

MITIGASI RISIKO PENGADAAN TANAH



**Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah
Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan
Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional**



DASAR HUKUM



PP No. 60 Tahun 2008

Sistem Pengendalian Intern Pemerintahan



Permen ATR/BPN Nomor 16 Tahun 2020

Organisasi dan Tata Kerja
Pasal 355

Subdirektorat Mitigasi Risiko Pengadaan dan Pencadangan Tanah mempunyai tugas

- melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan
- pelaksanaan kebijakan
- penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria,
- pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan mitigasi risiko pengadaan dan pencadangan tanah



Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 3 Tahun 2022

Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian
ATR/BPN

PENGERTIAN

RISIKO adalah efek dari ketidakpastian pada sasaran

MANAJEMEN RISIKO adalah kegiatan terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam kaitannya dengan Risiko

PENILAIAN RISIKO adalah proses menyeluruh dari identifikasi Risiko, analisis Risiko, dan evaluasi Risiko

IDENTIFIKASI RISIKO adalah kegiatan untuk menemukan, mengenali, dan menguraikan Risiko yang dapat membantu atau menghalangi organisasi dalam mencapai sasarnya

PEMILIK RISIKO adalah orang atau entitas dengan akuntabilitas dan wewenang untuk mengelola risiko

PERLAKUAN RISIKO adalah tindakan untuk memilih dan menerapkan opsi penanganan Risiko

EVALUASI RISIKO adalah upaya mengidentifikasi Risiko dengan melakukan perbandingan hasil analisis Risiko dengan kriteria Risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan perlu tidaknya tindakan tambahan terhadap Risiko

UNIT PEMILIK RISIKO adalah satuan kerja yang bertanggung jawab untuk melakukan monitoring atas Risiko dan melakukan respon dan pengendalian atas Risiko

ANALISIS RISIKO adalah proses untuk memahami sifat dan karakteristik Risiko termasuk peringkat Risiko

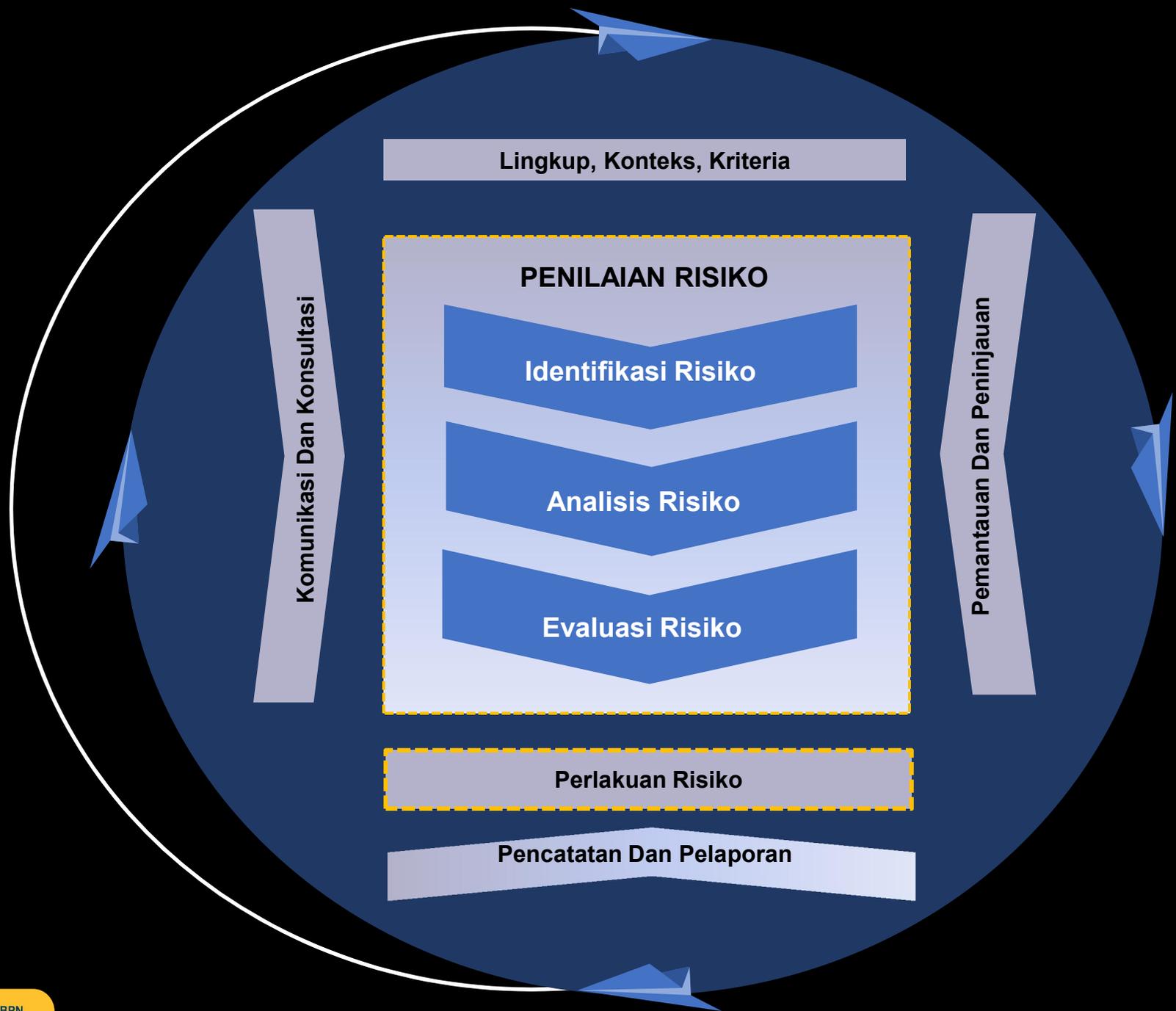


Tujuan manajemen risiko adalah menyediakan informasi risiko bagi organisasi sehingga organisasi dapat melakukan upaya agar risiko tersebut tidak terjadi atau mengurangi dampaknya. Upaya-upaya tersebut disebut dengan mitigasi risiko.



