



PERATURAN MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/  
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 1 TAHUN 2026  
TENTANG  
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 mencapai tujuan organisasi, telah dilakukan upaya sistematis melalui kebijakan pengelolaan risiko dengan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana ditetapkan dalam 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;
- b. bahwa untuk menyesuaikan kebijakan manajemen risiko Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dengan kebijakan manajemen risiko pembangunan nasional sebagaimana diatur dalam Pasal 10 ayat (1) dan Pasal 29 huruf b Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional serta untuk memenuhi kebutuhan organisasi, Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional sebagaimana dimaksud dalam huruf perlu diganti;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, serta untuk menjamin penyelenggaraan manajemen risiko di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, perlu menetapkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional tentang 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) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 225, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6994);
3. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 90);
4. Peraturan Presiden Nomor 176 Tahun 2024 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 372);
5. Peraturan Presiden Nomor 177 Tahun 2024 tentang Badan Pertanahan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 373);
6. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 6 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 309);

MEMUTUSKAN:

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

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Risiko adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran pembangunan nasional dan/atau Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.
2. Pembangunan Nasional adalah upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka mencapai tujuan bernegara.
3. Manajemen Risiko Pembangunan Nasional yang selanjutnya disingkat MRPN adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas Manajemen Risiko Pembangunan Nasional sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional.
4. Kementerian Agraria dan Tata Ruang yang selanjutnya disebut Kementerian ATR adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanahan dan suburusan tata ruang yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.
5. Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disingkat BPN adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang menyelenggarakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan.

6. MRPN Lintas Sektor adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas MRPN sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional atas program, kegiatan, proyek, prioritas pembangunan, dan/atau risiko tertentu yang melibatkan 2 (dua) atau lebih entitas MRPN pengelola keuangan negara.
7. MRPN Organisasi Kementerian ATR/BPN yang selanjutnya disebut Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan entitas MRPN dalam lingkup organisasi sehubungan dengan adanya Risiko Pembangunan Nasional.
8. Struktur Manajemen Risiko adalah pembagian tugas, fungsi, peran, tanggung jawab, dan hubungan antar pengemban tugas dalam penyelenggaraan manajemen risiko.
9. Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah seperangkat komponen yang menyediakan landasan dan pengaturan organisasi untuk perancangan, pelaksanaan, pemantauan, peninjauan, dan peningkatan manajemen risiko secara berkala di lingkungan Kementerian ATR/BPN.
10. Budaya Risiko adalah nilai, kepercayaan, pengetahuan, pemahaman, sikap, dan perilaku tentang manajemen risiko, yang dimiliki bersama oleh pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian ATR/BPN dalam rangka mencapai sasaran organisasi.
11. Menteri Agraria dan Tata Ruang yang selanjutnya disebut Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanahan dan suburusan tata ruang yang merupakan lingkup urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum.
12. Kepala Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut Kepala adalah unsur pemimpin BPN yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan fungsi BPN.
13. Pengendalian Intern adalah proses yang dijalankan dalam Kementerian ATR/BPN, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai tercapainya tujuan terkait operasi, pelaporan, dan kepatuhan.
14. Sistem Pengendalian Intern Pemerintah yang selanjutnya disingkat SPIP adalah Sistem Pengendalian Intern yang diselenggarakan secara menyeluruh di lingkungan Kementerian ATR/BPN.
15. Pengawasan Intern adalah kegiatan penjaminan kualitas dan konsultasi yang independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan kinerja operasional Kementerian ATR/BPN.
16. Pegawai Kementerian ATR/BPN yang selanjutnya disebut Pegawai adalah aparatur sipil negara dan non aparatur sipil negara yang bekerja di Kementerian ATR/BPN.
17. Pelatihan adalah proses pembelajaran dalam rangka mengembangkan kompetensi di bidang manajemen Risiko melalui kegiatan yang dirancang untuk membantu individu meningkatkan kinerja dalam tugas jabatannya saat ini atau yang akan datang.

18. Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat kompetensi di bidang manajemen Risiko yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu pada standar kompetensi kerja nasional, standar internasional, dan/atau standar khusus.

#### Pasal 2

- (1) Penerapan manajemen Risiko dilaksanakan untuk mendukung upaya pencapaian kinerja dan inovasi Kementerian ATR/BPN serta mendukung Pembangunan Nasional.
- (2) Penerapan manajemen Risiko bertujuan menjaga sumber daya, memastikan kelangsungan layanan, dan menjaga kepercayaan publik.
- (3) Penerapan manajemen Risiko dilaksanakan berdasarkan prinsip:
  - a. terintegrasi;
  - b. terstruktur dan komprehensif;
  - c. disesuaikan;
  - d. inklusif;
  - e. dinamis;
  - f. kolaboratif;
  - g. informasi terbaik yang tersedia;
  - h. faktor manusia dan budaya; dan
  - i. perbaikan berkelanjutan.

### BAB II

#### PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

#### Pasal 3

- (1) Penerapan MRPN diwujudkan melalui:
  - a. Kebijakan MRPN Lintas Sektor; dan
  - b. Kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Kebijakan MRPN Lintas Sektor dilaksanakan oleh Kementerian ATR/BPN sesuai dengan ketentuan perundang-undangan mengenai MRPN.
- (3) Kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN meliputi:
  - a. Struktur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - b. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - c. strategi pembangunan Budaya Risiko Kementerian ATR/BPN; dan
  - d. pengembangan kompetensi manajemen Risiko.

#### Pasal 4

Struktur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (3) huruf a terdiri atas:

- a. Menteri/Kepala yang berperan sebagai:
  1. pemilik Risiko dalam MRPN Lintas Sektor; dan
  2. pimpinan tinggi yang menetapkan strategi dan kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
- b. wakil Menteri/wakil Kepala yang berperan untuk membantu peran Menteri/Kepala;

- c. lini pertama yang berperan atas pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari dan pengelolaan Risiko yang muncul dari aktivitas rutin;
- d. lini kedua yang berperan mendukung dan memantau implementasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN di seluruh unit kerja Kementerian ATR/BPN; dan
- e. lini ketiga yang berperan sebagai fungsi pengawasan dan audit intern yang independen.

#### Pasal 5

- (1) Menteri/Kepala sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a angka 1 memiliki tugas sebagai unit pemilik Risiko lintas sektor sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai MRPN.
- (2) Menteri/Kepala sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a angka 2 memiliki tugas:
  - a. menetapkan kebijakan, arah strategis, dan akuntabilitas menyeluruh terhadap pengelolaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - b. memastikan tersedianya sumber daya, infrastruktur, dan dukungan yang memadai; dan
  - c. melakukan pemantauan atas penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dan Pengendalian Intern di Kementerian ATR/BPN.

#### Pasal 6

Wakil Menteri/wakil Kepala sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b memiliki tugas membantu Menteri/Kepala melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a untuk:

- a. merumuskan kebijakan, arah strategis dan akuntabilitas pengelolaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang selanjutnya ditetapkan oleh Menteri/Kepala; dan
- b. mengoordinasikan pelaksanaan kebijakan, arah, strategis dan akuntabilitas yang ditetapkan oleh Menteri/Kepala.

#### Pasal 7

- (1) Lini pertama sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c merupakan pemilik Risiko yang terdiri atas:
  - a. unit kerja eselon I;
  - b. unit kerja eselon II; dan
  - c. unit kerja eselon III.
- (2) Unit kerja eselon I sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, terdiri atas:
  - a. Sekretariat Jenderal;
  - b. direktorat jenderal;
  - c. Inspektorat Jenderal; dan
  - d. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (3) Unit kerja eselon II sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, terdiri atas:
  - a. Pusat Data dan Informasi Pertanahan dan Tata Ruang;
  - b. perguruan tinggi di bawah Kementerian ATR/BPN; dan
  - c. kantor wilayah BPN.
- (4) Unit kerja eselon III sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c yaitu kantor pertanahan.

- (5) Lini pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas:
- a. melaksanakan strategi dan rencana kerja Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang melekat pada proses bisnis;
  - b. melaksanakan penilaian mandiri atas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN serta efektivitas penerapan pengendalian utama;
  - c. mengonsolidasikan dan melaporkan profil Risiko, implementasi pengendalian dan mitigasi Risiko, serta penerapan strategi dan tindak lanjut Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN setiap 3 (tiga) bulan kepada Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko;
  - d. melaksanakan pemantauan dan evaluasi atas penerapan strategi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN, serta memelihara mekanisme pemantauan Risiko; dan
  - e. melaksanakan proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN pada program dan kegiatan strategis yang bersifat lintas sektor.
- (6) Lini pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki fungsi:
- a. pelaksanaan program dan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja guna mencapai tujuan Kementerian ATR/BPN; dan
  - b. pelaksanaan dan pelaporan pengelolaan Risiko dan Pengendalian Intern dalam setiap proses bisnis termasuk pada program dan kegiatan yang bersifat lintas sektor.

#### Pasal 8

- (1) Lini kedua sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf d yaitu Sekretariat Jenderal melalui Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko.
- (2) Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam melaksanakan tugasnya didukung oleh:
- a. Bagian Manajemen Risiko pada Sekretariat Jenderal;
  - b. Bagian Manajemen Risiko pada Direktorat Jenderal Tata Ruang;
  - c. Bagian Manajemen Risiko pada Direktorat Jenderal Survei dan Pemetaan Pertanahan dan Ruang;
  - d. Bagian Manajemen Risiko pada Direktorat Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah;
  - e. Bagian Program dan Hukum pada Direktorat Jenderal Penataan Agraria;
  - f. Bagian Program dan Hukum pada Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan;
  - g. Bagian Program dan Hukum pada Direktorat Jenderal Pengendalian dan Penertiban Tanah dan Ruang; dan
  - h. Bagian Program dan Hukum pada Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan.

- (3) Lini kedua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas:
- a. merumuskan, mengembangkan, mengevaluasi, dan melaksanakan kebijakan dan strategi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - b. melakukan konsolidasi dan melaporkan secara periodik atas hasil evaluasi dan pengembangan kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN kepada Menteri/Kepala;
  - c. melakukan eskalasi Risiko ke Komite MRPN untuk Risiko strategis, Risiko baru, dan Risiko yang tidak terantisipasi sebelumnya;
  - d. mengelola serta mengonsolidasi Risiko strategis lintas unit kerja mencakup hasil pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal;
  - e. melakukan pemantauan dan evaluasi strategi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN pada lini pertama dan menyelaraskan dengan kebijakan Kementerian ATR/BPN;
  - f. melaksanakan penilaian mandiri maturitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - g. melaksanakan koordinasi, kerja sama, dan bimbingan teknis penguatan Budaya Risiko organisasi dengan Badan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia;
  - h. menyiapkan, mengoordinasi, menghimpun, dan mengelola data dan laporan pemantauan Risiko;
  - i. melaksanakan analisis atas laporan implementasi kegiatan pengendalian/mitigasi Risiko yang dilakukan oleh lini pertama serta melaporkan setiap tahun kepada Menteri/Kepala;
  - j. membangun dan melaksanakan mekanisme pemantauan Risiko atas efektivitas penerapan pengendalian utama yang dilakukan oleh lini pertama;
  - k. melaksanakan inventarisasi dan integrasi data peristiwa dan level Risiko yang terjadi; dan
  - l. menyusun strategi dan pelaporan MRPN Lintas Sektor.
- (4) Unit kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dalam melaksanakan tugasnya harus melaporkan profil Risiko, penerapan strategi, dan tindak lanjut Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dan SPIP kepada:
- a. Kepala Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko; dan
  - b. direktur jenderal di lingkungannya masing-masing.
- (5) Lini kedua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki fungsi:
- a. penyusunan kebijakan dan strategi, yaitu merumuskan kebijakan, prosedur, dan panduan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN serta persyaratan kinerja untuk ditetapkan oleh Menteri/Kepala;
  - b. pemantauan nonaudit, yaitu melakukan pemantauan nonaudit terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN di lini pertama dengan memanfaatkan laporan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dan data pendukung lainnya; dan

- c. pelaporan dan rekomendasi, yaitu menyusun laporan atas penerapan dan pemantauan nonaudit.

#### Pasal 9

- (1) Lini ketiga sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf e yaitu Inspektorat Jenderal.
- (2) Lini ketiga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas:
  - a. melakukan penjaminan kualitas dan konsultasi yang independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasional Kementerian ATR/BPN;
  - b. membantu Kementerian ATR/BPN mencapai tujuannya dengan menerapkan pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses tata kelola, Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN, dan pengendalian;
  - c. mengembangkan kerangka Pengawasan Intern yang sesuai dengan standar dan praktik baik untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko utama yang dihadapi oleh Kementerian ATR/BPN;
  - d. menyusun dan menyampaikan laporan Pengawasan Intern kepada Menteri/Kepala setiap 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan dan setiap 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun yang mencakup pengujian efektivitas pengendalian utama dan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN, serta laporan tindak lanjut rekomendasi yang dilakukan oleh lini pertama; dan
  - e. melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri/Kepala.
- (3) Lini ketiga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki fungsi:
  - a. audit dan tinjauan independen, yaitu melakukan audit dan tinjauan terhadap efektivitas Sistem Pengendalian Intern dan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang diterapkan oleh lini pertama dan didukung oleh lini kedua;
  - b. identifikasi permasalahan dan peluang perbaikan, yaitu mengidentifikasi permasalahan serta peluang perbaikan dalam penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dan memberikan rekomendasi yang konstruktif; dan
  - c. pelaporan kepada pimpinan, yaitu menyampaikan laporan hasil audit kepada Menteri/Kepala.

