

## KAJIAN PEMILIHAN BENTUK KERJASAMA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS LAHAN IDLE BERBASIS RISIKO

**Bimo Yudha Prawiro**  
Departemen Teknik Sipil/  
Fakultas Teknik  
Universitas Indonesia  
Jl. Margonda Raya, Beji, Pondok  
Cina, Kota Depok, Jawa Barat  
16424  
[gugun.tirtoutomo@gmail.com](mailto:gugun.tirtoutomo@gmail.com)

**Leni Sagita Riantini**  
Departemen Teknik Sipil/  
Fakultas Teknik  
Universitas Indonesia  
Jl. Margonda Raya, Beji, Pondok  
Cina, Kota Depok, Jawa Barat  
1642  
[@gmail.com](mailto:@gmail.com)

**Eddy Subiyanto**  
Departemen Teknik Sipil/  
Fakultas Teknik  
Universitas Indonesia  
Jl. Margonda Raya, Beji,  
Pondok Cina, Kota Depok, Jawa  
Barat 1642  
[@gmail.com](mailto:@gmail.com)

### Abstract

Minister of State Owned Enterprises Regulation No. PER-13 / MBU / 09/2014 concerning Guidelines for Utilizing Fixed Assets of State-Owned Enterprises, enables the utilization or utilization of assets belonging to State-Owned Enterprises (BUMN) by cooperating with private parties. One of the assets in question is land or land. One form of utilization or utilization of assets is the construction of housing. The construction of this residence was chosen because of the problem of housing ownership backlog which until now has not been resolved. According to data from the Center for Housing Fund Funding, Ministry of Public Works and Public Housing from 2015 to a national backlog of home ownership, there are still 11,459,875 households. As for the DKI Jakarta level, the housing backlog reaches 1,276,424 households. Besides that, the realization of the use of land assets that are used as housing provision is one of the sectors that is very attractive for investors (the private sector) given that investment in Jakarta is currently increasing. According to data from the DKI Jakarta Regional Development Planning Agency (Bappeda) the level of investment from 2016 to 2017 has increased from the value of 58.09 trillion rupiah to 81.5 trillion rupiah.

This study will identify, analyze and respond to risks that influence the selection of forms of cooperation in the context of utilizing or utilizing assets in the form of government-owned land. The results of this modeling were analyzed by qualitative risk analysis by testing data instruments using statistical methods.

**Keywords:** asset, PPP, risk, housing

### Abstrak

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-13/MBU/09/2014 tentang Pedoman Pendayagunaan Aset Tetap Badan Usaha Milik Negara, memungkinkan pendayagunaan atau pemanfaatan aset milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan cara kerjasama dengan pihak swasta. Salah satu aset yang dimaksud adalah tanah atau lahan. Salah satu bentuk pendayagunaan atau pemanfaatan aset adalah pembangunan hunian. Pembangunan hunian ini dipilih karena permasalahan *backlog* kepemilikan perumahan yang sampai saat ini belum teratasi. Menurut data dari Pusat Pengelolaan Dana Pembiayaan Perumahan, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dari sampai tahun 2015 *backlog* kepemilikan rumah skala nasional masih 11.459.875 rumah tangga. Sedangkan untuk tingkat DKI Jakarta *backlog* kepemilikan perumahan mencapai 1.276.424 rumah tangga. Disamping itu realisasi pemanfaatan aset tanah yang dijadikan menjadi penyediaan hunian merupakan salah satu sektor yang sangat menarik bagi investor (pihak swasta) mengingat investasi khususnya di kota DKI Jakarta yang sedang meningkat. Menurut data dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DKI Jakarta tingkat investasi dari tahun 2016 sampai 2017 mengalami peningkatan dari nilai 58,09 Triliun rupiah ke 81,5 triliun rupiah.

Penelitian ini akan mengidentifikasi, menganalisis dan merespon risiko yang mempengaruhi pemilihan bentuk kerjasama dalam rangka pendayagunaan atau pemanfaatan aset berupa tanah milik pemerintah. Hasil pemodelan ini dianalisis dengan analisis risiko kualitatif dengan uji instrumen data menggunakan metode statistik.