TUJUAN MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko



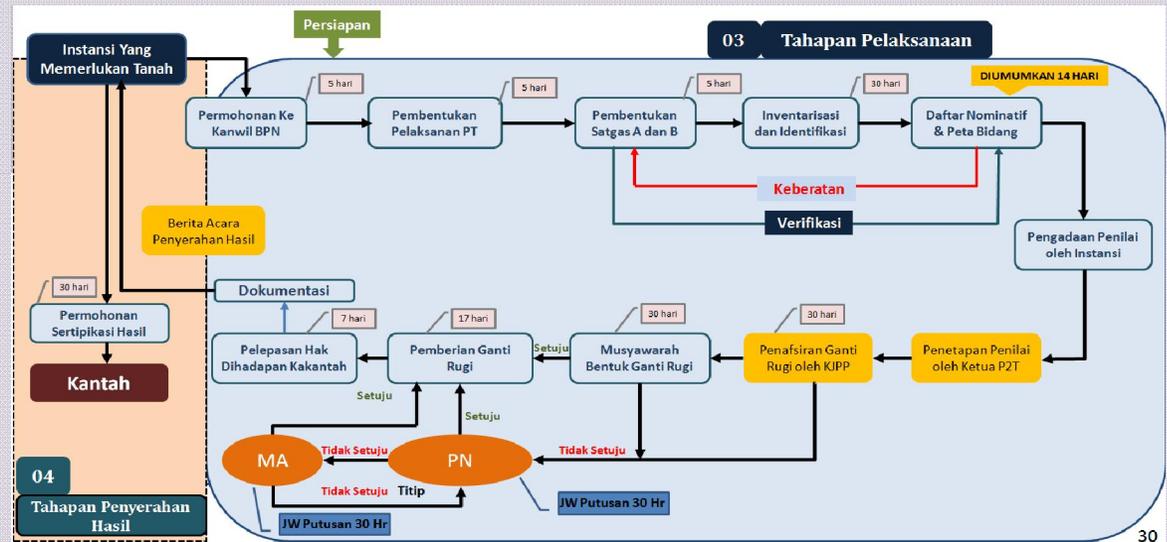
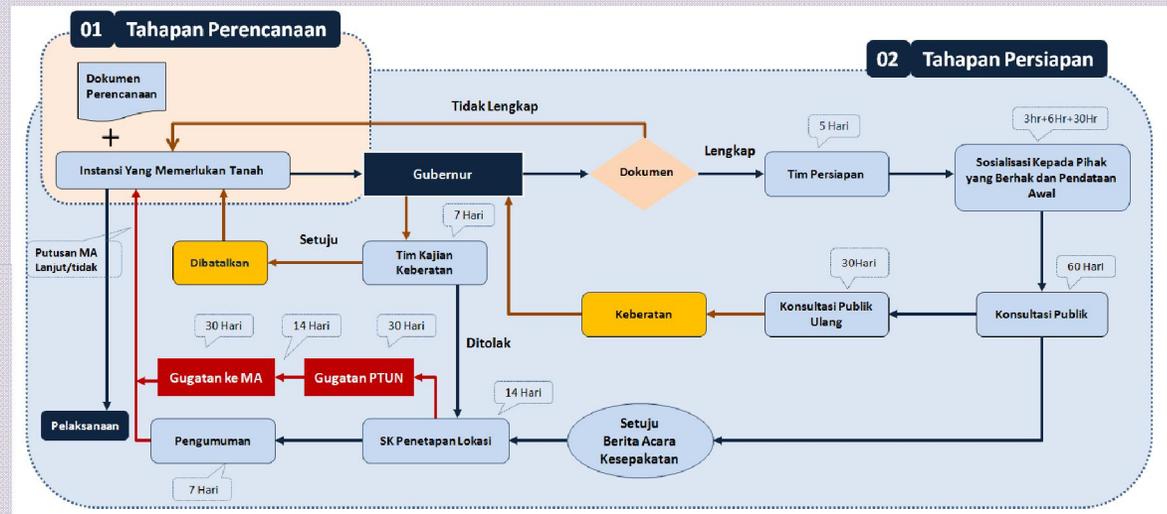
A

Identifikasi Risiko

- ❖ Apa sasaran/target kinerja yang harus dicapai?
- ❖ Apa potensi risiko yang dapat menggagalkan pencapaian sasaran?
- ❖ Apa yang menjadi penyebab adanya/munculnya potensi risiko?

No	Sasaran/Target Kinerja	Risiko	Penyebab

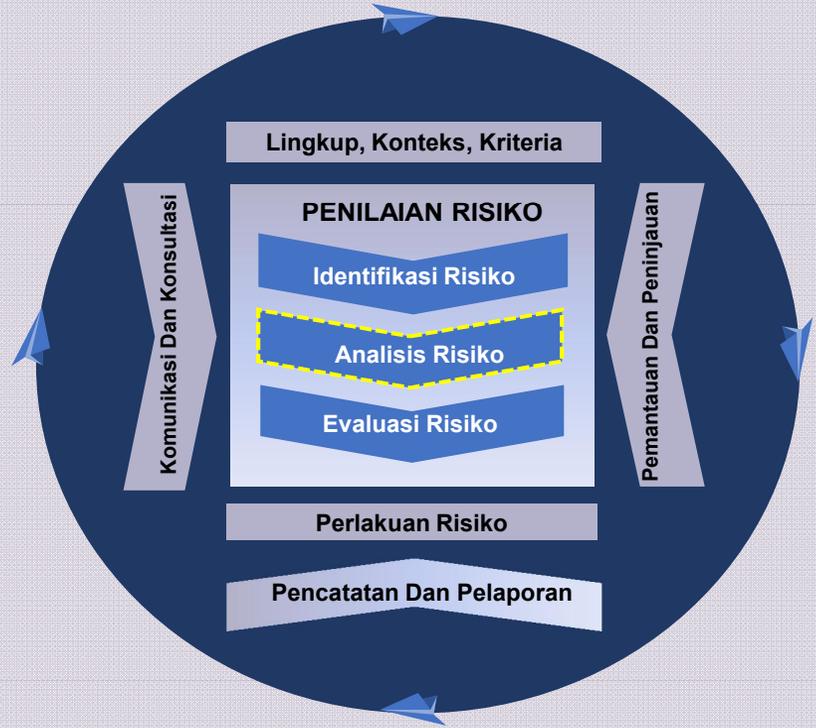
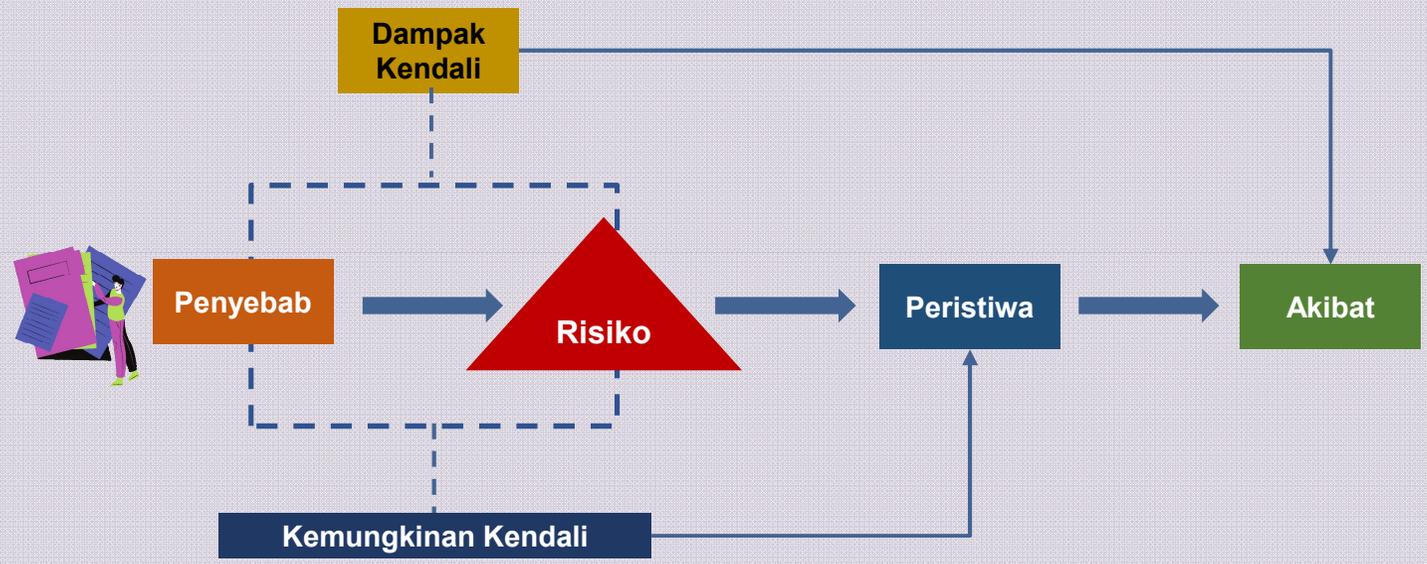
Kapan identifikasi risiko dilakukan