#### Pasal 10

Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (3) huruf b meliputi:

- a. sistem Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
- b. proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN; dan
- c. evaluasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.



Pasal 11

- (1) Sistem sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf a merupakan pendekatan terstruktur yang digunakan untuk mendukung proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Sistem Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas:
  - a. kebijakan pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - b. prosedur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN; dan
  - c. praktik Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang sistematis dan terintegrasi.

Pasal 12

- (1) Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf b merupakan serangkaian proses yang meliputi penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud pada (1) terdiri atas:
  - a. komunikasi dan konsultasi;
  - b. penentuan lingkup, konteks, dan kriteria;
  - c. penilaian Risiko yang terdiri dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko;
  - d. perlakuan Risiko;
  - e. pemantauan dan tinjauan; dan
  - f. pencatatan dan pelaporan.
- (3) Pelaporan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf f disusun sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 13

- (1) Evaluasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 huruf c dilakukan untuk menilai efektivitas kebijakan serta penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Evaluasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh lini ketiga melalui pengawasan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (3) Hasil evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan kepada Menteri/Kepala untuk perbaikan atas kebijakan dan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.

Pasal 14

- (1) Strategi pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (3) huruf c dilakukan melalui pemberdayaan dan peningkatan kesadaran Risiko di seluruh tingkat unit kerja berdasarkan prinsip:
  - a. kepemimpinan yang berorientasi pada Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
  - b. integrasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN ke dalam proses bisnis;

- c. tanggung jawab kolektif terhadap Risiko;
  - d. komunikasi dan transparansi Risiko; dan
  - e. peningkatan kapasitas pegawai dalam Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Strategi pembangunan Budaya Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh setiap pimpinan unit kerja melalui:
- a. mempertimbangkan Risiko sebagai dasar pengambilan keputusan;
  - b. menjadi contoh dalam penerapan Budaya Risiko di lingkungan kerja masing-masing; dan
  - c. memastikan bahwa Budaya Risiko menjadi bagian dari sistem kerja yang berkelanjutan pada unit kerja.
- (3) Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko bertanggung jawab dalam mengembangkan penguatan Budaya Risiko, serta menyusun laporan perkembangan penguatan Budaya Risiko kepada Menteri/Kepala.
- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disusun 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan.
- (5) Inspektorat Jenderal bertanggung jawab dalam melakukan penjaminan kualitas atas laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (3).

#### Pasal 15

- (1) Pengembangan kompetensi manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (3) huruf d diwajibkan bagi seluruh Pegawai Kementerian ATR/BPN.
- (2) Pengembangan kompetensi manajemen Risiko dilakukan melalui:
- a. Pelatihan; dan/atau
  - b. Sertifikasi.

#### Pasal 16

- (1) Pengembangan kompetensi manajemen Risiko diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas:
- a. menyelenggarakan Pelatihan;
  - b. memfasilitasi Sertifikasi; dan
  - c. melakukan evaluasi dan pemantauan implementasi hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko.
- (3) Pengembangan kompetensi manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan bekerja sama dengan Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko.

#### Pasal 17

- (1) Setiap Pegawai wajib mengikuti Pelatihan tingkat dasar manajemen Risiko dengan jumlah waktu sebanyak 40 (empat puluh) jam Pelatihan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun.
- (2) Setiap Pegawai yang telah menyelesaikan Pelatihan tingkat dasar manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mengikuti Pelatihan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan dengan jumlah waktu sebanyak 20 (dua puluh) jam Pelatihan setiap tahun.

Pasal 18

- (1) Kualifikasi Pelatihan bagi pejabat pimpinan tinggi madya meliputi Pelatihan manajemen Risiko *fraud*, hukum, kepatuhan, audit intern, keuangan negara, dan keamanan teknologi informasi.
- (2) Kualifikasi Pelatihan bagi pejabat pimpinan tinggi pratama meliputi:
  - a. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang Pengawasan Intern, yaitu Pelatihan manajemen Risiko *fraud*, Pengendalian Intern, audit intern, keuangan negara, dan audit teknologi dan/atau sistem informasi;
  - b. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang pengelolaan keuangan, yaitu Pelatihan manajemen Risiko keuangan dan/atau akuntansi pemerintahan;
  - c. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang teknologi informasi, yaitu Pelatihan manajemen Risiko teknologi informasi, keuangan negara, keamanan siber, dan keamanan sistem informasi; dan
  - d. untuk pejabat pimpinan tinggi pratama selain sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c, yaitu Pelatihan manajemen Risiko *fraud*, keuangan negara, dan Pengendalian Intern.
- (3) Kualifikasi Pelatihan bagi pejabat administrator dan pejabat pengawas meliputi:
  - a. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang Pengawasan Intern, yaitu Pelatihan manajemen risiko, *fraud*, Pengendalian Intern, keuangan negara, audit intern, dan audit teknologi dan/atau sistem informasi;
  - b. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang pengelolaan keuangan, yaitu Pelatihan Manajemen Risiko keuangan dan/atau akuntansi pemerintahan;
  - c. untuk pejabat yang memiliki tugas dan fungsi di bidang teknologi informasi, yaitu Pelatihan manajemen Risiko teknologi informasi, keuangan negara, Pengendalian Intern teknologi informasi, keamanan siber, dan keamanan sistem informasi; dan
  - d. untuk pejabat administrator dan pejabat pengawas selain sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c yaitu Pelatihan manajemen risiko *fraud*, keuangan negara, dan Pengendalian Intern.
- (4) Pelatihan bagi pejabat pelaksana dan pejabat fungsional merupakan Pelatihan manajemen Risiko dan keuangan negara.

Pasal 19

- (1) Sertifikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (2) huruf b wajib diikuti oleh pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, dan pejabat administrator sesuai dengan tingkatan jabatan.

- (2) Bagi pejabat pimpinan tinggi pratama yang menduduki jabatan sebagai:
  - a. Kepala Pusat Data dan Informasi Pertanahan dan Tata Ruang, selain mengikuti Sertifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), juga wajib mengikuti Sertifikasi di bidang teknologi informasi/pengendalian dan keamanan sistem informasi; dan
  - b. Inspektur Wilayah dan Inspektur Bidang Investigasi di lingkungan Inspektorat Jenderal, selain mengikuti Sertifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), juga wajib mengikuti Sertifikasi di bidang audit intern.

#### Pasal 20

- (1) Sertifikasi paling lambat dipenuhi 1 (satu) tahun setelah menjabat.
- (2) Sertifikasi yang dilakukan sebelum menjabat dan masih berlaku saat menjabat diperlakukan telah memenuhi kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Sertifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. Sertifikasi dilaksanakan oleh lembaga sertifikasi profesi nasional atau internasional yang telah memenuhi syarat dan memperoleh lisensi dari lembaga independen yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan kompetensi kerja atau lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional; dan
  - b. lembaga penerbit Sertifikasi yang memiliki standar di bidang tersebut, dewan standar, dan kode etik profesi.

#### Pasal 21

- (1) Evaluasi dan pemantauan implementasi hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko dilakukan melalui:
  - a. pengukuran efektivitas hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko; dan
  - b. pemutakhiran kompetensi manajemen risiko.
- (2) Pengukuran efektivitas hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilakukan kepada pegawai melalui *self assessment*, penilaian kinerja berbasis Risiko, audit intern, dan survei kepuasan layanan.
- (3) Pegawai yang tidak mengimplementasikan hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko secara efektif, dapat direkomendasikan untuk mengikuti pengembangan kompetensi manajemen Risiko ulang.
- (4) Pemutakhiran kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dapat dilakukan melalui *workshop*, seminar, webinar, penugasan, atau kegiatan lain di bidang manajemen risiko.

Pasal 22

Ketentuan lebih lanjut mengenai Penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

BAB III

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

Pasal 23

- (1) Sistem informasi manajemen Risiko merupakan sistem yang dikembangkan untuk mendukung efektivitas pelaksanaan proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- (2) Sistem informasi manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri dari:
  - a. sistem informasi yang dikembangkan oleh Kementerian ATR/BPN; dan
  - b. sistem informasi yang dikembangkan oleh kementerian/lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional.
- (3) Kementerian ATR/BPN mengintegrasikan sistem informasi manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dengan sistem informasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 24

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, 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 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 238), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 25

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 15 Januari 2026

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

NUSRON WAHID

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2026 NOMOR

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI AGRARIA DAN TATA RUANG/  
KEPALA BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
NOMOR 1 TAHUN 2026  
TENTANG  
MANAJEMEN RISIKO DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN  
PERTANAHAN NASIONAL

PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO  
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/  
BADAN PERTANAHAN NASIONAL

I. Ketentuan Umum

A. UMUM

Manajemen Risiko merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengenali, mengukur, menangani, dan mengawasi Risiko dalam setiap proses bisnis. Manajemen Risiko berjalan berkaitan dengan penyelenggaraan SPIP dalam rangka mendukung tata kelola yang baik untuk mendukung pembangunan nasional. Kementerian ATR/BPN mengikuti pedoman ISO 31000:2018 serta Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional.

Manajemen Risiko juga mencakup beberapa konsep dalam Pengendalian Intern, yaitu proses yang diterapkan dalam organisasi untuk memberikan kepastian bahwa tujuan bisnis dapat tercapai. Pengendalian Intern membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan menganalisis Risiko, serta menentukan cara terbaik untuk mengelolanya. Dengan adanya Pengendalian Intern, Kementerian ATR/BPN dapat lebih fokus pada operasional serta pencapaian target kinerja, sambil tetap mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku.

B. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN harus bertujuan penciptaan nilai dan perlindungan nilai. Artinya, manajemen Risiko harus dapat menciptakan nilai tambah (*value added*) dari pencapaian sasaran serta meminimalisir Risiko. Tujuan tersebut dicapai dengan memperhatikan prinsip manajemen Risiko sebagai berikut:

1. Terintegrasi

Manajemen Risiko merupakan bagian integral dari semua aktivitas organisasi. Contohnya, pengelolaan Risiko antar satuan kerja maupun antar proses program/kegiatan saling berkesinambungan, hal tersebut selaras dengan proses bisnis antar unit teknis yang saling terkait.

2. Terstruktur dan komprehensif

Pendekatan terstruktur dan komprehensif terhadap manajemen Risiko berkontribusi terhadap hasil yang konsisten. Contohnya, pengelolaan Risiko melekat pada setiap proses bisnis melalui kebijakan dan mekanisme yang jelas serta didorong dengan sistem informasi, dalam setiap tingkatan baik operasional maupun strategis.

3. Disesuaikan

Penerapan manajemen Risiko disesuaikan dan proporsional dengan karakteristik dan konteks organisasi yang berkaitan dengan sasarannya. Contohnya, penerapan manajemen Risiko disesuaikan dengan karakteristik organisasi publik yang berukuran sangat besar dengan jumlah unit kerja dan jumlah Pegawai yang besar serta beragam termasuk hubungan kemitraan dengan pihak eksternal.

4. Inklusif  
Pelibatan yang sesuai dan tepat waktu dari pemangku kepentingan eksternal dan internal yang memungkinkan pengetahuan, pandangan, dan persepsi mereka untuk dipertimbangkan. Ini menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen Risiko terinformasi. Contohnya, pengelolaan Risiko setiap unit kerja harus melibatkan *stakeholder* internal (pimpinan dan seluruh Pegawai) serta eksternal (mitra kerja dan masyarakat).
  5. Dinamis  
Penerapan manajemen Risiko dapat berubah atau diperbarui seiring perubahan konteks eksternal dan internal organisasi. Manajemen Risiko mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan menanggapi perubahan dan peristiwa tersebut secara sesuai dan tepat waktu. Contohnya, Risiko yang dikelola saat ini dapat berubah ataupun munculnya Risiko baru di akhir tahun anggaran.
  6. Kolaboratif  
Penerapan manajemen Risiko harus berkolaborasi dengan para pemangku kepentingan utamanya dalam hal pengelolaan Risiko pada program atau kegiatan yang bersifat lintas sektor. Kolaborasi dapat mencakup pihak internal maupun eksternal. Pihak internal berarti pimpinan, Pegawai, dan seluruh elemen di Kementerian ATR/BPN. Pihak eksternal berarti mitra kerja baik kementerian/lembaga lain, Pemerintah Daerah, maupun organisasi lain. Contohnya, Risiko terkait dengan program strategis nasional yang harus dikelola bersama dengan kementerian/lembaga terkait.
  7. Informasi terbaik yang tersedia  
Masukan manajemen Risiko didasarkan atas informasi historis, 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. Contohnya, penggunaan data sistem informasi pertanahan digunakan secara relevan untuk mendukung Manajemen Risiko.
  8. Faktor manusia dan budaya  
Perilaku dan budaya manusia secara signifikan memengaruhi semua aspek manajemen Risiko pada semua tingkat dan tahap. Contohnya, budaya sadar Risiko yang baik pada unit kerja akan meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko dan pencapaian kinerja.
  9. Perbaikan berkelanjutan  
Manajemen Risiko diperbaiki secara berkelanjutan melalui pelajaran dan pengalaman. Contohnya, *reviu* daftar Risiko yang dilakukan secara berkelanjutan setiap 3 (tiga) bulan.
- II. Penerapan Manajemen Risiko
- A. Kebijakan MRPN Lintas Sektor
- Kementerian ATR/BPN berperan sebagai unit pemilik Risiko lintas sektor dalam penerapan MRPN Lintas Sektor khususnya yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Kementerian ATR/BPN yaitu agraria, pertanahan, dan tata ruang. MRPN Lintas Sektor dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
1. Penyesuaian dengan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional Lintas Sektor



Kementerian ATR/BPN wajib mengimplementasikan MRPN Lintas Sektor sesuai dengan kebijakan nasional sebagaimana diatur dalam Pasal 11 dan Pasal 12 Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional. MRPN Lintas Sektor yang diterapkan dalam Kementerian ATR/BPN meliputi:

- a. Koordinasi dengan kementerian/lembaga lain terkait Risiko, agraria, pertanahan, dan tata ruang yang bersifat lintas sektor;
- b. Pengelolaan Risiko proyek-proyek pembangunan strategis nasional yang melibatkan aspek agraria, pertanahan, dan tata ruang; dan
- c. Penguatan peran Kementerian ATR/BPN dalam mitigasi Risiko konflik lahan, bencana lingkungan, dan penyalahgunaan aset negara.