**Kata Kunci:** aset, kerjasama, risiko, hunian

## PENDAHULUAN

Aset merupakan modal penting sebuah instansi. Aset adalah barang (thing) atau sesuatu barang (anything) yang mempunyai nilai ekonomi (economic value), nilai komersial (commercial value) atau nilai tukar (exchange value) yang dimiliki oleh badan usaha, instansi atau individu. Aset haruslah dikelola dengan baik agar produktifitasnya dapat mengangkat perusahaan baik dari segi nama perusahaan ataupun dari segi keuangan perusahaan karena aset merupakan kemungkinan keuntungan ekonomi yang diperoleh atau dikuasai di masa yang akan datang oleh lembaga tertentu sebagai akibat transaksi atau kejadian yang lalu (Financial Accounting Standard Board (FASB),1985). Salah satu bentuk aset adalah tanah atau lahan.

Tanah memiliki arti yang sangat penting bagi manusia, karena selain memiliki hubungan erat dengan kehidupan manusia, juga mempunyai nilai ekonomis yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan hidup manusia. Arti penting tanah bagi kelangsungan hidup manusia dikarenakan manusia hidup, tumbuh dan berkembang diatas tanah. Disisi ekonomi tanah dapat dapat memberikan pendapatan (keuntungan) kepada manusia untuk dimanfaatkan dan didayagunakan. Keberadaan tanah ini sangat diperlukan untuk membangun dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi wilayah tersebut.

Terbitnya Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-13/MBU/09/2014 tentang Pendayagunaan Aset Tetap Badan Usaha Milik Negara. Salah satu aset yang dapat didayagunakan adalah aset berupa tanah. Peraturan ini merupakan “akibat” yang ditimbulkan dari kurang optimalnya pendayagunaan aset tetap milik badan Usaha Milik Negara (BUMN). Hal ini diperjelas dalam peraturan ini yang menyatakan bahwa *Return on Aset* (ROA) sebagian BUMN yang masih rendah. Cara pendayagunaan yang dimaksud dari peraturan ini adalah kerjasama dengan pihak swasta dengan cara Bagun Guna Serah, Bangun Serah Guna, Kerjasama Operasi, Kerjasama Usaha, Sewa dan Pinjam Pakai.

Bentuk pendayagunaan atau pemanfaatan aset berupa tanah milik pemerintah tentunya harus dipilih dengan mempertimbangkan permasalahan dan peristiwa yang sedang ataupun masih terjadi di Indonesia. Salah satunya adalah *backlog* kepemilikan perumahan. *Backlog* kepemilikan perumahan khususnya di kota DKI Jakarta memiliki persentase home ownership 51,09%. Hal ini menandakan bahwa perumahan atau hunian merupakan salah satu kebutuhan utama di Jakarta. Untuk itu pemilihan produk dari bentuk pemanfaatan aset tanah milik pemerintah di Kota DKI Jakarta dapat direalisasikan dalam bentuk penyediaan hunian.

Realisasi pendayagunaan aset milik pemerintah dalam penyediaan hunian dengan cara kerjasama kaitannya sangat erat dengan nilai investasi dan permintaan/kebutuhan hunian. Menurut data dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dinas PM & PTSP) yang dulunya bernama Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Badan PTSP) DKI Jakarta menyatakan bahwa peruntukan lahan untuk perumahan menduduki proporsi terbesar, yaitu 48,41% dari luas daratan utama DKI Jakarta. Sedangkan luasan untuk peruntukan bangunan industri, perkantoran dan perdagangan hanya mencapai 15,68%. Menurut Badan yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 12 tahun 2013 ini Potensi investasi sektor property di DKI Jakarta masih terbuka lebar, hal ini diperkuat dengan harga tanah di kota Jakarta yang cenderung selalu naik (BPS, 2014), dan pertumbuhan penduduk kota Jakarta pada tahun 2010-2014 mengalami peningkatan 1,1%.