B

Analisa Risiko

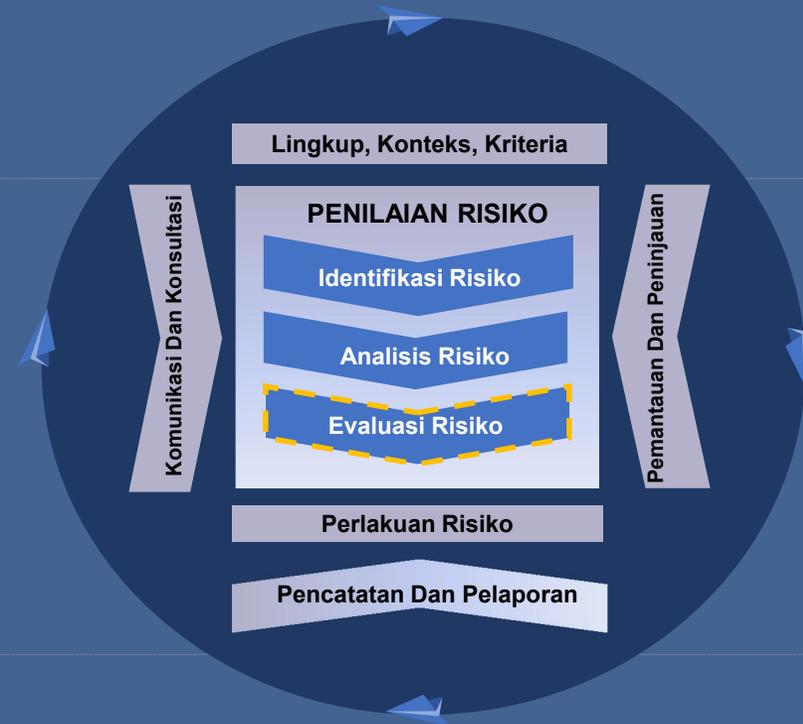
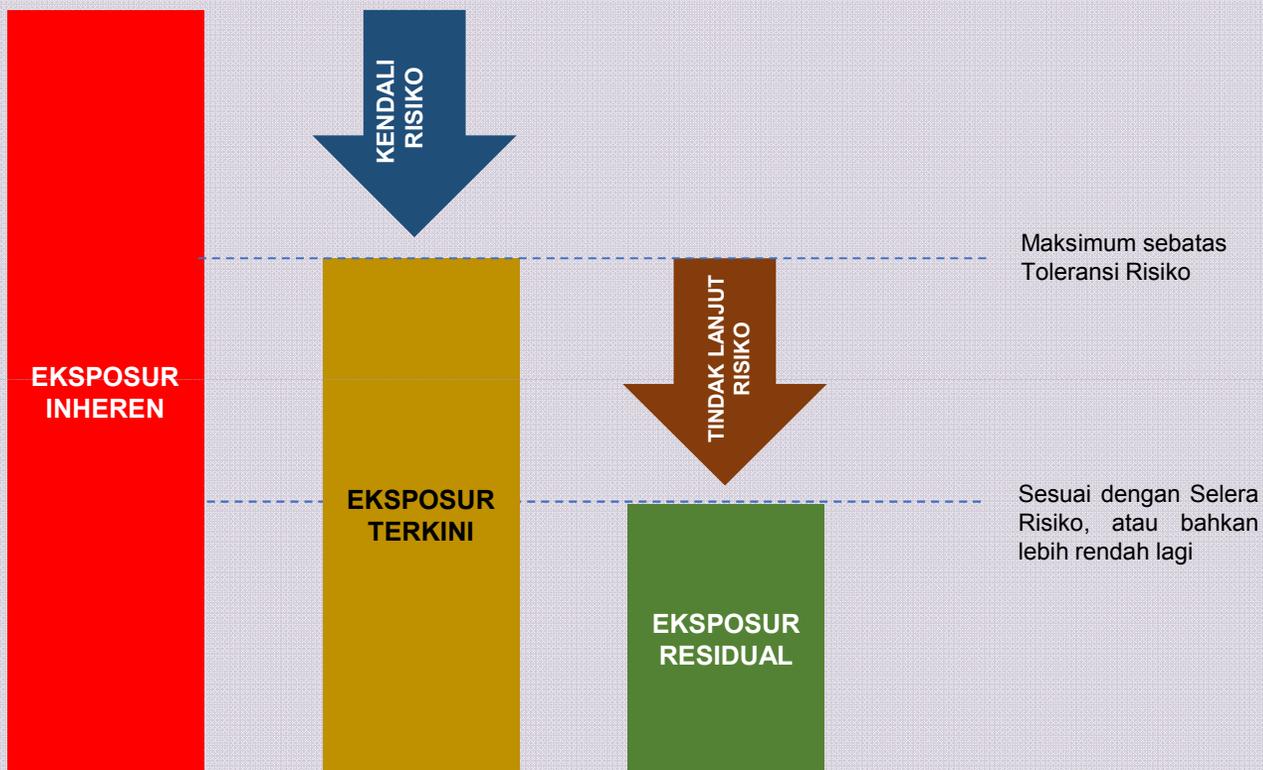
- ❖ Apa yang **TELAH** dilakukan untuk mengendalikan risiko? Dan seperti apa efektivitasnya?
- ❖ Berapa besar kemungkinan potensi risiko dapat terjadi?
- ❖ Berapa besar potensi dampak yang dapat ditimbulkan jika risiko terjadi?