Pelaksanaan MRPN Lintas Sektor dilakukan dengan berkoordinasi dengan Komite MRPN dan dilaporkan dalam laporan penyelenggaraan MRPN.

2. Penyesuaian Peran Kementerian ATR/BPN dalam Komite Manajemen Risiko Pembangunan Nasional

Kementerian ATR/BPN berperan dalam penyusunan kebijakan profil Risiko agraria, pertanahan, dan tata ruang nasional dalam Komite MRPN. Kementerian ATR/BPN wajib mengirimkan laporan berkala tentang Risiko agraria, pertanahan, dan tata ruang kepada Komite MRPN. Kementerian ATR/BPN berperan sebagai koordinator dalam pengelolaan Risiko sektor agraria, pertanahan, dan pertanahan dalam rapat-rapat Komite MRPN.

3. Penyelarasan Evaluasi dan Pelaporan Manajemen Risiko Pembangunan Nasional dengan Sistem Nasional

Kementerian ATR/BPN wajib menyusun laporan penyelenggaraan MRPN Kementerian ATR/BPN secara berkala sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 20 dan Pasal 21 Peraturan Presiden 39 Tahun 2023 tentang Manajemen Risiko Pembangunan Nasional. Laporan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus disampaikan kepada:

- a. Komite MRPN, sebagai bagian dari laporan konsolidasi nasional; dan
- b. Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN, untuk keperluan evaluasi internal.

Laporan MRPN mencakup:

- a. Profil Risiko agraria, pertanahan, dan tata ruang;
- b. Strategi mitigasi Risiko dalam proyek pembangunan nasional; dan
- c. Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko.

4. Penyempurnaan Strategi Pembangunan Budaya Risiko

Pembangunan Budaya Risiko di lingkungan Kementerian ATR/BPN dilakukan dengan cara:

- a. Pelatihan dan peningkatan kompetensi Pegawai Kementerian ATR/BPN dalam manajemen Risiko;
- b. Integrasi prinsip manajemen Risiko ke dalam pengambilan keputusan organisasi; dan
- c. Penguatan akuntabilitas dalam penerapan kebijakan MRPN di setiap unit kerja.

Kementerian ATR/BPN wajib menyusun program Sertifikasi manajemen Risiko yang terintegrasi dengan sistem promosi dan pengembangan karier Pegawai. Evaluasi pembangunan Budaya Risiko dilakukan setiap tahun melalui mekanisme survei indeks Budaya Risiko dan audit internal oleh Inspektorat Jenderal.

5. **Pembinaan dan Pengembangan Kapabilitas Pegawai**  
Setiap Pegawai yang telah mendapatkan Sertifikasi Manajemen Risiko harus mengikuti program evaluasi pasca pelatihan untuk memastikan implementasi nyata dari ilmu yang diperoleh. Program mentoring dilakukan oleh Pegawai senior yang telah memiliki Sertifikasi MRPN lebih tinggi, serta melibatkan Inspektorat Jenderal sebagai pengawas implementasi. Hasil mentoring harus disertai dengan laporan implementasi manajemen Risiko dalam tugas sehari-hari. Pegawai yang telah bersertifikasi dan menunjukkan keberhasilan dalam penerapan MRPN akan diberikan prioritas dalam pengembangan karier di Kementerian ATR/BPN.

6. **Integrasi dengan Sistem Informasi Manajemen Risiko Pembangunan Nasional.**

Kementerian ATR/BPN wajib mengintegrasikan sistem pengelolaan MRPN dengan Sistem Informasi Manajemen Risiko Nasional yang dikembangkan oleh Komite MRPN. Data dan laporan Risiko harus didigitalisasi dalam sistem informasi untuk memudahkan pemantauan, evaluasi, dan mitigasi Risiko secara *real-time*. Pegawai wajib mengikuti Pelatihan penggunaan sistem digital MRPN guna meningkatkan efektivitas pemantauan Risiko.

**B. Kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN**

1. **Struktur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN**

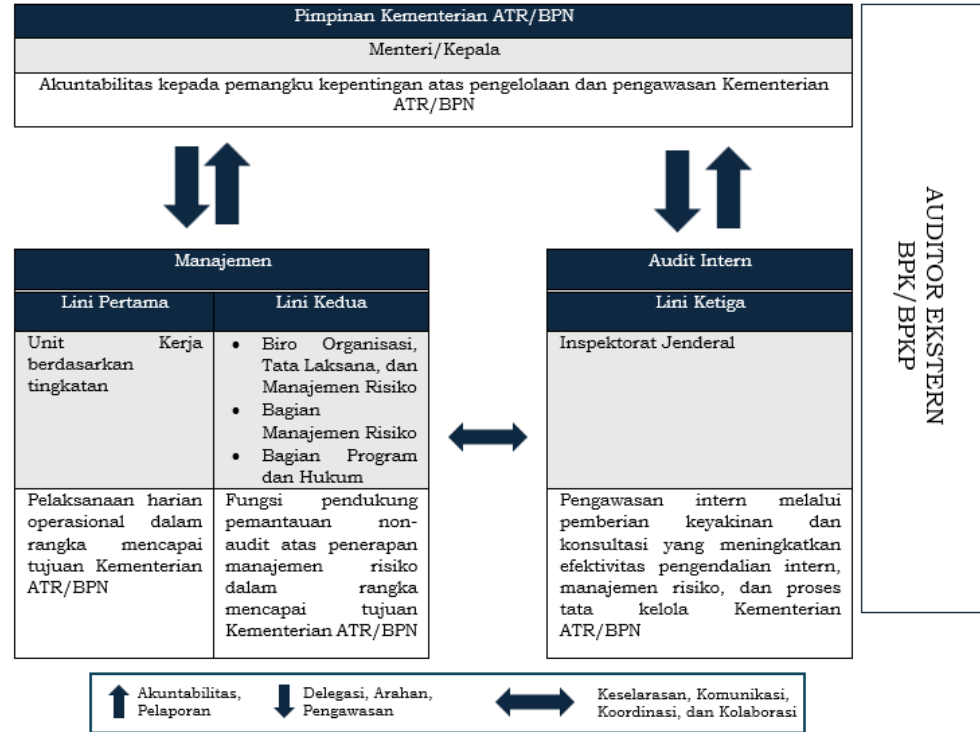
Dalam menghadapi berbagai tantangan pengelolaan agraria, pertanahan, dan tata ruang, Kementerian ATR/BPN perlu memastikan tata kelola yang efektif, Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang baik, dan Pengendalian Intern yang kuat. Untuk memperkuat ketiga aspek tersebut, Kementerian ATR/BPN menerapkan model tiga lini (*three lines model*) yang direkomendasikan oleh *Institute of Intern Auditors (IIA)*. Pendekatan ini disesuaikan dengan regulasi nasional yang berlaku, termasuk SPIP dan kebijakan manajemen Risiko sektor publik.

**a. Tujuan**

Penerapan model tiga lini di Kementerian ATR/BPN bertujuan untuk:

- 1) Meningkatkan efektivitas tata kelola dan Pengendalian Intern, sehingga setiap unit kerja memiliki pemahaman yang jelas mengenai perannya dalam Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN;
- 2) Memastikan pengelolaan Risiko utama Kementerian ATR/BPN dilakukan secara efektif dengan pembagian peran dan tanggung jawab yang terstruktur di setiap lini;
- 3) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan agraria, pertanahan dan tata ruang, mencakup aspek perencanaan, perizinan, pelayanan publik, serta pengawasan kebijakan; dan
- 4) Memastikan bahwa Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN tidak hanya sebagai kebijakan administratif, tetapi juga menjadi bagian dari budaya yang diterapkan oleh seluruh Pegawai.

b. Struktur dan Peran Model Tiga Lini



Dalam penerapan model tiga lini di Kementerian ATR/BPN, peran dan tanggung jawab setiap pihak dalam pengelolaan Risiko ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Menteri/Kepala  
Menteri/Kepala berperan sebagai pimpinan tertinggi di Kementerian ATR/BPN. Sejalan dengan peran tersebut, Menteri/Kepala bertugas melakukan perumusan dan penetapan strategi dan kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- 2) Wakil Menteri/wakil Kepala  
Wakil Menteri/wakil Kepala berperan untuk membantu Menteri/Kepala dalam memimpin pelaksanaan tugas Kementerian ATR/BPN. Dalam hal penerapan Manajemen Risiko, wakil Menteri/wakil Kepala bertugas dalam melaksanakan strategi dan kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- 3) Lini pertama  
Terdiri dari satuan kerja di lingkungan Kementerian ATR/BPN atas pelaksanaan kegiatan operasional sehari-hari dan pengelolaan Risiko yang muncul dari aktivitas rutin.
- 4) Lini kedua
  - a) Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko sebagai unit pemantau nonaudit serta penyusun kebijakan dan strategi pelaksanaan Manajemen Risiko.
  - b) Bagian Manajemen Risiko atau bagian program dan hukum sebagai pendukung tugas dan fungsi lini kedua serta pemantau dan pelaksana penerapan manajemen Risiko di unit kerjanya.
- 5) Lini ketiga  
Dijalankan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian ATR/BPN sebagai unit audit intern yang memberikan penilaian independen terhadap efektivitas tata kelola, Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN, dan Pengendalian Intern.

c. Penguatan Pengelolaan Risiko dalam Model 3 (tiga) Lini

Dalam rangka memastikan Risiko utama dapat dikelola secara efektif, setiap pihak yang berperan dalam model 3 (tiga) lini perlu memastikan adanya:

1) Kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang konsisten

Kebijakan yang mengatur bahwa setiap unit kerja di lini pertama wajib mengelola Risiko sebagai bagian dari tanggung jawab operasionalnya. Sementara itu, lini kedua harus memiliki mekanisme yang jelas untuk melakukan pemantauan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.

2) Penerapan penilaian mandiri Pengendalian Intern (*Control Self-Assessment/CSA*) di Lini Pertama

Lini pertama diwajibkan melakukan CSA secara berkala untuk menilai tingkat kepatuhan dan efektivitas pengendalian yang telah diterapkan. Hasil CSA tersebut harus menjadi dasar bagi lini kedua dalam melakukan pemantauan dan perbaikan kebijakan.

3) Peningkatan kapasitas dan kesadaran Pegawai terhadap Manajemen Risiko

Seluruh Pegawai dari setiap lini harus memahami pentingnya manajemen Risiko dalam mendukung kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan program Pelatihan dan sosialisasi secara berkelanjutan mengenai peran masing-masing lini dalam penerapan model 3 (tiga) lini.

4) Sistem pelaporan Risiko yang terstruktur

Lini pertama harus memiliki mekanisme pelaporan Risiko yang efektif kepada lini kedua untuk memastikan Risiko dapat dimitigasi sebelum berkembang menjadi ancaman serius. Lini kedua bertanggung jawab menyusun laporan pemantauan Risiko secara berkala setiap 3 (tiga) bulan dan menyampaikannya kepada pimpinan Kementerian ATR/BPN. Sementara itu, lini ketiga harus menilai kecukupan sistem pelaporan Risiko dalam audit intern yang dilakukan.

2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

Efektivitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN tergantung pada idealnya kerangka kerja yang digunakan. Pengembangan terhadap kecukupan kerangka kerja meliputi integrasi, desain, implementasi, evaluasi, dan peningkatan manajemen Risiko di seluruh unit kerja. Kerangka Kerja Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN terdiri dari:

a. Sistem Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

1) Kebijakan pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

Kementerian ATR/BPN melaksanakan manajemen Risiko sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan. Kebijakan pada umumnya merupakan mengatur arah, konsep dasar, maupun ketentuan-ketentuan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.

2) Prosedur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

Prosedur Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN mengatur mengenai petunjuk teknis pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. Prosedur harus ditetapkan berdasarkan kebijakan pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. Prosedur ditetapkan oleh pimpinan tertinggi yaitu Menteri/Kepala.