Perum Perumnas merupakan salah satu Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN) yang bergerak dalam bidang penyediaan hunian. Perumnas memiliki aset berupa tanah yang

tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia. Perum Perumnas tentunya “dibekali” oleh pemerintah dengan aset tanah untuk dimanfaatkan dalam rangka bisnis perusahaan. Namun dalam perjalanannya beberapa aset dinilai kurang produktif atau *idle*. Hal ini diperkuat dengan adanya masalah yang timbul akibat tanah yang kurang produktif. Salah satu masalah utama yang biasa terjadi dalam tanah yang kurang produktif adalah timbulnya biaya pengamanan tanah dan biaya hukum. Sampai tahun 2017 Perumnas kurang lebih memiliki biaya pengamanan tanah sekitar 432 juta rupiah dan biaya hukum 1,64 miliar rupiah. Untuk itu untuk meningkatkan produktivitas aset berupa tanah munculah Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-13/MBU/09/2014 tentang Pendayagunaan Aset Tetap Badan Usaha Milik Negara.

Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 83 tahun 2015 tentang Perusahaan Umum (Perum) Pembangunan Perumahan Nasional disebutkan juga bahwa Perumnas dalam pelaksanaan tugasnya sebagai penyedia hunian dapat dilakukan kerjasama dengan badan usaha atau pihak lain (swasta).

Pada dasarnya pendayagunaan atau pemanfaatan aset tanah milik pemerintah di sektor penyedia hunian di Indonesia masih sangat tergantung pada upaya pemerintah dalam penyedia aspek pendanaan. Berbagai kebijakan penting telah ditempuh oleh Pemerintah yang mencakup kebijakan yang secara langsung untuk merespon pendayagunaan aset milik pemerintah. Kebijakan tersebut merupakan langkah lebih lanjut dari keputusan untuk melakukan investasi. Sementara di sisi lain, kemampuan pemerintah untuk mengalokasikan dana pendayagunaan aset tanah juga masih sangat terbatas, sehingga langkah pendanaan melalui anggaran perusahaan sangat sulit diharapkan. Bahkan pendanaan yang sedang dalam proses juga akan mengalami berbagai macam kendala dalam pelaksanaannya. Untuk itu, pemerintah perlu melaksanakan upaya-upaya untuk mendapatkan dana pendayagunaan atau pemanfaat aset yang diharapkan, baik bersumber dari dalam negeri, pinjaman luar negeri, dan kerjasama sehingga dapat mendukung peningkatan produktivitas aset tanah perusahaan dalam rangka mengurangi *backlog* kepemilikan perumahan.

Kemitraan pemerintah swasta dalam pendayagunaan atau pemanfaatan aset tanah milik pemerintah untuk mengatasi *backlog* kepemilikan perumahan, merupakan kebutuhan mendesak, untuk mendukung pelaksanaan pembangunan nasional dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan nasional. Kebutuhan pemenuhan ketersediaan hunian yang memadai juga lah yang mendasari banyak negara didunia yang telah melakukan kemitraan pemerintah dan swasta dalam pendayagunaan dan pemanfaatan aset milik pemerintah. Beberapa model bisnis yang telah digunakan negara lain di dunia internasional untuk menarik investasi swasta dalam pendayagunaan dan pemanfaatan aset milik pemerintah yang direalisasikan menjadi penyedia hunian terbukti juga dapat memberikan dampak positif yaitu peningkatan ekonomi masyarakat.

Perlu disadari bahwa semua peraturan dan perundangan telah dibuka untuk keikutsertaan swasta dalam pendayagunaan atau pemanfaatan aset milik pemerintah, tetapi adakah kekhawatiran pihak dari badan usaha swasta sehingga tidak mau berinvestasi dalam pendayagunaan dan pemanfaatan aset tanah milik pemerintah. Maka dari itu perlu dikaji peristiwa peristiwa risiko apa saja yang akan muncul, yang berpotensi menggagalkan kerjasama Pemerintah Swasta dalam pendayagunaan dan pemanfaatan aset tanah milik pemerintah. Banyaknya peristiwa risiko yang akan timbul baik yang telah diprediksi maupun yang belum diprediksi selama proses pemilihan bentuk kerjasama dalam pendayagunaan dan pemanfaatan aset tanah pemerintah akan sangat berpengaruh terhadap jalannya kerjasama

pemerintah dan swasta. Sehingga diperlukan adanya suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, serta merespon risiko yang berpotensi menggagalkan kerjasama tersebut.

