

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA  
ORGANISASI**

**OPTIMALISASI PELAYANAN SERTIPIKASI ASSET  
PEMERINTAH DAERAH  
DI KANTOR PERTANAHAN KOTA CIREBON**



**NAMA : Ruminah, S.Si., M.Eng.**  
**NIP : 197107181998032007**  
**Jabatan : Kepala Kantor Pertanahan**  
**Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Cirebon**

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR  
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/  
BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
TAHUN 2023**



## LEMBAR PERSETUJUAN

### Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan judul:

“Optimalisasi Pelayanan Sertifikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon”

Yang diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023:

NAMA : Ruminah, S.Si., M.Eng.  
NIP : 197107181998032007  
JABATAN : Kepala Kantor  
SATUAN/UNIT KERJA : Kantor Pertanahan Kota Cirebon

disetujui dan dinyatakan layak untuk disajikan dalam Seminar Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi, sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada hari senin tanggal 7 Agustus 2023.

Menyetujui

Bogor, 7 Agustus 2023

Mentor

Rudi Rubijaya, S.P., M.Sc.  
NIP.197011221994031002

Coach,

Drs. Agus Jatmiko, S.H., M.M.  
NIP 196008101982031002

## LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR

Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023

Nama : Ruminah, S.Si., M.Eng.  
NIP : 197107181998032007  
Jabatan : Kepala Kantor Pertanahan  
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Cirebon

Judul Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi:

### **Optimalisasi Pelayanan Sertifikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon**

Telah diseminarkan dan diterima sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada hari selasa tanggal 8 Agustus 2023.

Menyetujui

Bogor, 8 Agustus 2023  
Coach

Project Leader

  
Drs. Agus Jatmiko, S.H., M.M  
NIP. 196008101982031002

  
Ruminah, S.Si, M.Eng  
NIP. 197107181998032007

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur senantiasa kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan karunia, kasih, dan sayang-Nya sehingga Penulis masih diberi kesempatan dan kesehatan untuk menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi yang berjudul “Optimalisasi Pelayanan Sertifikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon.”.

Penulis berharap Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini nantinya akan memberikan manfaat dimana dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi, dimana salah satu bentuk perubahan adalah melakukan inovasi Percepatan Sertifikasi Asset Pemerintah Kota Cirebon melalui Peran Aktif Stakeholder dan menggerakkan seluruh stakeholder untuk bersama-sama memberikan dukungan dan kontribusinya membantu pemerintah daerah dalam rangka upaya pengamanan assetnya yang berupa tanah.

Di sini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Mentor Penulis, yaitu Bapak Rudi Rubijaya, S.P., M.Sc., selaku Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat yang telah membimbing dan memberi masukan dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini. Serta tak lupa pula ucapan terima kasih juga kepada coach penulis, Bpk. Drs. Agus Jatmiko, S.H., M.M., yang telah banyak membimbing dan mengarahkan agar Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini bisa diselesaikan sesuai rencana, fokus kepada maksud Penulis. Selain itu Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para pejabat pengawas, pejabat fungsional dan staf di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Cirebon, serta rekan-rekan peserta PKA Angkatan I Tahun 2023. Tidak lupa pula penulis sampaikan ucapan terimakasih atas dukungan Pemerintah Kota dalam hal ini walikota dan wakil walikota serta sekretaris daerah Kota Cirebon beserta jajaran terutama BPKPD, Kejaksaan Negeri Kota Cirebon dan juga Komisi Pemberantasan Korupsi yang juga telah memfasilitasi kegiatan pengamanan asset pemerintah serta semua pihak yang telah mendukung lancarnya penyusunan Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini.

Akhir kata, Penulis sadar Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini masih banyak terdapat kekurangan mohon untuk dapat masukan dan kritikan dalam rangka perbaikan Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini.

Bogor, 7 Agustus 2023

Penulis,



Ruminah S.Si., M.Eng



## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	
LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR .....	
KATA PENGANTAR .....	
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR .....	iv
BAB I RINGKASAN EKSEKUTIF .....	1
BAB II RANCANGAN AKSI PERUBAHAN.....	3
1. Tujuan Aksi Perubahan .....	3
1.1 Tujuan Jangka Pendek (Masa aktualisasi Proyek Perubahanan).....	3
1.2 Tujuan Jangka Menengah (Satu Tahun Anggaran).....	3
1.3 Tujuan Jangka Panjang.....	4
2. Manfaat Aksi Perubahan .....	4
2.1 Manfaat Internal.....	4
2.2 Manfaat Eksternal.....	5
3. Ruang Lingkup Aksi Perubahan .....	6
BAB III DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN .....	7
1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi .....	7
2. Pengelolaan Budaya Kerja .....	12
3. Membangun Jejaring dan Kolaborasi.....	15
4. Strategi Pengembangan Kompetensi.....	34
BAB IV DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN.....	36
1. Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja Organisasi .....	36
a. Persiapan dan Pembentukan Tim serta Penyusunan SK Tim Pelaksana.....	36
b. Pelaksanaan koordinasi dengan stakeholder yang terlibat dalam optimalisasi pelayanan sertifikasi asset pemerintah daerah kota Cirebon ..	
.....	36
c. Pelaksanaan Aksi Perubahan.....	39
2. Manfaat Aksi Perubahan .....	42
a. Manfaat Internal Aksi Perubahan .....	42
b. Manfaat Eksternal Aksi Perubahan .....	43
3. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan .....	43

a. Masyarakat/ Lurah dan Camat.....	43
b. Pemerintah Daerah.....	46
<b>BAB V KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN .....</b>	<b>49</b>
1. Manajemen Pemerintahan (Modul Manajemen Pemerintahan, Edang M. Kendana).....	50
2. Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern (Modul Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern, Pusdiklatwas BPKP).....	54
<b>BAB VI DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN.....</b>	<b>67</b>
1. Penerapan Strategi Komunikasi .....	67
2. Keberhasilan mendapat dukungan adopsi/replikasi Aksi Perubahan.....	68
<b>BAB VII KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN .....</b>	<b>74</b>
<b>BAB VIII PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI.....</b>	<b>75</b>
1. Pelayanan Publik .....	75
2. Pengembangan Diri dan Orang Lain .....	75
3. Perikat Bangsa .....	76
<b>BAB IX PENUTUP .....</b>	<b>78</b>
1. Kesimpulan.....	78
2. Rekomendasi .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan .....	35
Tabel 5.1 Keterkaitan Mata Pelatihan dengan Aksi Perubahan.....	49
Tabel 5.2 Potensi dan Mitigasi Resiko.....	61



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Pelaksanaan Apel Pagi di Kantor Pertanahan Kota Cirebon.....	8
Gambar 3.2 Capaian Percepatan 7 Layanan Prioritas .....	9
Gambar 3.3 Penghargaan sebagai Badan Publik yang Informatif dari Pemerintah Kota .....	9
Gambar 3.4 Kepala Kantor Pertanahan Kota Cirebon beserta seluruh Pejabat Pengawas.....	10
Gambar 3.5 Rapat Koordinasi Teknis dengan Pejabat Pengawas.....	11
Gambar 3.6 Koordinasi dengan seluruh Tim Pelaksana Aksi Perubahan.....	13
Gambar 3.7. Interaksi informal Team Leader .....	13
Gambar 3.8 Rapat Koordinasi terkait Permasalahan .....	14
Gambar 3.9 SK Tim Pelaksana Aksi Perubahan.....	17
Gambar 3.10 Koordinasi dengan Irwil 1 Kementerian ATR/BPN .....	19
Gambar 3.11 Koordinasi dengan Pengadilan Negeri Kota Cirebon .....	19
Gambar 3.12 Koordinasi dengan Sekretaris Daerah Kota Cirebon .....	20
Gambar 3.13 Koordinasi dengan Walikota Cirebon .....	20
Gambar 3.14 Koordinasi dengan Polres Cirebon Kota.....	21
Gambar 3.15 Koordinasi dengan Mentor.....	22
Gambar 3.16 Sosialisasi Internal RAP .....	23
Gambar 3.17 Sosialisasi Internal RAP .....	24
Gambar 3.18 Koordinasi internal untuk Monev Aktualisasi RAP.....	25
Gambar 3.19 Sosialisasi dengan <i>Stakeholder</i> .....	26
Gambar 3.20 Koordinasi dengan BPKPD.....	26
Gambar 3.21 Koordinasi dengan Pemkot Cirebon .....	28
Gambar 3.22 Koordinasi dengan Pemkot Cirebon .....	28
Gambar 3.23 Penandatanganan BA Rencana Aksi Pencegahan Kasus Pertanahan .	29
Gambar 3.24 Berita Acara Rencana Aksi .....	30
Gambar 3.25 Koordinasi dengan Kementerian ATR/BPN .....	31
Gambar 3.26 Koordinasi dengan Pengadilan Negeri Kota Cirebon .....	31
Gambar 3.27 Koordinasi dengan Polres Cirebon Kota.....	32
Gambar 3.28 Koordinasi dengan Komisi I DPRD Kota Cirebon .....	32
Gambar 3.29 Kegiatan Rakor Tematik Pertanahan diselenggarakan oleh KPK...	33
Gambar 3.30 Kesepahaman Bersama Sertifikasi BMD dengan Pemerintah Provinsi Jabar dan Pemerintah Kota Cirebon dibawah monitoring dan Evaluasi KPK.....	34
Gambar 4.1 Koordinasi dengan Kepala Kejaksaan Negeri Kota Cirebon.....	36

Gambar 4.2 Kegiatan Lapangan dengan para <i>Stakeholder</i> .....	38
Gambar 4.3 Berita Acara dan Penandatanganan Berita Acara dengan Pemerintah Kota Cirebon .....	39
Gambar 4.4 Tampilan plotting 47 Hak Pakai Pemerintah Kota Cirebon.....	40
Gambar 4.5 Tampilan Permohonan masuk .....	40
Gambar 4.6 Penyerahan sertipikat HP .....	40
Gambar 4.7 Tampilan Progress Kualitas Data .....	41
Gambar 4.8 Pemasangan Tanda Batas .....	42
Gambar 4.9 Masyarakat berkonsultasi dengan pegawai Kantor Pertanahan Kota Cirebon.....	44
Gambar 4.10 Sosialisasi Peraturan dan Pembinaan PPAT .....	44
Gambar 4.11 Koordinasi Pencegahan SKP.....	45
Gambar 4.12 Koordinasi Kegiatan Sosialisasi SKP .....	47
Gambar 4.13 Kegiatan Pengenalan aplikasi INTIP pada kegiatan KPK di Bandung .....	48
Gambar 5.1 Titik Rawan Pengelolaan BMN/D .....	64
Gambar 5.2 Tanggung Jawab Pengamanan Barang Milik Daerah (Tanah).....	64
Gambar 5.3 Fokus Pemberantasan Korupsi Daerah 2023 .....	65
Gambar 5.4 Pengamanan Barang Milik Daerah .....	65
Gambar 5.5 Kolaborasi Penertiban dan Pumulihan BMN/D.....	66
Gambar 6.1. Rapat koordinasi dengan stakeholder.....	67
Gambar 6.2 Beberapa media informasi di Kantor Pertanahan Kota Cirebon .....	68
Gambar 6.3 Penyiapan dan Pemasangan Tanda Batas.....	69
Gambar 6.4 Tampilan Video Dukungan dari berbagai <i>Stakeholder</i> .....	70
Gambar 6.5 kegiatan KPK dan Berita Acara dengan Pemerintah Kota Cirebon..	71
Gambar 6.6 Tampilan Video Dukungan dari berbagai <i>Stakeholder</i> .....	71
Gambar 6.7 Berita Acara Rencana Aksi .....	72
Gambar 6.8 Koordinasi dengan PD Pembangunan (BUMD) dan Surat Tugas ....	73
Gambar 8.1 Sertifikat Webinar .....	76
Gambar 8.2 Sosialisasi dengan para <i>stakeholder</i> .....	77
Gambar 8.3 Dokumentasi Rapat koordinasi .....	77

## **BAB I**

### **RINGKASAN EKSEKUTIF**

Dalam rangka mewujudkan Pelayanan Pertanahan dan Tata Ruang yang Berkualitas perlu dilakukan transformasi digital yang harus didukung dengan basis data yang kuat dan akurat. Basis data berupa Peta KKP yang menjadi andalan dalam layanan pertanahan perlu disempurnakan dengan terdaftarnya dan terpetakannya seluruh bidang tanah di Kota Cirebon. Kalau melihat dari dashboard KKP, jumlah bidang tanah yang sudah terdaftar sudah sangat tinggi yaitu sekitar 94,44 %. Namun ironisnya asset Pemerintah Kota Cirebon yang berupa tanah masih banyak yang belum didaftarkan (belum bersertipikat), dari 821 bidang tanah yang dimiliki Pemerintah Kota Cirebon, baru sekitar 50 % yang telah bersertipikat. Bahkan tanah yang sudah bersertipikatpun belum semuanya terpetakan dalam KKP. Beberapa bidang tanah aset pemerintah Kota Cirebon belum dimanfaatkan secara baik yang tergambarkan dengan kondisi belum dipasangnya tanda batas bidang dan bahkan ada beberapa yang dalam penguasaan pihak lain. Ditambah lagi banyak PSU yang dihasilkan dalam pengembangan perumahan yang belum dialihkan menjadi milik pemerintah kota, meski belakangan sudah banyak diserahkan ke pemerintah kota namun belum ditindaklanjuti dengan peralihannya. Selain itu terdaftar dan terpetakannya seluruh asset pemerintah kota Cirebon juga sebagai upaya pengamanan asset jangan sampai dikuasai/dimanfaatkan pihak lain tanpa jelas hubungan hukumnya. Terbukti dengan timbulnya beberapa permasalahan sengketa, konflik dan perkara di tanah pemerintah kota karena adanya penguasaan pihak lain yang berujung pemberian hak kepada pihak lain karena tanah tidak dikuasai dan dimanfaatkan secara baik oleh pemerintah kota.

Dengan kondisi tersebut menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan optimalisasi pelayanan sertifikasi asset pemerintah daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Cirebon berupa pendaftaran tanah asset pemkot, pengukuran ulang/plotting HP Pemerintah Kota yang belum terpetakan dalam KKP dan peralihan kepemilikan PSU kepada Pemerintah Kota Cirebon.

Pensertipikatan asset yang berupa tanah dan pemanfaatannya yang optimum menjadi bagian dari manajemen asset. Manajemen asset daerah adalah salah satu

area intervensi pencegahan korupsi yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, Pasal 43 ayat 1 disebutkan: “Barang milik Negara/Daerah berupa tanah harus di sertifikatkan atas nama Pemerintah Republik Indonesia/ Pemerintah daerah yang bersangkutan”. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, kegiatan sertifikasi aset pemerintah daerah sangat penting dan harus menjadi perhatian utama pemerintah daerah.

