU)	:	Jumlah berita dengan <i>tone</i> negatif terkait Kementerian yang muncul di media cetak dan <i>online</i>

Besaran Risiko awal tahun: 19 (sembilan belas) Proyeksi Besaran Risiko akhir tahun: 14 (empat belas).

Nilai aktual Indikator Risiko Utama (IRU) pada awal tahun sebesar 45 (empat puluh lima) artikel/hari, sehingga batas atas Indikator Risiko Utama (IRU) ditetapkan sebesar 45 (empat puluh lima) artikel/hari.

Untuk mencapai proyeksi Besaran Risiko akhir tahun sebesar 14 (empat belas), maka diharapkan jumlah berita dengan *tone* negatif paling banyak 30 (tiga puluh) artikel/hari, sehingga batas aman Indikator Risiko Utama (IRU) ditetapkan sebesar 30 (tiga puluh) artikel/hari.

- v. Ambang batas Indikator Risiko Utama (IRU) bersifat kuantitatif dan ditentukan berdasarkan data historis, *benchmark*, dan/atau penilaian dan keputusan (*judgement*) pimpinan UPR;

vi. Berdasarkan ambang batas, Indikator Risiko Utama (IRU) dapat dibedakan menjadi:

i) Indikator Risiko Utama (IRU) yang hanya memiliki batas aman dan batas atas, yaitu Indikator Risiko Utama (IRU) yang diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin rendah (polarisasi *minimize*). Penentuan status Indikator Risiko Utama (IRU) digambarkan sebagai berikut:



ii) Indikator Risiko Utama (IRU) yang hanya memiliki batas aman dan batas bawah, yaitu Indikator Risiko Utama (IRU) yang diharapkan memiliki nilai aktual yang semakin tinggi (polarisasi *maximize*). Penentuan status Indikator Risiko Utama (IRU) digambarkan sebagai berikut:



- iii) Indikator Risiko Utama (IRU) yang memiliki batas aman, batas atas, dan batas bawah, yaitu Indikator Risiko Utama (IRU) yang diharapkan memiliki nilai aktual yang berada pada rentang nilai tertentu dalam batas aman (polarisasi *stabilize*). Penentuan status Indikator Risiko Utama (IRU) digambarkan sebagai berikut:



- vii. Status Indikator Risiko Utama (IRU) memberikan informasi dini tentang adanya peningkatan atau penurunan besaran Risiko, yang terdiri atas:
- Status aman, menunjukkan tidak terdapat potensi peningkatan atau penurunan kemungkinan terjadinya Risiko rendah;
 - Status waspada, menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko sedang; dan
 - Status awas, menunjukkan kemungkinan terjadinya Risiko tinggi.
- viii. Menyusun manual Indikator Risiko Utama (IRU)
- Manual Indikator Risiko Utama (IRU) merupakan penjelasan rinci yang mencakup definisi Indikator Risiko Utama (IRU), batasan nilai, formula, satuan pengukuran, jenis konsolidasi periode, jenis konsolidasi lokasi, polarisasi, penanggung jawab, penyedia data, sumber data, periode pelaporan, dan data aktual Indikator Risiko Utama (IRU). Manual Indikator Risiko Utama (IRU) menjadi acuan dalam menyusun dan melaporkan aktual Indikator Risiko Utama (IRU) serta dituangkan dalam format yang sudah ditentukan.