## METODELOGI

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif secara kualitatif dimana hasil penelitian bukan merupakan suatu penemuan teori yang baru. Kajian literatur dilakukan untuk membantu mereferensi dan untuk menetapkan tingkat dan kemudian melakukan pilot survei. Penelitian ini menggunakan survei responden berbasis kuesioner sebagai metode untuk menentukan risiko dominan dan level tingkat risiko tertinggi.

Tabel 1. Daftar Identifikasi Risiko

Kategori Risiko	Peristiwa Risiko	Sumber
Objek	Objek Perjanjian bukan aset berupa tanah atau bangunan	PER-13/MBU/09/2014
Pemilihan Mitra	Calon mitra kurang dari 3 mitra	PER-13/MBU/09/2014
	Negosiasi tidak tercapai	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak memiliki kemampuan keuangan atau pendanaan yang cukup	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak memiliki pengalaman pada bidang usaha yang bersangkutan	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra pernah dinyatakan pailit oleh pengadilan	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra bertindak sebagai perantara	PER-13/MBU/09/2014
Jangka Waktu	Jangka waktu kerjasama melebihi rencana	PER-13/MBU/09/2014
Perpanjangan	Perpanjangan diajukan kurang dari 75% dari jangka waktu kerjasama	PER-13/MBU/09/2014
	Perpanjangan dilakukan tanpa ada pemanfaatan kualitas	PER-13/MBU/09/2014
Kewajiban Mitra	Mitra tidak memberi kompensasi kepada BUMN pada periode tertentu sesuai kontrak perjanjian	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak mengasuransikan bangunan sarana dan prasarana yang menjadi objek kerjasama	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak membayar pajak dan biaya lain yang timbul dari objek perjanjian	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak menyampaikan laporan mengenai kondisi objek kerjasama pada BUMN secara periodik	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak memelihara bangunan sarana dan prasarana yang menjadi objek kerjasama	PER-13/MBU/09/2014
	Mitra tidak menyerahkan aset yang dikerjakasikan saat berakhirnya perjanjian kerjasama	PER-13/MBU/09/2014
		Mitra tidak menyediakan jaminan berupa singking fund selama perjanjian berlangsung

Sumber : PER-13/MBU/09/2014

Data peristiwa risiko diambil dari Regulasi pemerintah terkait dengan tata cara pendayagunaan aset milik pemerintah. Untuk data sekunder terkait dengan bentuk kerjasama

yang sedang berkembang, diolah dengan acuan regulasi pemerintah, sehingga menjadi tabel diatas.

Dalam kuesioner survei, para responden yang terlibat diminta untuk menilai kondisi pendayagunaan atau pemanfaatan aset tanah milik pemerintah dalam upaya meningkatkan produktivitas aset melalui kerjasama pemerintah swasta yang di realisasikan menjadi penyediaan hunian untuk membantu backlog kepemilikan perumahan khususnya di Kota DKI Jakarta. Sebelum distribusi kuesioner kepada responden, pilot survei diujicobakan ke sampel kecil responden untuk evaluasi agar instrumen dibuat sederhana, mudah dimengerti. Data yang dikumpulkan dari survei kuesioner dicatat sebagai dasar dalam menganalisis risiko dominan dalam pemilihan bentuk kerjasama dalam pemanfaatan aset tanah milik pemerintah.

### Analisis Risiko Kualitatif

Analisis resiko kualitatif mencakup pertimbangan mengenai sumber resiko, konsekuensi, dan kemungkinan dari resiko tersebut. Resiko dianalisis dengan mengkombinasikan nilai *likelihood* (probabilitas atau frekuensi) dan *consequences* (dampak atau efek). *Likelihood* dan *consequences* dari tiap resiko akan menentukan tingkatan resiko tersebut.