- 3) Praktik Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang sistematis dan terintegrasi  
Kementerian ATR/BPN menjalankan praktik manajemen Risiko yang sistematis dan terintegrasi untuk mencapai dampak yang konkret terhadap organisasi. Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN diharapkan dapat membantu Kementerian ATR/BPN mencapai tujuan serta memberikan nilai tambah khususnya dalam pelayanan agraria, pertanahan dan tata ruang.
- b. Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN  
Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN merupakan serangkaian proses yang meliputi penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik.  
Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN idealnya harus menjadi bagian integral dari manajemen dan menghasilkan informasi yang valid untuk pengambilan keputusan. Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dapat diterapkan pada tingkat strategis, operasional, program, atau proyek. Penerapan proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN di dalam organisasi, disesuaikan untuk mencapai sasaran dan menyesuaikan konteks eksternal dan karakteristik satuan kerja. Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN terdiri dari penentuan lingkup konteks dan kriteria, komunikasi, dan konsultasi, penilaian Risiko, perlakuan Risiko, serta pencatatan dan pelaporan.
  - 1) Komunikasi dan konsultasi  
Tujuan komunikasi dan konsultasi yaitu untuk membantu memahami Risiko, dasar pengambilan keputusan, dan alasan mengapa tindakan tertentu diperlukan. Komunikasi bersifat satu arah sedangkan konsultasi bersifat dua arah melalui timbal balik informasi.  
Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal yang sebaiknya berlangsung sepanjang proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. 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.
  - 2) Penentuan ruang lingkup, konteks, dan kriteria
    - a) Penentuan ruang lingkup  
Unit kerja menetapkan ruang lingkup aktivitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN 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. Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dapat melingkupi aktivitas

organisasi secara keseluruhan (berdasarkan kinerja) atau *project based* (per proyek/kegiatan insidental). Tahapan menetapkan ruang lingkup unit kerja sebagai berikut:

- (1) Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen Risiko;
- (2) Menetapkan sasaran organisasi; dan
- (3) Mengidentifikasi pemangku kepentingan internal maupun eksternal.

b) Penentuan konteks eksternal dan internal

Konteks eksternal dan internal adalah kondisi yang berpengaruh pada unit kerja untuk menentukan dan mencapai sasarannya. Konteks eksternal dapat berasal dari mitra kerja, masyarakat, maupun pihak lain yang berkaitan dengan unit kerja. Konteks intern dapat berasal dari lingkungan kantor, Pegawai, unit kerja lain, dan pimpinan. Tujuan penentuan konteks yaitu:

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

c) Penentuan kriteria Risiko

(1) Menetapkan Selera Risiko

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. Selera Risiko ditetapkan sebagai berikut:

- (a) Risiko pada level rendah dan sangat rendah merupakan Risiko yang berada dalam area penerimaan Risiko dan tidak perlu dilakukan mitigasi Risiko; dan
- (b) Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi perlu dilakukan mitigasi untuk menurunkan besaran Risiko dan/atau level Risikonya.

(2) Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko dapat bersifat umum yang berlaku untuk 1 (satu) Kementerian ATR/BPN yang dijelaskan pada kebijakan Manajemen Risiko. Kriteria Risiko digunakan untuk menjadi acuan dalam analisis Risiko. Kriteria Risiko terdiri dari kategori Risiko, skala besaran kemungkinan, skala besaran dampak, dan tingkatan Risiko.

(a) Kriteria kategori Risiko

Kategori Risiko diurutkan sesuai dengan selera Risiko Kementerian ATR/BPN. Kategori Risiko teratas menjadi prioritas dalam penanganan Risiko di Kementerian ATR/BPN.

| No. | Kategori Risiko     | Definisi  |
|-----|---------------------|---|
| 1   | Risiko <i>Fraud</i> | Risiko yang berkaitan dengan perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, menguntungkan diri sendiri, kelompok atau orang lain, dengan cara melawan hukum dan merugikan negara. Risiko ini meliputi suap-menyuap, penggelapan dalam jabatan, pemerasan, perbuatan curang, benturan kepentingan, dan gratifikasi dalam hal layanan pertanahan dan ruang. Risiko ini termasuk penyalahgunaan wewenang, pemalsuan dokumen, penipuan dalam proses perizinan, kepemilikan tanah, serta penyalahgunaan data pertanahan dan ruang. |
| 2   | Risiko Legal        | Risiko yang berkaitan dengan tuntutan/gugatan hukum dan upaya hukum lainnya kepada organisasi atau jabatan. Dalam hal ini mencakup munculnya gugatan hukum dan/atau sengketa dari sertifikat tanah. Risiko ini termasuk peralihan hak atas tanah sebagian ataupun seluruhnya kepada pihak yang tidak berhak dan tanpa dasar hukum, serta penguasaan tanah negara oleh pribadi atau badan hukum secara tidak sah dan berdampak negatif pada kepentingan publik.  |
| 3   | Risiko Strategis    | Risiko yang muncul akibat strategi yang tidak jelas, data yang salah atau tidak akurat, atau kegagalan dalam mendukung pencapaian target, komitmen, rencana dan program strategis Kementerian ATR/BPN.  |
| 4   | Risiko Tata Kelola  | Risiko yang timbul akibat perencanaan, penetapan prioritas, pembagian kewenangan, dan tanggung jawab yang tidak jelas, serta pengawasan dan pengambilan keputusan yang tidak efektif atau berlebihan, serta potensi konflik kepentingan.  |

| No. | Kategori Risiko           | Definisi  |
|-----|---------------------------|---|
| 5   | Risiko Reputasi           | Risiko yang berkaitan dengan persepsi atau tingkat kepercayaan publik dan para pemangku kepentingan terhadap organisasi.  |
| 6   | Risiko Data dan Informasi | <p>Risiko yang terjadi apabila pengelolaan data dan informasi tidak akurat, tidak sesuai, atau tidak dapat diandalkan sehingga mengganggu validitas data dan informasi, serta Risiko keamanan data dan informasi yang menyangkut kebocoran data dan informasi akibat penyalahgunaan akses terhadap sistem.</p> <p>Risiko ini juga mencakup Risiko akibat pemanfaatan informasi non-publik oleh pihak yang memiliki akses khusus terhadap data, kebijakan, rencana, dan keputusan strategis terkait pertanahan dan ruang untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok tertentu.</p> |
| 7   | Risiko Properti dan Arsip | Risiko akibat kekurangan dalam pengelolaan properti fisik berupa aset sarana dan prasarana yang dapat menyebabkan ketidakpatuhan atau membahayakan Pegawai dan pengguna layanan serta arsip fisik yang mencakup sistem keselamatan dan/atau penyimpanan yang tidak dirancang dengan baik atau tidak efektif yang menyebabkan arsip rusak dan/atau hilang.   |
| 8   | Risiko Teknologi          | Risiko akibat kegagalan teknologi (perangkat keras, perangkat lunak, dan infrastruktur teknologi informasi) termasuk keamanan sistem dan informasi agraria, pertanahan, dan tata ruang yang dapat menghambat pelayanan dan operasional unit kerja.  |
| 9   | Risiko Kemitraan          | Risiko yang berkaitan dengan pelaksanaan program atau kegiatan yang bersifat lintas   |



| No. | Kategori Risiko                            | Definisi   |
|-----|--|--|
|     |  | sektor termasuk kerja sama dengan kementerian/lembaga/organisasi lain.   |
| 10  | Risiko operasional dan kepatuhan           | <p>Risiko yang berkaitan dengan tidak berfungsinya proses bisnis organisasi secara efektif dan efisien, atau keselamatan kerja individu akibat prosedur yang kurang tepat atau pelaksanaan yang tidak efisien.</p> <p>Risiko ini termasuk ketidakpatuhan organisasi atau pihak eksternal, seperti Pegawai, mitra kerja (pejabat pembuat akta tanah atau surveyor pihak ketiga), terhadap peraturan perundang-undangan atau ketentuan lain yang berlaku di Kementerian ATR/BPN.</p> |
| 11  | Risiko Keuangan Negara dan Kekayaan Negara | Risiko yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan anggaran pendapatan dan belanja negara dan barang milik negara yang kurang memadai.  |
| 12  | Risiko Sumber Daya Manusia                 | Risiko yang muncul akibat kepemimpinan yang tidak efektif, budaya kerja yang kurang optimal, perilaku yang tidak sesuai, serta kurangnya kapasitas dan kompetensi Pegawai. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas organisasi dan kualitas layanan publik yang diberikan oleh Kementerian ATR/BPN.  |
| 13  | Risiko Kebijakan                           | Risiko yang disebabkan adanya penetapan kebijakan organisasi atau kebijakan dari internal maupun eksternal organisasi yang berdampak langsung terhadap organisasi  |

(b) Kriteria skala besaran kemungkinan

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

(c) Kriteria Skala Besaran Dampak

| Area Dampak           |   | Level               | Level Dampak  |   |   |   |  |
|-----------------------|---|---------------------|---|---|---|---|--|
|                       |   |                     | Tidak Signifikan (1)  | Minor (2)   | Moderat (3)   | Signifikan (4)  | Sangat Signifikan (5)  |
| Beban Keuangan Negara | <i>Fraud</i>                                | Kementerian ATR/BPN | $x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$   | $\text{Rp}10 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}100 \text{ juta}$                         | $\text{Rp}100 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}1 \text{ M}$                           | $\text{Rp}1 \text{ M} < x \leq \text{Rp}10 \text{ M}$                             | $x > \text{Rp}10 \text{ M}$  |
|                       |   | 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   | -   | -   | $x \leq \text{Rp}1 \text{ juta}$  | $\text{Rp}1 \text{ juta} < x \leq \text{Rp}10 \text{ juta}$                       | $x > \text{Rp}10 \text{ juta}$   |
|                       | <i>Non-fraud</i> Penerimaan atau Pembiayaan | Seluruh Unit Kerja  | $x \leq 0,1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola unit kerja | $0,1\% < x \leq 0,5\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola unit kerja | $0,5\% < x \leq 1\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola unit kerja | $1\% < x \leq 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola unit kerja | $x > 2\%$ dari nilai penerimaan atau pembiayaan yang dikelola unit kerja |
|                       |   |                     | $x \leq 0,05\%$ dari  | $0,05\% < x \leq$   | $0,25\% < x \leq$   | $0,5\% < x \leq 1\%$ dari   | $x > 1\%$ dari nilai belanja/aset/                                       |
|                       | <i>Non-fraud</i> Lainnya                    | Seluruh Unit Kerja  | $x \leq 0,05\%$ dari  | $0,05\% < x \leq$   | $0,25\% < x \leq$   | $0,5\% < x \leq 1\%$ dari   | $x > 1\%$ dari nilai belanja/aset/                                       |

|                       |  |                                     | nilai<br>belanja/aset/<br>kegiatan<br>lainnya yang<br>dikelola unit<br>kerja   | 0,25%<br>dari nilai<br>belanja/<br>aset/kegiatan<br>lainnya yang<br>dikelola unit<br>kerja  | 0,5% dari nilai<br>belanja/<br>aset/kegiatan<br>lainnya yang<br>dikelola unit<br>kerja  | nilai belanja/aset/<br>kegiatan lainnya<br>yang dikelola unit<br>kerja  | kegiatan lainnya<br>yang dikelola unit<br>kerja   |
|-----------------------|--|-------------------------------------|--|---|---|---|---|
| Penurunan<br>Reputasi |  | Kementerian<br>ATR/BPN<br>/Eselon I | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 10</math></li> <li>- Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i>/ investor sangat baik</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>&gt; 10</math></li> <li>- Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i>/ investor baik</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4 \leq x &lt; 4,25</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari bukan <i>opinion leader</i></li> <li>- Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>- Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i>/ investor sedang</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar 3,75</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberitaan negatif yang masif di media sosial yang bersumber dari <i>opinion leader</i></li> <li>- Pemberitaan negatif di media massa nasional</li> <li>- Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i>/ investor rendah</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tingkat kepercayaan <i>stakeholder</i>/ investor sangat rendah</li> <li>- Pemberitaan negatif di media massa internasional</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul> |

|  |  |                                    |   |   |   |   |  |
|--|--|------------------------------------|---|---|---|---|--|
|  |  |                                    |   |   | $\leq x < 4$ (skala 5)  |   |  |
|  |  | Eselon II/<br>Kantor<br>Pertanahan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>\leq 3</math></li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4,25 \leq x \leq 5</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi sebanyak 3 s.d. 5</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>4 \leq x &lt; 4,25</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jumlah keluhan secara lisan (dapat didokumentasikan)/ tertulis ke organisasi <math>&gt; 5</math></li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,75 \leq x &lt; 4</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberitaan negatif di media massa lokal</li> <li>- Pemberitaan negatif yang masif di media sosial</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan sebesar <math>3,5 \leq x &lt; 3,75</math> (skala 5)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberitaan negatif di media massa nasional dan internasional</li> <li>- Tingkat kepuasan pengguna layanan <math>&lt; 3,5</math> (skala 5)</li> </ul> |
| Sanksi pidana, perdata, dan/atau administratif |  | Kementerian ATR/BPN                | Perdata: $x \leq 100$ juta<br>Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat   | Perdata: $100 \text{ juta} < x \leq 1 \text{ M}$<br>Administratif: tergugat merupakan Pejabat Eselon II, atau pejabat yang setara   | Pidana: $x \leq 1$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat   | Pidana: $1 < x \leq 5$ tahun atau tersangka/terdakwa: Pejabat Eselon I, II atau pejabat yang setara<br>Perdata: $10 \text{ M} < x \leq 100 \text{ M}$<br>Administratif: tergugat merupakan Menteri/Kepala   | Pidana: $x > 5$ tahun atau tersangka/terdakwa: Menteri/Kepala, wakil Menteri/wakil Kepala<br>Perdata: $x > 100 \text{ M}$  |