C

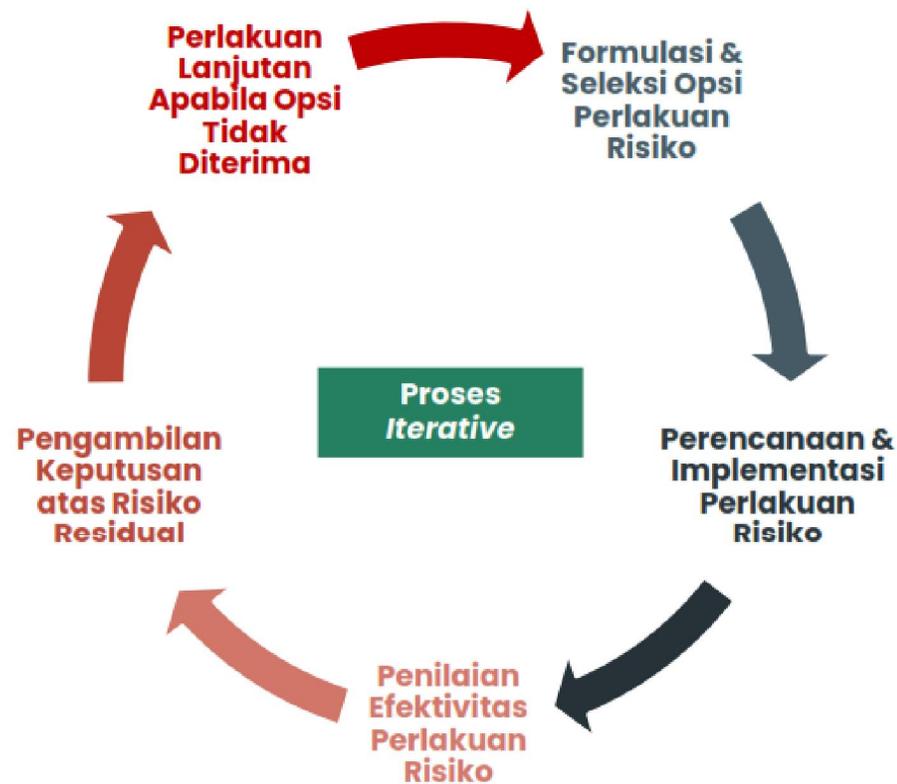
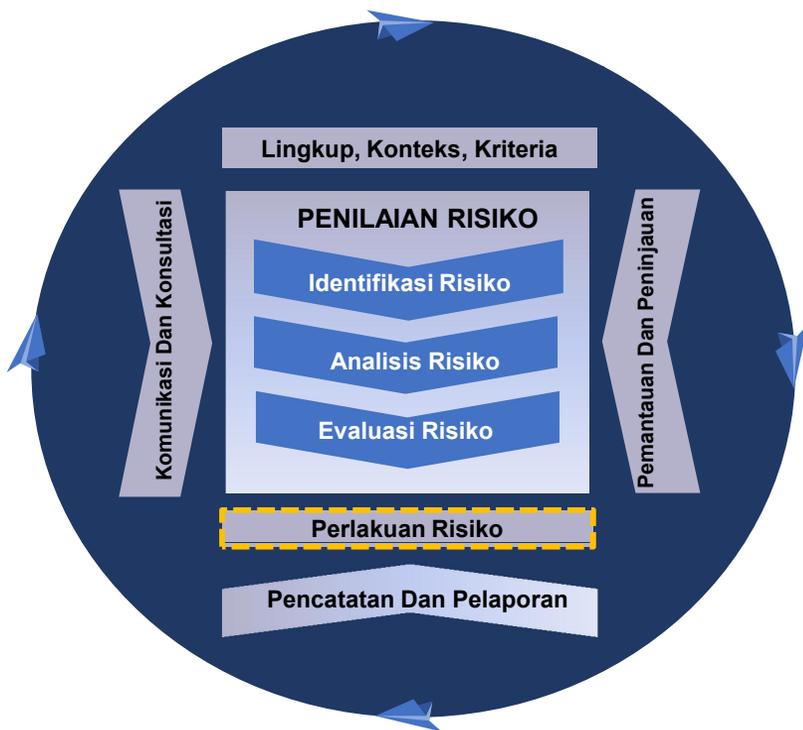
Evaluasi Risiko

- Apakah eksposur risiko bisa diterima (sesuai Selera Risiko)?
- Jika tidak bisa diterima, apakah eksposur risiko masih dapat ditoleransikan (mengacu pada Toleransi Risiko)?



D Perlakuan Risiko

Bertujuan untuk **memilih dan menerapkan** opsi penanganan risiko





Pengertian

Mitigasi risiko adalah upaya yang dilakukan untuk mengurangi (memperkecil) risiko dan dampak.

Mitigasi Risiko

Mitigasi risiko adalah tindakan yang bertujuan untuk menurunkan dan/atau menjaga besaran dan/atau level risiko utama hingga mencapai risiko residual harapan. Risiko residual harapan adalah besaran risiko paling kecil yang dapat dicapai dari menurunkan besaran risiko utama.

Beberapa kegiatan mitigasi di antaranya:

- ➔ **Pengenalan dan Pemantauan Risiko**
mengenal kegiatan yang akan dilakukan secara menyeluruh
(lihat slide *Identifikasi Risiko*)
- ➔ **Identifikasi Dan Pengenalan Terhadap Sumber Permasalahan**
mengenal, memetakan hal-hal, keadaan dan/atau tindakan yang berpotensi (sebagai sumber) terjadi risiko
(lihat slide *Identifikasi Risiko*)
- ➔ **Perencanaan Partisipatif Penanggulangan/Mengatasi**
(Upaya, cara, langkah mengatasi/mencegah)
- ➔ **Pengembangan Budaya Sadar Risiko**
(sosialisasi)



Untuk mencapai residual harapan diperlukan tindakan-tindakan mitigasi atau penanganan risiko. Dibagi menjadi 5 jenis yaitu:

1. Mitigasi Risiko (*Risk Mitigation*)

- a. Mengurangi kemungkinan terjadinya risiko
Mitigasi terhadap penyebab risiko agar kemungkinan terjadinya risiko semakin kecil.
- b. Mengurangi dampak risiko
Mengambil tindakan untuk mengurangi kemungkinan dampak dengan mengendalikan bagian internal perusahaan.