Tabel 2. Penilaian terhadap Probabilitas (*Likelihood*)

Skala	Penilaian	Deskripsi Kualitatif
A	Sangat Sering	Kemungkinan terjadi sangat sering
B	Sering	Sering terjadi
C	Cukup	Terjadi beberapa kali
D	Jarang	Terjadi kadang-kadang
E	Sangat Jarang	Kemungkinan Jarang Sekali

Sumber : AS/NZS 4360 : 1999 Risk Management (1999)

Tabel 3. Penilaian terhadap Dampak (*Consequences*)

Skala	Penilaian	Deskripsi Kualitatif
1	Tidak berarti / sangat kecil	Tidak ada luka-luka, kerugian finansial rendah, memiliki lingkup dampak kecil dalam jangka waktu yang sangat singkat.
2	Kecil	Membutuhkan pertolongan pertama, kerugian finansial sedang, memiliki lingkup dampak kecil dalam jangka waktu singkat.
3	Sedang	Membutuhkan medical treatment, kerugian finansial tinggi.
4	Besar	Menimbulkan kerugian yang luas, luka serius, kemampuan produksi terganggu, kerugian finansial besar.
5	Merusak / Sangat Besar	Menyebabkan kematian, menimbulkan kerusakan serius, dan kerugian finansial sangat besar.

Sumber : AS/NZS 4360 : 1999 Risk Management (1999)

Tabel 4. Matriks Risiko

Probabilitas ( <i>Likelihood</i> )	Dampak ( <i>Consequences</i> )				
	Tidak berarti / sangat kecil (1)	Kecil (2)	Sedang (3)	Besar (4)	Merusak / Sangat Besar (5)
(A) Sangat Sering	H	H	E	E	E
(B) Sering	M	H	E	E	E
(C) Cukup	L	M	E	E	E
(D) Jarang	L	L	M	H	E
(E) Sangat Jarang	L	L	M	H	H

Sumber : AS/NZS 4360 : 1999 Risk Management (1999)

Keterangan :

- E : Ekstrim risk, tidak dapat di toleransi perlu penanganan segera
- H : High risk, tidak diinginkan dan hanya dapat diterima ketika pengurangan resiko tidak dapat dilaksanakan, perlu perhatian khusus dari pihak manajemen.
- M : Moderate risk, diterima dengan persetujuan dan memerlukan tanggung jawab yang jelas dari manajemen.
- L : Low risk, diterima dengan persetujuan oleh pihak manajemen dan dapat diatasi dengan prosedur yang rutin.

Penanganan risiko / respon risiko Respon risiko adalah tindakan penanganan yang dilakukan terhadap risiko yang mungkin terjadi. Risiko-risiko penting yang sudah diketahui perlu ditindak lanjuti dengan respon yang dilakukan oleh kontraktor dalam menangani risiko tersebut. Metode yang dipakai dalam menangani risiko (Flanagan & Norman, 1993):

Tabel 5. Respon Risiko

Strategi	Keterangan
Menahan resiko ( <i>Risk retention</i> )	Risiko ditahan atau diambil sendiri oleh suatu pihak
Mengurangi resiko ( <i>Risk reduction</i> )	Tindakan untuk mengurangi resiko yang kemungkinan akan terjadi
Mengalihkan resiko ( <i>Risk transfer</i> )	Memindahkan resiko kepada pihak lain
Menghindari resiko ( <i>Risk avoidance</i> )	Menolak untuk menerima resiko yang berarti menolak untuk menerima proyek tersebut

Sumber : Flanagan & Norman, 1993

Dalam hal ini penulis hanya akan merespon risiko dengan level risiko ekstrim tertinggi dengan probabilitas terjadi sering dan sangat sering dengan dampak besar dan sangat besar.