Dalam aksi perubahan ini ditempuh beberapa tahapan antara lain sosialisasi Rancangan Aksi Perubahan ke internal Kantor Pertanahan Kota Cirebon disinergikan dengan berbagai kegiatan rutin seperti apel pagi, rapat rutin mingguan, rapat pembinaan dan rapat evaluasi Sosialisasi Rancangan Aksi Perubahan dilakukan kepada stakeholder yang disinergikan dengan acara Sosialisasi Pencegahan SKP. Dilanjutkan dengan Pembentukan Tim Pelaksana Aksi Perubahan, Koordinasi dan Konsultasi serta Penelitian lapang, Pengolahan Data dan Pensertipikatan serta Penyerahan Sertipikat.

Aksi perubahan ini menghasilkan beberapa hal antara lain terselesaikannya permohonan sertifikasi dari Pemerintah Kota, Terpasangnya tanda batas dan papan informasi asset pada tanah Pemerintah Kota Cirebon, Terpetakannya aset Pemerintah Kota Cirebon, Terinventarisirnya permasalahan yang ada pada tanah aset Pemerintah Kota Cirebon , Tersosialisasinya aplikasi INTIP, serta ditandatanganinya Berita Acara Renaksi Pencegahan SKP melalui pengamanan asset pemerintah dan Kesepakatan Bersama Pemerintah Kota dengan Kantor Pertanahan Kota Cirebon tentang target sertifikasi BMD tahun 2023 dan tahun 2024.

## **BAB II**

### **RANCANGAN AKSI PERUBAHAN**

#### **1. Tujuan Aksi Perubahan**

##### **1.1 Tujuan Jangka Pendek (Masa aktualisasi Proyek Perubahanan)**

Dalam dua bulan masa aktualisasi proyek perubahan diharapkan adanya optimalisasi pelayanan sertipikasi asset pemerintah daerah kota Cirebon diantaranya meliputi layanan pendaftaran tanah dan layanan pengukuran ulang Hak Pakai pemerintah kota di Cirebon serta layanan peralihan kepemilikan PSU dari developer ke pemerintah Kota Cirebon. Untuk masa aktualisasi proyek perubahan ditargetkan penyelesaian untuk permohonan yang sudah masuk di Kantor Pertanahan selama persiapan proyek perubahan ini

Pada masa aktualisasi diupayakan untuk inisiasi PKS untuk percepatan sertipikasi asset pemerintah kota Cirebon serta peningkatan koordinasi untuk Gerakan pemasangan tanda batas kepemilikan bidang tanah dimulai dari asset tanah milik Pemerintah Kota Cirebon yang juga bisa diikuti oleh masyarakat.

Secara detil tujuan jangka pendek yang akan dicapai dapat diuraikan sebagai berikut :

1. terselesaikannya semua permohonan masuk dari Pemerintah Kota Cirebon
2. Terdaftar dan Terpetakannya semua asset Pemerintah Kota Cirebon sesuai yang di mohon.
3. Sepakat untuk memulai Kerjasama Percepatan Sertipikasi Aset Pemerintah Kota Cirebon
4. Komitmen nyata untuk Gerakan pemasangan tanda batas kepemilikan asset Pemerintah Kota Cirebon

##### **1.2 Tujuan Jangka Menengah (Satu Tahun Anggaran)**

Finalisasi draft PKS antara pemerintah kota dengan Kantor Pertanahan kota Cirebon untuk percepatan sertipikasi asset pemerintah kota Cirebon berikut pengesahannya: Terdaftar 25 bidang asset pemerintah kota, serta terpetakannya 47 HP pemerintah kota serta peralihan kepemilikan PSU kepada pemerintah kota di 2 (dua) lokasi pengembangan perumahan. Inisiasi PKS dengan BUMN dan BUMD

untuk percepatan sertipikasi asset mereka.

Secara rinci tujuan jangka menengah dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Draft Final PKS antara Pemerintah Kota Cirebon dengan Kantor Pertanahan Kota Cirebon yang telah dinisiasi di jangka pendek dapat disetujui dan disahkan Para Pihak
2. Terdaftarnya 25 bidang asset Pemerintah Kota Cirebon
3. Semua asset Pemerintah Kota Cirebon baik yang bersertipikat maupun yang belum bersertipikat (100 bidang) dapat terpetakan
4. Terinisiasinya PKS dengan BUMN dan BUMD untuk percepatan sertipikasi asset.

### **1.3 Tujuan Jangka Panjang**

Untuk jangka panjang diharapkan semua asset pemerintah baik pusat, pemprov maupun pemkot juga asset BUMN dan BUMD dapat dikelola dengan tertib secara administrasi maupun pemanfaatannya, sehingga semua bidang tanah dapat terdaftar dan terpetakan secara tepat (sesuai bentuk, letak dan luasannya). Kondisi yang diharapkan ini dapat didorong dengan adanya PKS antara Pemerintah Kota dengan Kantor Pertanahan untuk percepatan sertipikasi assetnya diusul dengan beberapa inisiasi PKS dari pemilik asset lainnya seperti Pemprov, BUMN, BUMD dan lainnya yang sudah dimulai dari Pelindo. Terciptanya peningkatan kualitas data pertanahan dalam rangka menuju Cirebon Kota Lengkap.

Secara rinci tujuan jangka panjang dari aktualisasi aksi perubahan adalah sebagai berikut:

1. Terealisasinya rencana PKS dengan BUMN dan BUMD yang telah diinisiasi di jangka menengah
2. Seluruh asset BUMN dan BUMD terpetakan
3. Deklarasi Cirebon sebagai Kota Lengkap

## **2. Manfaat Aksi Perubahan**

Manfaat aksi perubahan yang berupa optimlisasi pelayanan sertipikasi asset pemerintah daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon akan dapat dirasakan oleh beberapa pihak baik internal Kementerian ATR/BPN maupun pihak eksternal.

### **2.1 Manfaat Internal**

Manfaat yang akan diperoleh Kementerian ATR/BPN dengan telah terdaftar

dan terpetakannya seluruh bidang tanah akan tercipta **tertib administrasi pertanahan** sehingga dapat **ditingkatkan kualitas produk layanan** karena telah **diminimalisir kesalahan dalam memberikan layanan** (pencegahan konflik/sengketa/perkara) dan akan **mempercepat proses layanan** karena peta KKP dapat dijadikan satu-satunya referensi dalam melayani masyarakat tanpa harus was was akan terjadi *overlap* dalam memberikan layanan karena sudah ada *early warning* karena ranjau-ranjaunya (asset pemerintah, BUMN, BUMD maupun tanah masyarakat) telah jelas terpetakan, tidak lagi mengandalkan petugas ukur senior yang hapal posisi-posisi asset pemkot. Selain itu dalam proses pendaftaran tanah asset pemerintah kota serta pemetaan/plotting HP pemkot ini pastinya akan terinventarisir permasalahan antara lain adanya penguasaan fisik oleh pihak lain, bukti perolehan yang kurang lengkap bahkan tidak ada, adanya produk sertipikat lain yang diterbitkan di tanah asset pemkot yang berupa HP tersebut. Dengan demikian dapat disusun **mitigasi resiko untuk permasalahan penguasaan pihak lain, PSU sudah digunakan/dimanfaatkan dengan kegiatan lain bahkan sudah dialihkan kepada pihak lain serta keterlanjuran produk yang sudah dikeluarkan dan juga tidak dimungkinkan lagi melakukan kesalahan yang sama di kemudian hari** jika asset pemerintah, BUMN, BUMD maupun tanah masyarakat telah terpetakan dalam KKP.

## 2.2 Manfaat Eksternal

Dengan telah terciptanya tertib administrasi pertanahan melalui kegiatan optimalisasi pelayan sertipikasi asset pemda di Kantor Pertanahan Kota Cirebon akan berdampak pada pemangku kepentingan antara lain:

1. Pemegang Asset (Pemerintah, BUMN, BUMD, masyarakat) akan terlayani dengan optimal dengan **kualitas produk layanan yang meningkat** lebih berkepastian hukum karena terhindar dari potensi *overlap*. dan juga **proses layanan yang lebih cepat** dan transparan dimana informasi dapat diakses secara mudah dan akurat melalui aplikasi yang telah tersedia.
2. Dengan tertib administrasi pertanahan, Pemerintah Kota Cirebon telah berupaya dalam pengamanan assetnya yang berupa tanah, meningkatkan pengelolaan/managemen assetnya sebagaimana diamanatkan KPK
3. Meminimalisir konflik/sengketa/perkara pertanahan di Kota Cirebon sehingga akan memberikan rasa aman bagi seluruh pemegang asset dan juga pelaku usaha

dalam berinvestasi di Kota Cirebon.

4. Kemudahan dalam pengelolaan asset pemerintah, khususnya pemerintah kota.
5. Kemudahan dan rasa aman aparat kelurahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

### **3. Ruang Lingkup Aksi Perubahan**

Ruang lingkup aksi perubahan ini adalah:

1. Penyelesaian permohonan pendaftaran tanah asset Pemerintah Kota Cirebon dimulai dari permohonan pengukuran, panitia A, penerbitan SK hak atas tanah serta penerbitan sertipikat;
2. Ganti nama pemilikan PSU kepada Pemerintah Kota Cirebon;
3. Pengukuran Ulang/plotting HP Pemerintah Kota;
4. Pemeliharaan data pertanahan karena adanya pemekaran wilayah di kelurahan yang berbatasan dengan kabupaten;
5. Pemasangan tanda batas bidang tanah asset pemerintah kota Cirebon;
6. Pemanfaatan aplikasi INTIP dalam kegiatan inventarisasi asset Pemerintah Kota Cirebon.

### **BAB III**

#### **DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN**

Proses kepemimpinan secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorang, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi.

Dalam proses kepemimpinan aksi perubahan ini dapat diuraikan dalam deskripsi proses kepemimpinan, yaitu:

#### **1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi**

Menurut KBBI, integritas adalah mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan. Integritas yang diterapkan dengan sungguh-sungguh menjadi cerminan dari sikap bela negara yang diwujudkan dalam bentuk sikap yang sesuai dengan profesi setiap individu sehingga akan menciptakan pemerintahan yang baik.

Integritas merupakan sebuah bentuk kejujuran, konsistensi, dan memenuhi komitmen, serta kebenaran dan ketepatan dalam bertindak secara nyata. Nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah tim, agar semua orang yang ada di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan, maka kerjasama tim yang dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan yang komprehensif di antara anggota tim. Dalam membentuk integritas tim dimulai dengan menjaga konsistensi dan komitmen bekerja dengan selalu disiplin kerja dengan melakukan apel pagi.



**Gambar 3.1 Pelaksanaan Apel Pagi di Kantor Pertanahan Kota Cirebon**

Pada apel pagi selalu diingatkan kembali perlunya integritas dengan selalu dibacaknya sapta tertib kemudian dilanjutkan dengan pembinaan oleh team leader dan jajaran pejabat pengawas secara bergilir yang didalamnya selalu diberikan apresiasi dan penghargaan serta ucapan terimakasih team leader atas capaian dan partisipasi seluruh anggota team dalam memberikan pelayanan terbaik, juga selalu mengingatkan dan menyemangati diri sendiri dan team tentang arah tujuan sebagai ASN sebagai pelayanan masyarakat pelayan bangsa dan juga diberikan informasi informasi penting yang perlu diketahui seluruh anggota team. Berikut salah satu capaian Kantor Pertanahan Kota Cirebon yang perlu diapresiasi pimpinan dalam hal ini Kepala Kantor Pertanahan kepada anggota tim yang terkait 7 layanan prioritas yang terus bertahan di peringkat 1 di Jawa Barat dan di tingkat nasional terus bergerak naik ke 10 besar. Penghargaan lain yang baru saja diterima adalah Badan Publik Informatif dari Komisi Informasi Cirebon yang diberikan pada acara ulang tahun Kota

Cirebon yang ke 654 di Balai Kota Cirebon oleh Bapak Sekretaris Daerah Kota Cirebon. Semua capaian ini tentunya tercapai karena adanya integritas yang tinggi serta soliditas tim.



**Gambar 3.2** Capaian Percepatan 7 Layanan Prioritas



**Gambar 3.3** Penghargaan sebagai Badan Publik yang Informatif dari Pemerintah Kota.

Ruminah, S.Si., M.Eng.

OPTIMALISASI PELAYANAN SERTIPIKASI ASSET PEMERINTAH DAERAHDI KANTOR PERTANAHAN KOTA CIREBON

Seorang pemimpin mutlak menjalankan nilai-nilai integritas, karena dialah yang akan dipandang orang lain terlebih dahulu, dijadikan contoh dan teladan terutama bagi anggotanya. Karena di saat pemimpin menerapkan nilai-nilai integritas, ia akan diterima sekaligus dipercaya sebagai sosok panutan. Ia akan bisa mempengaruhi orang lain karena ketegasan dan keselarasannya atas pikiran dan perkataan.



**Gambar 3.4 Kepala Kantor Pertanahan Kota Cirebon beserta seluruh Pejabat Pengawas**

Hal yang berbeda terjadi jika di dalam sebuah tim, para pemimpinnya tidak dipercaya bahkan tidak mendapat respek dari anggotanya. Anggota tim akan berjalan sendiri-sendiri tanpa mengikuti arahan dari pimpinannya. Tim akan menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya dan tidak bisa mencapai tujuan dengan baik. Itulah yang akan terjadi jika pemimpin tidak menanamkan nilai-nilai integritas.

Oleh karena itu, agar aksi perubahan ini dapat berjalan sesuai yang diharapkan maka Ketua Tim selaku Tim Leader Aksi Perubahan harus menjaga integritasnya terlebih dahulu kemudian diikuti oleh anggota timnya.



**Gambar 3.5 Rapat Koordinasi Teknis dengan Pejabat Pengawas**

Akuntabilitas kinerja merupakan hal yang strategis bagi organisasi/instansi, terutama bagi kepemimpinan administrator, karena merupakan langkah menegakkan pengelolaan administrasi kepada pimpinan organisasi menuju *good governance*. Hal ini dimaksudkan agar sebagai individu/pimpinan unit organisasi (administrator) dalam organisasi pemerintahan mampu mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran negara yang digunakan melalui program/kegiatannya ditujukan untuk sebaik-baiknya pelayanan/ kepentingan publik.

Maka dalam aksi perubahan ini bentuk akuntabilitas kinerja yang dilakukan dimulai dari proses persiapan, implementasi, dan monitoring evaluasi. Dengan demikian, diharapkan kinerja organisasi akan dinilai berkinerja tinggi dan akuntabel, memberikan informasi yang cepat, tepat, dan akurat kepada pemangku kepentingan sebagai bahan pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi yang terjadi serta penentuan kebijakan yang relevan.

Proses pembangunan integritas dan akuntabilitas kinerja dalam tim aksi perubahan dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan, yaitu pendekatan karakter, pendekatan kompetensi/ skil, dan pendekatan literasi. Pendekatan karakter dilakukan dengan meningkatkan kinerja tim dan menjaga moralitas/spiritualitas tim artinya semangat dalam bekerja yang dibarengi dengan moralitas yang baik. Pendekatan kompetensi dilakukan dengan bagaimana setiap anggota tim menjadi anggota yang kritis, kreatif, komunikatif dan mampu bekerja sama dengan baik. Sedangkan pendekatan literasi dilakukan dengan tidak hanya sekedar menambah pengetahuan dengan membaca tetapi juga mampu mengakselerasi perkembangan akan pengetahuan masa kini di era Revolusi Industri 4.0.