|  |  |           |  |   |   |   |   |
|--|--|-----------|--|---|---|---|---|
|  |  |           | fungsi<br>umum   |   | fungsi<br>umum.<br>Perdata: 1 M < x ≤ 10 M<br>Administratif:<br>tergugat<br>merupakan<br>Pejabat Eselon I, atau pejabat yang setara.  |   |   |
|  |  | Eselon I  | Administratif:<br>tergugat<br>merupakan<br>Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. | Perdata:<br>x ≤ 100 juta<br>Administratif:<br>tergugat<br>merupakan<br>Pejabat Eselon III, atau pejabat yang setara | Pidana: x ≤ 1 tahun Atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.<br>Perdata:<br>100 juta < x ≤ 1 M | Pidana: 1 < x ≤ 2 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon II, III atau pejabat yang setara<br>Perdata:<br>1 M < x ≤ 10 M | Pidana:<br>x > 2 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon I<br>Perdata: >10 M |
|  |  | Eselon II | -  | -   | Perdata: x ≤ 100 juta<br>Administratif:<br>tergugat   | Pidana: x ≤ 1 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon III, IV, atau  | Pidana: x > 1 tahun atau tersangka/ terdakwa: Pejabat Eselon II                     |

|                                      |  |                    |                               |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--------------------|-------------------------------|--|--|--|--|
|                                      |  |                    |                               |  | merupakan Pejabat Eselon III, IV atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.                        | pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum.<br>Perdata:<br>100 juta < x ≤ 1M<br>Administratif:<br>tergugat merupakan Pejabat Eselon II | Perdata: x > 1 M   |
|                                      |  | Kantor Pertanahan  | -                             | -  | Administratif:<br>tergugat merupakan Pejabat Eselon IV, atau pejabat yang setara, pejabat fungsional, dan pejabat fungsional umum. | Pidana: x ≤ 1 tahun<br>Perdata: ≤ 100 juta<br>Administratif:<br>tergugat merupakan Pejabat Eselon III  | Pidana: x > 1 tahun atau tersangka/<br>terdakwa: Pejabat Eselon III<br>Perdata: > 100 juta |
| Kecelakaan dan Penyakit akibat Kerja |  | Seluruh Unit Kerja | Ancaman fisik dan/atau psikis | - Cedera fisik ringan<br>- Gangguan kesehatan fisik ringan<br>- Gangguan kesehatan mental ringan | - Cedera fisik sedang<br>- Gangguan kesehatan fisik sedang<br>- Gangguan kesehatan mental sedang                                   | - Cedera fisik berat<br>- Gangguan kesehatan fisik berat<br>- Gangguan kesehatan mental berat  | Kematian   |
| Gangguan                             |  | Kementerian        | x < 25% dari                  | 25% ≤ x < 50%  | 50% ≤ x < 75%  | 75% ≤ x < 90% dari   | x ≥ 90% dari jam   |

| Terhadap Layanan Organisasi |  | ATR/BPN            | jam operasional layanan harian                 | dari jam operasional layanan harian                      | dari jam operasional layanan harian                      | jam operasional layanan harian                           | 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 |
|                             |  | 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 Unit Kerja | $x \leq 5\%$ 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                    |



(d) Kriteria Matriks Risiko

| Matriks Analisis Risiko<br><br><b>Matriks Analisis Risiko<br/>5 × 5</b> |   |                      | Level Dampak     |       |         |            |                   |
|---|---|----------------------|------------------|-------|---------|------------|-------------------|
|   |   |                      | 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  |   |                      |                  |       |         |            |                   |

(e) Kriteria Tingkatan Risiko

| Level Risiko      | Besaran Risiko | Warna  |
|-------------------|----------------|--------|
| Sangat Tinggi (5) | 20-25          | Merah  |
| Tinggi (4)        | 16-19          | Oranye |
| Sedang (3)        | 12-15          | Kuning |
| Rendah (2)        | 7-11           | Hijau  |
| Sangat Rendah (1) | 1-6            | Biru   |

3) Penilaian Risiko

Penilaian Risiko adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko. Penilaian sebaiknya berdasarkan informasi terbaik yang tersedia serta menghasilkan informasi besaran level Risiko dan prioritas Risiko.

a) Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko adalah kegiatan untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko, penyebab dan dampak yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarannya. Sebagai langkah awal dalam mengidentifikasi Risiko, Kementerian ATR/BPN perlu melakukan pemetaan menyeluruh terhadap seluruh proses bisnis (*end-to-end process mapping*). Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai alur kerja di setiap layanan dan fungsi operasional. Melalui pemetaan ini, Kementerian ATR/BPN dapat mengidentifikasi titik rawan dalam berbagai aspek sehingga Risiko dapat dikenali secara proaktif serta langkah mitigasi yang tepat dapat diterapkan.

- (1) Pemetaan proses bisnis  
Untuk memastikan identifikasi Risiko yang komprehensif, Kementerian ATR/BPN perlu melakukan pemetaan yang menyeluruh dengan memperhatikan langkah-langkah berikut:
  - (a) Melakukan pemetaan proses bisnis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi potensi titik rawan Risiko di setiap tahapan layanan dan kebijakan;
  - (b) Menyusun daftar Risiko berdasarkan hasil pemetaan proses untuk mengelompokkan dan memahami Risiko yang berpotensi memengaruhi kinerja Kementerian ATR/BPN; dan
  - (c) Terhadap Risiko yang sudah teridentifikasi, perlu dilakukan peninjauan ulang untuk memastikan bahwa Risiko tersebut masih relevan dan selaras dengan perkembangan kebijakan agraria, pertanahan, dan tata ruang. Melalui pendekatan ini, Kementerian ATR/BPN dapat lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan mengelola Risiko secara komprehensif, serta menyesuaikan langkah mitigasi sesuai dengan perkembangan operasional dan regulasi yang berlaku.
- (2) Faktor sumber informasi dalam mengidentifikasi Risiko  
Tujuan identifikasi Risiko adalah untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarnya. Informasi yang relevan, memadai, dan mutakhir penting dalam mengidentifikasi Risiko. Dalam proses ini, organisasi dapat memakai beragam teknik untuk mengidentifikasi ketidakpastian yang dapat memengaruhi satu atau lebih sasaran.
  - (a) Laporan hasil audit/evaluasi/reviu, yaitu berkaitan dengan informasi kerugian, pelanggaran, kegagalan, atau kesalahan pada suatu organisasi;
  - (b) Pendapat ahli (*expert judgement*), yaitu pandangan para ahli terkait suatu Risiko;
  - (c) Data pembanding (*benchmark data*), yaitu data terkait Risiko tertentu dari unit kerja atau organisasi yang relevan; dan
  - (d) Data historis atau inventarisasi kejadian.
- (3) Metode Identifikasi Risiko  
Melalui pendekatan yang sistematis, Kementerian ATR/BPN dapat lebih efektif dalam mengelola Risiko serta meningkatkan ketahanan dalam menghadapi tantangan pengelolaan agraria, pertanahan dan tata ruang di masa depan. Beberapa metode yang dapat digunakan meliputi:
  - (a) Pemantauan Data (*Data Tracking*)  
Menganalisis tren historis terkait kasus atau pola permasalahan yang telah terjadi di daerah tertentu, untuk mengidentifikasi potensi Risiko di masa depan.

- (b) Wawancara dan Survei  
Mengumpulkan wawasan dari Pegawai kantor pertanahan di berbagai daerah serta pemangku kepentingan eksternal guna mengidentifikasi Risiko yang telah terjadi maupun potensi Risiko yang dapat muncul berdasarkan pengalaman di lapangan.
  - (c) Indikator Risiko Utama  
Menggunakan metrik kuantitatif, seperti jumlah permasalahan yang meningkat atau penurunan efektivitas layanan pertanahan, sebagai indikator awal dari munculnya Risiko yang lebih besar.
  - (d) Analisis Proses  
Mengidentifikasi potensi Risiko dalam setiap tahapan layanan publik, dengan membuat diagram proses bisnis dan menilai titik rawan Risiko.
  - (e) Workshop dan Forum Diskusi (*Focus Group Discussion*)  
Mengumpulkan pemangku kepentingan dari berbagai unit kerja dan wilayah untuk mendiskusikan tantangan dan Risiko yang muncul; dan
  - (f) Analitik Data dan Teknologi  
Memanfaatkan teknologi dan analisis data untuk mengolah informasi dalam jumlah besar guna mengidentifikasi pola Risiko dengan tetap memperhatikan prinsip keamanan dan kerahasiaan data.
- (4) Tahapan Identifikasi Risiko
- Identifikasi Risiko bertujuan untuk menentukan semua Risiko yang berpengaruh terhadap pencapaian sasaran organisasi. Risiko tersebut mencakup nama Risiko, penyebab, maupun dampak Risiko, dengan penjelasan sebagai berikut:
- (a) Mengidentifikasi Risiko dari seluruh proses bisnis pada unit kerja, dapat juga menggunakan konsep materialitas dengan memilih proses bisnis yang dianggap signifikan dan berisiko tinggi. Risiko merupakan sebuah peristiwa yang berpotensi terjadi, namun demikian Risiko juga dapat diartikan sebagai masalah yang berpeluang terjadi berulang kali. Proses ini menjadi sangat penting dalam mengelola Risiko (menyusun *risk register*) sehingga disarankan melakukan *Focus Group Discussion* (FGD), rapat atau dengan metode lain yang melibatkan seluruh pihak terkait dengan unit kerja baik intern maupun eksternal. Namun demikian, kejadian Risiko bukan merupakan negasi (lawan) dari sasaran atau indikator kinerja. Risiko yang telah diidentifikasi perlu diklasifikasi sesuai dengan kategori Risiko yang telah ditetapkan.
  - (b) Penyebab Risiko merupakan peristiwa/keadaan yang menjadi penyebab langsung dari kejadian Risiko yang diidentifikasi. Penyebab Risiko dapat berupa peristiwa atau keadaan baik berasal dari intern maupun eksternal unit kerja. Dalam hal

- penyebab langsung suatu Risiko lebih dari satu, penyebab Risiko diupayakan untuk diurutkan berdasarkan urutan signifikansi atau dominasi sebagai penyebab kejadian. Proses identifikasi penyebab dapat menggunakan metode 5 *WHY* atau *fish bone analysis* atau lainnya. Selanjutnya mengidentifikasi sumber Risiko intern atau eksternal sesuai dengan penyebabnya; dan
- (c) 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. Setiap unit kerja dapat memilih area dampak yang sudah ditetapkan serta menguraikan secara singkat dan jelas dampaknya.
- (5) Pengembangan Identifikasi Risiko
- (a) Risiko baru, berkembang, dan berubah  
Risiko di lingkungan Kementerian ATR/BPN terus berkembang akibat dinamika regulasi, kebijakan pemerintah, perubahan sosial-ekonomi, serta faktor lingkungan dan teknologi. Risiko ini dapat mengubah profil Risiko Kementerian ATR/BPN di masa depan, sehingga perlu dipantau secara lebih intensif agar langkah mitigasi dapat diterapkan secara tepat.  
Dengan mengidentifikasi Risiko baru dan berkembang, Kementerian ATR/BPN dapat menyesuaikan strategi mitigasi secara proaktif sebelum Risiko tersebut berdampak luas pada pelayanan agraria, pertanahan, dan kebijakan tata ruang nasional.
  - (b) Risiko yang tidak diketahui  
Beberapa Risiko dapat tetap tidak teridentifikasi karena terjadi secara tidak terduga atau belum pernah dialami sebelumnya dalam konteks pengelolaan pertanahan dan ruang. Risiko ini dapat muncul akibat perubahan besar dalam lingkungan operasional, hukum, teknologi, atau geopolitik yang tidak dapat diprediksi sepenuhnya.  
Kementerian ATR/BPN harus memiliki kesiapan dalam menghadapi Risiko yang dapat mengganggu operasional, menghambat pelayanan publik, serta memengaruhi strategi nasional. Risiko ini dapat berupa kejadian *force majeure* seperti bencana alam yang mengganggu pendaftaran tanah, atau perubahan teknologi yang mempercepat disrupsi dalam layanan publik. Untuk mengatasi Risiko yang tidak diketahui, pendekatan yang dapat dilakukan antara lain menerapkan strategi adaptasi dalam kebijakan pertanahan dan ruang untuk menghadapi perubahan mendadak, memperkuat sistem peringatan dini terhadap Risiko yang bisa muncul akibat perubahan regulasi atau perkembangan sosial-ekonomi dan mengembangkan skenario

analisis Risiko untuk menghadapi potensi ancaman yang belum pernah terjadi sebelumnya.

(c) Risiko di luar kondisi normal (*stress condition*)

Dalam beberapa kejadian, terdapat kondisi dimana dampak dari sebuah Risiko sangat tinggi. Jika Risiko terjadi, maka proses bisnis utama (contoh: layanan pertanahan) akan terganggu atau bahkan berhenti total. Risiko di luar kondisi normal harus diidentifikasi serta dijadikan prioritas. Perlakuan atas Risiko tersebut harus disertai dengan rencana pemulihan yang tepat agar kondisi kembali normal.

b) Analisis Risiko

Tujuan Analisis Risiko adalah untuk melakukan kuantifikasi Risiko yang telah diidentifikasi sehingga dapat diketahui tingkat Risikonya. Analisis Risiko melibatkan pengukuran terhadap dampak dan kemungkinan keterjadian Risiko serta pengendalian dan kegiatan mitigasi yang telah dilaksanakan. 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 menggunakan pendekatan kualitatif, kuantitatif, atau kombinasi keduanya, tergantung pada kondisi dan penggunaan yang diharapkan. *Output* analisis Risiko adalah tingkat level dan peta Risiko.

