

**RANCANGAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI**

**UPAYA HUKUM PENANGANAN PERMASALAHAN PERTANAHAN  
MELALUI KONSEP RANCANGAN KEBIJAKAN  
PENCEGAHAN KASUS PERTANAHAN PADA DIREKTORAT  
PENCEGAHAN DAN PENANGANAN KONFLIK PERTANAHAN**



**Disusun Oleh:**

**NAMA : AGHA SETIA PUTRA EKASAPTADI, S.H.**  
**NIP : 19831117 200804 1 002**  
**NOMOR ABSEN : 38**  
**JABARAN : KEPALA SUBDIREKTORAT PENCEGAHAN  
DAN HUBUNGAN KELEMBAGAAN**  
**UNIT KERJA : DIREKTORAT JENDERAL PENANGANAN  
SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN**

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



## LEMBAR PERSETUJUAN

Rancangan Aksi Perubahan (RAP) Kinerja Organisasi dengan judul:

**OPTIMALISASI PERCEPATAN PENANDATANGANAN PERJANJIAN  
KERJASAMA ANTARA SUBDIREKTORAT PENCEGAHAN DAN HUBUNGAN  
KELEMBAGAAN DENGAN UNIVERSITAS TRISAKTI**

yang diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator Tahun 2023.

Nama : Agha Setia Putra Ekasaptadi, S.H.

NIP : 198311172008041002

Jabatan : Kepala Subdirektorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan

Satuan/Unit Kerja : Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan

disetujui dan dinyatakan layak untuk disajikan dalam Seminar Rancangan Aksi Perubahan (RAP) 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 Rabu, 2 Agustus 2023.

Menyetujui

Cikeas, 2 Agustus 2023

Coach

Fauzimar, A.Ptnh., S.H., M.H.

Widyaiswara Madya

Jakarta, 2 Agustus 2023

Mentor

Arif Rachman, S.I.K., M.T.C.P

BRIGADIR JENDERAL POLISI

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, nikmat dan anugerah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan Rancangan Aksi Perubahan selaku mata pelatihan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan II Tahun 2023.

Penulis berharap dari aksi perubahan tersebut dapat menjadi bahan pembelajaran untuk menerapkan nilai-nilai organisasi yang dapat diadopsi di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Mengingat berbagai keterbatasan dari penulis, maka penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan untuk perbaikan laporan. Semoga laporan ini bisa memberikan manfaat bagi semua pihak.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan Rancangan Aksi Perubahan ini, maka sekiranya dapat diberikan masukan dalam rangka perbaikan dan pengembangan selanjutnya.

Cikeas, 2 Agustus 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Tabel .....	v
Daftar Gambar .....	vi
Bab I Pendahuluan.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan Aksi Perubahan .....	3
C. Manfaat Aksi Perubahan .....	4
D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan .....	4
Bab II Profil Organisasi dan Analisa Masalah .....	5
A. Profil Organisasi .....	5
B. Analisa Masalah Pelayanan .....	11
Bab III Strategi Penyelesaian Masalah .....	15
A. Terobosan Inovasi .....	15
B. Milestone dan Kegiatan .....	15
C. Sumber daya .....	16
D. Manajemen Resiko .....	20
BAB IV Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan .....	23
BAB V Hasil Identifikasi Pengembangan Kompetensi Diri .....	29
Daftar Pustaka .....	42

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 .....	13
Tabel 2 .....	16
Tabel 3 .....	20
Tabel 4 .....	23
Tabel 5 .....	25
Tabel 6 .....	29
Tabel 7 .....	30
Tabel 8 .....	31
Tabel 9 .....	32
Tabel 10 .....	34

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 .....	8
Gambar 2 .....	9
Gambar 3 .....	10
Gambar 4 .....	14
Gambar 5 .....	17
Gambar 6 .....	18
Gambar 7 .....	19
Gambar 8 .....	21
Gambar 9 .....	22
Gambar 10 .....	24
Gambar 11 .....	24
Gambar 12 .....	25
Gambar 13 .....	27
Gambar 14 .....	28
Gambar 15 .....	28
Gambar 16 .....	33

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai negeri sipil sebagai bagian dari ASN tunduk pada ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur yang sangat penting dalam penyelenggaraan pemerintahan, karena dalam pemerintahan yang baik terdapat sumber daya manusia yang berkualitas. Sebagai berwujudan cita-cita bangsa dan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, perlu dibangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Oleh sebab itu pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara harus berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan Pasal 52 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pejabat administrator harus menjamin akuntabilitas jabatannya untuk memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Untuk menjamin akuntabilitas jabatannya maka setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 203 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.

Untuk mengembangkan kompetensi pejabat administrator dalam memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator, perlu Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) sebagaimana diamanatkan dalam ketentuan Pasal 217 ayat (5) Peraturan Pemerintah

Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sebagai pejabat struktural, pejabat administrator harus memiliki kompetensi manajerial yang dibutuhkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan, baik pusat maupun daerah, sebagaimana diatur dalam peraturan perundang-undangan. Salah satu kegiatan yang harus dilakukan dalam pelatihan administrator ini adalah Rancangan Aksi Perubahan.

Rancangan Aksi Perubahan disusun berdasarkan tugas dan fungsi yang diemban sebagai salah satu pejabat administrator di Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan, Rancangan Aksi Perubahan yang disusun terkait tugas dan fungsi dalam penanganan dan penyelesaian konflik yang merujuk pada rumusan hasil Rapat Kerja Nasional Tahun 2023, terhadap penanganan permasalahan sengketa dan konflik pertanahan diantaranya, yaitu:

1. Penyempurnaan regulasi;
2. Pencegahan sengketa, konflik dan perkara;
3. Percepatan penanganan sengketa;
4. Percepatan penanganan konflik;
5. Penanganan kejahatan di bidang pertanahan;
6. Penanganan perkara pertanahan;
7. Digitalisasi data dan informasi kasus pertanahan;
8. Peningkatan kualitas SDM.

Berdasarkan rumusan hasil Rapat Kerja Nasional Tahun 2023 tersebut, percepatan penanganan permasalahan pertanahan menjadi hal yang sangat penting dan harus menjadi fokus instansi. Maka Rancangan Aksi Perubahan yang disusun ini akan berkaitan dengan pencegahan kasus sengketa, konflik, dan perkara pertanahan. Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan sebagai unit kerja yang saat ini ditempati penulis mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis dan melaksanakan pencegahan, penanganan serta penyelesaian konflik pertanahan. Sebagai pimpinan, khusus pada Sub Direktorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dan koordinasi serta kerjasama kelembagaan dalam pencegahan sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

Beberapa permasalahan pada kasus sengketa, konflik dan perkara pertanahan tidak terlepas dari terjadinya cacat administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan.



Cacat administrasi merupakan perilaku atau perbuatan melawan hukum dan etika dalam proses administrasi pelayanan publik. Cacat administrasi ada berbagai macam seperti penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum, tindakan diskriminatif, permintaan imbalan, dan lainnya. Tidak hanya oleh Pemerintah, tindakan cacat administrasi bisa jadi juga dilakukan oleh BUMN, BUMD, BHMN maupun badan swasta atau bahkan perseorangan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional khususnya Ditjen 7 bekerja sama dengan Fakultas Hukum Universitas Trisakti menyebutkan bahwa 40% permasalahan pertanahan disebabkan oleh maladministrasi, diikuti dengan 30% disebabkan oleh permasalahan pidana dan 30% oleh permasalahan perdata. Berdasarkan hal tersebut dipandang perlu untuk dibuat sebuah peraturan untuk pencegahan terjadinya cacat administrasi berulang berdampingan dengan peraturan mengenai penanganan kasus pertanahan sehingga instansi dapat membuat kebijakan pencegahan atas munculnya permasalahan pertanahan khususnya mengenai penanganan kasus berulang dengan tipologi dan anatomi yang sama.