- (e) Hasil Evaluasi Risiko

Hasil evaluasi Risiko mencakup prioritas Risiko, keputusan mitigasi Risiko, dan Indikator Risiko Utama (IRU) dituangkan dalam *Risk Register* dan Peta Risiko.
- (f) Menyusun Peta Risiko
 - i. Peta Risiko merupakan gambaran kondisi Risiko yang mendeskripsikan posisi seluruh Risiko yang dikelola oleh UPR dalam Matriks Analisis Risiko;
 - ii. Posisi setiap Risiko menunjukkan urutan prioritas Risiko;
 - iii. Dalam hal diperlukan, UPR dapat menyusun Peta Risiko yang lebih rinci per kategori Risiko; dan
 - iv. Peta Risiko dituangkan dalam *Risk Register*.
- (g) Perlakuan Risiko
 - i. Umum

Tujuan perlakuan Risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan Risiko. Perlakuan Risiko mencakup proses berulang dari:

 - i) formulasi dan seleksi opsi perlakuan Risiko;
 - ii) perencanaan dan implementasi perlakuan Risiko;
 - iii) penilaian efektivitas perlakuan itu;
 - iv) pengambilan keputusan apakah Risiko tersisa dapat diterima; dan
 - v) pelaksanaan perlakuan lanjutan, jika opsi tidak diterima.
 - ii. Pemilihan opsi perlakuan Risiko

Pemilihan opsi perlakuan Risiko yang paling tepat mencakup penyeimbangan potensi manfaat yang diturunkan dalam kaitan dengan pencapaian sasaran terhadap biaya, upaya, atau kerugian implementasi. Opsi perlakuan Risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi. Opsi perlakuan Risiko dapat mencakup satu atau lebih pilihan berikut:

- i) menghindari Risiko dengan memutuskan untuk tidak memulai atau melanjutkan aktivitas yang menimbulkan Risiko;
- ii) mengambil atau meningkatkan Risiko untuk mengejar peluang;
- iii) menghilangkan sumber Risiko;
- iv) mengubah kemungkinan;
- v) mengubah konsekuensi;
- vi) membagi Risiko (misalnya melalui kontrak, membeli asuransi); dan
- vii) mempertahankan Risiko dengan keputusan terinformasi.

Justifikasi untuk perlakuan Risiko lebih luas daripada sekadar pertimbangan ekonomi dan sebaiknya memperhitungkan semua unsur kewajiban, komitmen sukarela, dan pandangan pemangku kepentingan dari organisasi. Pemilihan opsi perlakuan Risiko sebaiknya dibuat sesuai dengan sasaran organisasi, kriteria Risiko, dan sumber daya yang tersedia.

Ketika memilih opsi perlakuan Risiko, organisasi sebaiknya mempertimbangkan nilai, persepsi, dan potensi keterlibatan pemangku kepentingan, serta cara paling tepat untuk berkomunikasi dan berkonsultasi dengan mereka. Meski sama-sama efektif, beberapa perlakuan Risiko dapat lebih diterima oleh beberapa pemangku kepentingan dibandingkan dengan perlakuan yang lain.

Perlakuan Risiko, bahkan jika sudah dirancang dan diterapkan dengan hati-hati, mungkin tidak mencapai hasil keluaran yang diharapkan dan dapat memberi konsekuensi yang tidak diharapkan. Pemantauan dan tinjauan perlu menjadi bagian integral implementasi perlakuan Risiko untuk memberi pemastian bahwa berbagai bentuk perlakuan menjadi dan tetap efektif.

Perlakuan Risiko juga dapat menimbulkan Risiko baru yang perlu dikelola. Jika opsi perlakuan Risiko tidak tersedia atau jika opsi perlakuan tidak mengubah Risiko secara memadai, Risiko tersebut sebaiknya dicatat dan terus ditinjau.

Pengambil keputusan dan pemangku kepentingan lain sebaiknya menyadari sifat dan jangkauan Risiko yang tersisa setelah perlakuan Risiko. Risiko yang tersisa sebaiknya didokumentasikan dan menjadi subjek pemantauan, tinjauan, dan perlakuan lanjutan apabila diperlukan.

iii. Penyiapan dan Penerapan Rencana Perlakuan Risiko

Tujuan rencana perlakuan Risiko adalah untuk menentukan bagaimana opsi perlakuan yang dipilih dapat diterapkan, sehingga pengaturannya dapat dipahami oleh pihak yang terlibat dan kemajuan rencananya dapat dipantau.