Dengan 3 (tiga) pendekatan tersebut, integritas tim dapat terjaga dan pelaksanaan aksi perubahan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

## **2. Pengelolaan Budaya Kerja**

Setiap organisasi memiliki budaya kerja masing-masing. Karakter dari sebuah budaya kerja atau iklim kerja menjadi sebuah hal yang sangat penting dalam lingkungan kerja. Inti dari budaya kerja sebenarnya berkenaan dengan karakter suasana internal organisasi (suasana kerja), yang ditampilkan dalam bentuk sebuah sistem dari pembagian nilai, kepercayaan, dan standar etika dalam mendefinisikan norma perilaku, sikap yang sudah melekat, menerima praktek kerja dan gaya dari operasional organisasi.

Tentu saja setiap proses dalam membangun budaya kerja tersebut memiliki dinamikanya sendiri, baik dari sisi SDM maupun organisasi itu sendiri. Diperlukan budaya yang kuat dalam membangun hubungan horizontal maupun vertical dalam organisasi. Budaya terbentuk dari kumpulan sikap/ kebiasaan setiap anggota tim dan pimpinan dalam sebuah tim. Bila setiap anggota tim yang bekerja itu mengutamakan tujuan organisasi/ tim, tanpa mengabaikan citra tim, maka secara kolektif akan tampil sebuah tim dengan budaya kerja yang efektif dan efisien, konsisten, dan berkesinambungan.

Budaya kerja yang dibangun terhadap tim aksi perubahan ini, antara lain:

- a. Memberikan pemahaman yang jelas dan terang kepada seluruh anggota tim bahwa budaya kerja yang dijalankan memang sengaja untuk dilahirkan dan dikembangkan. Termasuk di dalamnya adalah setiap elemen pembentuk budaya

tersebut seperti segala aturan dan peraturan serta maksud dan tujuan aksi perubahan itu sendiri. Dalam membangun budaya kerja dilakukan secara bijak dengan memperhatikan latar belakang dari setiap anggota tim sehingga partisipasi anggota tim dapat secara aktif terlihat dalam pelaksanaan aksi perubahan.



**Gambar 3.6 Koordinasi dengan seluruh Tim Pelaksana Aksi Perubahan**

- b. Berinteraksi lebih dekat dengan anggota tim dengan cara berkomunikasi sealam mungkin guna memperoleh feedback yang efektif tatkala melakukan berbagai percakapan yang terbangun dari koneksi dua arah. Bahkan, dinamika perkembangan yang menyangkut kondisi anggota tim, kinerjanya dapat lebih tergali dalam interaksi yang sifatnya informal dibandingkan apabila dibawa ke sebuah rapat resmi.



**Gambar 3.7. Interaksi informal Team Leader**

- c. Melakukan penajaman pemikiran atau ide yang telah tersampaikan sebelumnya sehingga melahirkan berbagai pemikiran serta ide baru yang mampu menstimulasi anggota tim untuk menyampaikan idenya. Penajaman pemikiran ini mampu memberikan wawasan yang lebih baik dalam hal melatih diri, yang pada akhirnya mampu mempengaruhi secara positif kinerja yang dimiliki.



**Gambar 3.8 Rapat Koordinasi terkait Permasalahan**

- d. Membangun sebuah standar kinerja yang tinggi dengan selalu berupaya untuk tidak menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mengharapkan sebuah kesempurnaan. Mengedepankan ide kreatif dan inovatif dari para anggota tim, dan mendorong anggota tim untuk menjadi yang terbaik dengan tetap selalu mencoba memahami berbagai kesalahan untuk kemudian diarahkan.

Dengan budaya kerja yang telah dilakukan di atas, membuat aksi perubahan ini dapat terwujud dan diharapkan dapat memberikan nilai yang positif bagi organisasi dan stakeholder, antara lain:

1. Terciptanya tertib administrasi pertanahan
2. Peningkatan kualitas data pertanahan
3. Terminimalisir sengketa perkara dan konflik
4. Terinventarisasinya permasalahan yang ada di atas tanah asset pemerintah kota
5. Terciptanya manajemen asset Pemerintah Kota yang tertib/baik

### 3. Membangun Jejaring dan Kolaborasi

Jejaring kerja (kemitraan) atau sering disebut *partnership*, secara etimologis berasal dari akar kata *partner*. *Partner* dapat diartikan pasangan, jodoh, sekutu atau kompanyon. Sedangkan *partnership* diterjemahkan persekutuan atau perkongsian (LAN, 2014). Dengan demikian, kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk satu ikatan kerjasama di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Jejaring kerja berisi berbagai hubungan (baik hubungan antar personal maupun hubungan antar organisasi) yang ditandai dengan adanya hubungan dengan ikatan yang kuat dan juga hubungan dengan ikatan yang lemah. Jejaring yang isinya adalah hubungan antar personal disebut sebagai jejaring personal, sedangkan jejaring yang isinya adalah hubungan antara organisasi adalah jejaring organisasi.

Kolaborasi menurut Edward M. Marshall, PhD dalam bukunya *Transforming The way We Work: The Power of the Collaborative Work Place*, ia mengatakan bahwa: Kolaborasi adalah proses yang mendasar dari bentuk kerjasama yang melahirkan kepercayaan, integritas dan terobosan melalui pencapaian konsensus, kepemilikan dan keterpaduan pada semua aspek organisasi. (*It is a principle-based process of working together, which produces integrity, and breakthrough result by building true consensus, ownership, and alignment in all aspects of the organization*) (LAN, 2014). Kolaborasi adalah pendekatan utama yang menggantikan pendekatan hirarki pada prinsip-prinsip pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola lingkungan kerja. Pengembangan kolaborasi juga memiliki komponen yang melekat didalamnya. Komponen ini akan memberikan sebuah perspektif pemahaman yang terintegrasi sehingga proses kolaborasi bisa berjalan secara optimal.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan jejaring kerja dan kolaborasi dalam aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

a. Pemetaan

Pemetaan dilakukan terhadap pihak/ lembaga/ organisasi/ stakeholder yang sekiranya bisa diajak bekerjasama. Adapun pemetaan didasarkan pada karakteristik, latar belakang, dan kebutuhan pelaksanaan aksi perubahan.

b. Mengumpulkan dan menganalisa informasi

Setelah melakukan pemetaan, hal selanjutnya adalah menggali informasi tentang tujuan, ruang lingkup pekerjaan, dan kebutuhan stakeholder. Informasi ini berguna untuk menjajagi kemungkinan dalam membangun jaringan dan kemitraan. Pengumpulan informasi dalam aksi perubahan ini dilakukan dengan pendekatan personal, informal dan formal. Terhadap informasi yang telah dikumpulkan selanjutnya dilakukan analisa dan ditetapkan pihak-pihak mana yang perlu ditindaklanjuti untuk penjajagan kerjasama yang relevan dengan aksi perubahan yang akan dibangun.

c. Melakukan penjajagan dan kerja sama

Menindak lanjuti hasil analisis data dan informasi, selanjutnya dilakukan penjajagan lebih mendalam dan intens dengan pihak-pihak yang memungkinkan dapat diajak kerjasama dalam kelancaran pelaksanaan aksi perubahan. Penjajagan yang telah dilakukan, dilaksanakan dengan cara audiensi atau presentasi tentang maksud dan tujuan aksi perubahan.

d. Pelaksanaan jejaring kerja dan kolaborasi

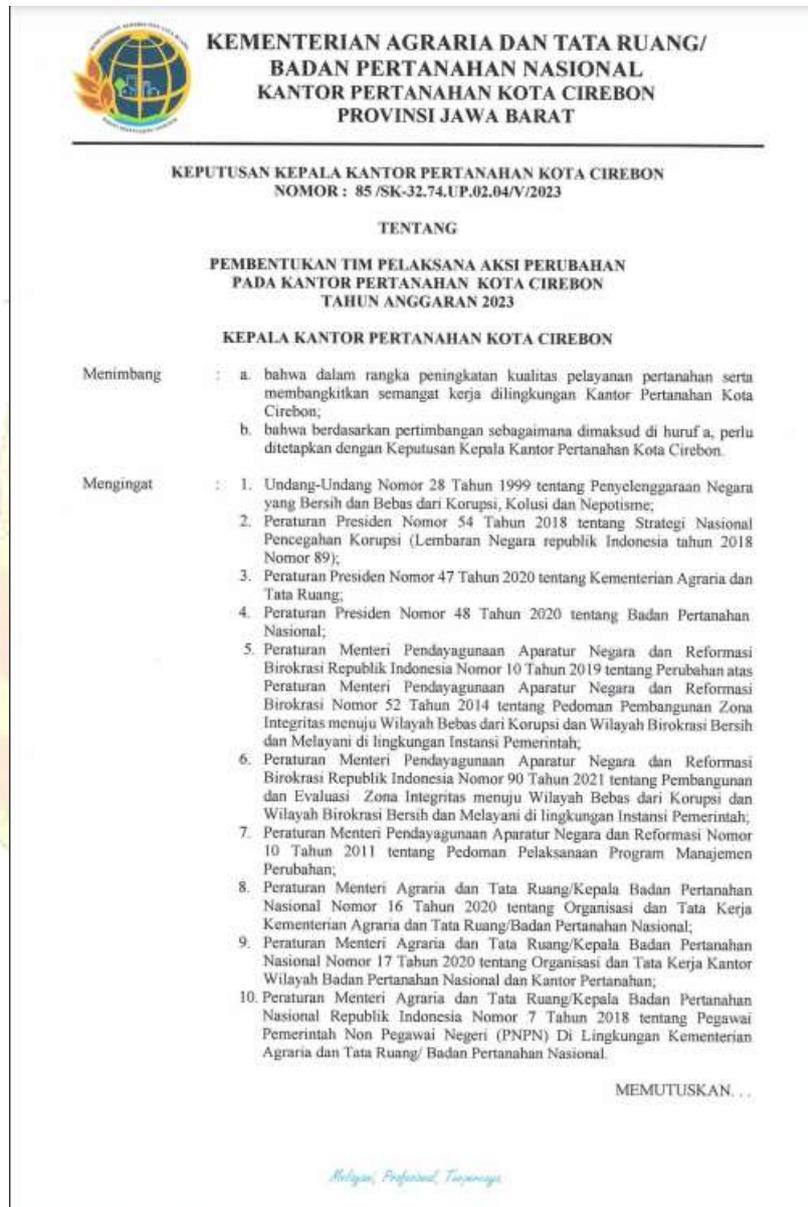
Setelah disepakati dan dilakukan kerjasama, selanjutnya implementasi aksi perubahan. Pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tanggungjawab dan peran masing-masing pihak.

e. Monitoring dan Evaluasi

Selama pelaksanaan kerjasama dilakukan monitoring dan evaluasi. Tujuan monitoring adalah memantau perkembangan pelaksanaan kegiatan sehingga dapat dicegah terjadinya penyimpangan (deviasi) dari tujuan yang ingin dicapai. Disamping itu juga segala permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan dapat dicarikan solusinya. Hasil monitoring dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi. Terhadap pelaksanaan aksi perubahan perlu dilakukan evaluasi bersama antar pihak untuk mengetahui kegiatan mana yang belum bisa berjalan sesuai rencana dan mana yang sudah, tujuan mana yang sudah tercapai dan mana yang belum, masalah/ kelemahan apa yang menghambat pencapaian tujuan dan penyebabnya.

Jejaring kerja dan kolaborasi dalam aksi perubahan ini dilakukan dengan dimulai dari pembentukan tim. Agar berjalan dengan maksimal, maka tim yang dibangun harus efektif, akuntabel, berintegritas dan dapat bertugas dengan tanggungjawab.

Melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Cirebon Nomor 85/SK-32.74.UP.02/V/2023 tanggal 31 Mei 2023 Tentang Pembentukan Tim Pelaksana Aksi Perubahan, sebagai berikut:



**Gambar 3.9 SK Tim Pelaksana Aksi Perubahan**

Dalam membangun jejaring kerja dan kolaborasi, project leader menerapkan cara-cara sebagai berikut:

- a. Membangun integritas dengan 3 (tiga) pendekatan sebagaimana yang telah dijelaskan pada point diatas yaitu pendekatan karakter, kompetensi, dan literasi.
- b. Membangun budaya kerja, kepercayaan dan saling menghormati antara satu dengan yang lainnya sehingga mempermudah dalam bekerjasama.
- c. Memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengekspresikan pendapat, opini dan solusi setiap permasalahan yang sedang dihadapi tim serta meminta umpan balik terhadap performa tim.
- d. Menanamkan sikap saling memiliki dengan cara menghabiskan waktu bersama mengembangkan norma atau panduan yang berlaku pada tim secara bersama-sama dan mengikutkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan sebagai realisasi dari kerja sama tim bersama.
- e. Memberikan penghargaan kepada anggota tim atas kinerja yang telah dilakukan, yaitu penghargaan yang sederhana adalah memberikan pujian.
- f. Mendelegasikan tugas kepada orang yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.
- g. Membangun kolaborasi dan komunikasi tim dengan melakukan rekreasi bersama sehingga memberikan semangat baru dalam bekerja.

Selanjutnya, pembangunan jejaring kerja dan kolaborasi dilakukan dengan stakeholder diluar satuan kerja seperti dengan Kementerian ATR/BPN, Pemerintah Kota Cirebon dan Forkopimda, Camat, Lurah dan masyarakat baik langsung maupun tak langsung.

Berikut beberapa dokumentasi koordinasi dengan *stakeholder*:



**Gambar 3.10 Koordinasi dengan Irwil 1 Kementerian ATR/BPN**



**Gambar 3.11 Koordinasi dengan Pengadilan Negeri Kota Cirebon**



**Gambar 3.12 Koordinasi dengan Sekretaris Daerah Kota Cirebon**



**Gambar 3.13 Koordinasi dengan Walikota Cirebon**



**Gambar 3.14 Koordinasi dengan Polres Cirebon Kota**

Sebagaimana kegiatan dan tahapan-tahapan kegiatan dalam rancangan aksi perubahan yang telah Project Leader sampaikan terkait dengan Optimalisasi Pelayanan Sertipikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon, berikut merupakan realisasi dan output kegiatan implementasi aksi perubahan selama menjalani *off class*.