Analisis Risiko dapat dipengaruhi berbagai opini yang berbeda yang menyebabkan bias persepsi Risiko dan penilaian Risiko. 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 dilakukan kuantifikasi. 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 pengambilan keputusan, yang mempertimbangkan 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. 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.

Analisis Risiko dilakukan melalui tahapan:

- (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.

Tahapan yang dilakukan untuk menganalisis Risiko, harus memperhatikan beberapa hal yang terdiri dari:

- (1) Dimensi analisis Risiko, yang meliputi:
  - (a) Risiko saat ini (*Existing*)  
Besaran Risiko saat ini dapat diukur dengan mempertimbangkan kondisi saat ini dan pengendalian yang telah dilakukan. Pengukuran Risiko saat ini menggunakan data keterjadian yang telah diinventarisasi maupun sumber lain yang valid; dan
  - (b) Risiko Target  
Besaran Risiko target merupakan harapan besaran Risiko sesuai dengan subjektivitas pemilik Risiko. Risiko target akan menjadi acuan bagi unit kerja untuk meningkatkan efektivitas kegiatan pengendalian atau mitigasi Risiko, besaran residual relatif akan lebih kecil dibandingkan Risiko residual serta berada dalam toleransi Risiko unit kerja.
- (2) Mengestimasi level kemungkinan Risiko.  
Estimasi level kemungkinan Risiko dilakukan dengan mengukur peluang terjadinya Risiko dalam 1 (satu) tahun setelah mempertimbangkan sistem Pengendalian Intern yang dilaksanakan dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut. Estimasi dilakukan berdasarkan analisis atas tren data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.  
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 unit kerja.

- (3) Mengestimasi level dampak Risiko  
Berdasarkan dampak Risiko yang telah diidentifikasi pada tahap Identifikasi Risiko, disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan. Mengestimasi besaran dampak Risiko dengan cara:
    - (a) mengukur dampak apabila Risiko terjadi setelah mempertimbangan efektivitas sistem Pengendalian Intern yang dilaksanakan, proyeksi, dan berbagai faktor atau isu terkait Risiko tersebut; dan
    - (b) menganalisis dampak berdasarkan data Risiko yang terjadi pada tahun sebelumnya.
  - (4) Menentukan Besaran Risiko dan Level Risiko  
Besaran Risiko dan level Risiko ditentukan dengan mengombinasikan Level Kemungkinan dan level dampak Risiko sesuai kriteria besaran Risiko yang telah ditentukan.
- c) 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. 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:
- (1) Prioritas Risiko  
Prioritas Risiko disusun sesuai tahapan berikut:
    - (a) prioritas Risiko diurutkan berdasarkan besaran Risiko dari yang tertinggi hingga terendah;
    - (b) 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;
    - (c) 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
    - (d) dalam hal terdapat lebih dari satu Risiko yang memiliki besaran Risiko, area dampak Risiko, dan kategori Risiko yang sama maka prioritas Risiko ditentukan berdasarkan keputusan pimpinan unit kerja. Keputusan harus mempertimbangkan faktor-faktor utama yang meliputi:
      - kemampuan adaptasi, yaitu seberapa cepat Kementerian ATR/BPN dapat menyesuaikan diri terhadap Risiko;
      - kompleksitas, yaitu seberapa luas Risiko tersebut memengaruhi berbagai unit kerja dalam Kementerian ATR/BPN;
      - kecepatan dampak (*velocity*), yaitu seberapa cepat Risiko memberikan dampak signifikan;

- persistensi, yaitu seberapa lama Risiko akan terus memengaruhi operasional Kementerian ATR/BPN; dan
- kemampuan pemulihan (*recovery*), yaitu seberapa cepat Kementerian ATR/BPN dapat kembali ke kondisi normal setelah terdampak Risiko.

(2) Keputusan Rencana Mitigasi Risiko

Keputusan mitigasi Risiko merupakan keputusan mengenai perlu atau tidak dilakukan upaya mitigasi Risiko dikaitkan dengan selera Risiko, dalam menetapkan Mitigasi Risiko dengan ketentuan sebagai berikut:

- (a) mitigasi Risiko dilakukan terhadap seluruh Risiko pada level sedang, tinggi, dan sangat tinggi; dan
- (b) 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.

4) Perlakuan Risiko

Tujuan perlakuan Risiko adalah untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan Risiko, perlakuan Risiko ditentukan berdasarkan hasil dari penilaian Risiko yang telah dilakukan sebelumnya.

a) Pemilihan Opsi Perlakuan Risiko

Pemilihan opsi perlakuan Risiko yang paling tepat mencakup pertimbangan biaya dan manfaat. Opsi perlakuan Risiko tidak selalu saling berhubungan eksklusif atau tepat pada semua kondisi sehingga sifatnya dinamis bergantung dengan perubahan tingkat Risiko dan kualitas pengendalian. Perlakuan Risiko dibagi menjadi 4 (empat) yaitu:

- (1) menerima Risiko (Risiko mempunyai level rendah di bawah toleransi sehingga tidak perlu dilakukan kegiatan mitigasi);
- (2) mengurangi Risiko (Risiko mempunyai level tinggi di atas toleransi sehingga perlu dilakukan kegiatan mitigasi);
- (3) membagi Risiko (dampak dari Risiko dapat dibagi kepada pihak lain misalnya, asuransi/pendelegasian wewenang/kerja sama); dan
- (4) menolak Risiko (Risiko mempunyai level yang sangat tinggi dan tidak dapat dilakukan kegiatan mitigasi yang bisa menurunkan level Risiko/*uncontrolable* sehingga menjadi pertimbangan untuk membatalkan kegiatan). Selain itu, untuk meningkatkan penambahan nilai, unit kerja dapat melakukan eksploitasi terhadap Risiko ketika Risiko bersifat positif.

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.

b) **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.

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.

c) **Tahapan Penanganan Risiko**

(1) **Memilih opsi penanganan Risiko yang akan dijalankan**  
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. Opsi penanganan Risiko dapat berupa:

- (a) 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 kerja; dan
- (b) mengalihkan atau membagi Risiko, yaitu penanganan Risiko dengan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko, baik penyebab dan/atau dampaknya, ke unit kerja 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. Proses mengalihkan Risiko tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

(c) menghindari Risiko yaitu penanganan Risiko dengan mengubah/menghilangkan sasaran dan/atau kegiatan untuk menghilangkan Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:

- upaya penurunan level Risiko di luar kemampuan organisasi;
- sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut bukan merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan misi organisasi; dan
- penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

(d) menerima Risiko yaitu penanganan Risiko dengan tidak melakukan tindakan apapun terhadap Risiko tersebut. Opsi ini diambil apabila:

- upaya penurunan tingkat Risiko di luar kemampuan organisasi;
- sasaran atau kegiatan yang terkait Risiko tersebut merupakan tugas dan fungsi utama dalam pelaksanaan visi dan fungsi organisasi; dan
- penggunaan opsi ini disetujui oleh atasan pemilik Risiko.

(2) 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 intern 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:

- (a) kegiatan dan tahapan kegiatan berdasarkan opsi penanganan yang dipilih;
- (b) indikator pengendalian (*output* yang diharapkan) atas kegiatan tersebut;
- (c) target kuantitatif sesuai indikator pengendalian yang ditetapkan;
- (d) jadwal implementasi kegiatan penanganan Risiko; dan
- (e) penanggung jawab yang berisi unit yang bertanggung jawab dan unit pendukung atas setiap tahapan kegiatan penanganan Risiko.

(3) Bias dalam penilaian Risiko

Dalam menilai Risiko, Kementerian ATR/BPN perlu memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif dan berbasis data, sehingga Risiko dapat dinilai secara akurat. Bias dalam penilaian Risiko dapat mengarah pada kesalahan persepsi, pengambilan keputusan yang kurang tepat, serta pengalokasian sumber daya yang tidak optimal. Bias tersebut dapat berdampak pada respon yang tidak memadai, sehingga Kementerian ATR/BPN menjadi lebih rentan terhadap Risiko yang tidak diantisipasi. Selain itu, dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien yang dapat menghambat pencapaian program prioritas nasional.

Beberapa bias yang dapat memengaruhi penilaian Risiko antara lain:

(a) Bias kepercayaan berlebih (*Confidence Bias*)

Mengandalkan pengalaman masa lalu tanpa mempertimbangkan perubahan situasi terkini. Contohnya menganggap bahwa sistem layanan pertanahan akan selalu stabil tanpa mempertimbangkan potensi ancaman siber yang meningkat; dan

(b) Bias kerangka berpikir (*Framing Bias*)

Cara penyajian informasi Risiko dapat memengaruhi cara Risiko tersebut dinilai. Contohnya Risiko yang terjadi pada beberapa daerah mungkin dianggap sebagai isu lokal, namun secara akumulatif Risiko tersebut dapat menjadi Risiko nasional.

5) Pemantauan dan Tinjauan

Pemantauan Risiko dilakukan secara terintegrasi, sistematis, dan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas penerapan manajemen Risiko di seluruh unit kerja. Tujuan Pemantauan dan Tinjauan adalah untuk memastikan dan meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan *output* proses manajemen Risiko. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan berkala terhadap proses dan hasil keluaran manajemen Risiko menjadi bagian terencana dari proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN 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. Pemantauan dan tinjauan idealnya dilakukan oleh unit kerja masing-masing sebagai pemilik proses bisnis, namun demikian tetap harus berkoordinasi dengan lini kedua maupun lini ketiga sebagai pengawas Risiko.

Hasil pemantauan dan tinjauan sebaiknya disertakan di seluruh aktivitas manajemen, pengukuran, dan pelaporan kinerja organisasi. Hasil pemantauan Risiko harus menjadi dasar bagi perbaikan kebijakan dan prosedur, guna meningkatkan efektivitas pengelolaan Risiko di Kementerian ATR/BPN. Tahap pelaksanaan pemantauan dan tinjauan meliputi:

- a) relevansi hasil identifikasi dan analisis Risiko menyesuaikan dengan konteks organisasi yang semakin berkembang;
  - b) pengendalian rutin pelaksanaan penanganan Risiko dengan membandingkan antara realisasi pengendalian, hambatan dan kekurangan, serta pengaruh terhadap tingkatan Risiko;
  - c) pemantauan dan tinjauan dilakukan oleh lini pertama secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan dan oleh lini kedua setiap 6 (enam) bulan;
  - d) melakukan tinjauan atas implementasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. tinjauan bertujuan melihat kesesuaian pelaksanaan dan output seluruh proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dengan ketentuan yang berlaku. Tinjauan dilakukan oleh pengelola Risiko sesuai lingkup tugas dan kewenangannya; dan
  - e) tinjauan sekaligus penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. Penilaian dilakukan atas unit kerja berdasarkan kualitas penerapan Manajemen Risiko yang telah dilakukan. Penilaian dilaksanakan oleh Inspektorat Jenderal sebagai lini ketiga dan/atau pihak lain yang memiliki kompetensi penilaian tingkat kematangan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
- 6) Pencatatan dan pelaporan
- a) Tujuan  
Proses dan hasil keluaran Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN sebaiknya didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai. Pencatatan dan pelaporan bertujuan untuk:
    - (1) mengomunikasikan aktivitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dan hasil keluaran dari Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN ke seluruh organisasi;
    - (2) memberikan informasi untuk pengambilan keputusan;
    - (3) meningkatkan aktivitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN; dan
    - (4) membantu interaksi dengan pemangku kepentingan, termasuk pihak yang memiliki tanggung jawab dan akuntabilitas untuk aktivitas Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.
  - b) Faktor-faktor pencatatan dan pelaporan  
Pelaporan adalah bagian integral dari tata kelola organisasi dan sebaiknya meningkatkan hubungan dengan pemangku kepentingan dan mendukung pimpinan tertinggi dalam memenuhi tanggung jawab mereka. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaporan mencakup, tetapi tidak terbatas pada:
    - (1) berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang berbeda serta kebutuhan dan persyaratan informasi mereka yang khusus;
    - (2) biaya, frekuensi;
    - (3) ketepatan waktu pelaporan;
    - (4) metode pelaporan; dan
    - (5) relevansi informasi terhadap sasaran dan pengambilan keputusan organisasi.