Rencana perlakuan sebaiknya jelas mengidentifikasi urutan perlakuan Risiko yang sebaiknya diterapkan. Rencana perlakuan sebaiknya terintegrasi dengan rencana dan proses manajemen organisasi, melalui konsultasi dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

Informasi yang diberikan di dalam rencana perlakuan sebaiknya mencakup:

- i) alasan pemilihan opsi perlakuan, termasuk manfaat yang diharapkan;
- ii) pihak yang memiliki akuntabilitas dan tanggung jawab untuk persetujuan dan implementasi rencana;
- iii) tindakan yang diusulkan;
- iv) sumber daya yang dibutuhkan, termasuk kontingensi;
- v) ukuran kinerja;
- vi) batasan;
- vii) pelaporan dan pemantauan yang diperlukan; dan
- viii) kapan tindakan diharapkan dapat dilakukan dan diselesaikan.

Penanganan Risiko dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai opsi penanganan Risiko yang tersedia dan memutuskan opsi penanganan Risiko. Tahap pelaksanaan penanganan Risiko dilakukan dengan menentukan jenis pilihan penanganan Risiko berdasarkan hasil Penilaian Risiko serta menyusun rencana mitigasi Risiko. Penanganan Risiko diarahkan pada penanganan akar permasalahan dan bukan hanya gejala permasalahan.

Tahapan penanganan Risiko meliputi:

- i) Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan.
Opsi penanganan Risiko dapat berupa:
 - (i) mengurangi kemungkinan dan/atau menurunkan dampak terjadinya Risiko, yaitu penanganan terhadap penyebab Risiko agar peluang terjadinya Risiko dan/atau dampaknya semakin kecil. Opsi ini dapat diambil dalam hal penyebab Risiko tersebut berada dalam kendali Unit Pemilik Risiko;
 - (ii) mengalihkan Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke entitas baik internal maupun eksternal lainnya. Opsi ini diambil dalam hal pihak lain tersebut memiliki kompetensi terkait hal tersebut dan memahami tingkat Risiko atas kegiatan tersebut;
 - (iii) proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai ketentuan yang berlaku; dan
 - (iv) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- ii) Menghindari Risiko yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:
 - (i) upaya penurunan level Risiko di luar kemampuan organisasi;
 - (ii) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
 - (iii) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.
- iii) Menerima Risiko yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:

- (i) upaya penurunan tingkat Risiko di luar kemampuan organisasi;
- (ii) sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan fungsi organisasi; dan
- (iii) penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko. Opsi penanganan Risiko dapat merupakan kombinasi beberapa opsi tersebut dan sedapat mungkin diarahkan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya Risiko. Prioritas opsi penanganan Risiko yang dipilih ditentukan berdasarkan urutan opsi penanganan sebagaimana tersebut di atas.

iv) Menyusun Rencana Aksi Penanganan Risiko

Berdasarkan opsi penanganan Risiko yang telah dipilih, disusun rencana aksi penanganan Risiko. Rencana aksi penanganan Risiko terdiri atas rencana aksi penanganan Risiko yang diturunkan dari unit organisasi yang lebih tinggi dan yang ditetapkan pada unit organisasi tersebut. Rencana aksi penanganan Risiko bukan merupakan pengendalian internal yang sudah dilaksanakan dan bukan bagian dari *Standard Operating Procedures* (SOP) yang berlaku atau kegiatan rutin yang sudah dilakukan, melainkan suatu terobosan yang diharapkan dapat menurunkan dampak atau kemungkinan terjadinya Risiko. Pemilihan rencana aksi penanganan Risiko mempertimbangkan biaya dan manfaat atau nilai tambah yang diberikan bagi organisasi. Rencana aksi tersebut harus memuat informasi berikut:

- (i) Kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
- (ii) Indikator pengendalian (*output* yang diharapkan) atas kegiatan tersebut;
- (iii) Target kuantitatif sesuai indikator pengendalian yang ditetapkan;

- (iv) Jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
- (v) Penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.

v) Cadangan Risiko

Cadangan Risiko merupakan Risiko yang berada di luar kendali unit kerja, merupakan kejadian luar biasa dan membutuhkan penanganan mendesak. Proses penanganan dan pemulihan kejadian segera memerlukan pendanaan khusus. Dana Cadangan Risiko yang merupakan skema pembiayaan penanganan Risiko yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dengan mencadangkan anggaran kegiatan dalam rangka penanganan Risiko.

(h) Pemantauan dan Tinjauan

Tujuan Pemantauan dan Tinjauan kembali adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko sebaiknya menjadi bagian terencana dari proses Manajemen Risiko dengan tanggung jawab yang ditentukan dengan jelas. Pemantauan dan Tinjauan sebaiknya dilaksanakan pada semua tahap proses. Pemantauan dan Tinjauan mencakup perencanaan, pengumpulan dan analisis informasi, pencatatan hasil, dan pemberian umpan balik. Hasil Pemantauan dan Tinjauan sebaiknya disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja organisasi. Pemantauan dan Tinjauan dilaksanakan oleh manajemen dan dimaksudkan untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko dan usulan perbaikan telah dilaksanakan sesuai rencana. Tahap pelaksanaan Pemantauan dan Tinjauan meliputi:

- i. pengendalian rutin pelaksanaan penanganan Risiko dengan membandingkan antara indikator pengendalian, indikator Risiko, dan indikator kinerja aktual dengan yang diharapkan;
 - ii. pemantauan efektivitas semua langkah dalam proses penanganan Risiko berdasarkan laporan pelaksanaan tahap- tahap sebelumnya guna memastikan bahwa prioritas penanganan Risiko masih selaras dengan perubahan di dalam lingkungan kerja;
 - iii. Pemantauan dan Tinjauan dilakukan secara berkala sekurang- kurangnya 6 (enam) bulan sekali dengan memeriksa ukuran- ukuran dan parameter yang ada;
 - iv. melakukan tinjauan atas implementasi Manajemen Risiko. Tinjauan bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan *output* seluruh proses Manajemen Risiko dengan ketentuan yang berlaku. Tinjauan dilakukan oleh pengelola Risiko sesuai lingkup tugas dan kewenangannya; dan
 - v. Tinjauan sekaligus penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko. Penilaian dilakukan atas Unit Pemilik Risiko berdasarkan kualitas penerapan Manajemen Risiko yang telah dilakukan. Penilaian dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal dan/atau pihak lain yang memiliki kompetensi penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko.
- (i) Pencatatan dan Pelaporan

Proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk:

- i. mengomunikasikan aktivitas Manajemen Risiko dan hasil keluaran dari Manajemen Risiko ke seluruh organisasi;
- ii. memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
- iii. meningkatkan aktivitas Manajemen Risiko; dan
- iv. membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas Manajemen Risiko.

Keputusan yang berkaitan dengan pembuatan, retensi, dan penanganan informasi terdokumentasi sebaiknya mempertimbangkan, tetapi tidak terbatas pada, penggunaannya, sensitivitas informasi, serta konteks eksternal dan internal.

Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan sebaiknya meningkatkan mutu dialog dengan pemangku kepentingan dan mendukung manajemen puncak dan badan pengawas dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:

- i. berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
- ii. biaya, frekuensi, dan ketepatan waktu pelaporan;
- iii. metode pelaporan; dan
- iv. relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

FORMAT LAPORAN MANAJEMEN RISIKO

Sistematika Laporan Tahunan Penerapan Manajemen Risiko untuk Unit Pemilik Risiko adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini disajikan penjelasan umum unit pemilik Risiko, dengan penekanan kepada aspek strategis serta permasalahan utama (*strategic issued*) yang sedang dihadapi.