**a. Kegiatan Konsultasi dengan Mentor**

Kegiatan konsultasi dengan mentor dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Pelaksanaan konsultasi langsung dilakukan pada saat persiapan seminar RAP. Kegiatan konsultasi ini project leader melaporkan serta meminta arahan terkait rencana aksi perubahan kepada mentor dalam hal ini Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat kala itu, Bapak Drs. Dalu Agung Darmawan, M.Sc. Arahan dari mentor waktu itu adalah: Mentor mempertanyakan mengapa judul berubah dari rencana semula peningkatan kualitas data menjadi optimalisasi pelayanan sertipikasi, project leader menjelaskan alasan perubahan adalah agar ruang lingkup aksi perubahannya lebih luas tidak hanya pada plotting asset saja. Mentor menyampaikan jika judulnya pelayanan sertipikasi akan ada

potensi aksi perubahan terkendala karena sangat tergantung pada permohonan yang diajukan oleh Pemerintah Kota. Perlu diantisipasi hal tersebut agar tidak tersandera dalam pelaksanaan aktualisasinya. Berdasarkan hal tersebut project leader sudah mengantisipasi dengan membatasi target untuk jangka pendek hanya pada permohonan yang sudah masuk saja, meski tidak menutup kemungkinan akan ada beberapa permohonan menyusul. Antisipasi Lain adalah dengan melakukan koordinasi lebih intens dan lebih proaktif untuk mendorong/mendesak pemerintah Kota Cirebon mengajukan permohonan dengan menginformasikan bahwa pada kegiatan sertifikasi ini tidak dikenai PNBP dan syarat minimal masih dipertimbangkan untuk diproses pengukurannya yaitu apabila sudah tercatat di KIB dan telah terpasang papan informasi asset dan tanda batas pada tanah yang dimohon.



**Gambar 3.15 Koordinasi dengan Mentor**

Koordinasi dan Konsultasi teknis dengan Mentor selanjutnya diwakili oleh Kepala Bidang Survei dan Pemetaan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat, dilaksanakan pada hari Jum'at tanggal 26 Mei 2023 di Aula Kantor Pertanahan Kota Cirebon, kegiatan dilakukan dengan menyampaikan rencana

aksi perubahan serta alasan mengapa diambil tema aksi perubahan berikut potensi serta kendala dalam implementasi aksi perubahan serta meminta dukungan serta arahan dalam aktualisasi aksi perubahan, kegiatan berjalan dengan baik dimana Kepala Bidang Survei dan Pemetaan banyak memberikan arahan dan solusi terkait permasalahan pemetaan bidang tanah khususnya aset Pemerintah Kota.



**Gambar 3.16 Sosialisasi Internal RAP**

Selanjutnya pada pelaksanaan aktualisasi terjadi perubahan pimpinan, dimana mentor sebelumnya promosi menjadi Dirjen Penataan Agraria, Kanwil BPN Propinsi Jawa Barat pengganti adalah Bapak Rudi Rubijaya, S.P., M.Sc. yang sebelumnya menjadi Kakanwil BPN Propinsi Banten. Kegiatan mentor baru selaku Kakanwil BPN Prov Jawa Barat yang baru tentunya sangat padat karena perlu melakukan koordinasi dulu dengan jajaran Pemerintah Daerah dan juga seluruh satker di Jawa Barat. Koordinasi langsung dengan mentor dilakukan setiap ada kegiatan bersama seluruh Kantor Pertanahan di Kanwil, belum ada agenda khusus konsultasi terkait aktualisasi tetapi lebih kepada permasalahan yang viral seperti permohonan Yayasan Budha Mettha untuk proses sertifikasi vihara yang sudah masuk sebagai aset ABMA/T. Namun demikian konsultasi dan koordinasi selalu dilakukan via telepon dan whatsapp dan melalui surat resmi. Konsultasi rutin yang selalu dilakukan adalah setiap kali melaporkan laporan mingguan aktualisasi dengan harapan mentor dapat memonitor progress dari aktualisasi.

**b. Kegiatan Sosialisasi Rancangan Aksi Perubahan Internal serta Koordinasi Internal**

Sosialisasi aksi perubahan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Cirebon, dilaksanakan di Aula Kantor Pertanahan Kota Cirebon

pada hari Selasa tanggal 30 Mei 2023 diikuti oleh seluruh Pejabat Pengawas dan pada hari Rabu tanggal 31 Mei 2023 diikuti oleh seluruh pegawai bersamaan dengan kegiatan pembinaan.



**Gambar 3.17 Sosialisasi Internal RAP**

Proses kegiatan berjalan dengan lancar tetapi tidak semua pegawai dapat hadir dikarenakan penugasan lain, solusi penanganannya dengan melakukan sosialisasi bertahap dan disinergikan dengan kegiatan lain, tahap pertama dilakukan bersamaan dengan kegiatan evaluasi kinerja, tahap kedua dilakukan bersamaan dengan kegiatan pembinaan. Kegiatan ini dilakukan dengan harapan seluruh supporting team memahami arah dan ruang lingkup RAP sehingga dapat menyiapkan hal hal yang perlu dilakukan dalam mendukung project leader dalam mengaktualisasikan RAPnya. Kegiatan ini menghasilkan pemahaman terkait RAP yang digagas oleh project leader, bahan yang harus disiapkan, sementara tersedia data berupa daftar inventarisasi permohonan masuk yang belum/sudah bersertifikat dari Pemerintah Kota, inventarisasi permasalahan diatas tanah asset., serta rencana susunan tim pelaksana dan komitmen dukungan anggota untuk suksesnya aktualisasi RAP Optimalisasi Pelayanan Sertifikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon. Susunan Tim Pelaksana Aksi Perubahan sebagaimana terlampir.

Kegiatan lain di internal adalah koordinasi internal dalam rangka monev aktualisasi yang dilakukan dalam bentuk formal (rapat monev), juga kegiatan tidak formal dengan melakukan koordinasi langsung di beberapa seksi yang terkait dengan aktualisasi terutama di seksi pengukuran. Kegiatan dilakukan untuk mengetahui progress pelaksanaan dan kendala yang dihadapi serta solusi penyelesaiannya.



**Gambar 3.18 Koordinasi internal untuk Monev Aktualisasi RAP**

**c. Pelaksanaan Sosialisasi RAP dan Koordinasi Aktualisasi RAP dengan stakeholder**

Sosialisasi Aksi Perubahan ke stakeholders dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 31 Mei 2023 dengan PT. KAI bersamaan dengan kegiatan koordinasi PT. KAI ke Kantor Pertanahan Kota Cirebon berkaitan dengan pengurusan Aset yang dihadiri oleh Plt. Manager Penjagaan Aset Daop 3 Cirebon beserta jajaran. Hasilnya sepakat untuk bekerjasama dalam pengamanan aset PT. KAI dimulai dengan memproses berkas permohonan yang sudah masuk, untuk selanjutnya dapat diinisiasi PKS Percepatan Sertifikasi Aset.



**Gambar 3.19 Sosialisasi dengan Stakeholder**

Selanjutnya dilakukan Koordinasi ke staf ahli Walikota Cirebon, untuk mengagendakan pertemuan dengan Sekretaris Daerah dan Dinas BPKPD. Kendalanya, semula di agendakan pada hari Senin tanggal 29 Mei 2023 tapi tidak dapat dilaksanakan karena adanya Pelantikan Pejabat Struktural di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Barat di Jakarta, kemudian di jadwalkan kembali pada hari Rabu tanggal 31 Mei 2023 namun pihak Pemkot minta di reschedule ke minggu depan karena ada kegiatan lain (dinas ke Luar Negeri). Kegiatan koordinasi ini menghasilkan Rencana pertemuan dengan pihak Pemkot terutama dengan Dinas BPKPD dilanjutkan minggu berikutnya yang ternyata hasilnya harus resechedule kembali karena adanya kegiatan sekda di luar kota (porsenitas).



**Gambar 3.20 Koordinasi dengan BPKPD**

Selanjutnya dilakukan Koordinasi dengan Pak Nurdin Plt. Kepala Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah pada BPKPD dan Pak Dadan, PIC pengurusan sertipikasi aset pemkot. Membahas bagaimana percepatan sertipikasi aset pemkot dilakukan dan bagaimana pentingnya pengamanan aset. Kendala yang bersangkutan tidak hanya bertugas dalam pengurusan aset tapi juga beberapa minggu ini harus menghadiri sidang di Pengadilan sebagai pihak yang diberi kuasa untuk penanganan kasus terkait aset Pemkot.

Koordinasi dengan Pemerintah Kota selanjutnya dilakukan bersamaan dengan pembahasan rancangan Peraturan Daerah mengenai Tata Ruang dengan Forum Penataan Ruang. Acara bertempat di Balai Kota dan dihadiri Sekretaris Daerah Kota Cirebon, Asisten I dan Asisten II, Staf Ahli Walikota Cirebon, Kepala BPKPD, serta dinas-dinas yang tergabung dalam Forum Penataan Ruang. Dalam kegiatan tersebut Kepala Kantor Pertanahan Kota Cirebon melaporkan rencana kegiatan percepatan sertifikasi aset pemerintah kota dan melanjutkan program pemasangan tanda batas pada aset-aset Pemerintah Kota. Serta memohon dukungan dan partisipasi aktif dari pemerintah kota beserta jajaran. Kemudian Sekretaris Daerah Kota Cirebon langsung mengintruksikan Kepala BPKPD untuk menindaklanjuti permintaan dari Kepala Kantor Pertanahan Kota Cirebon. Hasil dari pertemuan ini adalah Komitmen bersama untuk melaksanakan percepatan sertifikasi aset pemerintah kota dan melanjutkan kembali pemasangan tanda batas pada aset pemerintah.



**Gambar 3.21 Koordinasi dengan Pemkot Cirebon**

Sosialisasi Aksi Perubahan kepada Stakeholder disinergikan dengan kegiatan Sosialisasi pencegahan sengketa, konflik, perkara dengan tema pengamanan aset negara dalam rangka penjaminan kepastian hukum kepada pemerintah dan masyarakat dilaksanakan pada Rabu, 14 Juni 2023 di Kantor Pertanahan Kota Cirebon.



**Gambar 3.22 Koordinasi dengan Pemkot Cirebon**

Kegiatan sosialisasi ini dihadiri oleh narasumber yaitu Kepala Kejaksaan Negeri Cirebon, Kanit II Satreskrim Polres Cirebon Kota, dan Kepala Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara. Serta dihadiri oleh BPKPD diwakili oleh Bapak Nurdin plt. Kepala Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah dan Direktur Utama PD. Pembangunan (BUMD Pemerintah Kota Cirebon) serta seluruh camat dan lurah se-kota Cirebon. Kegiatan ini menghasilkan:

1. Kesepakatan bersama untuk melakukan Tindakan Pencegahan Sengketa, Konflik dan Pertakara Pertanahan;



**Gambar 3.23 Penandatanganan BA Rencana Aksi Pencegahan Kasus Pertanahan**



**Gambar 3.24 Berita Acara Rencana Aksi**

2. Permintaan beberapa lurah untuk dapat diberikan perlindungan hukum dan pendampingan dalam memberikan pelayanan masyarakat terutama yang terkait pertanahan;
3. Pemahaman pentingnya upaya pengamanan aset pemerintah kota dan perlunya membangun basis data pertanahan dalam rangka pencegahan sengketa.

Koordinasi dengan stakeholder lain dilakukan dengan Kementerian, Polres Kota Cirebon, Pengadilan Negeri Kota Cirebon dan juga dengan Kejaksaan Negeri Kota Cirebon, KPK dan DPRD Kota Cirebon



**Gambar 3.25 Koordinasi dengan Kementerian ATR/BPN**



**Gambar 3.26 Koordinasi dengan Pengadilan Negeri Kota Cirebon**



**Gambar 3.27 Koordinasi dengan Polres Cirebon Kota**



**Gambar 3.28 Koordinasi dengan Komisi I DPRD Kota Cirebon**

Koordinasi selanjutnya dengan KPK, Pemerintah Daerah (Provinsi/Kab/Kota), Kementerian ATR/BPN dan seluruh Kantor Pertanahan se Jawa Barat dalam acara Rapat koordinasi Program Tematik Sektor Pertanahan Tahun 2023 Wilayah Jawa Barat.



**Gambar 3.29 Kegiatan Rakor Tematik Pertanian diselenggarakan oleh KPK**

Pada kegiatan tersebut dijelaskan mengenai pentingnya pengamanan aset pemerintah, perlunya komitmen bersama untuk percepatan sertifikasi aset pemerintah dan dalam kegiatan tersebut juga dilakukan sosialisasi PTSL dan Aplikasi INTIP. Dari kegiatan tersebut dihasilkan:

1. Pemahaman pentingnya pengamanan aset pemerintah
2. Komitmen bersama untuk sertifikasi aset pemerintah
3. Pemahaman mengenai program PTSL dan Aplikasi INTIP



**Gambar 3.30 Kesepahaman Bersama Sertipikasi BMD dengan Pemerintah Provinsi Jabar dan Pemerintah Kota Cirebon dibawah monitoring dan Evaluasi KPK**

#### 4. Strategi Pengembangan Kompetensi

Terkait strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan yang dilakukan adalah melakukan identifikasi, menjelaskan dan memutuskan strategi pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk adopsi proyek perubahan. Adapun strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan yang berjudul Optimalisasi Pelayanan Sertipikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon, dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

No.	Stakeholder yang terdampak Aksi Perubahan	Perubahan Kompetensi Yang dibutuhkan	Cara Pengembangan (Klasikal/Non Klasikal)	Pelaksanaan	Dampak
1.	Tim Efektif	<p>a. Mampu bekerjasama secara efektif</p> <p>b. Mampu memahami penyusunan SOP atau Pendaftaran Tanah, Pengukuran dan Pemetaan</p>	Diskusi dan Sharing, Coaching, Seminar, Bimtek, e-learning (mandiri)	Sosialisasi RAP, Apel Pagi, Rapat Pembinaan dan Evaluasi, Rapat Teknis, penelitian lapang dan pengolahan data sampai proses sertifikasi serta mengikuti seminar dan mempelajari peraturan terkait	Tim mengetahui maksud dan tujuan, ruang lingkup RAP, mengetahui peran dalam tim, memahami proses pendaftaran tanah pemerintah daerah serta memahami permasalahan di lapangan
2.	Pemerintah Kota Cirebon	<p>a. Mampu bekerjasama secara efektif</p> <p>b. Berperan Aktif dalam Proses Aksi Perubahan</p> <p>c. Memahami aplikasi INTIP</p>	Diskusi, Koordinasi, sharing dan sosialisasi workshop	<p>Sosialisasi RAP pada kegiatan sosialisasi pencegahan SKP, Rapat Koordinasi baik di BPN maupun di balai kota</p> <p>Pemasangan tanda batas dan papan informasi aset</p> <p>Rakor Tematik Program Pertanahan diselenggarakan KPK</p>	<p>Pemerintah Kota bekerja sama dengan baik dalam aksi perubahan</p> <p>Pemerintah Kota memahami pentingnya pengamanan asset dengan cara memanfaatkan tanahnya minimal memasang tanda batas dan papan informasi asset kemudian mensertipikatkan tanahnya.</p> <p>Pemerintah Kota sangat aktif dalam mensukseskan akper ini</p> <p>Pemerintah Kota memahami aplikasi INTIP</p>
3.	Masyarakat	<p>Terlibat dalam proses identifikasi bidang tanahnya</p> <p>Memahami aplikasi sentuh tanahku</p>	Sosialisasi, Bimbingan Masyarakat, Pendampingan dan Fasilitasi	<p>FGD permodelan RA</p> <p>Pembinaan PPAT</p> <p>Konsultasi di Kantor Pertanahan</p>	<p>Masyarakat memahami pentingnya menjaga tanda batas dan memanfaatkan tanahnya</p> <p>PPAT memahami peraturan-peraturan baru terkait layanan pertanahan</p>

## BAB IV DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

### 1. Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja Organisasi

Capaian dan bukti perbaikan kinerja organisasi aksi perubahan Optimalisasi Pelayanan Sertipikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon, dapat dijelaskan sebagai berikut:

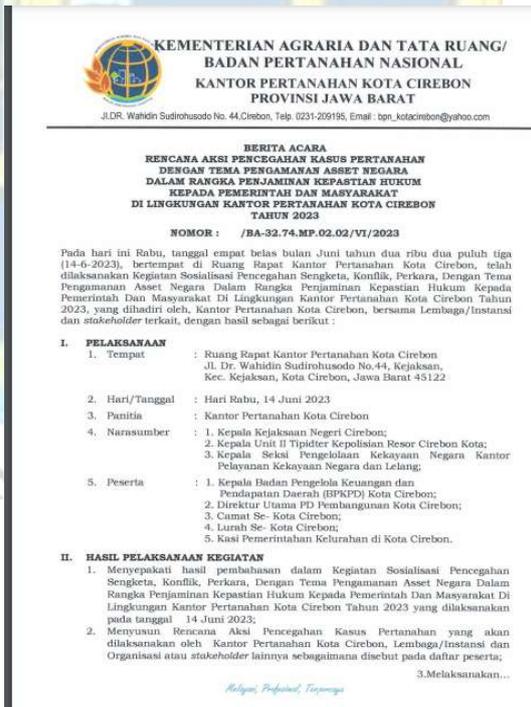
#### a. Persiapan dan Pembentukan Tim serta Penyusunan SK Tim Pelaksana

Indikator capaian dalam tahapan ini adalah berupa susunan Tim Pelaksana untuk menyelesaikan permohonan sertipikasi asset pemerintah kota Cirebon dengan ruang lingkup sebagaimana dijelaskan di Bab 1.