## **B. Tujuan Aksi Perubahan**

Pada rancangan aksi perubahan kinerja organisasi yang disusun oleh penulis ini memiliki tujuan antara lain:

1. Jangka Pendek, yaitu terbentuknya suatu kebijakan berkaitan tentang pencegahan kasus pertanahan sebagai langkah preventif terjadinya kasus-kasus pertanahan yang berulang;
2. Jangka Menengah, yaitu terbentuknya pemahaman dari seluruh stakeholder terkait dengan pencegahan kasus pertanahan melalui sosialisasi;
3. Jangka Panjang, yaitu terbentuknya basis data penyelesaian kasus pertanahan sebagai bahan referensi dalam pencegahan kasus pertanahan sehingga dapat mengurangi timbulnya kasus baru dengan anatomi dan tipologi kasus yang sama.

### **C. Manfaat Aksi Perubahan**

Penyusunan Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi diharapkan dapat memberi manfaat bagi penulis sebagai pemimpin unit organisasi dan bagi perkembangan organisasi itu sendiri, berdasarkan hasil pembelajaran pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) penulis mendapatkan manfaat, antara lain:

1. Pribadi Penulis
  - a. Mengetahui permasalahan pada lingkungan unit kerja Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan;
  - b. Melakukan upaya preventif mencegah terjadinya kasus pertanahan yang berulang;
2. Internal (Organisasi)
  - a. Organisasi mempunyai kebijakan yang mengatur terkait dengan pencegahan kasus pertanahan;
  - b. Terciptanya manajemen penanganan kasus berulang dan pencegahannya dengan anatomi dan tipologi kasus yang sama,.
  - c. Berkurangnya angka pengaduan kasus pertanahan.
3. Eksternal (Masyarakat)
  - a. Mewujudkan organisasi yang memberikan pelayanan secara profesional dan terpercaya;
  - b. Meningkatkan indeks kepuasan masyarakat (IKM) atas pelayanan penanganan aduan;
  - c. Memberikan kepastian hukum hak atas tanah;
  - d. Meningkatkan kepercayaan masyarakat.

### **D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan**

Berdasarkan pada judul yang telah ditetapkan penulis, ruang lingkup aksi perubahan akan dilaksanakan pada satuan kerja Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan atau Ditjen VII dengan indikator kesuksesan adalah pengesahan kebijakan baru dalam bentuk peraturan menteri yang pada pokoknya berkaitan dengan pencegahan kasus pertanahan.

## **BAB II**

### **PROFIL ORGANISASI DAN ANALISA MASALAH**

#### **I. Profil Organisasi**

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional adalah kementerian yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang dalam pemerintahan untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara sebagaimana bunyi Pasal 4 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, kemudian Pasal 2 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional mengatur bahwa BPN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Salah satu fungsi yang diselenggarakan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang adalah perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, survei dan pemetaan pertanahan dan ruang, penetapan hak dan pendaftaran tanah, penataan agraria, pengadaan tanah dan pengembangan pertanahan, pengendalian dan penertiban tanah dan ruang, serta penanganan sengketa dan konflik pertanahan.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagai pembantu presiden yang membidangi urusan tertentu di bidang pemerintahan berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara yang menjadi dasar Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 113/P Tahun 2019 tentang Pembentukan Kementerian Negara dan Pengangkatan Menteri Negara Kabinet Indonesia Maju Periode Tahun 2019-2024, tentunya memiliki fungsi strategis dalam penyelenggaraan negara. Sebagai salah satu instansi yang memiliki peran penting, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional harus memiliki visi dan misi yang jelas selama menjalani masa pemerintahan bersama presiden. Sesuai dengan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 27 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Tahun 2020-2024 menyebutkan bahwa visi instansi adalah sebagai berikut.

***“Terwujudnya Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Terpercaya dan Berstandar Dunia dalam Melayani Masyarakat untuk Mendukung Tercapainya : “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.”***

Visi tersebut akan menjadi arah, motivasi dan target kinerja yang ingin dicapai dalam lima tahun yang akan datang dengan mewujudkan pengelolaan ruang dan pertanahan dan yang terpercaya dan berstandar dunia guna mendukung Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden dalam melayani masyarakat menuju “Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Untuk mencapai visi tersebut, berdasarkan mandat Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dijalankan melalui 2 (dua) misi dengan uraian sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan, dan Berkeadilan;
- 2) Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia.

Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan, dan Berkeadilan dioperasionalkan dengan berorientasi terhadap pembangunan yang berkelanjutan yang mencakup aspek-aspek: (1) aspek ekonomi: dengan penyelenggaraan penataan ruang dan pertanahan yang produktif; (2) aspek lingkungan: yaitu penyelenggaraan penataan ruang dan pertanahan yang berkelanjutan; dan (3) aspek sosial: yaitu penyelenggaraan penataan ruang dan pertanahan yang berkeadilan, sedangkan misi kedua yaitu menyelenggarakan pelayanan pertanahan dan penataan ruang yang berstandar dunia agar mampu bersaing dengan negara lain dalam lingkup regional maupun global, serta mendorong terwujudnya masyarakat yang semakin sejahtera dan maju.

Visi dan misi tersebut tentunya merupakan fokus Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Untuk mencapainya dapat dilakukan dengan mengetahui tujuan dan sasaran. Tujuan dan Sasaran menjadi penting untuk dirumuskan dengan memperhatikan berbagai aspek secara komprehensif. Penjabaran Tujuan ke dalam Sasaran Strategis disusun dengan memperhatikan Paradigma Manajemen Ruang dan Pertanahan (Land Management Paradigm/LMP). Dilandasi prinsip-prinsip tersebut, Misi Pertama yaitu:

“Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan, dan Berkeadilan” dilaksanakan untuk mencapai 2 Tujuan, yaitu:

- 1) Pengelolaan Pertanahan untuk Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat;
- 2) Penataan Ruang yang Adil, Aman, Nyaman, Produktif dan Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan.

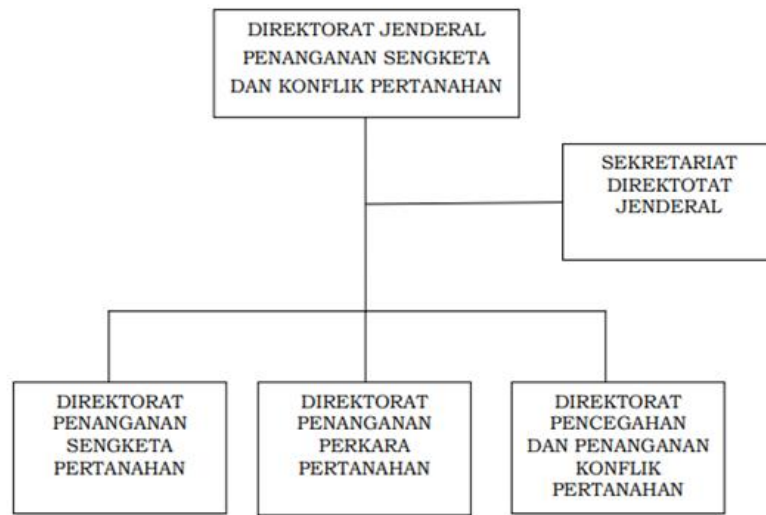
Sedangkan Misi Kedua yaitu: “Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia” dilaksanakan untuk mencapai Tujuan:

- 3) Pelayanan Publik dan Tata Kelola Kepemerintahan yang Berkualitas dan Berdaya Saing.