Bab II Proses Manajemen Risiko

Pada bab ini diuraikan proses Manajemen Risiko pada unit pemilik Risiko mulai dari penetapan tujuan sampai dengan penentuan rencana aksi penanganan Risiko.

Bab III Pemantauan dan Tinjauan

Pada bab ini disajikan perkembangan penerapan Manajemen Risiko sesuai dengan periode pelaporan dan pencapaian kinerja unit pemilik Risiko sebagai dampak dari penerapan Manajemen Risiko.

Bab IV Penutup

Pada bab ini diuraikan simpulan umum atas capaian penerapan Manajemen Risiko unit pemilik Risiko serta langkah di masa mendatang yang akan dilakukan untuk penerapan Manajemen Risiko guna meningkatkan kinerja.

1. Formulir Risk Register

RSK REGISTER																		
No	Objektif/ Tujuan	Proses Esisis Risiko	Risiko Category/ Jenis Kategori Risiko	Kode Risiko	Risiko Event/ Uraian Peristiwa Risiko	Risk Cause / Penyebab Risiko	Sumber Risiko (Internal/ Eksternal)	Severity / Akibat/ Pengaruh Kerugian	Risk Owner/ Pemilik Risiko	Nama Dept/ Unit Internal/ Terkait Penyebab Risiko	Score / Nilai Inherent Risk			Score / Nilai Residual Risk			Risk Treatment	Score / Nilai Target Risk After Mitigation
											Level of Risk/ Tingkat Risiko	Likelihood	Impact	Level of Risk/ Tingkat Risiko	Likelihood	Impact		
Eksisting Control/ Pengendalian yang Ada											Eksisting Control/ Pengendalian yang Ada			Deskripsi Tindakan Mitigasi	Level of Risk/ Tingkat Risiko			
Ada / Tidak Ada											Dijalankan 100% / Belum Dijalankan 100%							
1	Presensi Pengolahan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Presensi Pelaksanaan 4 (Emerg) Metode Strategi Komunikasi Publik	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3																		
dit																		

Prepared by/
Dibuat Oleh Risk Owner
Tanggal:

Reviewed by/
Diperiksa Oleh Risk Coordinator
Tanggal:

Approved by/
Disetujui Oleh:
Tanggal:

LAPORAN PEMANTAUAN TAHUN 20XX		
A	Sasaran	: (diisi nama Sasaran Organisasi Menurut Renstra)
	Risiko	: (diisi dengan format: "nama kejadian risiko" dikarenakan "nama penyebab risiko" sehingga "nama dampak risiko")
Besaran/Level Risiko Aktual dan Proyeksi Risiko		
Besaran/Level Risiko Aktual		
(diisi penjelasan narasi dan kuantitatif besaran dan level Risiko aktual yang ditentukan berdasarkan level kemungkinan dan level dampak Risiko sampai dengan periode pemantauan dengan mempertimbangkan kejadian Risiko yang telah terjadi, mitigasi risiko yang telah dilaksanakan, dan pengendalian internal)		
Proyeksi Risiko		
(diisi proyeksi besaran risiko pada tahun selanjutnya dan penjelasan indikasi yang menunjukkan proyeksi tersebut dengan dikaitkan pada status IRU)		
Mitigasi yang telah dilaksanakan		
(diisi tindakan yang telah dilaksanakan sesuai dengan Formulir Rencana Mitigasi Risiko yang telah ditetapkan dalam Piagam Manajemen Risiko dan tindakan penanganan lainnya yang memuat informasi: rencana mitigasi, realisasi <i>output</i> , dan penjelasannya)		
Rekomendasi	:	(diisi rekomendasi perbaikan profil Risiko, rencana aksi mitigasi risiko dan lainnya untuk periode tahun selanjutnya)

MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

SOFYAN A. DJALIL