#### b. Pelaksanaan koordinasi dengan stakeholder yang terlibat dalam optimalisasi pelayanan sertipikasi asset pemerintah daerah kota Cirebon

Indikator capaian dalam tahapan ini adalah berupa:

Berita Acara Kesepakatan dengan Kajari dan beberapa Pihak terkait dalam rangka Renaksi Pencegahan Kasus Pertanahan dalam rangka pengamanan asset negara



Gambar 4.1 Koordinasi dengan Kepala Kejaksaan Negeri Kota Cirebon

Surat undangan dari Pemerintah Kota Cirebon kepada Kepala Kantor Pertanahan dalam rangka pendampingan pemasangan tanda batas dan papan informasi asset bersama sama dengan Kejaksaan Negeri dan Polres Cirebon.

Target kegiatan ini adalah bidang-bidang tanah yang diidentifikasi di dalamnya ada penguasaan pihak ketiga.





**Gambar 4.2 Kegiatan Lapangan dengan para *Stakeholder***

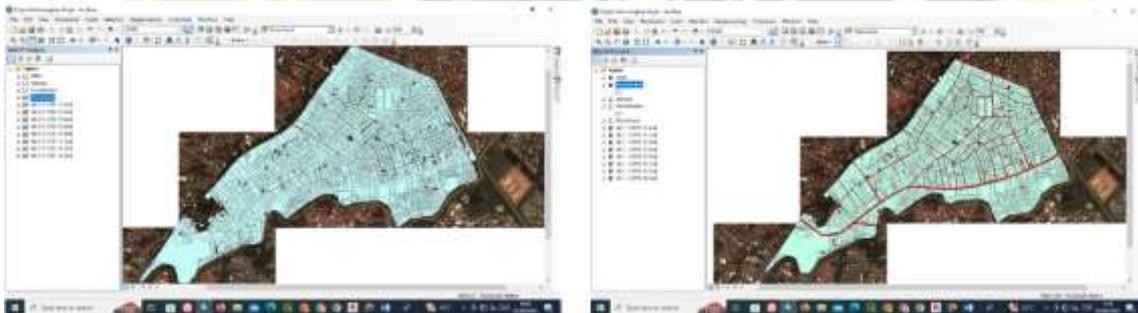
Berita Acara Kesepahaman sertipikasi Aset dengan Pemerintah Kota Cirebon dilakukan pada acara yang diselenggarakan KPK di Bandung.



**Gambar 4.3 Berita Acara dan Penandatanganan Berita Acara dengan Pemerintah Kota Cirebon**

### c. Pelaksanaan Aksi Perubahan

1. Penyelesaian tahapan kegiatan pelaksanaan plotting 47 Hak Pakai Pemkot yang belum terpetakan, lampirkan gambar Geo KKP sebelum terpetakan dan yang sudah terpetakan, lampirkan daftar 47 Hak Pakai yang diplotting



Sebelum terpetakan

Sesudah terpetakan

**Gambar 4.4 Tampilan plotting 47 Hak Pakai Pemerintah Kota Cirebon**

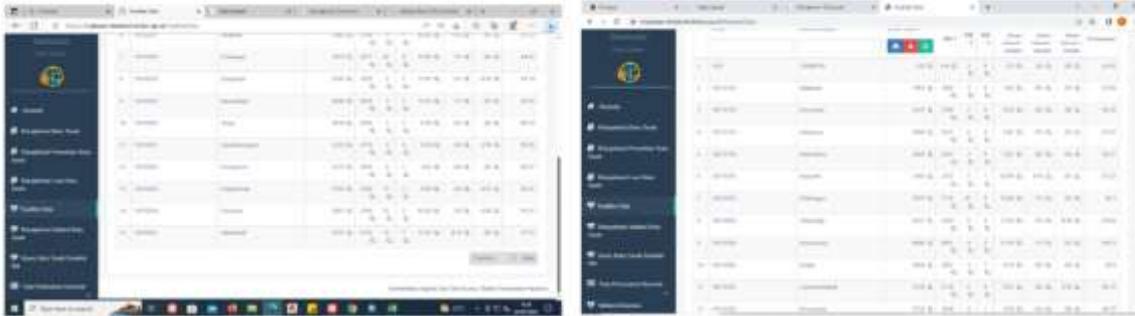
## 2. Penyelesaian Permohonan Hak Pakai Pemerintah Kota Cirebon

**Gambar 4.5 Tampilan Permohonan masuk**



**Gambar 4.6 Penyerahan sertipikat HP**

### 3. Peningkatan kualitas data di kelurahan Karya Mulya



The image shows two side-by-side screenshots of a web-based data management system. The left screenshot displays a table with columns for 'No', 'Nama', 'Alamat', 'Luas', 'Tipe', 'Status', and 'Tanggal'. The right screenshot shows a similar table with an additional 'Kategori' column. Both tables contain multiple rows of data.

Data Awal Kualitas Data (24-05-2023)

Progress Kualitas data (13-07-2023)

**Gambar 4.7 Tampilan Progress Kualitas Data**

### 4. Pemasangan Tanda Batas dan Papan Informasi Asset Pemerintah Kota Cirebon





**Gambar 4.8 Pemasangan Tanda Batas**

## **2. Manfaat Aksi Perubahan**

### **a. Manfaat Internal Aksi Perubahan**

- 1) Peserta:
  - a) Menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi, dimana salah satu bentuk perubahan adalah melakukan inovasi Percepatan Penyelesaian Permasalahan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum Bendungan Bener Melalui Peran Aktif Stakeholder
  - b) Dapat menggerakkan para pihak terkait/stakeholder untuk bersama memberikan dukungan dan kontribusinya untuk membantu penyelesaian permasalahan terkait Bendungan Bener
  - c) Dapat membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal untuk mendukung penyelesaian permasalahan terkait Bendungan Bener
- 2) Kantor Pertanahan Kabupaten Purworejo selaku Pelaksana Pengadaan Tanah:
  - a) Terlaksananya seluruh tahapan dalam pelaksanaan pengadaan tanah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- b) Memberikan motivasi dan menjadi contoh yang baik bagi seksi yang lain dalam Kantor Pertanahan, supaya di dalam melaksanakan pekerjaan bisa menerapkan dan mengedepankan kerja sama dan koordinasi dalam penyelesaian permasalahan yang terjadi.
- c) Terlaksananya penyusunan draft atau konsep Standar Operasional Prosedur (SOP) atau Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) Pengadaan Tanah yang dapat dijadikan pedoman atau petunjuk pelaksanaan terhadap pelaksanaan kegiatan pengadaan tanah yang melibatkan peran aktif stakeholder sehingga dapat diterapkan pada kegiatan pengadaan tanah lainnya.

#### **b. Manfaat Eksternal Aksi Perubahan**

- 1) Memberi manfaat yang paling utama, yaitu kepuasan stakeholder terhadap pelayanan Kantor Pertanahan selaku Pelaksana Pengadaan Tanah yang dapat menyelesaikan setiap tahapan dalam pelaksanaan pengadaan tanah
- 2) Setelah penyelesaian pengadaan tanah, BBWS SO selaku Instansi Yang Memerlukan Tanah akan dapat melaksanakan pembangunan secara fisik/konstruksi dari Bendungan Bener tersebut.
- 3) Bagi warga, dengan mendapatkan uang ganti kerugian yang layak bisa memanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan perekonomian.

#### **3. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan**

Adapun bentuk kegiatan yang dilakukan terkait dengan peran aktif stakeholder dalam implementasi pengembangan kompetensi selama aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

##### **a. Masyarakat/ Lurah dan Camat**

Bentuk kegiatan Pengembangan kompetensi untuk masyarakat belum dilaksanakan secara optimal hanya berupa pamflet dan baliho untuk memasang tanda batas saja, dan menyampaikan secara langsung ketika masyarakat mengajukan permohonan layanan di Kantor Pertanahan, atau apabila ada mediasi di Kantor Pertanahan dan disisipkan informasi pada saat ada kegiatan FGD yang mengundang pelaku UMKM di Kantor Pertanahan. belum diagendakan khusus karena terkendala padatnya kegiatan dan memang di Kantor Pertanahan Kota

Cirebon tidak ada kegiatan PTSL sehingga potensi untuk datang ke Masyarakat sangat terbatas.



**Gambar 4.9 Masyarakat berkonsultasi dengan pegawai Kantor Pertanahan Kota Cirebon**

PPAT juga menjadi sasaran kami juga dalam pengembangan kompetensi kepada masyarakat dengan harapan mereka menjadi corong kami untuk mengkomunikasikan kepada Masyarakat pentingnya memanfaatkan tanah dan menjaga tanda batas tanah. Bentuk kegiatan adalah Pembinaan PPAT yang diselenggarakan pada tanggal 20 Juli 2023



**Gambar 4.10 Sosialisasi Peraturan dan Pembinaan PPAT**

Sementara bentuk kegiatan pengembangan kompetensi untuk Lurah dan Camat yang sudah dilaksanakan adalah dengan mengikutsertakan Lurah dan Camat se Kota Cirebon untuk hadir pada acara sosialisasi RAP yang disinergikan dengan kegiatan Sosialisasi Pencegahan SKP. Pada acara tersebut selain disampaikan materi dari

Kajari dan Polres yang bertema pengamanan asset negara, Kepala Kantor juga menyampaikan RAP yang kegiatannya adalah salah satu cara yang harus ditempuh dalam rangka pengamanan asset tersebut. Pada kesempatan tersebut juga disampaikan perlunya pemegang hak memanfaatkan tanah termasuk pemerintah daerah. Bentuk penguasaan tanah dan pemanfaatan tanah minimal dengan cara memasang tanda batas dan pemasangan papan informasi asset. Pada acara tersebut juga dipahami bahwa kebutuhan data pertanahan berupa peta terutama dimana posisi/batas asset pemerintah yang perlu diamankan tersampaikan informasinya secara jelas ke mereka. Sehingga mereka merasa aman dalam melayani Masyarakat/tidak sembarang dalam menandatangani Surat Pernyataan Penguasaan Fisik Sporadik. Tersampaikan juga mereka perlu perlindungan hukum Ketika ternyata terjadi sengketa di kemudian hari. Namun demikian Camat dan Lurah memahami bahwa mereka juga punya tugas yang sama untuk pengamanan asset pemerintah dan memahami perlunya Upaya Bersama dalam pengamanan asset pemerintah ini, mereka bersedia menandatangani Berita Acara Renaksi Pencegahan Kasus Pertanahan dalam rangka pengamanan asset negara Bersama sama dengan Kajari, Polres Cirebon Kota dan Kantor Pertanahan.



Kantor Pertanahan Kota Cirebon		Kantor Pertanahan Kota Cirebon	

## **b. Pemerintah Daerah**

Pemerintah Daerah dalam hal ini Pemerintah Kota Cirebon beserta jajaran yang terkait dengan pengelolaan asset (BPKPD) serta dengan DPRD Kota Cirebon. Pengembangan kompetensi bagi Pemerintah Daerah dilaksanakan sangat intens tiap kali ada kesempatan rapat maupun koordinasi langsung, hal pertama yang sering kami lakukan adalah menyampaikan bahwa data pertanahan kami sedang dalam penyempurnaan, peta pendaftaran kami masih perlu ditingkatkan kualitasnya, mohon dukungan dan Kerjasama dari pemerintah daerah agar semua bidang tanah di kota Cirebon dapat kami petakan dengan baik dan benar, sehingga nantinya seketika konflik dan perkara pertanahan akan bisa diminimalisir. Dalam rangka itu Langkah prioritas kami adalah dengan memetakan seluruh asset pemerintah kota Cirebon, baik yang sudah bersertipikat maupun yang belum bersertipikat. Dalam rangka itu sangat diperlukan Kerjasama dari pemerintah kota untuk tertib asetnya, yaitu dengan memanfaatkan tanahnya paling tidak sudah terpasang tanda batas dan papan informasi asset pada bidang tanah tersebut. Bagi tanah yang belum bersertipikat segera dimohonkan untuk disertipikatkan karena kami sedang gada Upaya untuk percepatan sertipikasi, minimal sudah diukur sehingga dapat diplot di peta pendaftaran.

Hal serupa juga kami sampaikan kepada DPRD Komisi I, dalam pertemuan tersebut juga kami sampaikan untuk permohonan dukungan anggaran agar kami bisa mempunyai peta dasar yang bisa dijadikan dasar bagi kami untuk memplotting bidang-bidang tanah yang ada di Kota Cirebon.

Capture gambar audiensi dan dengan DPRD dan juga koordinasi di ruang tunggu.

Hasil dari kegiatan tersebut dapat dilihat dengan respon yang baik dari pemerintah kota dan kantor pertanahan segera menindaklanjuti permohonan yang masuk ke kantor pertanahan dan mengawal proses pemasangan tanda batas dan papan informasi pada asset pemerintah Kota. Sementara itu DPRD meminta kami untuk segera menyiapkan proposal untuk kegiatan penyediaan peta dasar dan apa-apa yang dibutuhkan kantor pertanahan dan ini sudah kami tindaklanjuti dengan surat permohonan beserta RAB, Proposal khusus untuk Peta Dasar sudah disiapkan juga untuk segera dikomunikasikan dengan DPRD.