2. Membagi risiko (*Risk Sharing*)

Mengambil tindakan mentransfer seluruh atau sebagian risiko kepada instansi/entitas lain misalnya melalui asuransi, *outsourcing* atau *hedging*.

3. Menghindari risiko (*Risk Avoidance*)

Mengambil kebijakan untuk menghentikan kegiatan yang berpotensi menyebabkan risiko.

4. Menerima risiko (*Risk Retain*)

Tidak mengambil tindakan apapun untuk mengatasi risiko, atau dengan kata lain menerima risiko tersebut terjadi. Tindakan ini dilakukan terhadap risiko yang dapat diterima atau dampaknya kecil.

5. Merubah Risiko (*Risk Exploit*)

Tindakan merubah risiko menjadi peluang

STRATEGI PEMILIHAN OPSI PERLAKUAN RISIKO



Mitigasi risiko adalah perlakuan risiko yang bertujuan untuk mengurangi risiko

Bentuk pengurangan risiko dapat berupa:

- Pengurangan kemungkinan terjadinya risiko
- Pengurangan kerugian akibat terjadinya risiko
- Diversifikasi risiko
- Menghilangkan sumber risiko

Beberapa metode untuk melakukan mitigasi, antara lain dengan menggunakan Ishikawa Diagram, FMEA, serta perbaikan prosedur dan kebijakan (tindakan pengendalian)

STRATEGI PEMILIHAN OPSI PERLAKUAN RISIKO



BERBAGI

Berbagi risiko adalah strategi yang digunakan untuk memindahkan sebagian dari risiko ke individu, entitas bisnis, atau organisasi lain

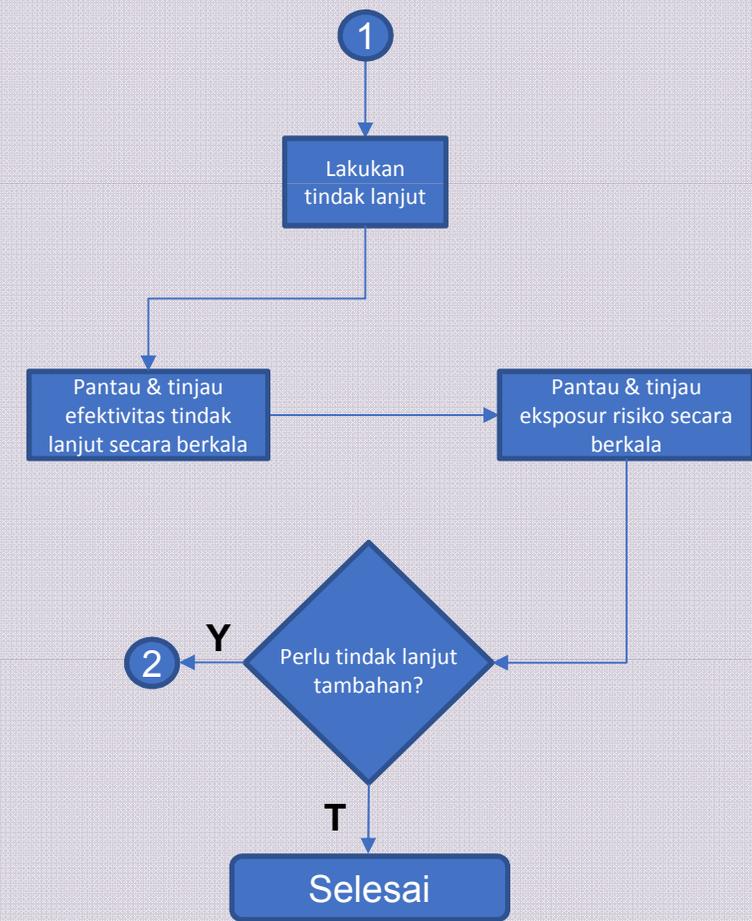
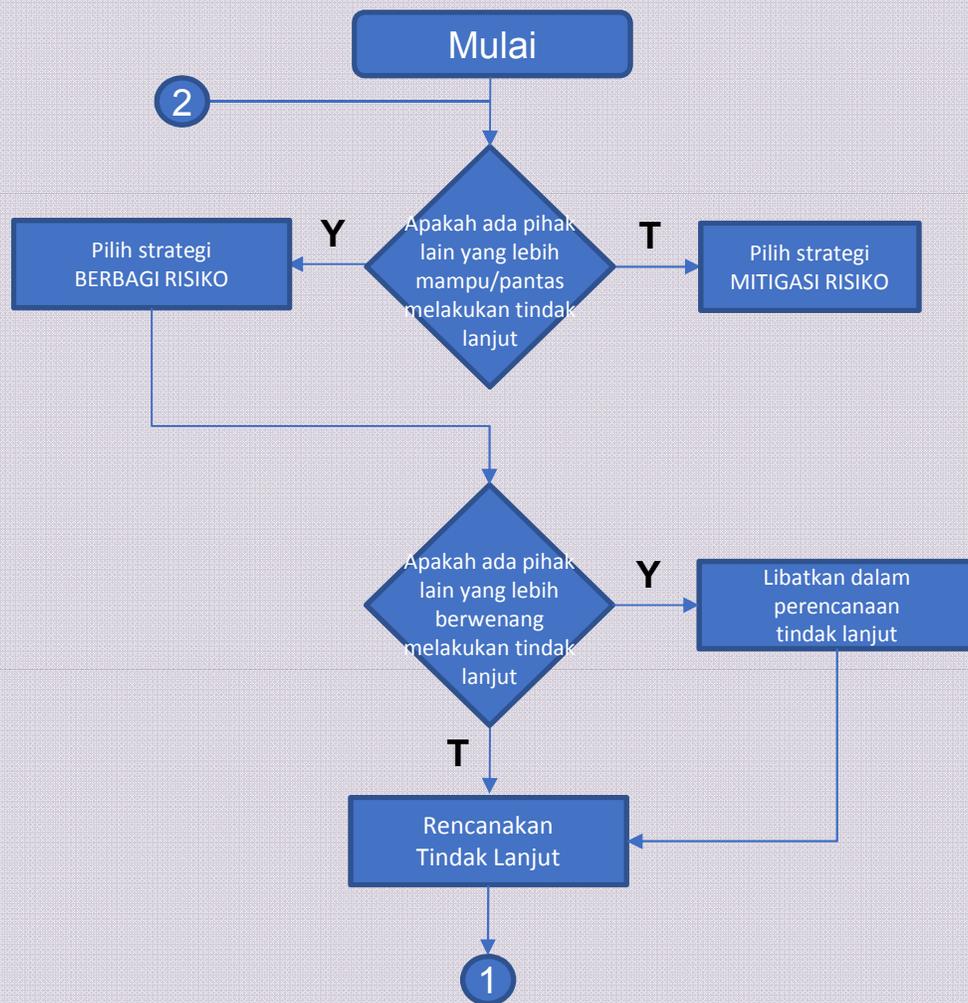
Memindahkan risiko tidak berarti mengurangi tingkat kegawatan risiko, tetapi hanya memindahkan pihak lain