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

Untuk mengetahui hubungan antar faktor-faktor tersebut, dilakukan pengolahan data dengan menggunakan Statistical Package for Sosial Science (SPSS) 23.0 for Windows, dan Microsoft Office Excel 2007

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebanyak 30 *hardcopy* kuesioner disiapkan untuk responden. Survei ini dilakukan pada minggu ketiga bulan Juni 2019. Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berasal dari berbagai jenis kelamin, usia, pendidikan yang berkecimpung dengan kegiatan pembangunan transmisi tenaga listrik. Peneliti berhasil mendapatkan 30 kuesioner melalui distribusi kuesioner.

Setelah menggunakan metode survei kuesioner, hasilnya diolah menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Untuk uji validitas, tingkat signifikansi 0,05 (5%), tingkat kepercayaan 95%, dengan menggunakan analisis faktor. N=30 dan taraf pengujian 5% maka  $r_{tabel} = 0,444$ . Pengukuran validitas dengan melakukan analisis faktor pada sejumlah responden untuk melihat nilai Kaiser meyer-olkin (KMO) measure of sampling adequacy, significance (SIG), anti –image matrices (MSA), dan factor loading of component matrix memiliki nilai diatas  $> 0,444$ . Software yang digunakan adalah SPSS 23. Dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan reliabilitas indikator pertanyaan-pertanyaan dalam setiap kuisioner terhadap variabelnya. Dengan melihat batas nilai cronbach's alpha  $0,504 \geq r_{\text{tabel}} = 0,444$  maka, indikator pernyataan dalam kuisioner dinyatakan reliabel, konsisten dan relevan terhadap variabel. Dalam penelitian ini, seluruh variabel dinyatakan reliabel.

### Risiko Dominan

Berdasarkan data kuesioner, risiko yang masuk kedalam level risiko ekstrim adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Risiko dengan tingkat ekstrim

Kategori Risiko	Peristiwa Risiko	Survei %
Objek	Objek Perjanjian bukan aset berupa tanah atau bangunan	5,3
Pemilihan Mitra	Calon mitra kurang dari 3 mitra	4,8
	Negosiasi tidak tercapai	6,3
	Mitra tidak memiliki kemampuan keuangan atau pendanaan yang cukup	5,2
	Mitra tidak memiliki pengalaman pada bidang usaha yang bersangkutan	4,9
	Mitra pernah dinyatakan pailit oleh pengadilan	2,4
	Mitra bertindak sebagai perantara	6,8
Jangka Waktu	Jangka waktu kerjasama melebihi rencana	8,9
Perpanjangan	Perpanjangan diajukan kurang dari 75% dari jangka waktu kerjasama	5,2
	Perpanjangan dilakukan tanpa ada pemanfaatan kualitas	8,8
Kewajiban Mitra	Mitra tidak memberi kompensasi kepada BUMN pada periode tertentu sesuai kontrak perjanjian	3,4
	Mitra tidak mengasuransikan bangunan sarana dan prasarana yang menjadi objek kerjasama	5,2
	Mitra tidak membayar pajak dan biaya lain yang timbul dari objek perjanjian	5,6
	Mitra tidak menyampaikan laporan mengenai kondisi objek kerjasama pada BUMN secara periodik	7,8
	Mitra tidak memelihara bangunan sarana dan prasarana yang menjadi objek kerjasama	9,6
	Mitra tidak menyerahkan aset yang dikerjasamakan saat berakhirnya perjanjian kerjasama	3,2
	Mitra tidak menyediakan jaminan berupa singking fund selama perjanjian berlangsung	6,6

Sumber : Olahan penulis (2019)

Berdasarkan data kuesioner, kategori risiko berdasarkan objek aset yang akan didayagunakan dengan kerjasama mendapat prosentase 5,3%. Lalu risiko pemilihan mitra dalam kerjasama pemanfaatan aset tanah milik pemerintah yang dikembangkan menjadi penyediaan hunian disetujui responden merupakan risiko ekstrim dengan prosentase 30,4%. Risiko jangka waktu kerjasama dalam pendayagunaan aset tanah yang dikembangkan menjadi penyediaan hunian mendapat prosentase 25%. Sedangkan kategori risiko perpanjangan kerjasama pemanfaatan aset milik pemerintah mendapatkan nilai 14%. Dan kategori risiko terakhir yaitu kewajiban mitra mendapatkan prosentase 25,3%. Dari hasil pengumpulan kuesioner tersebut dan analisis didapatkan bahwa kategori risiko pemilihan mitra menempati tingkat risiko tertinggi dengan 30,4%, lalu disusul kategori risiko kewajiban mitra dengan prosentase 25,3%, selanjutnya risiko jangka waktu kerjasama memiliki prosentase 25%. Dan dua kategori risiko terendah yaitu perpanjangan kerjasama