Kegiatan pengembangan kompetensi pemerintah daerah yang lainnya adalah dengan mengundang mereka menjadi peserta (dalam hal ini BPKPD yang salah satunya bertugas mengelola asset) bersama-sama lurah dan camat sosialisasi RAP yang disinergikan dengan kegiatan sosialisasi SKP.



**Gambar 4.12 Koordinasi Kegiatan Sosialisasi SKP**

Kegiatan pengembangan kompetensi pemerintah daerah lainnya adalah pengenalan aplikasi INTIP. Pengenalan aplikasi INTIP disisipkan pada kegiatan KPK di Bandung yang pesertanya selain Kanwil dan Kantah se Jabar, Sekda kab/kota beserta BPKAD/BPKPD selaku pengelola asset. Pengenalan aplikasi INTIP disampaikan oleh Pejabat dari Kementerian ATR/BPN yang membidangi kegiatan pensertipikatan tanah instansi pemerintah.



**Gambar 4.13 Kegiatan Pengenalan aplikasi INTIP pada kegiatan KPK di Bandung**

**BAB V**  
**KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN**

Dalam mendukung pelaksanaan aksi perubahan ini, penulis juga mengambil referensi mata pelatihan pilihan dan bahan-bahan terkait. Adapun mata pelatihan pilihan yang diambil dijelaskan pada tabel berikut ini:

**Tabel 5.1 Keterkaitan Mata Pelatihan dengan Aksi Perubahan**

No	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan	Hubungan dengan Akper	Sumber Pembelajaran
1	Optimalisasi layanan sertipikasi asset pemerintah daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon.	Managemen Pemerintahan	<p>a. Tujuan dari manajemen pemerintahan yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat dan penyelesaian permasalahan optimalisasi layanan sertipikasi asset pemerintah daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon.</p> <p>b. Mengadopsi istilah VUCA Prime, yaitu Vision (buatlah visi yang jelas), Understanding (Pahami situasi), Clarity (Komunikasi dan kolaborasi), Agility (Lincah Mengelola organisasi)</p>	Modul e-learning LAN

2		Tata kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern	<p>a. Tujuan dari Manajemen Risiko yaitu suatu organisasi harus mengikuti prinsip-prinsip dasar supaya manajemen risiko dapat terlaksana secara efektif.</p> <p>b. Melakukan mitigasi risiko dengan menyusun potensi hambatan dan diharapkan pada tahapan kegiatan dari jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang dapat dilaksanakan dengan baik sesuai rencana, maksimal sesuai output yang direncanakan dan waktu yang dialokasikan.</p>	Modul e-Learning LAN
3		Problematika Penguasaan Lahan oleh Masyarakat di Atas Tanah Aset BMN/BMD		Bahan Paparan Webinar PPSDM

### 1. Manajemen Pemerintahan (Modul Manajemen Pemerintahan, Edang M. Kendana)

Dalam konteks bernegara, setiap organisasi apapun itu bentuknya harus memiliki visi dan misi yang harus sejalan dengan tujuan nasional, yaitu selalu mengarahkan pada peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia agar makin maju dan sejahtera berdasarkan Pancasila. Salah satu tantangan dalam menghadapi perkembangan jaman

saat ini adalah bagaimana menyikapi era kemajuan yang serba canggih dan selalu berubah yang lebih dikenal dengan VUCA word.

VUCA yang merupakan singkatan dari *Volatile* (bergejolak), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (kompleks), dan *Ambigüe* (tidak jelas) merupakan gambaran situasi di dunia bisnis di masa kini yang berimbas pada manajemen pemerintahan, *Volatility* berarti sebuah perubahan dinamika yang sangat cepat dalam berbagai hal seperti sosial, ekonomi dan politik. *Uncertainty* bermakna sulitnya memprediksi isu dan peristiwa yang saat ini sedang terjadi. *Complexity* adalah adanya gangguan dan kekacauan yang mengelilingi setiap organisasi. *Ambiguity* didefinisikan sebagai beban berat realitas dan makna yang berbau dari berbagai kondisi yang ada atau sebuah keadaan yang terasa mengambang dan kejelasan masih dipertanyakan, Bob Johansen, dari *Institute for the Future* mengusulkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menanggapi ancaman VUCA, yang disebut *VUCA Prime*, yaitu *Vision* (buatlah visi yang jelas), *Understanding* (Pahami situasi), *Clarity* (Komunikasi dan kolaborasi), *Agility* (Lincah Mengelola organisasi)

Visi organisasi adalah sebuah gambaran masa depan yang ingin dicapai, oleh karenanya hal tersebut hendaknya menjadi acuan dalam melaksanakan kegiatan yang tentunya dijabarkan dalam beberapa misi. Demikian pula halnya dengan organisasi pemerintah, salah satu wujud nyata dalam mewujudkan cita cita bangsa Indonesia, yang dilakukan oleh aparatur pemerintah adalah mengelola organisasi pemerintah dengan sebaik baiknya, sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Di dalam organisasi pemerintah tentu tak lepas dengan bagaimana cara mengelola pemerintahan tersebut. Pengelolaan atau manajemen pemerintahan sangat penting sekali dalam konteks pengaturan sebuah negara.

Manajemen Pemerintahan adalah gabungan dua suku kata yaitu manajemen dan pemerintahan. Berdasarkan Sondang P Siagian, Manajemen Pemerintahan adalah manajemen yang ditetapkan pada aparatur pemerintahan atau aparatur negara, tidak saja dirikan sebagai aparatur dari badan eksekutif, akan tetapi juga aparatur dari badan legislatif dan yudikatif, serta baik yang berada pada tingkat pusat maupun pada tingkat daerah.

Selanjutnya Budi Supriyanto, mengatakan bahwa manajemen pemerintahan adalah suatu proses kegiatan melakukan tatakelola atau pengelolaan pemerintahan oleh

penguasa atau penyelenggara pemerintah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, yaitu meningkatkan kesejahteraan rakyat. Sedangkan Suryadinata memandang manajemen pemerintah sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara.

Adapun Istianto mengatakan bahwa manajemen pemerintahan diartikan pada bagaimana secara organisasional untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Menurut Salam (2007:176) manajemen pemerintahan adalah Upaya instansi pemerintah untuk mengelola negara agar tercapai ketertiban, kesejahteraan, dan kemakmuran Negara.

Selanjutnya menurut Ryaas Rasyid dalam Ndraha (2005:58) menjelaskan bahwa: “ada tiga fungsi hakiki pemerintahan, yaitu pelayanan (service), pemberdayaan (empowerment), dan pembangunan (development).

Berdasarkan beberapa referensi yang lainnya, terdapat fungsi pemerintahan yang lain, yaitu:

1. Fungsi Pengaturan ialah pemerintah mengatur seluruh sektor dalam masyarakat dengan kebijakan-kebijakan dalam bentuk peraturan perundangan yang mengikat dan dapat dilaksanakan
2. Fungsi pelayanan ialah bagaimana pemerintah memberikan pelayanan yang terbaiknya kepada masyarakat dengan cepat, murah, dan mudah baik pelayanan administrasi, jasa atau barang.
3. Fungsi Pemberdayaan ialah untuk mendukung terselenggaranya otonomi daerah pemerintah harus memberikan ruang yang cukup bagi aktifitas mandiri masyarakat, sehingga dengan demikian partisipasi masyarakat di Daerah dapat ditingkatkan.
4. Fungsi Pembangunan ialah intinya membangun apa, yang pihak lain tidak bangun, artinya pemerintah punya kekhususan pembangunan hanya untuk kepentingan masyarakat semata.

Adapun keterkaitan aksi perubahan yang berjudul Optimalisasi Pelayanan Sertipikasi Asset Pemerintah Daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon adalah dengan Manajemen Pemerintahan dilihat dari tujuan dari manajemen pemerintahan.

Sedangkan keterkaitan manajemen pemerintahan ini dengan penyelesaian permasalahan dalam mengoptimalkan layanan sertipikasi asset Pemerintah daerah di Kantor Pertanahan Kota Cirebon yaitu dengan mengadopsi istilah *VUCA Prime*, yaitu

*Vision* (buatlah visi yang jelas), *Understanding* (Pahami situasi), *Clarity* (Komunikasi dan kolaborasi), *Agility* (Lincah Mengelola organisasi).

Terkait dengan optimalisasi layanan sertipikasi asset pemerintah daerah di kota Cirebon adalah dan beberapa permasalahan yang terjadi dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Vision

Maksud dan tujuan Optimalisasi layanan sertipikasi asset pemerintah Kota Cirebon adalah agar semua bidang tanah milik pemerintah Kota Cirebon dapat terdaftar dan terpetakan sehingga pemerintah kota Cirebon dapat mengelola asetnya dengan baik, sementara itu dengan terpetakannya seluruh asset pemkot akan tercapai juga peningkatan kualitas data pertanahan dalam rangka menuju Cirebon Kota Lengkap, sehingga terwujud tertib pertanahan dan dapat meminimalisir SKP Pertanahan.

#### 2. Understanding

Dalam pelaksanaan aksi perubahan ini tak lepas dari permasalahan yang muncul yang bisa menghambat kelancaran dalam pelaksanaannya.

Beberapa permasalahan yang muncul dalam percepatan sertipikasi asset pemerintah Kota Cirebon, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Berkas permohonan belum siap kebanyakan karena bukti perolehan yang tidak jelas
- b. Sengketa batas dengan PT.KAI
- c. Perbedaan luas antara KIB dengan luas hasil pengukuran kadastral
- d. Adanya penguasaan pihak ketiga atas tanah yang di mohon
- e. Adanya overlap sebagian terutama asset dalam bentuk jalan, belum dilakukan pemisahan sertipikat Masyarakat yang terpotong jalan sementara bukti pembebasan tidak diketahui dan nilai tanah sudah sangat tinggi
- f. Posisi bidang tanah tidak diketahui

#### 3. Clarity

Tentu saja untuk mempercepat penyelesaian permasalahan-permasalahan yang muncul dalam aksi perubahan tersebut dibutuhkan peran serta aktif dan kolaborasi dari stakeholder yang terkait untuk bekerja sama dengan Kantor Pertanahan selaku pelaksana sertipikasi asset tersebut.

Adapun solusi untuk mengatasi permasalahan yang muncul terkait dengan percepatan sertifikasi aset yaitu dengan cara berkoordinasi dengan para stakeholder baik internal maupun eksternal dengan mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan rapat koordinasi secara intens dengan stakeholder yang terkait dengan pengelolaan aset yaitu BPKPD Kota Cirebon serta dengan Pengelola Aset dalam hal ini Sekretaris Daerah Kota Cirebon.
  - b. Pembentukan Tim Pelaksana Akper untuk menyelesaikan semua permohonan yang masuk dan mengkoordinasikannya dengan pihak terkait
  - c. Pelaksanaan pemasangan tanda batas dan papan informasi aset pada tanah yang diinformasikan dikuasi pihak ketiga dengan menggandeng APH (Kejaksaan Negeri dan Polres Cirebon Kota)
  - d. Mendorong fungsi dan peran GTRA dalam penyelesaian masalah dengan masyarakat.
4. Pelaksanaan Agility
- Dengan melihat permasalahan yang ada, stakeholder harus dengan lincah memikirkan beberapa strategi untuk memecahkan permasalahan percepatan sertifikasi aset pemerintah Kota. Permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan menuntut Kantor Pertanahan dan stakeholder yang terkait harus bertransformasi secara cepat untuk menangkap peluang dan melakukan akselerasi dalam penyelesaian masalah sehingga dapat terlaksana percepatan sertifikasi aset tersebut.

## **2. Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern (Modul Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern, Pusdiklatwas BPKP)**

Aktivitas organisasi sektor publik dan bisnis senantiasa berubah dan berkembang seiring dengan perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perubahan di lingkungan internal biasanya dapat dikendalikan oleh manajemen. Sedangkan perubahan di lingkungan eksternal, seperti perubahan iklim demokrasi dan peraturan, berada di luar kontrol organisasi.

Tuntutan perubahan dan peningkatan kapabilitas organisasi memunculkan risiko (*risk*) dan sekaligus peluang (*opportunities*) bagi organisasi. Risiko berkenaan dengan kemungkinan terjadinya kegagalan dan kerugian bagi organisasi. Risiko

berskala rendah tidak mengkuatirkan bagi organisasi. Namun, risiko berskala besar dapat berdampak pada tidak tercapainya tujuan dan misi organisasi.

Kegagalan tujuan dan misi bagi organisasi publik dapat mengakibatkan ketidakpercayaan (*distrust*) dari publik atas pelayanan yang diberikan. Dalam kondisi terjelek dan sebagaimana yang pernah terjadi, distrust dapat menyebabkan hilangnya organisasi yang bersangkutan.

Manajemen risiko (*risk management*) menjadi kebutuhan yang strategis dan menentukan perbaikan kinerja dari organisasi. Risiko yang dikelola dengan optimal bahkan memunculkan berbagai peluang bagi organisasi yang bersangkutan. Manajemen risiko diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya terbatas yang dimiliki organisasi. Pengalokasian sumber daya didasarkan pada prioritas risiko yang dimulai dari risiko skala tertinggi. Demikian pula, manajemen risiko yang ada perlu dievaluasi secara periodik melalui aktivitas pengendalian (*internal control*).

Menurut Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2007), definisi risiko adalah peluang terjadinya bencana, kerugian atau hasil yang buruk. Risiko terkait dengan situasi dimana hasil negatif dapat terjadi dan besar kecilnya kemungkinan terjadinya hasil tersebut dapat diperkirakan. Menurut Namee dan Salim (1998) dalam makalah "*Risk Management, Changing the Auditor Paradigm*", pengertian risiko (*risk*) adalah: "*Risk is a concept used to express uncertainty about events and/ or their outcomes that could have a material effect on the goals of the organizations*".

Adapun definisi risiko menurut AS/NZS 4360:2004 adalah "*the chance of something happening that will have an impact on objectives*". Sedangkan definisi risiko menurut *Enterprise Risk Management - COSO* adalah "*events with a negative impact represent risks, which can prevent value creation or erode existing value*".

Dari berbagai definisi tersebut, risiko selalu dihubungkan dengan kemungkinan terjadinya akibat buruk (kerugian) yang tidak diinginkan, atau tidak terduga. Dengan kata lain, risiko terdiri dari unsur-unsur berikut ini.

1. Kemungkinan kejadian atau peristiwa
2. Dampak atau konsekuensi (jika terjadi, risiko akan membawa akibat atau konsekuensi)

3. Kemungkinan kejadian (risiko masih berupa kemungkinan atau diukur dalam bentuk probabilitas)

Risiko tidak tercapainya tujuan dan program organisasi tidak semata terjadi di sektor bisnis, namun juga di sektor publik. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu menyelenggarakan manajemen risiko.

Definisi manajemen risiko di atas dapat dijabarkan lebih lanjut berdasarkan kata-kata kunci sebagai berikut:

1. *On Going Process*

Manajemen risiko dilaksanakan secara terus menerus dan dimonitor secara berkala. Manajemen risiko bukanlah suatu kegiatan yang dilakukan sesekali (one time event).