c) Mekanisme pelaporan

- (1) Setiap unit kerja wajib menyusun laporan Risiko setiap 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan atau sesuai kebutuhan. Laporan disusun menggunakan format yang telah ditentukan, yang mencakup:
  - (a) aspek strategis dan permasalahan utama (*strategic issue*) yang sedang dihadapi oleh unit kerja atau Kementerian ATR/BPN;
  - (b) proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN pada unit kerja yang ditunjukkan dengan dokumen *risk register* dan aktivitas pengelolaan Risiko;
  - (c) kendala dan hambatan yang dihadapi unit kerja dalam proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN serta cara menyelesaikannya;
  - (d) Risiko utama/prioritas unit kerja;
  - (e) Risiko *existing* yang mencakup peristiwa Risiko (Risiko baru, Risiko dihapuskan, pembaruan Risiko, dan Risiko pada *stress condition*) serta level Risiko dan pengendalian yang ada;
  - (f) hasil pemantauan atas realisasi terhadap rencana mitigasi Risiko;
  - (g) perubahan signifikan dalam tingkat Risiko berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi terbaru;
  - (h) capaian kinerja yang dihubungkan dengan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN; dan
  - (i) permasalahan yang memerlukan intervensi lebih lanjut dari pimpinan Kementerian ATR/BPN (jika diperlukan).
- (2) Laporan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN disampaikan melalui mekanisme pelaporan yang ditetapkan, dengan alur sebagai berikut:
  - (a) unit kerja menyampaikan laporan Risiko kepada Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko sebagai bagian dari lini kedua setiap 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan; dan
  - (b) Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko mengkaji laporan Risiko dari unit kerja, menyusun ringkasan, serta mengoordinasikan langkah-langkah mitigasi yang perlu diambil.
- (3) Laporan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN disampaikan oleh Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko setiap 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan dan setiap 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun kepada Menteri/Kepala, dan mencakup peta Risiko, dan pengendalian utama Kementerian ATR/BPN, ikhtisar penerapan strategi penerapan Manajemen Risiko di lini pertama.
- (4) Penilaian mandiri atas maturitas penerapan Manajemen Risiko menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari Penilaian Mandiri Maturitas SPIP. Unit kerja melakukan serta melaporkan Penilaian Mandiri dan disampaikan kepada Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko. Laporan hasil Manajemen Risiko dilakukan penjaminan kualitas oleh

Inspektorat Jenderal dan dilaporkan kepada Menteri/Kepala. Penilaian mandiri dilakukan setiap tahun dengan berdasarkan ketentuan dari lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

- (5) Laporan Pengawasan Intern yang dilakukan Inspektorat Jenderal disampaikan setiap 1 (satu) kali dalam 6 (enam) bulan dan setiap 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun kepada Menteri/Kepala, laporan menjadi satu kesatuan dengan laporan penerapan manajemen Risiko. Laporan Pengawasan Intern terdiri dari:

- (a) Hasil pengujian efektivitas pengendalian utama dan penerapan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN yang dilakukan oleh lini pertama dan lini kedua; dan
- (b) Laporan tindak lanjut atas rekomendasi Inspektorat, auditor internal, dan otoritas pengawas (lembaga pemerintahan yang bertugas untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara) yang dilakukan oleh lini pertama.

- (6) Pelaporan harus mendukung fungsi pengelolaan dan pengawasan serta digunakan sebagai bahan evaluasi untuk peningkatan efektivitas tata kelola, manajemen Risiko dan Sistem Pengendalian Intern di Kementerian ATR/BPN.

- (7) Pelaporan penyelenggaraan MRPN secara tahunan atau sewaktu-waktu dilakukan oleh Kementerian ATR/BPN paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun melalui laporan penyelenggaraan MRPN tahunan kepada Komite MRPN. Laporan penyelenggaraan MRPN sewaktu-waktu jika diperlukan terkait Risiko yang harus dieskalasi oleh Kementerian ATR/BPN melalui Komite MRPN.

d) Pendekatan portofolio Risiko

Pendekatan portofolio Risiko dapat digunakan dalam mekanisme pencatatan dan pelaporan. Pendekatan ini memungkinkan Kementerian ATR/BPN untuk melihat Risiko dalam skala yang lebih besar dan memahami bagaimana Risiko dari berbagai unit kerja saling berhubungan. Melalui pendekatan ini, Kementerian ATR/BPN dapat:

- (1) mengidentifikasi Risiko dengan dampak sistemik terhadap pengelolaan pertanahan dan tata ruang nasional;
- (2) menyesuaikan strategi mitigasi Risiko secara lebih efektif berdasarkan agregasi data dari berbagai unit kerja; dan
- (3) memastikan bahwa Risiko yang terakumulasi tetap dalam batas toleransi Kementerian ATR/BPN.

c. Evaluasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

Evaluasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN dilakukan untuk menilai efektivitas dari pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN serta kebijakan Manajemen Risiko

Kementerian ATR/BPN. Evaluasi bisa dilakukan melalui mekanisme pengawasan oleh Inspektorat Jenderal selaku lini ketiga atau penilaian mandiri maturitas yang dievaluasi oleh lembaga pemerintahan yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pengawasan keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional.

Evaluasi dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau sesuai dengan kebutuhan. Hasil dari evaluasi akan dilaporkan kepada Menteri/Kepala untuk dijadikan bahan perbaikan efektivitas pelaksanaan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN.

3. Strategi Pembangunan Budaya Risiko Kementerian ATR/BPN

Budaya Risiko merupakan sikap, nilai, dan perilaku yang diterapkan secara konsisten oleh seluruh Pegawai dalam memahami, mengelola, dan bertanggung jawab atas Risiko di lingkungan Kementerian ATR/BPN guna mendukung tata kelola yang efektif.

a. Prinsip

Penanaman Budaya Risiko dilakukan melalui pemberdayaan dan peningkatan kesadaran Risiko di seluruh tingkat organisasi, dengan prinsip sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen Risiko. Pimpinan Kementerian ATR/BPN harus menunjukkan komitmen dalam menerapkan manajemen Risiko sebagai bagian dari pengambilan keputusan strategis dan operasional.
- 2) Integrasi Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN ke dalam Proses Bisnis.  
Setiap unit kerja harus menginternalisasi aspek manajemen Risiko dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program serta layanan publik.
- 3) Tanggung Jawab Kolektif terhadap Risiko.  
Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN bukan hanya menjadi tanggung jawab unit tertentu, tetapi merupakan bagian dari peran setiap Pegawai dalam menjalankan tugasnya. Antar unit kerja harus saling berkerja sama dalam menangani Risiko terutama yang bersifat strategis maupun lintas sektor.
- 4) Komunikasi dan Transparansi Risiko.  
Risiko harus dikomunikasikan kepada seluruh Pegawai maupun pemangku kepentingan secara terbuka dalam batasan yang wajar, agar pemangku kepentingan memahami tantangan dan mitigasi yang sedang dijalankan.
- 5) Peningkatan Kapasitas Pegawai dalam manajemen Risiko.  
Peningkatan kapasitas Pegawai terkait Risiko harus dilakukan secara berkala untuk meningkatkan pemahaman Pegawai mengenai pentingnya Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN. Peningkatan kapasitas Pegawai dilakukan melalui Pelatihan, Sertifikasi, maupun sosialisasi.

b. Langkah-langkah

Penerapan Budaya Risiko Kementerian ATR/BPN dilaksanakan melalui langkah-langkah berikut:

- 1) penyusunan kebijakan dan pedoman perilaku berbasis Risiko, yang mengarahkan Pegawai dalam mengambil keputusan yang memperhitungkan dampak Risiko;
- 2) peningkatan kompetensi serta menjadi contoh penerapan Budaya Risiko melalui penyelenggaraan program Pelatihan dan literasi Risiko secara berkala bagi Pegawai untuk meningkatkan pemahaman tentang Risiko dalam konteks agraria, pertanahan, dan tata ruang; dan

- 3) budaya Risiko menjadi bagian dalam sistem kerja dengan membangun lingkungan kerja yang mendukung pengungkapan Risiko dengan memastikan bahwa Pegawai dapat melaporkan Risiko atau pelanggaran tanpa takut terhadap tindakan pembalasan (*whistleblowing system*) serta monitoring dan evaluasi keberhasilan Budaya Risiko yang dilakukan melalui survei periodik, peninjauan pelaksanaan kebijakan Risiko, dan integrasi Budaya Risiko dalam indikator kinerja organisasi.
4. Pengembangan Kompetensi Manajemen Risiko

Pengembangan kompetensi manajemen Risiko diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia berkoordinasi dengan Biro Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Risiko dalam hal kebijakan serta kolaborasi penyelenggaraan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan dan sertifikasi profesi terkait Manajemen Risiko serta didukung dengan Evaluasi dan Pemantauan Implementasi Hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko.

  - a. Pelatihan

Pelatihan diadakan secara mandiri oleh Kementerian ATR/BPN yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pelatihan dapat diikuti melalui pemanggilan peserta oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, pendaftaran inisiatif perorangan melalui *Learning Management System*, pengajuan dari unit kerja masing-masing, dan rekomendasi dari lini kedua dan lini ketiga. Sertifikat pelatihan tidak dapat diajukan sebagai dasar pencantuman gelar.

Seluruh Pegawai wajib mengikuti pelatihan manajemen Risiko berdasarkan tingkatan yang terdiri dari:

    - 1) Tingkat Dasar

Terbuka untuk Pegawai (ASN dan non-ASN). Dilaksanakan dengan metode *e-learning*. Output yang diharapkan setiap Pegawai memiliki *awareness* dan pengetahuan umum mengenai manajemen Risiko.
    - 2) Tingkat Menengah

Ditujukan untuk pejabat pengawas dan Pegawai yang telah lulus pelatihan tingkat dasar. Dilaksanakan dengan metode *blended learning*. Output yang diharapkan setiap Pegawai dapat mengimplementasikan proses manajemen Risiko dan melakukan reuiu.
    - 3) Tingkat Lanjut

Ditujukan untuk pejabat administrator dan Pegawai yang telah lulus pelatihan tingkat menengah. Dilaksanakan dengan metode *blended learning*. Output yang diharapkan setiap Pegawai dapat memahami dan mengimplementasikan manajemen Risiko secara detail.
    - 4) Tingkat Ahli

Ditujukan untuk pimpinan tinggi pratama, pimpinan tinggi madya, serta Pegawai yang telah lulus pelatihan tingkat lanjut. Dilaksanakan dengan metode *blended learning*. Output yang diharapkan setiap Pegawai dapat mengambil keputusan berdasarkan proses manajemen Risiko.

Pegawai direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan ulang jika:

    - 1) tidak lulus dalam pelatihan sebelumnya; atau
    - 2) tidak mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan di unit kerja masing-masing.



b. Sertifikasi

Sertifikasi manajemen Risiko merupakan sertifikasi profesi yang dilakukan oleh lembaga sertifikasi profesi sesuai ketentuan yang sudah ditetapkan pada batang tubuh. Penentuan peserta dan tingkatan sertifikasi dilakukan oleh lini kedua berdasarkan hasil evaluasi, *reward* setelah pelatihan, dan arahan pimpinan. Sertifikasi diwajibkan untuk pejabat administrator, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat pimpinan tinggi madya, atau setara, paling lama 1 (satu) tahun setelah menduduki jabatan. Sertifikasi yang dilakukan sebelum menjabat, tetap diakui selama masih berlaku. Pegawai pada lini kedua dan lini ketiga dapat direkomendasikan untuk mengikuti sertifikasi.

Pegawai dapat mengikuti sertifikasi menggunakan biaya pribadi atau anggaran pada unit masing-masing sesuai dengan ketentuan yang akan ditetapkan pada petunjuk teknis.

Sertifikasi profesi dapat diajukan pencantuman gelar melalui Biro Sumber Daya Manusia sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sertifikasi profesi mempunyai masa berlaku. Perpanjangan masa berlaku menjadi tanggung jawab masing-masing Pegawai.

c. Evaluasi dan Pemantauan Implementasi Hasil Pengembangan Kompetensi Manajemen Risiko

Evaluasi dan pemantauan dilakukan melalui pengukuran efektivitas hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko dan pemutakhiran kompetensi manajemen Risiko.

1) Pengukuran efektivitas hasil pengembangan kompetensi manajemen Risiko dilakukan dengan beberapa metode diantaranya:

a) Pemberian kewajiban setelah Pegawai mengikuti pelatihan ataupun sertifikasi. Setelah mengikuti Pelatihan dan Sertifikasi, Pegawai diwajibkan untuk:

(1) melakukan *sharing knowledge* kepada para Pegawai lainnya di unit kerja masing-masing serta mengunggahnya di media sosial sebagai syarat untuk menerima sertifikat pelatihan maupun sertifikat profesi; dan

(2) mengimplementasikan pengetahuan yang telah didapat selama pelatihan dan sertifikasi ke dalam pekerjaan masing-masing sebagai syarat untuk kenaikan tingkatan Pelatihan, pencantuman gelar (sertifikasi profesi) dan memenuhi ketentuan pola karier. Implementasi dilaksanakan dalam bentuk:

(a) menyusun profil Risiko unit kerja serta menentukan Risiko utama;

(b) memantau Risiko utama unit kerja setiap bulan sehingga menghasilkan tren Risiko dengan melibatkan seluruh Pegawai di unit kerja;

(c) mengukur hasil pengelolaan Risiko utama dengan kinerja; dan

(d) melaporkan dan menyajikan hasil pemantauan kepada lini kedua dan lini ketiga untuk mendapatkan validasi.

b) Pengukuran menggunakan *self assessment* sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada umumnya. Pegawai secara individu ataupun pimpinan unit kerja dapat melakukan penilaian mandiri efektivitas hasil pengembangan kompetensi.