Strategi yang diterapkan dalam rangka mewujudkan tujuan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional berbasis LMP adalah penguatan aspek spasial (data bidang tanah terkait kepentingan hak, batasan dan tanggung jawab yang ditimbulkan dari penguasaan, kepemilikan, pemanfaatan tanah dan ruang), aspek institusional (mekanisme, prosedur dan proses melibatkan para pihak terkait urusan tanah dan ruang), aspek legal (kebijakan dan peraturan yang diperlukan untuk memastikan tercapainya tujuan Kementerian) yang berbasis data dengan cakupan yang lengkap, memiliki reliabilitas tinggi, dan transparan.

Sesuai dengan salah satu fungsi dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yaitu penanganan sengketa dan konflik pertanahan, bahwa Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional, dan Kantor Pertanahan sesuai kewenangannya dapat melakukan penanganan dan penyelesaian kasus pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Unit kerja yang berwenang dalam pelaksanaannya adalah Direktorat Jenderal VII/Ditjen VII pada unit kerja pusat, Bidang Pengendalian dan Penanganan Sengketa atau Bidang V pada kantor wilayah, dan Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa atau Seksi V pada kantor pertanahan. Ketiganya berwenang dalam menindaklanjuti pengaduan permasalahan pertanahan dari masyarakat dan terus berinovasi dalam meminimalisir serta mencegah kejahatan pertanahan di masyarakat. Ditjen ini adalah direktorat jenderal yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penanganan dan pencegahan sengketa dan konflik pertanahan serta penanganan perkara pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pada direktorat jenderal ini dibentuk suatu struktur organisasi untuk mempermudah koordinasi dan porsi kerja

BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
DIREKTORAT JENDERAL PENANGANAN SENGKETA DAN KONFLIK PERTANAHAN  
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL



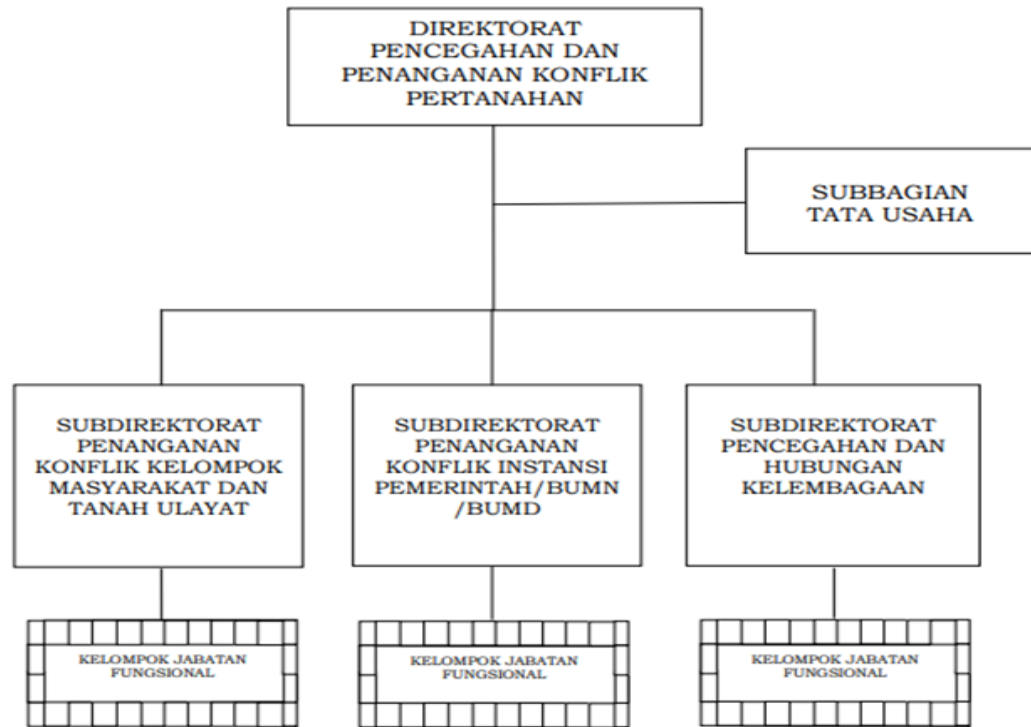
*Gambar 1. Susunan Organisasi Ditjen VII*

Sesuai dengan bagan di atas bahwa Ditjen VII terdiri atas:

- 1) Sekretariat Direktorat Jenderal;
- 2) Direktorat Penanganan Sengketa Pertanahan;
- 3) Direktorat Penanganan Perkara Pertanahan;
- 4) Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan; dan
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional.

Setiap direktorat memiliki tugas dan fungsi masing-masing sesuai peraturan perundang-undangan. Salah satu direktorat yang saat ini merupakan satuan kerja penulis adalah Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan dengan struktur sebagai berikut.

**BAGAN SUSUNAN ORGANISASI  
DIREKTORAT PENCEGAHAN DAN PENANGANAN KONFLIK PERTANAHAN**

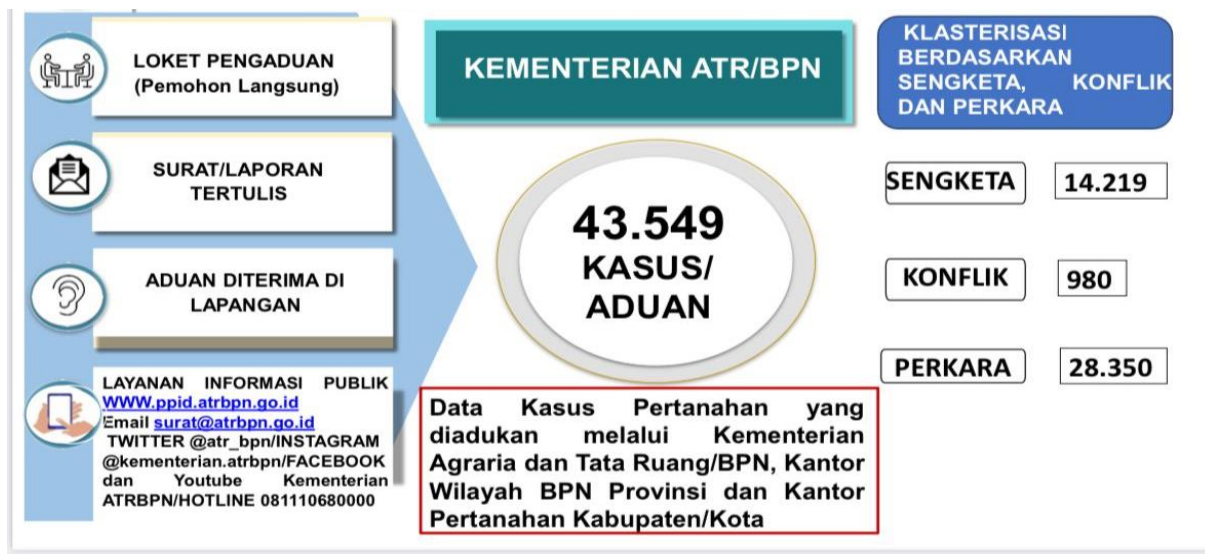


*Gambar 2. Susunan Organisasi Dit PPKP*

Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis dan melaksanakan pencegahan, penanganan serta penyelesaian konflik pertanahan. Khusus pada Sub Direktorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis dan koordinasi serta kerjasama kelembagaan dalam pencegahan sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

Beberapa permasalahan pada kasus sengketa, konflik dan perkara pertanahan tidak terlepas dari terjadinya cacat administrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Cacat administrasi merupakan perilaku atau perbuatan melawan hukum dan etika dalam proses administrasi pelayanan publik. Cacat administrasi ada berbagai macam seperti penyimpangan prosedur, penyalahgunaan wewenang, termasuk kelalaian atau pengabaian kewajiban hukum, tindakan diskriminatif, permintaan imbalan, dan lainnya. Tidak hanya oleh Pemerintah, tindakan cacat administrasi bisa jadi juga dilakukan oleh BUMN, BUMD, BHMN maupun badan swasta atau bahkan perseorangan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional khususnya Ditjen 7 bekerja sama dengan Fakultas Hukum Universitas Trisakti menyebutkan bahwa 40% permasalahan pertanahan disebabkan oleh maladministrasi, diikuti dengan 30% disebabkan oleh permasalahan pidana dan 30% oleh permasalahan perdata. Berdasarkan hal tersebut dipandang perlu untuk dibuat sebuah peraturan untuk pencegahan terjadinya cacat administrasi berulang berdampingan dengan peraturan mengenai penanganan kasus pertanahan.