Cara untuk melakukan pemindahan risiko, antara lain:

- ✓ **Asuransi**
- ✓ **Subkontrak**
- ✓ **Perjanjian bagi hasil**
- ✓ ***Outsourcing***
- ✓ ***Joint operation***

Menangani penyebab risiko
(untuk mengurangi kemungkinan
kejadian risiko)

Memutus proses dari terjadinya
risiko hingga timbul dampak risiko
(untuk mengurangi dampak ketika
risiko terjadi)



STRATEGI PEMILIHAN OPSI PERLAKUAN RISIKO

MENGHINDARI

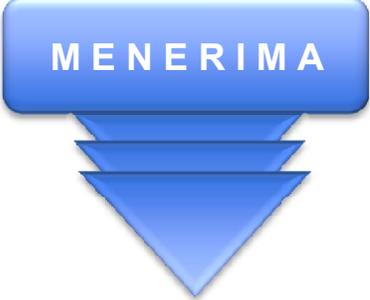


Menghindari risiko adalah suatu strategi untuk meniadakan risiko sepenuhnya dengan tidak melakukan kegiatan/proyek yang diperkirakan mempunyai risiko melebihi selera risiko organisasi

Beberapa hal yang harus dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan untuk melakukan penghindaran risiko:

- Dampak terhadap sasaran bisnis/organisasi
- Dampak biaya
- Peluang

STRATEGI PEMILIHAN OPSI PERLAKUAN RISIKO



MENERIMA

Strategi menerima risiko merupakan suatu strategi untuk menerima risiko karena memang lebih ekonomis untuk menerima risiko tersebut

Selain itu, risiko diterima juga karena tidak tersedia alternatif lain untuk menghindari risiko, berbagi risiko, atau melakukan mitigasi atas risiko tersebut.

Untuk melakukan strategi penerimaan risiko, perlu dipertimbangkan:

- **Penentuan pilihan**
- **Waktu dan kondisi**
- **Kemampuan menyerap risiko**

STRATEGI PEMILIHAN OPSI PERLAKUAN RISIKO

EKSPLOITASI



Eksplorasi risiko merupakan suatu strategi untuk menerima, bahkan menambah risiko karena manfaat yang diberikan melalui pengambilan risiko jauh lebih besar ketimbang biaya yang harus ditanggung bila risiko terjadi.

Adapun eksploitasi risiko dilakukan dengan cara menambah intensitas aktivitas, dimana risiko melekat, atau untuk mencapai sasaran di mana risiko melekat

SELERA RISIKO

- **Selera risiko merupakan jenis atau jumlah (nilai absolut) dari risiko yang masih mau diambil organisasi dalam proses pencapaian sasarannya**
- Penentuan selera risiko diawali dengan dibentuknya pernyataan selesai risiko sehingga dasar pengambilan keputusan berbasis risiko memiliki batasan jelas

TOLERANSI RISIKO (RISK LIMIT)

- **Toleransi risiko merupakan tingkat risiko yang masih dapat diabil oleh organisasi**
- Toleransi memberikan batas bawah dan batas atas potensi dampak risiko. Batas risiko memberikan nilai maksimum atau minimum dari suatu potensi dampak yang tidak boleh dilewati.