2. *Effectuated by People*

Manajemen risiko ditentukan oleh pihak-pihak yang berada di lingkungan organisasi. Untuk lingkungan institusi pemerintah, Manajemen risiko dirumuskan oleh pimpinan dan pegawai institusi/ departemen yang bersangkutan.

3. *Applied in Strategy Setting*

Manajemen risiko telah disusun sejak dari perumusan strategi organisasi oleh manajemen puncak organisasi. Dengan penggunaan manajemen risiko, strategi yang disiapkan disesuaikan dengan risiko yang dihadapi oleh masing-masing bagian/unit dari organisasi.

4. *Applied Across The Enterprise*

Strategi yang telah dipilih berdasarkan manajemen risiko diaplikasikan dalam kegiatan operasional, dan mencakup seluruh bagian/unit pada organisasi. Mengingat risiko masing-masing bagian berbeda, maka penerapan manajemen risiko berdasarkan penentuan risiko oleh masing-masing bagian.

5. *Designed to Identify Potential Events*

Manajemen risiko dirancang untuk mengidentifikasi kejadian atau keadaan yang secara potensial menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi.

6. *Provide Reasonable Assurance*

Risiko yang dikelola dengan tepat dan wajar akan menyediakan jaminan bahwa kegiatan dan pelayanan oleh organisasi dapat berlangsung secara optimal.

#### 7. *Geared to Achieve Objectives*

Manajemen risiko diharapkan dapat menjadi pedoman bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen risiko yang dilaksanakan secara efektif dan wajar dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yakni:

1. Membantu pencapaian tujuan organisasi.
2. Mencapai kesinambungan pemberian pelayanan kepada stakeholder, sehingga meningkatkan kualitas dan nilai organisasi.
3. Mencapai hasil yang lebih baik berupa efisiensi dan efektivitas pelayanan, seperti: meningkatkan pelayanan kepada publik dan atau meningkatkan penggunaan sumber daya yang lebih baik (masyarakat, informasi, dana, dan peralatan).
4. Memberikan dasar penyusunan rencana strategi sebagai hasil dari pertimbangan yang terstruktur terhadap unsur kunci risiko.
5. Menghindari biaya-biaya yang mengejutkan, karena perusahaan mengidentifikasi dan mengelola risiko yang tidak diperlukan, termasuk menghindari biaya dan waktu yang dihabiskan dalam suatu perkara.
6. Menghindari pemborosan, dan membuka peluang bagi organisasi untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
7. Mencapai pengambilan keputusan yang terbuka dan berjalannya proses manajemen.
8. Meningkatkan akuntabilitas dan corporate governance.
9. Mengubah pandangan terhadap risiko menjadi lebih terbuka, ada toleransi terhadap kesalahan tapi tidak terhadap kekeliruan yang disembunyikan. Perubahan pandangan ini memungkinkan organisasi belajar dari kesalahan masa lalunya untuk terus memperbaiki kinerjanya.
10. Organisasi akan lebih fokus dalam melaksanakan kebijakan-kebijakannya sehingga dapat meminimalkan ‘gangguan-gangguan’ yang tidak dikehendaki.

Selain itu, agar manajemen risiko dapat terlaksana secara efektif, suatu organisasi harus mengikuti prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:

1. Manajemen risiko menciptakan nilai tambah (*creates value*)

Manajemen risiko berkontribusi terhadap pencapaian nyata objektif dan peningkatan, antara lain, kesehatan dan keselamatan manusia, kepatuhan terhadap hukum dan peraturan, penerimaan publik, perlindungan lingkungan, kinerja keuangan, kualitas produk, efisiensi operasi, serta tata kelola dan reputasi perusahaan.

2. Manajemen risiko adalah bagian integral proses dalam organisasi (*an integral part of organizational processes*)

Manajemen risiko adalah bagian tanggung jawab manajemen dan merupakan suatu bagian integral dalam proses normal organisasi seperti juga merupakan bagian dari seluruh proses proyek dan manajemen perubahan. Manajemen risiko bukanlah merupakan aktivitas yang berdiri sendiri yang terpisah dari aktivitas-aktivitas utama dan proses dalam organisasi.

3. Manajemen risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan (*part of decision making*)

Manajemen risiko membantu pengambil keputusan mengambil keputusan dengan informasi yang cukup. Manajemen risiko dapat membantu memprioritaskan tindakan dan membedakan berbagai pilihan alternatif tindakan. Pada akhirnya, manajemen risiko dapat membantu memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima atau apakah suatu penanganan risiko telah memadai dan efektif.

4. Manajemen risiko secara eksplisit menangani ketidakpastian (*explicitly addresses uncertainty*)

Manajemen risiko menangani aspek-aspek ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, sifat alami dari ketidakpastian itu, dan bagaimana menanganinya.

5. Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu (*systematic, structured and timely*)

Suatu pendekatan sistematis, tepat waktu, dan terstruktur terhadap manajemen risiko memiliki kontribusi terhadap efisiensi dan hasil yang konsisten, dapat dibandingkan, serta andal.

6. Manajemen risiko berdasarkan informasi terbaik yang tersedia (*based on the best available information*)

Masukan untuk proses pengelolaan risiko didasarkan oleh sumber informasi seperti pengalaman, umpan balik, pengamatan, prakiraan, dan pertimbangan pakar. Meskipun demikian, pengambil keputusan harus terinformasi dan harus mempertimbangkan segala keterbatasan data atau model yang digunakan atau kemungkinan perbedaan pendapat antar pakar.

7. Manajemen risiko dibuat sesuai kebutuhan (*tailored*)

Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks eksternal dan internal organisasi serta profil risikonya.

8. Manajemen risiko memperhitungkan faktor manusia dan budaya (*takes human and cultural factors into account*)

Manajemen risiko organisasi mengakui kapabilitas, persepsi, dan tujuan pihak-pihak eksternal dan internal yang dapat mendukung atau malah menghambat pencapaian tujuan organisasi.

9. Manajemen risiko bersifat transparan dan inklusif (*transparent and inclusive*)

Pelibatan para pemangku kepentingan, terutama pengambil keputusan, dengan sesuai dan tepat waktu pada semua tingkatan organisasi, memastikan manajemen risiko tetap relevan dan mengikuti perkembangan. Pelibatan ini juga memungkinkan pemangku kepentingan untuk cukup terwakili dan diperhitungkan sudut pandangnya dalam menentukan kriteria risiko.

10. Manajemen risiko bersifat dinamis, iteratif dan responsif terhadap perubahan (*dynamic, iterative and responsive to change*)

Seiring dengan timbulnya peristiwa internal dan eksternal, perubahan konteks dan pengetahuan, serta diterapkannya pemantauan dan peninjauan, risiko-risiko baru bermunculan, sedangkan yang ada bisa berubah atau hilang. Karenanya, suatu organisasi harus memastikan bahwa manajemen risiko terus menerus memantau dan menanggapi perubahan.

11. Manajemen risiko memfasilitasi perbaikan dan pengembangan berkelanjutan organisasi (*facilitates continual improvement and enhancement of the organization*)

Organisasi harus mengembangkan dan mengimplementasikan strategi untuk memperbaiki kematangan manajemen risiko mereka bersama aspek-aspek lain dalam organisasi mereka.

Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman, sehingga pencapaian tujuan dapat terganggu serta proses mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan mengendalikan peristiwa atau situasi potensial untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi. Dari tahapan kegiatan yang direncanakan perlu dilakukan mitigasi risiko, sehingga keberlangsungan aksi perubahan dapat dilakukan. Manajemen risiko pada Aksi Perubahan ini dilakukan pada tiap tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan pada jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan melalui tahapan:

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi sebagaimana dimaksud pada melalui kegiatan:

- a. Rapat;
- b. Seminar;
- c. Sosialisasi;
- d. Bimbingan teknis; dan/atau
- e. Komunikasi dan konsultasi lainnya.

2. Identifikasi dan Analisis Risiko

Identifikasi dan analisis Risiko pada penerapan Manajemen Risiko dilaksanakan terhadap:

- a. Implementasi kebijakan nasional dan/atau komitmen internasional;
- b. Kebijakan strategis menteri;
- c. Program prioritas nasional; dan
- d. Pelaksanaan anggaran.

3. Penerapan mitigasi Risiko

Penetapan keputusan mitigasi Risiko dilakukan dengan memilih metoda penerapan mitigasi yang meliputi:

- a. Menghindari Risiko melalui tindakan penghentian atau penghapusan penyebab ancaman tercapainya tujuan kegiatan yang akan menyebabkan terjadinya Risiko;
- b. Menurunkan kemungkinan kejadian, besaran, dan/atau tingkat Risiko melalui modifikasi kegiatan yang akan menyebabkan terjadinya Risiko dan tindakan pengendalian;
- c. Membagi Risiko melalui tindakan memindahkan sebagian atau seluruh Risiko kepada pihak lain;
- d. Mengurangi Dampak Risiko melalui Tindakan pengendalian yang menyeluruh;

Dengan tersusunnya potensi hambatan dan mitigasi risiko diharapkan tahapan kegiatan dari jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang dapat dilaksanakan dengan baik sesuai rencana, maksimal sesuai output yang direncanakan dan waktu yang dialokasikan. Mengantisipasi risiko yang akan terjadi, hal-hal yang akan dilakukan untuk mencegah atau mitigasi risiko, adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2 Potensi dan Mitigasi Risiko**

No	Kegiatan	Potensi Risiko	Mitigasi Risiko
<b>JANGKA PENDEK</b>			
1	Koordinasi dan Konsultasi dengan Mentor & Coach	Agenda Mentor dan Coach Padat	Koordinasi dan konsultasi via wa
2	Pembentukan Tim Efektif	Tidak semua anggota Tim hadir	Info kegiatan di medsos kantah
3	Inventarisasi permohonan masuk dari Pemerintah Kota Cirebon Inventarisasi Daftar aset yang sudah/belum bersertipikat	Permohonan masuk sedikit Data Inventarisasi tidak valid	Koordinasi dengan BPKPD Crosscek data dengan BPKPD
4	Sosialisasi aksi Perubahan kepada seluruh pegawai, pihak ketiga & stakeholder	Tidak semua undangan hadir	Info kegiatan di medsos kantah
5	Koordinasi ke Pemkot, BPKPD dan Inisiasi PKS Percepatan Sertipikasi Aset Pemkot	Respon tidak sesuai harapan	Koordinasi di level pimpinan (walikota/wakil walikota/Sekda)

6	Pelaksanaan pengambilan data lapang/pengukuran	Penunjuk batas tidak ada/batas bidang belum terpasang/ada penguasaan fisik pihak lain	Koordinasi ke petugas BPKPD yang incharge, GTRA dan Lurah/RT setempat
7	Pengolahan data dan plotting	Overlap dengan bidang yang sudah bersertipikat	Cek data yuridis dan fisik bidang yang overlap Koordinasi dengan para pihak
8	Proses Permohonan Hak dan Pengukuran Ulang serta Ganti Nama	Permohonan tidak ada Peta Induk sisa pemecahan tidak ditemukan	Koordinasi Ke BPKPD Cek GU dan warkah induk
9	Penyerahan Hasil	Sertipikat belum semua siap Agenda padat Tidak ada anggaran khusus	Langkah percepatan Tim efektif Koordinasi dengan Pemkot Alternatif dari kegiatan FGD Pemberdayaan yang disisipkan dengan acara Penyerahan
10	Penyusunan Laporan	Dokumentasi/Bahan belum lengkap	Koordinasi dengan Tim efektif
<b>JANGKA MENENGAH</b>			
11	Sosialisasi dan koordinasi hasil aktualisasi aksi perubahan jangka pendek	Tidak semua undangan hadir	Info kegiatan di medsos Kantah
12	Rapat Internal Persiapan Tindak Lanjut Hasil Aktualisasi	Tidak semua tim efektif hadir	Share hasil rapat di wa group tim efektif
13	Koordinasi ke BPKPD/Sekda untuk Finalisasi PKS Percepatan sertifikasi aset Pemerintah Kota	Tidak semua pihak hadir Ada beberapa substansi yang belum disepakati	Laporkan hasil akhir ke pimpinan (Kanwil dan Walikota/Sekda) Jadwalkan ulang untuk pembahasan
14	Pengesahan PKS	Tidak ada anggaran khusus	Sinergikan dengan kegiatan lain di Kantah atau di Pemerintah Kota
15	Pengukuran seluruh aset	Penunjuk batas tidak ada/batas bidang belum terpasang/ada penguasaan fisik pihak lain	Koordinasikan dengan BPKPD dan GTRA
16	Pemberkasan untuk bidang yang telah diukur	Berkas tidak lengkap Riwayat tanah terputus Bukti Perolehan tidak ada	Koordinasi dengan BPKPD Konsultasi ke kanwil
17	Pengolahan data dan plotting	Overlap, adanya penguasaan pihak lain di lapangan	Koordinasi Ke BPKPD dan GTRA LO dari kejaksaan

18	Proses berkas sesuai SOP	Ada keberatan/keraguan dari panitia A	Cek lapang, cek berkas, cek peta
19	Penyerahan Hasil	Sertipikat belum semuanya siap	Agendakan bertahap
20	Evaluasi Kegiatan	Tidak ada anggaran khusus	Sinergikan dengan kegiatan lain
<b>JANGKA PANJANG</b>			
21	Inisiasi PKS Percepatan Sertifikasi Aset dengan BUMN/BUMD di Kota Cirebon	Respon tidak sesuai harapan	Undang untuk sosialisasi manfaat kegiatan sertifikasi
22	Pendaftaran Tanah Aset Pemerintah/BUMN/BU MD di Pengesahan PKS	Permohonan tidak serentak Berkas kurang lengkap Bukti Perolehan tidak ada	Koordinasi dengan Pemegang Aset Pengembalian berkas
23	Proses berkas sesuai SOP	Overlap, Penguasaan Pihak Lain, Panitia tidak setuju	Koordinasi ke pemegang Aset, GTRA, LO APH, Cek lokasi, cek berkas, konsultasi ke kanwil/pusat
24	Penyerahan Hasil	Tidak ada anggaran khusus Sertipikat belum semua siap	Sinergikan dengan kegiatan lain, agendakan bertahap
25	Evaluasi Kegiatan	Target belum terpenuhi dan ada yang perlu diperbaiki	Koordinasikan dengan internal, laporkan ke kanwil dan walikota
26	Deklarasi Kota Lengkap	Belum terverifikasi oleh Pusdatin dan ditjen terkait	Koordinasi dan Konsultasi ke Pusdatin dan Ditjen terkait

### 3. Problematika Penguasaan Lahan oleh Masyarakat di Atas Tanah Aset BMN/BMD

KPK dalam bahan paparannya menjelaskan titik rawan pengelolaan BMN/BMD antara lain adalah:



**Gambar 5.1 Titik Rawan Pengelolaan BMN/D**

Dari Kemendagri menyampaikan beberapa kendala dalam pengamanan asset antara lain:

1. Kesulitan dalam penentuan batas lahan
2. Terdapat lahan dalam sengketa
3. Lahan terletak di hutan lindung/lahan gambut
4. Lemahnya dokumen kepemilikan
5. Terdapat perbedaan luas tanah antara pencatatan dengan kondisi di lapangan
6. Kelengkapan berkas persyaratan permohonan kurang



**Gambar 5.2 Tanggung Jawab Pengamanan Barang Milik Daerah (Tanah)**

Selanjutnya juga dijelaskan mengenai fokus pemberantasan korupsi daerah tahun 2023 adalah salah satunya mengenai manajemen BMD. Dari sini dapat diketahui bahwa aksi perubahan yang dicanangkan oleh Kantor Pertanahan adalah sangat penting untuk membantu Pemerintah Daerah dalam memperbaiki manajemen asetnya.