Gambar 3, Permasalahan pada unit kerja

Jika tindak pidana korupsi erat dengan kerugian negara, cacat administrasi erat dengan kerugian masyarakat. Itu karena cacat administrasi berdampak adanya kerugian masyarakat secara kolektif maupun orang perseorangan, baik berupa materiil maupun immateriil. Kerugian masyarakat akibat cacat administrasi bisa berupa kerugian finansial, kerugian non-finansial, maupun kerugian ekonomi. Pelayanan yang buruk seringkali menyebabkan biaya yang harus dikeluarkan masyarakat jadi membengkak, yang berarti ada kerugian finansial. Belum lagi kerugian non-finansial seperti stres, ketidaknyamanan, kemarahan, hingga waktu yang terbuang percuma. Lebih jauh, pelayanan yang buruk dapat mengakibatkan hilangnya kesempatan mendapat keuntungan (loss of income opportunity) atas suatu kegiatan ekonomi. Namun seperti halnya istilah maladministrasi, isu kerugian masyarakat ini belum populer di masyarakat. Publik kadang tidak sadar betapa besar kerugian yang ditanggung masyarakat akibat cacat administrasi. Bisa jadi hal itu karena cacat administrasi dalam pelayanan dianggap



suatu hal yang biasa. Mungkin juga karena kerugian finansial yang ditanggung orang perorangan dianggap tidak besar. Padahal jika diakumulasikan, kerugian masyarakat akibat cacat administrasi bisa jadi jauh lebih besar daripada kerugian negara akibat kasus korupsi.

Maka dari itu sangat penting untuk dibuat suatu kebijakan berkenaan dengan pencegahan kasus pertanahan berulang agar penanganannya dilakukan dengan lebih efektif dan efisien atas adanya kebijakan baru yang memberikan petunjuk atas terjadinya kasus pertanahan dengan tipologi dan anatomi yang sama dan bagaimana penanggulangannya agar tidak terjadi kembali di masa yang akan datang.

## **II. Analisa Masalah Pelayanan**

Analisa masalah merupakan tahapan awal dalam penyelesaian isu yang terjadi di suatu tempat. Hal ini dilakukan untuk mengetahui dan memahami apa yang terjadi di lingkungan kerja dan bagaimana mengatasi masalah tersebut. Analisa masalah dapat ditemukan dengan kepekaan dan kepedulian terhadap tuntutan dan/atau kondisi lingkungan dalam bentuk pemindaian lingkungan atau environmental scanning. Kegiatan ini dilakukan untuk mengkaji kesenjangan antara kondisi yang seharusnya dengan yang nyata terjadi. Berdasarkan pengalaman penulis menjadi Kepala Subdirektorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan pada Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan Ditjen VII Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, dapat ditemukan beberapa isu menarik yang dapat menjadi bahan dalam rancangan aksi perubahan, yaitu sebagai berikut.

1. Belum adanya kebijakan berkaitan dengan penanganan kasus berulang yang tahapan dan tipologinya sama.

Beberapa permasalahan pada kasus sengketa, konflik dan perkara pertanahan tidak terlepas dari terjadinya maladministrasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional khususnya Ditjen 7 bekerja sama dengan Fakultas Hukum Universitas Trisakti menyebutkan bahwa 40% permasalahan pertanahan disebabkan oleh maladministrasi, diikuti dengan 30% disebabkan oleh permasalahan pidana dan 30% oleh permasalahan perdata. Berdasarkan hal tersebut dipandang perlu untuk dibuat sebuah peraturan untuk pencegahan terjadinya kasus pertanahan berulang berdampingan dengan peraturan mengenai penanganan kasus pertanahan.

2. Belum adanya kebijakan yang mengatur tata cara pencegahan kasus pertanahan.

Memasuki era society 5.0, pemanfaatan teknologi sudah mulai mempertimbangkan aspek-aspek humaniora terhadap proses penyelesaian masalah yang ada di sektor publik. Era Revolusi Industri 5.0, dimana ada potensi yang cukup besar mafia tanah akan mencoba untuk masuk dalam sistem pemerintahan, sehingga untuk melakukan pencegahan Bergeraknya mafia tanah dalam kegiatan pembangunan tersebut tentu dibutuhkan suatu bentuk upaya pencegahan agar tidak mempunyai ruang gerak. Oleh karena itu, perlu memperkuat kebijakan terkait tata cara pencegahan kasus pertanahan dan administrasi pertanahan yang ada di Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan.

3. Belum tersusunnya bank penyelesaian kasus pertanahan.

Rekomendasi disusun dalam satu file. jadi penyelesaian rekomendasi itu ada beberapa kasus permasalahan sesuai tipologi dan anatomi dengan kemiripan. jd referensi untuk dilihat diadaptasi kalau seandainya terjadi lagi.

Salah satu faktor kunci kualitas pelayanan publik ditentukan dari tanggapan dan penerimaan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Keterlibatan masyarakat merupakan bagian penting dan titik strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, sedangkan pengaduan yang masuk ke Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sangat banyak dan tidak sedikit yang memiliki kesamaan permasalahan. Sehingga diperlukan inovasi baru dalam menangani kasus-kasus pertanahan yang terjadi berulang-ulang. Diperlukan suatu sarana untuk menampung informasi secara terintegrasi berkaitan dengan bank penyelesaian kasus pertanahan dengan sumber data dari rekomendasi atas penyusunan kebijakan tentang pencegahan permasalahan pertanahan. Rekomendasi ini disusun dalam suatu platform terintegrasi dimana terdapat beberapa kesamaan pada beberapa permasalahan

Pemilihan isu dari ketiga isu di atas akan penulis lakukan dengan melakukan teknis analisis isu yaitu USG (*urgency, seriousness, growth*) untuk menentukan isu yang paling penting dan mendesak untuk segera ditangani. Indikator *urgency* yaitu mengenai seberapa mendesak suatu isu harus dibahas, dianalisis dan ditindaklanjuti. Indikator *seriousness* yaitu mengenai seberapa serius suatu isu harus dibahas dikaitkan dengan akibat yang ditimbulkan. Indikator *growth* yaitu mengenai seberapa besar kemungkinan memburuknya isu tersebut jika

tidak ditangani sebagaimana mestinya. Hasil analisis isu dengan menggunakan metode USG adalah sebagai berikut:

No	Masalah	U	S	G	Total	Peringkat
1	Masih terdapat kasus berulang yang tahapan dan tipologi yang sama	4	4	5	13	3
2	Belum adanya pengaturan pencegahan kasus pertanahan	5	5	5	15	1
3	Belum tersusunnya bank penyelesaian kasus	5	5	4	14	2