pemerintah dan swasta memiliki prosentase 14% disusul dengan risiko objek yang dikerjasamakan dengan prosentase 5,3%.

### **Respon Risiko**

Respon risiko dilakukan terhadap risiko ekstrim yang dominan dengan probabilitas sering terjadi dan berdampak besar, yaitu pemilihan mitra dalam kerjasama pemanfaatan aset milik pemerintah, direspon dengan cara mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yaitu Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-04/MBU/09/2017 tentang Pedoman Kerjasama Badan Usaha Milik Negara. Dalam peraturan ini menyatakan bahwa kerjasama dimana BUMN sebagai pihak yang mencari mitra dilakukan berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh Direksi.

SOP yang dimaksud harus mendapat persetujuan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN yang bersangkutan dengan berpedoman pada regulasi yang ada. SOP ini paling sedikit mengatur mengenai mekanisme pemilihan mitra, termasuk mekanisme penunjukan langsung, dokumen yang diperlukan antara lain studi kelayakan (mencakup manfaat paling optimal yang diperoleh BUMN), rencana bisnis (meliputi aspek operasional, finansial, hukum dan pasar), kajian manajemen risiko, persyaratan/kualifikasi mitra, tata waktu proses pemilihan mitra, mekanisme perpanjangan kerjasama.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari 5 kategori risiko dan 17 sub kategori risiko yang dominan dalam pemilihan kerjasama pendayagunaan aset tanah milik pemerintah dengan level ekstrim dengan hasil survei  $\geq 30,4\%$ .
2. Risiko ekstrim muncul berdasarkan kuesioner responden yang memiliki level ekstrim paling tinggi yaitu dengan probabilitas sangat sering dan berdampak sangat besar yaitu risiko pemilihan mitra kerjasama dalam pemanfaatan aset tanah milik pemerintah, kewajiban mitra dalam proses kerjasama dan jangka waktu kerjasama yang tidak tepat sesuai perencanaan awal sesuai dengan rencana bisnis yang sudah dibuat.
3. Sebagai respon risiko yang dipilih terhadap risiko ekstrim yang memiliki probabilitas  $\geq$  sering terjadi dan berdampak  $\geq$  besar yang dominan yaitu, risiko pemilihan mitra kerjasama dalam pemanfaatan aset milik pemerintah yang kurang optimal.
4. Respon risiko yang telah diambil Pemerintah dalam merespons risiko yang timbul dengan cara mengurangi kemungkinan terjadinya risiko yaitu Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-04/MBU/09/2017 tentang Pedoman Kerjasama Badan Usaha Milik Negara

## **DAFTAR PUSTAKA**

- AS/NZS, 1999. Guidelines for Managing Risk: In the Australian and New Zealand Public Sector, *Standards Association of Australia*.
- Australian Standard/ New Zealand Standard 4360 : 1999. Risk Management.
- Flanagan, R. and Norman, G., 1993. *Risk Management and Construction*, Blackwell Science, Australia.
- Peraturan Pemerintah No. 83 Tahun 2015 Tentang Perusahaan Umum (Perum) Pembangunan Perumahan*. (2015). Republik Indonesia.



*Bimo Yudha Prawiro, dkk.*

*Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-13/MBU/09/2014 Tahun 2014  
Tentang Pedoman Pendayagunaan Aset Tetap Badan Usaha Milik Negara. (2014).  
Republik Indonesia.*

*Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-04/MBU/08/2017 Tahun 2017  
Tentang Pedoman Kerjasama Badan Usaha Milik Negara. (2017). Republik  
Indonesia.*