Gambar 5.3 Fokus Pemberantasan Korupsi Daerah 2023

Hal ini juga sangat sejalan seperti bahan paparan arah kebijakan pengelolaan dan pengawasan BMD yang disampaikan dari kemendagri, yaitu perlu pengamanan asset dari sisi hukum dengan mensertipikatkan asset pemerintah.



Gambar 5.4 Pengamanan Barang Milik Daerah

Beberapa hal lain yang dapat disimpulkan dari paparan KPK yang sejalan dengan aksi perubahan adalah perlunya Kolaborasi dalam penertiban dan pemulihan BMN/BMD dan BPN dalam hal ini Kantor Pertanahan Kota Cirebon adalah menjadi bagian dari kolaborasi tersebut.



**Gambar 5.5 Kolaborasi Penertiban dan Pemulihan BMN/D**

Hal penting lain yang dapat diambil dari paparan tersebut dan sangat mendukung keberlanjutan aksi perubahan ini adalah beberapa hal yang perlu disosialisasikan KPK kepada Pemerintah Daerah antara lain:

1. Mengingatkan kembali Stakeholders akan adanya Kejadian TPK dan Potensi Korupsi Sektor BMN/D;
2. Mendorong Penertiban Administrasi;
3. Mendorong Percepatan Sertifikasi (penganggaran atas sertifikasi adalah belanja modal);
4. Mendorong Pemanfaatan Aset (potensi kerugian atas aset yang tidak dimanfaatkan).

## BAB VI DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN

### 1. Penerapan Strategi Komunikasi

Adapun strategi komunikasi yang diterapkan dalam rangka optimalisasi pelayanan sertipikasi asset pemerintah daerah di kantor Pertanahan kota Cirebon dapat terwujud dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan rapat koordinasi secara intens dengan stakeholder yang terkait dengan pengelolaan asset pemerintah kota Cirebon yang berupa tanah.



**Gambar 6.1. Rapat koordinasi dengan stakeholder**

- b. Sosialisasi pentingnya memanfaatkan tanah minimal dengan cara memasang tanda batas dan papan informasi asset dan dilanjutkan dengan mendaftarkannya di Kantor Pertanahan Kota Cirebon sebagai Upaya stakeholder dalam pengamanan assetnya.

Capture gambar sosiasialisasi SKP dan koordinasi dengan KAI

- c. Memanfaatkan berbagai media (baliho/pamphlet) medsos kantah, koran untuk menginfokan kegiatan yang terkait RAP khususnya kegiatan pengamanan asset pemerintah kota



**Gambar 6.2** Beberapa media informasi di Kantor Pertanahan Kota Cirebon

## 2. Keberhasilan mendapat dukungan adopsi/replikasi Aksi Perubahan

Keberhasilan mendapat dukungan dari pemerintah daerah terlihat dari antusias pemerintah kota Cirebon dalam menyiapkan patok batas dan surat permohonan pemerintah kota dalam pendampingan pemasangan tanda batas dan papan informasi asset.



**Gambar 6.3** Penyiapan dan Pemasangan Tanda Batas

Sebagai bentuk legalitas, terhadap penerapan aksi perubahan ini telah mendapatkan persetujuan dan dukungan dari Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa barat selaku Mentor dan stakeholder yang tertuang dalam video singkat pernyataan dukungan.



**Gambar 6.4 Tampilan Video Dukungan dari berbagai *Stakeholder***

Dukungan juga datang dari KPK dengan menyelenggarakan kegiatan di Bandung sehingga dapat menjembatani Kantor Pertanahan dengan Pemerintah daerah beserta jajaran pengelola assetnya.



**Gambar 6.5 kegiatan KPK dan Berita Acara dengan Pemerintah Kota Cirebon**

Dukungan yang sangat besar juga dari pemerintah kota Cirebon disampaikan diberbagai kesempatan terutama disampaikan melalui video singkat pak walikota, bu wakil walikota dan sekretaris daerah kota Cirebon.

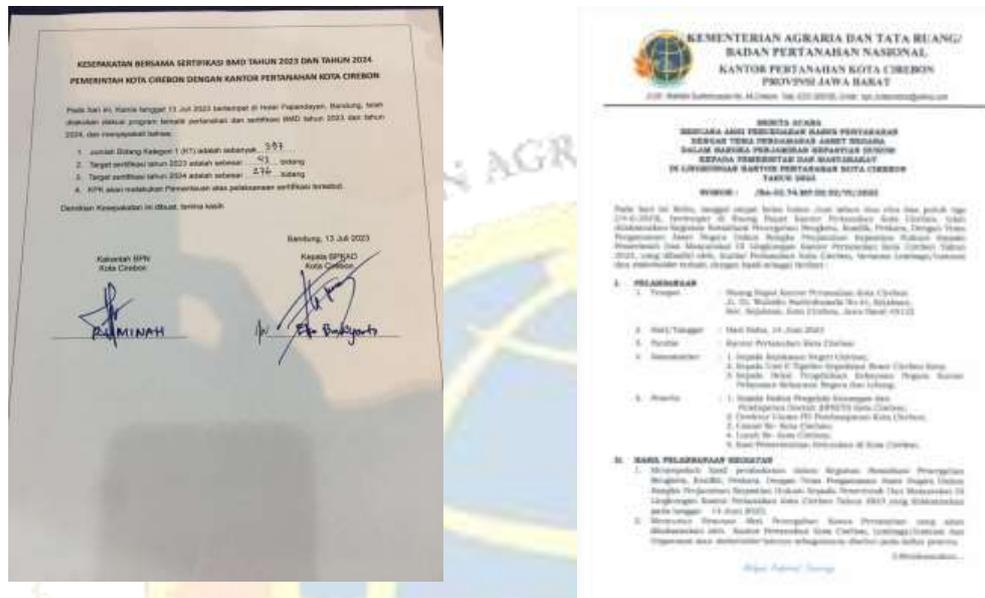


**Gambar 6.6 Tampilan Video Dukungan dari berbagai Stakeholder**

Ruminah, S.Si., M.Eng.

**OPTIMALISASI PELAYANAN SERTIPIKASI ASSET PEMERINTAH DAERAHDI KANTOR PERTANAHAN KOTA CIREBON**

Dukungan Pemerintah Kota juga tertuang pada kesepakatan BA Rencana Aksi yang ditandatangani pada acara sosialisasi RAP dan sosialisasi pencegahan SKP juga BA kesepakatan Bersama antara Pemerintah Kota dengan Kantor Pertanahan Kota Cirebon dalam penentuan target sertifikasi asset pemerintah.



**Gambar 6.7 Berita Acara Rencana Aksi**

Dukungan stakeholder lain juga datang dari Kejaksaan Negeri dan Polres Cirebon Kota dengan ikut serta mendampingi BA renaksi dan mendampingi kegiatan pemasangan tanda batas dan papan informasi asset.

Dukungan juga datang dari KAI yang siap untuk berkerjasama pengamanan assetnya dimulai dengan Langkah memetakan seluruh asset KAI di Kota Cirebon secara bertahap.

Serta dukungan juga datang dari PD Pembangunan (BUMD) yang juga berkeinginan untuk memulai menginventarisasi assetnya dimulai dengan Kantor Pertanahan Kota Cirebon secara khusus membentuk tim untuk menginventarisasi asset-asset PD Pembangunan.



## **BAB VII KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN**

Untuk menjamin keberlanjutan dan penerapan aksi perubahan baik secara jangka menengah maupun jangka panjang, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala, untuk memastikan pelaksanaan aksi perubahan ini bisa selesai tepat pada waktunya.
2. Berkoordinasi secara intens dengan stakeholder terkait tindak lanjut pelaksanaan aksi perubahan terutama pada kegiatan sertifikasi aset pemerintah kota.
3. Melakukan penyusunan draft PKS Bersama-sama dengan BPKPD dan mendorong finalisasinya agar bisa disahkan di tahun ini.
4. Konsultasi langsung/tertulis terkait penyelesaian permasalahan/kendala pada kegiatan yang sudah dirancang dalam RAP
5. Memulai sosialisasi langsung kepada Masyarakat dengan fasilitasi dari Pemerintah Kota Cirebon
6. Melakukan kontrol kualitas pada peta yang sudah dihasilkan dalam kegiatan aktualisasi evaluasi kegiatan yang sudah berhasil dilaksanakan dan yang masih terkendala dalam pelaksanaan serta melanjutkan target yang sudah disiapkan.

Dukungan nyata untuk keberlanjutan aksi perubahan adalah dengan adanya komitmen bersama ditandai dengan ditandatanganinya Berita Acara Renaksi Pencegahan SKP melalui pengamanan aset pemerintah dan kesepakatan bersama antara Pemerintah Kota Cirebon dengan Kantor Pertanahan Kota Cirebon diketahui KPK untuk target sertifikasi BMD tahun 2023 dan tahun 2024 dan kerjasama nyata dari BPKPD yang telah menyiapkan sejumlah patok batas untuk dipasang pada aset Pemerintah Kota Cirebon, diperkuat dengan dukungan walikota, wakil walikota, sekretaris daerah dan Kepala BPKPD Kota Cirebon untuk percepatan sertifikasi aset Pemerintah Kota Cirebon sebagaimana video terlampir. Dukungan juga datang dari DPRD, Kejaksaan Negeri, Polres Cirebon Kota, PT.KAI dan PD Pembangunan.

## **BAB VIII PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI**

Terkait pelaksanaan pengembangan potensi diri dalam aksi perubahan yang penulis lakukan, dapat dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) aspek kompetensi yang dilakukan yang meliputi aspek pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain dan perekat bangsa.

### **1. Pelayanan Publik**

Terkait dengan aspek pelayanan publik tersebut, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan target layanan kepada masyarakat dengan membuat suatu inovasi atau terobosan baru dengan memanfaatkan teknologi digital dan melibatkan stakeholder yang terkait. Kegiatan yang dilakukan terkait aspek pelayanan publik adalah

### **2. Pengembangan Diri dan Orang Lain**

Terkait dengan aspek pengembangan diri dan orang lain, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan kebutuhan pengembangan diri dan anak buah berdasarkan jenis pekerjaan dan memetakan kompetensi pegawai dalam bentuk kluster untuk diberikan jenis pengembangan yang sesuai kebutuhan dalam kluster tersebut.

Kegiatan yang dilakukan terkait aspek pengembangan diri dan orang lain adalah Mengikuti Program Pengembangan Potensi Diri dalam bentuk Webinar yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, salah satunya adalah kegiatan webinar Problematika Penguasaan Lahan oleh Masyarakat di atas Aset Tanah BMN/BMD yang diselenggarakan pada hari Kamis tanggal 20 Juli 2023, dengan output adalah Sertifikat Webinar sebagai berikut:



**Gambar 8.1 Sertifikat Webinar**

### 3. Perekat Bangsa

Terkait dengan aspek perekat bangsa, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan kerja sama dan berkoordinasi dengan pihak-pihak dari lingkungan yang berbeda-beda terkait dengan beberapa permasalahan yang terjadi dan meningkatkan kemampuan sebagai mediator untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul dari berbagai kepentingan yang berbeda.

Kegiatan yang dilakukan terkait aspek perekat bangsa adalah sebagai berikut:

- a) melakukan sosialisasi kepada seluruh stakeholder terkait tentang pentingnya pencegahan sengketa yang dimulai dengan pengamanan aset pemerintah sehingga nantinya akan bermuara pada meningkatnya kualitas produk sertipikat yang diterbitkan sehingga dapat memberikan jaminan kepastian hukum.
- b) Bersama-sama berupaya maksimal dalam pengamanan aset pemerintah



**Gambar 8.2 Sosialisasi dengan para stakeholder**

- c) Melakukan koordinasi secara intens dengan stakeholder yang terkait dengan pengamanan asset pemerintah



**Gambar 8.3 Dokumentasi Rapat koordinasi**

## **BAB IX PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

- a. Optimalisasi Layanan Sertifikasi Aset Pemerintah Daerah di Kota Cirebon sangat memerlukan dukungan dan partisipasi dari Pemerintah Kota selaku pengelola asset dan stakeholder terkait.
- b. Aksi Perubahan ini sangat bermanfaat bagi Pemerintah Daerah Kota Cirebon untuk manajemen asetnya juga dapat memecahkan permasalahan yang ada
- c. Dengan terpetaknya asset Pemerintah Kota Cirebon maka kualitas data pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Cirebon akan semakin baik sehingga akan meminimalisir SKP di Kota Cirebon

### **2. Rekomendasi**

- a. Pemerintah Kota Cirebon harus memanfaatkan tanahnya secara maksimal dengan harapan dapat mencegah masuknya pihak ketiga yang memanfaatkan tanah tersebut tanpa hubungan hukum yang jelas.
- b. Perlu memaksimalkan GTRA dalam penyelesaian masalah yang ada.
- c. Perlu dilakukan sosialisasi kepada Masyarakat tentang aturan dan sanksi apabila menggunakan/mendirikan bangunan di atas tanah pemerintah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Handono, Aditty Bayu, dkk. 2020. Strategi Percepatan Peningkatan Kualitas Data Pertanahan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Tunas Agraria*, Vol.3 No.
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN. 2019. *Petunjuk Teknis Pendaftaran Tanah Lengkap Untuk Kota/Kabupaten Nomor 003/JUKNIS-300.UK.01.01/II/2019*. Kementerian ATR/BPN. Jakarta.
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN. 2020. *Rekapitulasi Progres PTSL Nasional*. <https://ptsl.atrbpn.go.id>.
- Kusmiarto. 2017. Problematika Pembinaan Data Spasial Bidang Tanah di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. *Prosiding Seminar: Problematika Pertanahan dan Strategi Penyelesaiannya*. Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional dan Pusat Studi Hukum Agraria- Fakultas Hukum Universitas Trisakti.
- Mujiburohman, D A. 2018. Potensi permasalahan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap. *Bhumi: Jurnal Agraria dan Pertanahan*, Vol. 4, no. 1, hlm. 88-101.
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 985).
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 986).
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2021 tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Tentang Pendaftaran Tanah.
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 18 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pemberian Hak Pengelolaan, Hak Atas Tanah, Satuan Rumah Susun dan Pendaftaran Tanah.
- Petunjuk Teknis Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Tahun 2022



Ruminah, S.Si., M.Eng.

*OPTIMALISASI PELAYANAN SERTIPIKASI ASSET PEMERINTAH DAERAHDI KANTOR PERTANAHAN KOTA CIREBON*