*Tabel 1, Teknik pemilihan isu dengan USG*

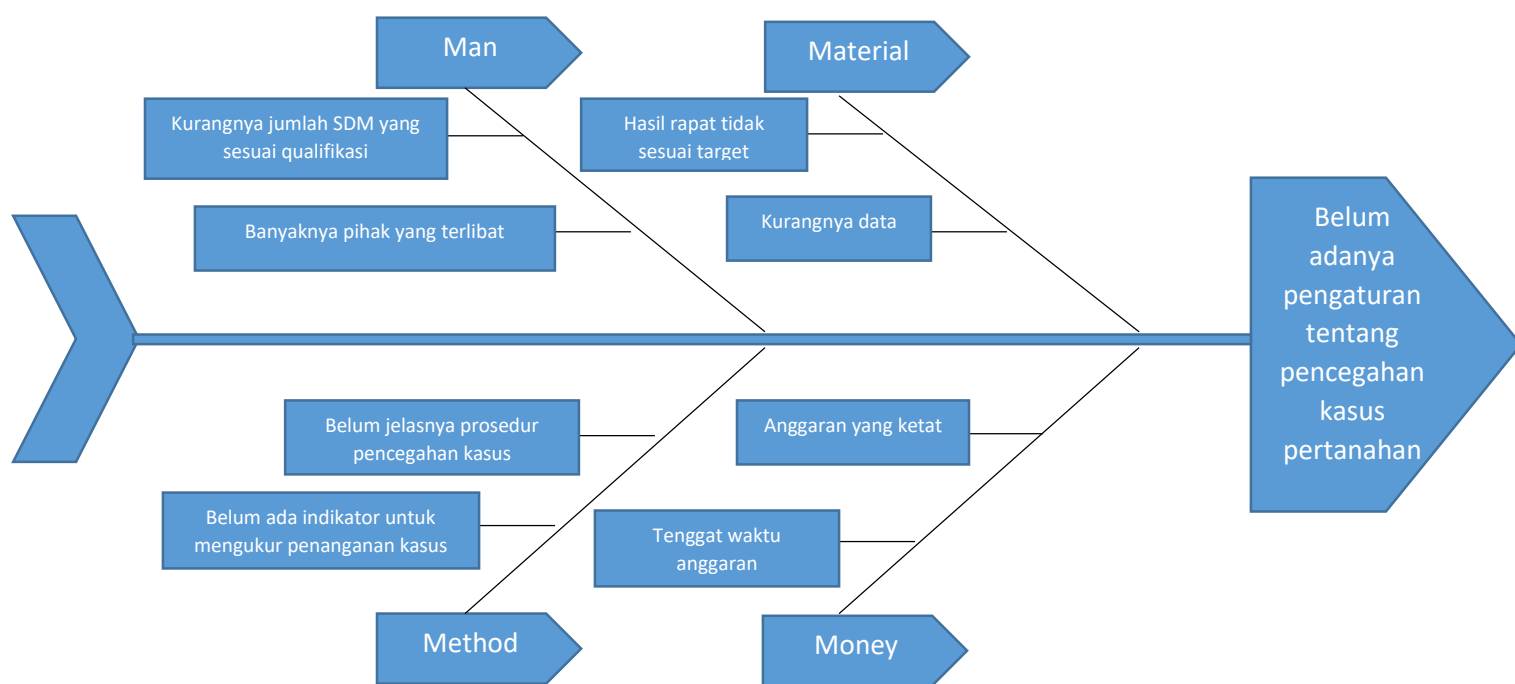
Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode USG yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data isu yang harus segera ditangani, dapat diperoleh isu utama yang akan dipakai penulis untuk menjadi judul dalam Rancangan Aksi Perubahan yang memungkinkan bagi penulis untuk melaksanakan aksi perubahan, yaitu isu **optimalisasi pencegahan sengketa, konflik, dan perkara pertanahan melalui konsep rancangan peraturan menteri/kepala terkait pencegahan kasus pertanahan.**

Sebagai data sumber daya yang akan membantu penulis melaksanakan Rancangan Aksi Perubahan, Direktorat Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan mempunyai personil sejumlah 27 (dua puluh tujuh) orang, yaitu:

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 17 (tujuh belas) orang yang terdiri;
2. Pejabat Tinggi Pratama sebanyak 1 (satu) orang,
3. Pejabat Administrator sebanyak 4 (empat) orang,
4. Pejabat Fungsional Penata Muda sebanyak 6 (enam) orang,
5. Fungsional Analis sebanyak 12 (dua belas) orang.
6. Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebanyak 4 (empat) orang.

Isu mengenai optimalisasi pencegahan sengketa, konflik, dan perkara pertanahan melalui konsep rancangan peraturan menteri/kepala terkait pencegahan kasus pertanahan pada Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan dapat ditangani dan ditindaklanjuti jika kita mengetahui sebab dan akibat terjadinya isu tersebut. Untuk mengetahui secara detail mengenai isu ini, dapat dilakukan dengan menggunakan teknis analisis *fishbone*

diagram. Analisis *fishbone* adalah suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang ada. Penulis akan menggunakan metode 4M untuk menentukan kategori penyebab isu, antara lain: man; method; money; dan material. Man dalam kasus ini adalah sumber daya manusia yang ada di Subdirektorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan, method adalah metode atau proses dalam penyelenggaraan rapat pembahasan rancangan peraturan menteri, money adalah anggaran yang disediakan untuk menyelenggarakan rapat sedangkan material adalah bahan atau data yang harus disiapkan dalam penyelenggaraan rapat. Berikut merupakan diagram hasil analisis menggunakan fishbone.



Gambar 4, Teknik analisis akar masalah dengan fishbone

**BAB IV**  
**STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH**

**A. Terobosan/Inovasi**

Inovasi yang akan dibuat berdasarkan rancangan aksi perubahan berkaitan dengan masalah utama adalah belum dibentuknya pedoman berupa peraturan Menteri/Kepala terkait Pencegahan Kasus Pertanahan. Oleh karena itu, perlunya dibuat draft konsep Peraturan Menteri/Kepala terkait dengan Pencegahan Kasus Pertanahan yang akan dirapatkan dengan para pemangku kepentingan dalam beberapa pertemuan sampai draft tersebut disepakati dan siap dilimpahkan kepada Biro Hukum untuk legal drafting.

**B. Milestone dan Kegiatan**

Tahapan kegiatan dalam pelaksanaan aksi perubahan draft konsep Peraturan Menteri/Kepala terkait dengan Pencegahan Kasus Pertanahan adalah sebagai berikut:

1. Aksi Perubahan Jangka Pendek
  - a. Rapat pembahasan draft peraturan menteri;
  - b. Kesepakatan terkait ruang lingkup peraturan menteri.

No	Kegiatan	Waktu (Bulan)										Output/Evidence
		Agustus				Sep				Okt		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I		
<b>A. Tahapan Persiapan</b>												
1	Koordinasi dan konsultasi dengan coach dan mentor											Konsultasi dan dokumentasi
2	Pembentukan tim efektif											Pemberitahuan, dokumentasi rapat
3	Pengumpulan data pendukung											Arsip
<b>B. Tahapan Implementasi</b>												
1	Sosialisasi aksi perubahan pada tim											Dokumentasi rapat, notulensi
2	Penyusunan draft peraturan menteri											Konsep draft, dokumentasi, arsip
3	Persiapan fullboard											Dokumentasi, administrasi
4	Pelaksanaan fullboard											Dokumentasi, arsip, notulensi

5	Finalisasi draft peraturan menteri										Dokumentasi, arsip, notulensi
C. Tahapan Monitoring											
1	Penyerahan konsep draft peraturan menteri ke Biro Hukum										Arsip, notulensi
2	Monitoring terhadap pengesahan peraturan menteri										Laporan

*Tabel 2, Uraian kegiatan aksi perubahan*

2. Aksi Perubahan Jangka Menengah

- a. Evaluasi terhadap pelaksanaan rapat;
- b. Perbaikan/revisi peraturan menteri berdasarkan hasil evaluasi dari rapat.