- c) Pengukuran menggunakan capaian kinerja berbasis Risiko serta survei kepuasan layanan.
  - d) Pengukuran berdasarkan hasil audit internal yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal.
  - e) Pengukuran efektivitas hasil pengembangan kompetensi wajib dilaporkan kepada lini kedua untuk dilakukan validasi.
- 2) Pemutakhiran kompetensi manajemen Risiko dilakukan untuk menjaga pengetahuan yang telah didapat. Pemutakhiran bisa dilakukan melalui keikutsertaan dalam berbagai kegiatan yang berhubungan dengan manajemen Risiko yaitu webinar, seminar, penugasan, narasumber, atau kegiatan lain. Khusus Sertifikasi profesi, pemutakhiran sertifikat profesi menjadi tanggung jawab masing-masing Pegawai sesuai dengan ketentuan.

III. FORMAT LAPORAN MANAJEMEN RISIKO KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL

Sistematika Laporan Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

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

Bab II Proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN

Pada bab ini diuraikan proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN pada unit kerja yang ditunjukkan dengan dokumen *risk register* disertai kendala dan hambatan yang dihadapi unit kerja dalam proses Manajemen Risiko Kementerian ATR/BPN serta cara menyelesaikannya. Dalam bab ini juga disajikan matriks Risiko yang mencakup seluruh Risiko unit kerja.

Bab III Pemantauan dan Tinjauan

Pada bab ini disajikan perubahan Risiko *existing* yang mencakup peristiwa Risiko (Risiko baru, Risiko dihapuskan, pembaruan Risiko dan Risiko pada *stress condition*), level Risiko, data keterjadian Risiko serta pengendalian yang ada. Pada Bab ini, unit kerja harus menyajikan Risiko utama. Selain itu, pemantauan terhadap pelaksanaan rencana mitigasi Risiko dan pengaruh terhadap level Risiko perlu disajikan.

Bab IV Penutup

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

1. Formulir *Risk Register*

| Kode Satker | Nama Satker | Kode IKK | Indikator Kinerja Kegiatan | Target IKK | Kode Probis | Proses Bisnis | Kode Risiko | Nama Risiko | Kategori Risiko | Penyebab Risiko |
|-------------|-------------|----------|----------------------------|------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|
| 1           | 2           | 3        | 4                          | 5          | 6           | 7             | 8           | 9           | 10              | 11              |
|             |             |          |                            |            |             |               |             |             |                 |                 |
|             |             |          |                            |            |             |               |             |             |                 |                 |
|             |             |          |                            |            |             |               |             |             |                 |                 |

| Sumber Risiko | Area dampak | Uraian Dampak | Pemilik Risiko | Unit Terkait Dibawahnya | Pengendalian | Uraian Pengendalian | Kualitas Pengendalian | Implementasi Pengendalian (persentase) |
|---------------|-------------|---------------|----------------|-------------------------|--------------|---------------------|-----------------------|--|
| 12            | 13          | 14            | 15             | 16                      | 17           | 18                  | 19                    | 20                                     |
|               |             |               |                |                         |              |                     |                       |  |
|               |             |               |                |                         |              |                     |                       |  |
|               |             |               |                |                         |              |                     |                       |  |

| Kemungkinan Residual | Dampak Residual | Level Risiko Residual | Perlakuan Risiko | Uraian Mitigasi Risiko | Target Kemungkinan | Target Dampak | Target Level Risiko |
|----------------------|-----------------|-----------------------|------------------|------------------------|--------------------|---------------|---------------------|
| 21                   | 22              | 23                    | 24               | 25                     | 26                 | 27            | 28                  |
|                      |                 |                       |                  |                        |                    |               |                     |
|                      |                 |                       |                  |                        |                    |               |                     |
|                      |                 |                       |                  |                        |                    |               |                     |

Divalidasi oleh

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 1

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 2

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 3

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 4

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 5

Kepala  
Subbagian/  
Bagian TU

Ditetapkan oleh

Kepala  
Satuan Kerja

....

....

....

....

....

....

....

CARA PENGISIAN FORMAT *RISK REGISTER*:

- (1) Diisi dengan kode satuan kerja sesuai DIPA;
- (2) Diisi dengan nama satuan kerja;
- (3) Diisi dengan angka berurutan;
- (4) Diisi dengan Indikator Kinerja Kegiatan berdasarkan dokumen perjanjian kinerja tahun berjalan kepala satuan kerja;
- (5) Diisi dengan target dan satuan Indikator Kinerja Kegiatan berdasarkan dokumen perjanjian kinerja tahun berjalan kepala satuan kerja;
- (6) Diisi dengan angka berurutan;
- (7) Diisi dengan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan atau sesuai dokumen proses bisnis;
- (8) Diisi dengan angka berurutan;
- (9) Diisi dengan peristiwa Risiko secara jelas dan singkat;
- (10) Diisi dengan kategori Risiko berdasarkan kriteria pada peraturan ini;
- (11) Diisi dengan penyebab Risiko secara jelas dan singkat;
- (12) Diisi dengan sumber penyebab Risiko intern atau eksternal;
- (13) Diisi dengan area dampak berdasarkan kriteria pada peraturan ini;
- (14) Diisi dengan uraian penjelasan area dampak berdasarkan Risiko;
- (15) Diisi dengan pemilik Risiko yaitu kepala satuan kerja;
- (16) Diisi dengan unit dibawah kepala Risiko yang berkaitan dengan Risiko;
- (17) Diisi dengan ada atau tidak kegiatan pengendalian;
- (18) Diisi dengan penjelasan kegiatan pengendalian;
- (19) Diisi dengan memadai atau tidak memadai kegiatan pengendalian;
- (20) Diisi dengan angka 1 s.d. 100 menjelaskan implementasi kegiatan pengendalian;
- (21) Diisi dengan angka 1 s.d. 5 mempertimbangkan kriteria skala besaran kemungkinan pada peraturan ini;
- (22) Diisi dengan angka 1 s.d. 5 mempertimbangkan kriteria skala besaran dampak pada peraturan ini;
- (23) Diisi dengan angka 1 s.d. 25 mempertimbangkan kriteria besaran Risiko pada peraturan ini;
- (24) Diisi dengan jenis perlakuan Risiko berdasarkan jenis perlakuan Risiko pada peraturan ini;
- (25) Diisi dengan uraian penjelasan kegiatan perlakuan Risiko;
- (26) Diisi dengan angka 1 s.d. 5 mempertimbangkan kriteria skala besaran kemungkinan pada peraturan ini;
- (27) Diisi dengan angka 1 s.d. 5 mempertimbangkan kriteria skala besaran dampak pada peraturan ini; dan
- (28) Diisi dengan angka 1 s.d. 25 mempertimbangkan kriteria besaran Risiko pada peraturan ini.

## 2. Formulir Pemantauan dan Tinjauan

| NO | NAMA RISIKO | RENCANA MITIGASI | WAKTU RENCANA MITIGASI |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     | WAKTU PELAKSANAAN MITIGASI |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     | BUKTI DUKUNG | PIC/Risk Owner |
|----|-------------|------------------|------------------------|-----|-----|-------------|-----|-----|--------------|-----|-----|-------------|-----|-----|----------------------------|-----|-----|-------------|-----|-----|--------------|-----|-----|-------------|-----|-----|--------------|----------------|
|    |             |                  | TRIWULAN I             |     |     | TRIWULAN II |     |     | TRIWULAN III |     |     | TRIWULAN IV |     |     | TRIWULAN I                 |     |     | TRIWULAN II |     |     | TRIWULAN III |     |     | TRIWULAN IV |     |     |              |                |
|    |             |                  | JAN                    | FEB | MAR | APR         | MEI | JUN | JUL          | AGU | SEP | OKT         | NOV | DES | JAN                        | FEB | MAR | APR         | MEI | JUN | JUL          | AGU | SEP | OKT         | NOV | DES |              |                |
| 1  | 2           | 3                | 4                      |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     | 5                          |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     | 6            | 7              |
|    |             |                  |                        |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     |                            |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     |              |                |
|    |             |                  |                        |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     |                            |     |     |             |     |     |              |     |     |             |     |     |              |                |

Divalidasi oleh

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 1

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 2

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 3

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 4

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 5

Kepala  
Subbagian/  
Bagian TU

Ditetapkan oleh

Kepala  
Satuan Kerja

....

....

....

....

....

....

....

### CARA PENGISIAN FORMULIR PEMANTAUAN DAN TINJAUAN

Diisi dengan angka berurutan;

- (1) Diisi dengan peristiwa Risiko secara jelas dan singkat sesuai dengan dokumen *risk register*;
- (2) Diisi dengan uraian kegiatan perlakuan Risiko sesuai dengan dokumen *risk register*;
- (3) Diisi dengan “YES” atau “NO” sesuai dengan jadwal pelaksanaan kegiatan rencana mitigasi;
- (4) Diisi dengan “YES” atau “NO” sesuai dengan realisasi pelaksanaan kegiatan rencana mitigasi;
- (5) Diisi dengan jenis bukti implementasi realisasi pelaksanaan kegiatan rencana mitigasi; dan
- (6) Diisi dengan penanggung jawab pelaksanaan kegiatan mitigasi.

3. Formulir identifikasi Risiko proyek/kegiatan insidental

a. Identifikasi Konteks

| No | Kegiatan | Sasaran Kegiatan | Penjelasan Sasaran | Indikator Keberhasilan (Target) | Penanggung jawab | Pihak Terkait |
|----|----------|------------------|--------------------|---------------------------------|------------------|---------------|
| 1  | 2        | 3                | 4                  | 5                               | 6                | 7             |
|    |          |                  |                    |                                 |                  |               |

Divalidasi oleh

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 1

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 2

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 3

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 4

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 5

Kepala  
Subbagian/  
Bagian TU

Ditetapkan oleh

Kepala  
Satuan Kerja

....

....

....

....

....

....

....

CARA PENGISIAN FORMULIR IDENTIFIKASI KONTEKS

- (1) Diisi dengan angka berurutan;
- (2) Diisi dengan nama kegiatan;
- (3) Diisi dengan uraian sasaran kegiatan;
- (4) Diisi dengan penjelasan sasaran yang berupa informasi penting terkait baik eksternal maupun internal;
- (5) Diisi dengan indikator keberhasilan yang dapat diukur;
- (6) Diisi dengan jabatan penanggung jawab; dan
- (7) Diisi dengan pihak terkait baik internal maupun eksternal.

b. Identifikasi Risiko

| No | Kegiatan | Tahapan Kegiatan | Output | Risiko | Penyebab | Dampak | Level Kemungkinan | Level Dampak | Level Risiko | Perlakuan Risiko |
|----|----------|------------------|--------|--------|----------|--------|-------------------|--------------|--------------|------------------|
| 1  | 2        | 3                | 4      | 5      | 6        | 7      | 8                 | 9            | 10           | 11               |
|    |          |                  |        |        |          |        |                   |              |              |                  |

Divalidasi oleh

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 1

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 2

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 3

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 4

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 5

Kepala  
Subbagian/  
Bagian TU

Ditetapkan oleh

Kepala  
Satuan Kerja

....

....

....

....

....

....

....

CARA PENGISIAN FORMULIR IDENTIFIKASI RISIKO

- (1) Diisi dengan angka berurutan;
- (2) Diisi dengan kegiatan sesuai dengan formulir identifikasi konteks;
- (3) Diisi dengan tahapan pelaksanaan kegiatan;
- (4) Diisi dengan *output*/keluaran per tahapan kegiatan;
- (5) Diisi dengan peristiwa Risiko;
- (6) Diisi dengan penyebab terjadinya Risiko;
- (7) Diisi dengan dampak jika Risiko terjadi;
- (8) Diisi dengan skala kemungkinan 1 s.d. 5 sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan;
- (9) Diisi dengan skala dampak 1 s.d. 5 sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan;
- (10) Diisi dengan level Risiko sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan; dan
- (11) Diisi dengan rencana perlakuan Risiko secara detail dan konkrit.



c. Monitoring perlakuan Risiko

| No | Risiko | Perlakuan Risiko | Rincian Perlakuan Risiko | Biaya | Rencana Pelaksanaan | Realisasi Pelaksanaan | Bukti Pelaksanaan | Penanggung jawab |
|----|--------|------------------|--------------------------|-------|---------------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| 1  | 2      | 3                | 4                        | 5     | 6                   | 7                     | 8                 | 9                |
|    |        |                  |                          |       |                     |                       |                   |                  |

Divalidasi oleh

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 1

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 2

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 3

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 4

Kepala Seksi/  
Bidang/  
Direktur 5

Kepala  
Subbagian/  
Bagian TU

Ditetapkan oleh

Kepala  
Satuan Kerja

....

....

....

....

....

....

....

CARA PENGISIAN FORMULIR MONITORING PERLAKUAN RISIKO

- (1) Diisi dengan angka berurutan;
- (2) Diisi dengan peristiwa Risiko sesuai dengan formulir identifikasi Risiko;
- (3) Diisi dengan perlakuan Risiko sesuai dengan formulir identifikasi Risiko;
- (4) Diisi dengan rincian 5W+1H terkait rencana perlakuan Risiko;
- (5) Diisi dengan biaya pelaksanaan perlakuan Risiko;
- (6) Diisi dengan waktu rencana pelaksanaan;
- (7) Diisi dengan waktu realisasi pelaksanaan;
- (8) Diisi dengan bukti pelaksanaan perlakuan Risiko; dan
- (9) Diisi dengan penanggung jawab pelaksanaan perlakuan Risiko.

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

ttd.

NUSRON WAHID