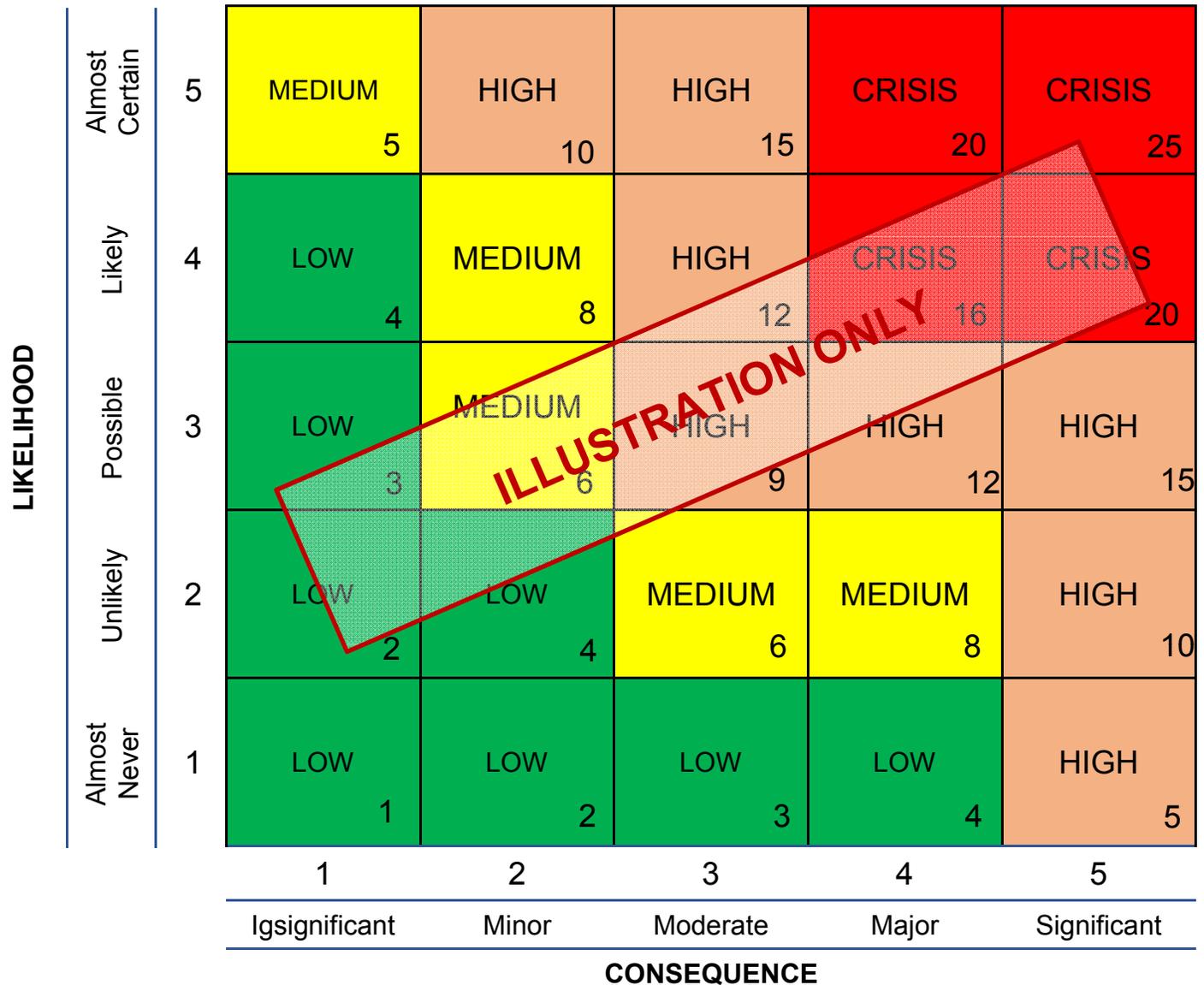
KAPASITAS RISIKO

- **Kapasitas risiko merupakan batas maksimal risiko yang masih dapat ditanggung oleh organisasi**
- Tingkat toleransi risiko yang dimiliki tentu saja seharusnya berada di bawah kapasitas risiko yang dimiliki. Organisasi tidak akan mampu menanggung tingkat risiko yang berada di atas tingkat kapasitas ini. Apabila terjadi, maka dapat dipastikan organisasi akan runtuh ketika risiko tersebut benar-benar kejadian.

HUBUNGAN KETIGANYA

Pada saat mengambil suatu **keputusan pastikan keputusan tersebut berada di bawah toleransi riiko yang dimiliki.** Apabila keputusan yang diambil memiliki tingkat risiko di atas selera risiko yang dimiliki, sebaiknya dilakukan langkah-langkah mitigasi apa yang dapat dilakukan dalam rangka menurunkan tingkat risiko tersebut ke dalam tingkat selera risiko yang dimiliki.

Peta Risiko

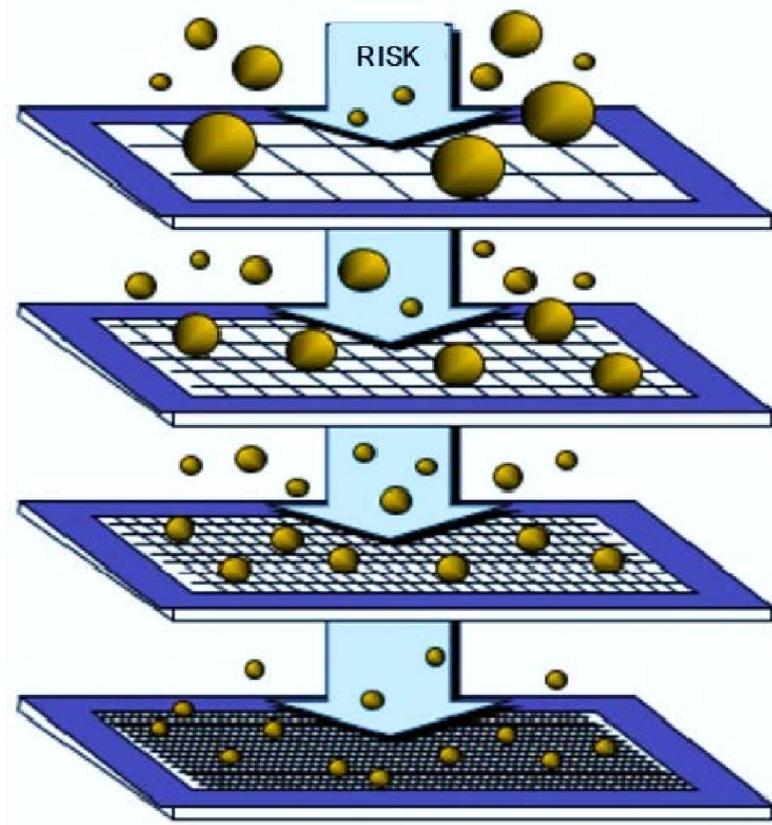


Link

Matriks

Pemilik Risiko

Orang atau entitas dengan **akuntabilitas** dan **wewenang untuk mengelola risiko**



Tingkatan	Sasaran	PiC Sasaran = PEMILIK RISIKO
Tingkat KEMENTERIAN	Sasaran KEMENTERIAN	MENTERI
Tingkat DIREKTORAT JENDERAL	Sasaran DIREKTORAT JENDERAL	DIREKTORAT JENDERAL
Tingkat DIREKTORAT	Sasaran DIREKTORAT	DIREKTUR
Tingkat PELAKSANAAN	Sasaran UNIT KERJA	PELAKSANA AKTIVITAS

Sumber: CRMS Indonesia



**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
DIREKTORAT JENDERAL PENGADAAN TANAH
DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN**

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENGADAAN TANAH DAN
PENGEMBANGAN PERTANAHAN
NOMOR 18/SK-600.KP.02.01/1/2023
TENTANG
PEMBENTUKAN UNIT PEMILIK RISIKO
DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PENGADAAN TANAH
DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN
TAHUN 2023

DIREKTUR JENDERAL PENGADAAN TANAH DAN
PENGEMBANGAN PERTANAHAN,

- Menimbang : b. bahwa dalam rangka penyelenggaraan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan Tahun 2023 perlu dibentuk Unit Pemilik Risiko;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana tersebut pada huruf a dan b, perlu ditetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan tentang Pembentukan Unit Pemilik Risiko di lingkungan Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan Tahun 2023;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan Negara dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);

4. Peraturan...

Melayani, Profesional, Terpercaya

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENGADAAN
TANAH DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN
NOMOR 18/SK-600.KP.01.02/1/2023
TENTANG
PEMBENTUKAN UNIT PEMILIK RISIKO DI
LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PENGADAAN
TANAH DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN
TAHUN 2023

UNIT PEMILIK RISIKO DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL
PENGADAAN TANAH DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN
TAHUN 2023

Pemilik Risiko : Direktur Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan

Tim Implementasi Manajemen Risiko
Ketua : Sekretaris Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan
Pertanahan

Sekretaris : Kepala Bagian Kepegawaian dan Umum

Anggota : 1. Direktur Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah
2. Direktur Penilaian Tanah dan Ekonomi Pertanahan
3. Direktur Konsolidasi Tanah dan Pengembangan Pertanahan

Tim Teknis : 1. Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah
a. Kepala Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah
Wilayah I
b. Kepala Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah
Wilayah II
c. Kepala Subdirektorat Mitigasi Risiko Pengadaan dan
Pencadangan Tanah