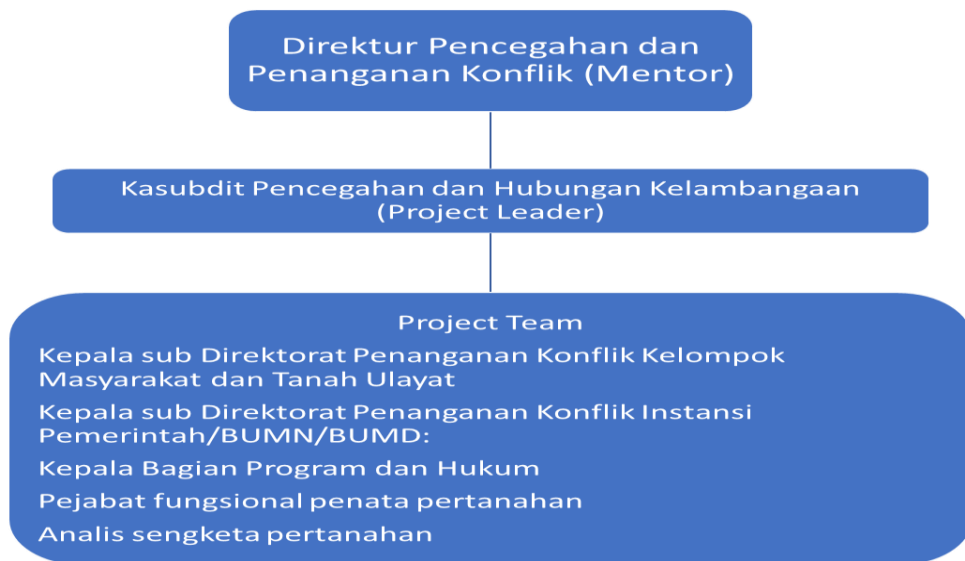
3. Aksi Perubahan Jangka Panjang

- a. Pencantuman indikator pencegahan kasus pertanahan;
- b. Pencegahan kasus yang tuntas dan terukur.

**C. Sumber Daya**

Pelaksanaan kegiatan aksi perubahan ini akan membutuhkan beberapa sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya, antara lain:

- 1) Tim Kerja, adalah tim pada subdirektorat pencegahan dan hubungan kelembagaan yang terdiri dari para penata pertanahan muda, penata pertanahan pertama, analis hukum pertanahan, dan pegawai pemerintah non pegawai negeri;
- 2) Stakeholder terkait, meliputi para pejabat eselon I, II, dan III dari berbagai satuan kerja yang akan turut serta dalam perumusan draft peraturan menteri dan para akademisi dari Universitas Trisakti yang melakukan penelitian ke kantor pertanahan;



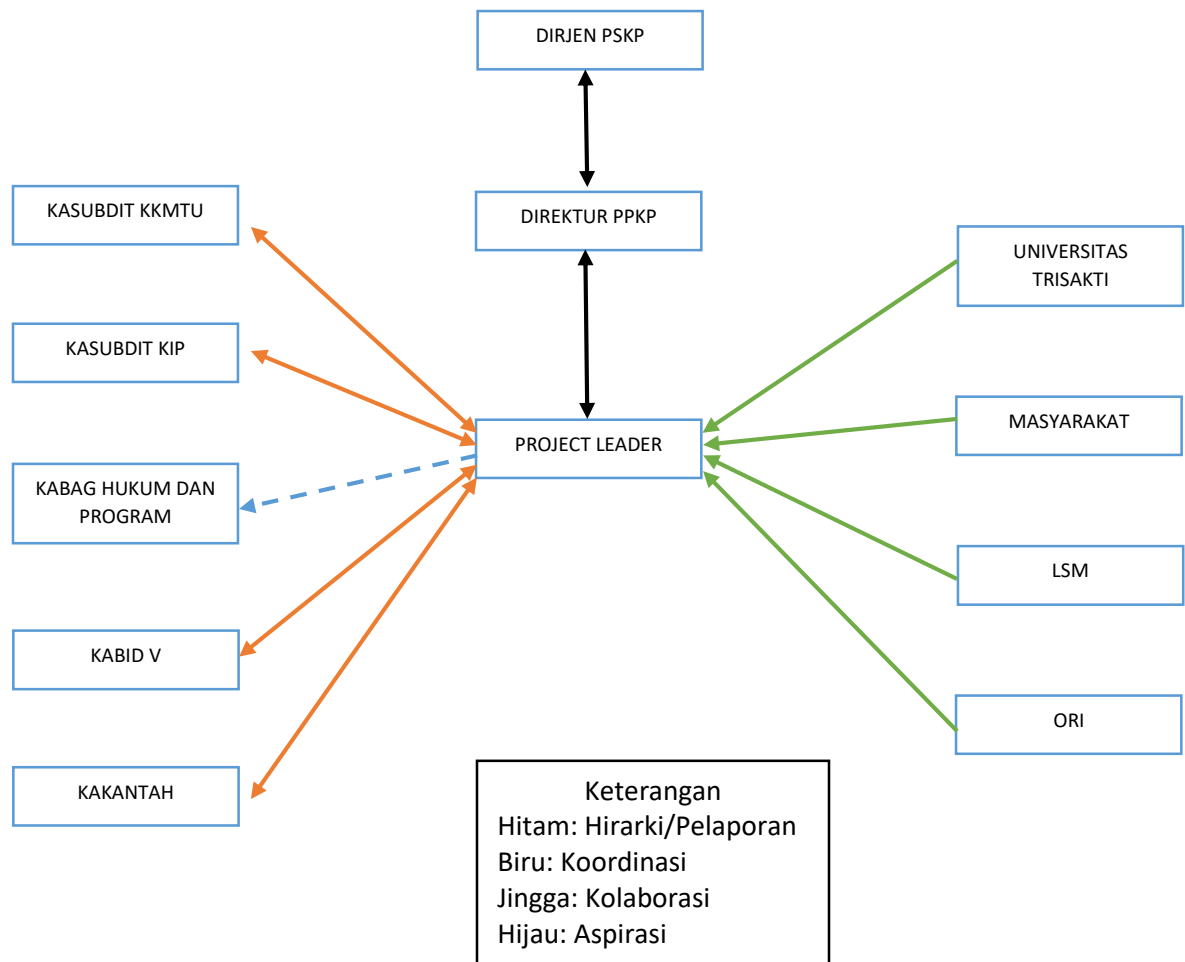
*Gambar 5, Bagan tim efektif Dit PPKP*

Uraian Tugas Tim Efektif:

1. Mentor :  
Mengarahkan, membimbing, menyetujui dan mendukung aksi perubahan;
2. Project Leader :  
Bertanggungjawab terhadap seluruh tahapan proses aksi perubahan dan kesuksesan aksi perubahan;
3. Kepala sub Direktorat Penanganan Konflik Kelompok Masyarakat dan Tanah Ulayat :  
Membantu Project Leader, mengkoordinasikan dengan jajarannya, membangun komitmen dan pendampingan pelaksanaan kegiatan;
4. Kepala sub Direktorat Penanganan Konflik Instansi Pemerintah/BUMN/BUMD:  
Membantu Project Leader, mengkoordinasikan dengan jajarannya, membangun komitmen dan pendampingan pelaksanaan kegiatan;
5. Kepala Bagian Program dan Hukum :  
Membantu Project Leader, mengkoordinasikan dengan jajarannya, membangun komitmen dan pendampingan pelaksanaan kegiatan;
6. Pejabat fungsional penata pertanahan muda :  
Sebagai pelaksana dalam kegiatan;
7. Analis hukum pertanahan :  
Sebagai pelaksana dalam kegiatan.

### Pemanfaatan Jejaring:

Secara sederhana, jejaring (networks) dapat diartikan sebagai grafik keterkaitan yang mencerminkan hubungan yang simetris maupun asimetris antar objek yang terpisah. Objek (disebut vertex atau nodes) saling terhubung satu sama lain melalui saluran yang disebut edge atau ties. Dari sisi kualitas proses, objek-objek dalam jejaring dapat memilih jalur keterhubungan sendiri (discretionary), mengelompok berdasarkan bias kesamaan karakter antar objek (assortative mixing), maupun membentuk hubungan timbal balik yang mutual (reciprocity). Dalam sebuah organisasi, kita bisa dengan mudah melihat bagaimana para anggotanya menjalin hubungan, bagaimana mereka mengelompok, serta apakah hubungan yang terbentuk saling timbal balik. Berikut ini merupakan strategi pemanfaatan jejaring untuk melaksanakan rancangan aksi perubahan.

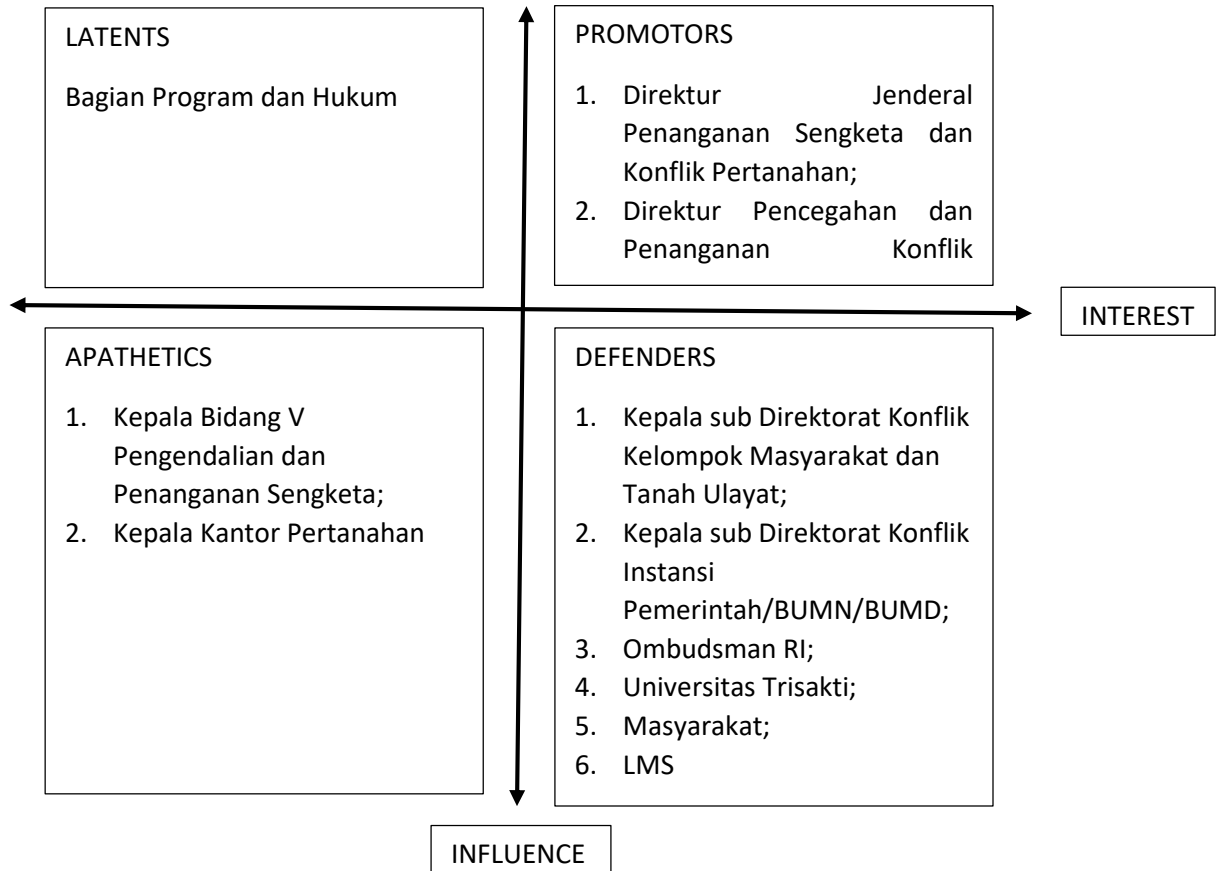


Gambar 6, Jejaring kerja dalam aksi perubahan



## Pemetaan Stakeholder

Pemetaan stakeholder adalah teknik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai kepentingan dari pihak-pihak kunci, kelompok, atau institusi yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari sebuah kegiatan.



Gambar 7, Risiko adanya pengaruh dan kepentingan para pihak

Analisis Stakeholder:

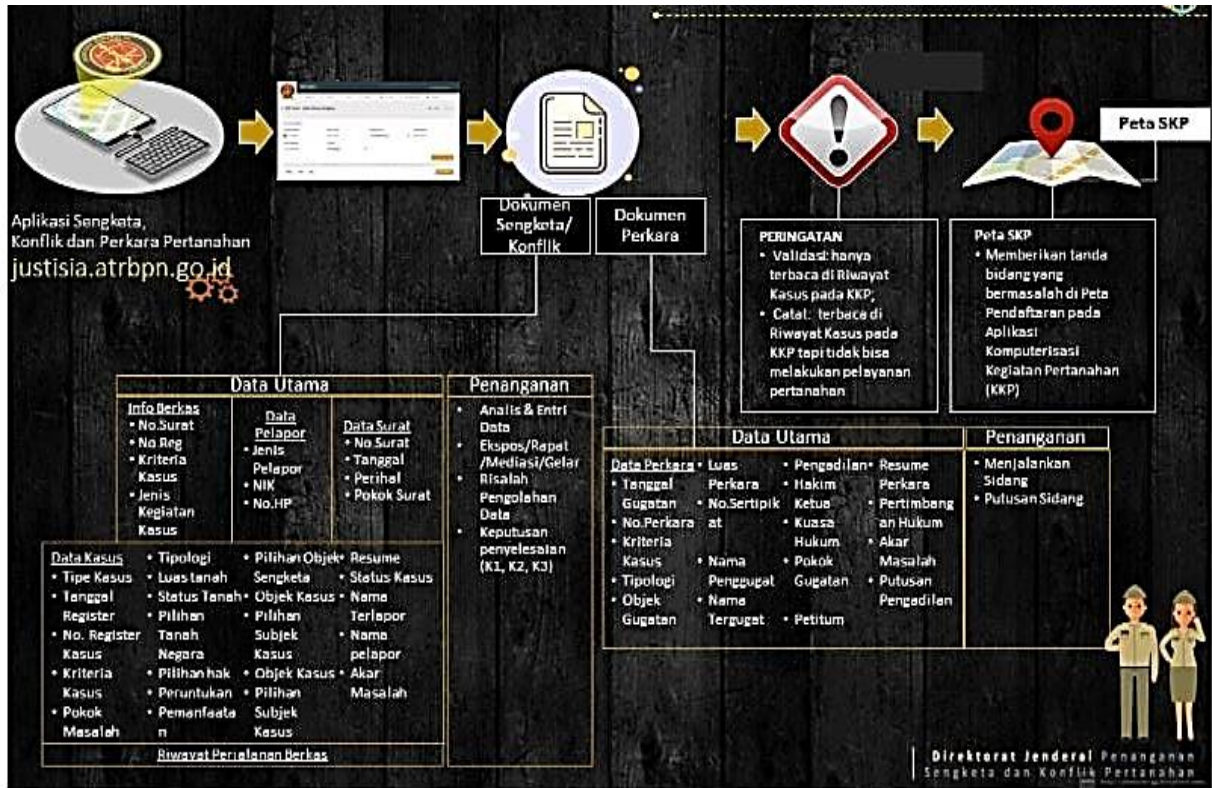
Secara sederhana, stakeholder adalah semua pihak baik itu individu, komunitas atau kelompok masyarakat yang memiliki hubungan dan kepentingan terhadap organisasi, perusahaan dan permasalahan yang sedang dibahas. Stakeholder juga dikenal dengan istilah pemangku kepentingan. Berikut ini merupakan para pemangku kepentingan dalam pelaksanaan rencana aksi perubahan penulis beserta pengaruh dan perannya.