2. Direktorat Penilaian Tanah dan Ekonomi Pertanahan
a. Kepala Subdirektorat Penyediaan dan Pemanfaatan Nilai Tanah
b. Kepala Subdirektorat Pengembangan Penilaian Tanah
c. Kepala Subdirektorat Pendayagunaan Ekonomi Pertanahan

3. Direktorat Konsolidasi Tanah dan Pengembangan Pertanahan
a. Kepala Subdirektorat Penyelenggaraan Konsolidasi Tanah
Wilayah I
b. Kepala Subdirektorat Penyelenggaraan Konsolidasi Tanah
Wilayah II
c. Kepala Subdirektorat Pengembangan Pertanahan dan
Pemanfaatan Tanah

DIREKTUR JENDERAL PENGADAAN TANAH
DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN,



Ir. EMBUN SARI, M.Si
NIP 196904181995032005

Contoh SK Penunjukkan Unit Pemilik Risiko

PEMANTAUAN DAN TINJAUAN

Tujuan pemantauan dan tinjauan adalah untuk memastikan serta meningkatkan mutu dan efektivitas desain, implementasi, dan hasil keluaran proses. Dilakukan dengan pendekatan ***tone from the top***.

Contoh pendekatan untuk menilai efektivitas proses pemantauan dan tinjauan proses manajemen risiko, antara lain:

- ✓ Apakah seluruh risiko yang dapat menimbulkan efek yang signifikan pada sasaran organisasi telah dipertimbangkan dan diidentifikasi?
- ✓ Apa saja perubahan yang terjadi pada organisasi, struktur, teknologi, proses bisnis yang berpengaruh pada organisasi? Apa saja efek yang ditimbulkan karena perubahan tersebut? Apakah perlu dilakukan perubahan pengendalian risiko?
- ✓ Kapan terakhir kali dilakukan diskusi dan tinjauan terhadap paparan risiko yang dihadapi organisasi?
- ✓ Apakah terdapat kesalahan akibat kegagalan pengendalian risiko yang tidak terdeteksi oleh proses pemantauan dan tinjauan?
- ✓ Apakah seluruh kelemahan pengendalian yang teridentifikasi telah ditangani dengan semestinya?

PENCATATAN DAN PELAPORAN

Hal yang perlu diperhatikan:

1. Harus mencakup pelaksanaan proses manajemen risiko yang lengkap;
2. Perlu didukung dengan laporan lainnya agar dapat memenuhi kebutuhan setiap pemangku kepentingan;
3. Dapat disajikan dalam beberapa jenis laporan menurut kelompok pemangku kepentingan;
4. Dapat disajikan dalam dua format laporan. Laporan yang singkat untuk manajemen senior atau manajemen puncak, laporan yang lebih detail untuk tingkat operasional.

DOKUMENTASI YANG DIHARAPKAN PER PROSES

Komunikasi dan Konsultasi

- ✓ Daftar pemangku kepentingan dan kepentingannya
- ✓ Laporan hasil analisis pemangku kepentingan (stakeholders analysis)
- ✓ Laporan rencana proses komunikasi dan konsultasi.

Penilaian Risiko

- ✓ Daftar risiko berdasarkan hasil identifikasi risiko;
- ✓ Laporan proses pelaksanaan analisis dan evaluasi risiko;
- ✓ Daftar peringkat risiko, pengelompokan risiko, dan profil risiko;
- ✓ Daftar prioritas risiko yang perlu mendapatkan perlakuan;
- ✓ Laporan hasil pemutakhiran daftar risiko.

Perlakuan Risiko

- ✓ Rincian rencana perlakuan risiko;
- ✓ Laporan hasil pemantauan pelaksanaan perlakuan risiko.

Pemantauan dan Tinjauan

- ✓ Laporan hasil pemantauan oleh pelaksana dan atasan;
- ✓ Laporan hasil audit oleh pihak ketiga (auditor internal maupun eksternal)

Perkara Pengadaan Tanah

- Dalam Direktori Putusan Mahkamah Agung, ditemukan sebanyak 1262 Putusan Perkara dengan keyword **“Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum”** dengan rincian:
 - Tahun 2016 sebanyak 174 putusan
 - Tahun 2017 sebanyak 183 putusan
 - Tahun 2018 sebanyak 141 putusan
 - Tahun 2019 sebanyak 166 putusan
 - Tahun 2020 sebanyak 137 putusan
 - Tahun 2021 sebanyak 160 putusan
- Akan tetapi ketika keyword pencariannya diubah menjadi **“Konsinyasi Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum”** ditemukan putusan sebanyak 7067914 putusan, dengan rincian
 - Tahun 2016 sebanyak 587478 putusan
 - Tahun 2017 sebanyak 603957 putusan
 - Tahun 2018 sebanyak 683707 putusan
 - Tahun 2019 sebanyak 818652 putusan
 - Tahun 2020 sebanyak 855919 putusan
 - Tahun 2021 sebanyak 831427 putusan
 - Tahun 2022 sebanyak 745987 putusan
- Selain perkara perdata sebagaimana dimaksud sebelumnya, dalam pelaksanaan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum juga memiliki risiko yang berdimensi hukum pidana, seperti Tindak Pidana Korupsi

Daftar masalah dan kasus



No.	Provinsi	Kegiatan Pengadaan Tanah	Perbuatan yang disangkakan /didakwaan	Posisi Kasus	
1	Sumatera Utara	Pembangunan Galangan Kapal di Kabupaten Toba	Membayar UGK yang dianggap tanah negara/ sempadan danau	Putusan PN Bebas	Proses Kasasi
2	Sumatera Barat	Jalan Tol Ruas Padang-Pekanbaru di Kabupaten Padang Pariaman	Membayar UGK yang dianggap tanah negara/aset Pemda	Putusan PN Bebas	Putusan kasasi Terbukti
3	Sumatera Selatan	Kawasan Pasar Umum dan Perniagaan Terpadu Kota Tebing Tinggi (Pulau Mas)	Membayar UGK yang dianggap tanah negara/ sempadan sungai	Penyidikan	
4	Lampung	Bendungan Margatiga	Membayar UGK yang dianggap tanah negara/kawasan hutan	Penyidikan	
5	Jawa Tengah	TPA Demak	Membayar UGK yang dianggap tanah negara/ sempadan sungai	Terdakwa/ Penyidikan	
6	Sulawesi Selatan	Bendungan Paselloreng	Membayar UGK dianggap tanah negara/kawasan hutan	Penyidikan	



TERIMA KASIH

DIREKTORAT JENDERAL PENGADAAN TANAH DAN PENGEMBANGAN PERTANAHAN