<b>Nama Stakeholders</b>	<b>Peranan</b>	<b>Pengaruh</b>	<b>Hubungan Kerja</b>
Direktur Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan	Pembuat Kebijakan	Pengaruh besar, kepentingan besar	Pembina
Direktur Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan	Memberi arahan, mendukung dan memfasilitasi kegiatan secara langsung	Pengaruh besar, kepentingan kecil	Mentor
Kepala Subdit KKMTU	Mendukung dan memfasilitasi kegiatan secara langsung	Pengaruh kecil, kepentingan besar	Rekan Kerja
Kepala Subdit KIP	Mendukung dan memfasilitasi kegiatan secara langsung	Pengaruh kecil, kepentingan besar	Rekan Kerja
Kepala Bagian Program dan Hukum	Mendukung dan memfasilitasi kegiatan secara langsung	Pengaruh besar, kepentingan kecil	Koordinasi
Kabid V	memfasilitasi kegiatan	Pengaruh kecil, kepentingan kecil	Koordinasi
Kepala Kantor Pertanahan	memfasilitasi kegiatan	Pengaruh kecil, kepentingan kecil	Koordinasi
Universitas Trisakti	Memfasilitasi kegiatan	Pengaruh kecil, kepentingan kecil	Referensi
Ombudsman RI	Inspirasi	Pengaruh kecil, kepentingan kecil	Referensi
Masyarakat	Subjek yang berkepentingan	Pengaruh kecil, kepentingan besar	Penerima manfaat
LMS	Subjek yang berkepentingan	Pengaruh kecil, kepentingan besar	Penerima manfaat

*Tabel 3, Daftar stakeholder*

## Pemanfaatan Teknologi Digital

Era digitalisasi dan modernisasi menuntut masyarakat, terutama Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengikuti dan menguasai teknologi. Khususnya, dalam mempermudah dan mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Pada Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan, digitalisasi dilakukan dengan penggunaan sistem persuratan elektronik bersama [justisia.atrbpn.go.id](http://justisia.atrbpn.go.id) yang selalu dikaji ulang setiap tahun untuk pembaharuan dan penyesuaian terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat.



Gambar 8, Alur digitalisasi pelayanan

## D. Anggaran

Pelaksanaan rancangan aksi perubahan kinerja organisasi ini akan memerlukan manajemen anggaran yang rigid dan sesuai target. Berikut ini merupakan estimasi kebutuhan anggaran untuk melaksanakan kegiatan rapat rancangan peraturan menteri yang berkaitan dengan pencegahan kasus pertanahan.

Kode	Uraian RO/Komponen/Akun/Detail	Volume Rincian Output (RO)	Jenis komponen Utama/Pendukung	Rincian Perhitungan		Harga Satuan (Rp)	Jumlah (Rp)	Keterangan	
				Jumlah	Satuan				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
524114	Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Dalam Kota > Fullday Sosialisasi Pencegahan Kasus Pertanahan - Fullday Meeting Erelan I & II [30 Orang x 1 Paket x 1 Kali] - Fullday Meeting Erelan III ke bawah [35 Orang x 1 Paket x 1 Kali] - Uang Harian [45 Orang x 1 Hari] - Transport			10	OP	667.000	34.425.000	PNBP	
				25	OP	433.000	34.425.000		
				45	OK	130.000	6.670.000		
				45	OT	150.000	15.125.000		
									3.850.000
521211	Belanja Bahan - Penggandaan/Foto copy - Backdrop/Spenduk - Perjilidan - ATK/Perunjang Komputer - Seminar Kit			3.368	LBR	250	21.342.000	PNBP	
				1	PAKET	1.000.000	842.000		
				30	EKSP	25.000	1.000.000		
				1	PAKET	3.000.000	750.000		
				45	PAKET	350.000	3.000.000		
521811	Belanja Persediaan Barang Konsumsi - ATK/Perunjang Komputer			3	PAKET	8.000.000	24.000.000	PNBP	
							24.000.000		
522151	Belanja Jasa Profesi - Honor Narasumber Erelan I [2 ORG x 2 JAM] - Honor Narasumber Erelan II [2 ORG x 2 JAM]			4	OJ	1.400.000	9.600.000	PNBP	
				4	OJ	1.000.000	5.600.000		
521211	Belanja Bahan > FULLBOARD PENGAJIAN DAN PENANGANAN, SENGGKETA, KONFLUK, DAN PERKARA - ATK/Perunjang Komputer - Perjilidan - Penggandaan - Konsumsi Rapat [23 orang x 3 kali] - Backdrop/Spenduk - Seminar Kit			3	PAKET	3.000.000	63.512.000	RM	
				70	EKSP	25.000	9.000.000		
				8.548	LBR	250	1.750.000		
				75	OK	75.000	2.037.000		
				1	PAKET	1.000.000	5.625.000		
				126	PAKET	350.000	1.000.000		
									44.180.000
524119	Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Luar Kota > FULLBOARD PENGAJIAN DAN PENANGANAN, SENGGKETA, KONFLUK, DAN PERKARA DI YOGYAKARTA - Uang Harian [126 ORANG x 3 HARI x 1 KALI] - Transport Peserta Pused [92 ORANG x 1 KALI] - Taksi Jakarta-Oerah PP [126 ORG x 1 HARI x 1 KALI] - Transport Peserta Daerah [34 ORANG x 1 KALI] - Fullboard Erelan I & II [12 ORANG x 2 PAKET x 1 KALI] - Fullboard Erelan III ke bawah [114 ORANG x 2 PAKET x 1 KALI]			378	DH	140.000	696.488.000	RM	
				82	OT	2.439.000	52.920.000		
				126	OT	600.000	234.388.000		
				34	OP	4.102.000	75.600.000		
				24	OP	963.000	139.468.000		
				228	OP	750.000	23.112.000		
									171.000.000
									15.200.000
									11.200.000
									4.000.000
521213	Honor Output Kegiatan - Penanggung jawab [1 ORANG x 1 KEG] - Ketua [1 ORANG x 1 KEG] - Sekretaris [1 ORANG x 1 KEG] - Anggota [9 ORANG x 1 KEG]			1	OK	450.000	3.850.000	PNBP	
				1	OK	400.000	450.000		
				1	OK	300.000	400.000		
				9	OK	300.000	300.000		
									2.700.000
524111	Belanja perjalanan biasa - Transportasi [5 Orang x 1 Kali x 8 Satker] - Uang Harian [3 Orang x 1 Kali x 4 Hari x 8 Satker] - Uang Hotel Es I, II, & III [5 Orang x 1 Kali x 3 Hari x 8 Satker] - Uang Representatif Erelan I & II [2 Orang x 1 Kali x 4 Hari x 8 Satker]			40	OT	5.000.000	397.200.000	PNBP	
				160	DH	400.000	202.000.000		
				120	DH	1.000.000	64.000.000		
				64	DH	175.000	120.000.000		
									11.200.000

Gambar 9, Mata anggaran

## E. Manajemen Resiko

Manajemen risiko adalah usaha untuk mengelola risiko dengan cara memonitor sumber risiko, melacak, dan melakukan serangkaian upaya agar dampak risiko bisa diminimalisasi. Untuk melaksanakan aksi perubahan ini, terdapat risiko-risiko yang harus diwaspadai untuk mencegah, meminimalisir, dan mengelola risiko dalam proses pelaksanaannya. Beberapa risiko yang harus diwaspadai antara lain:

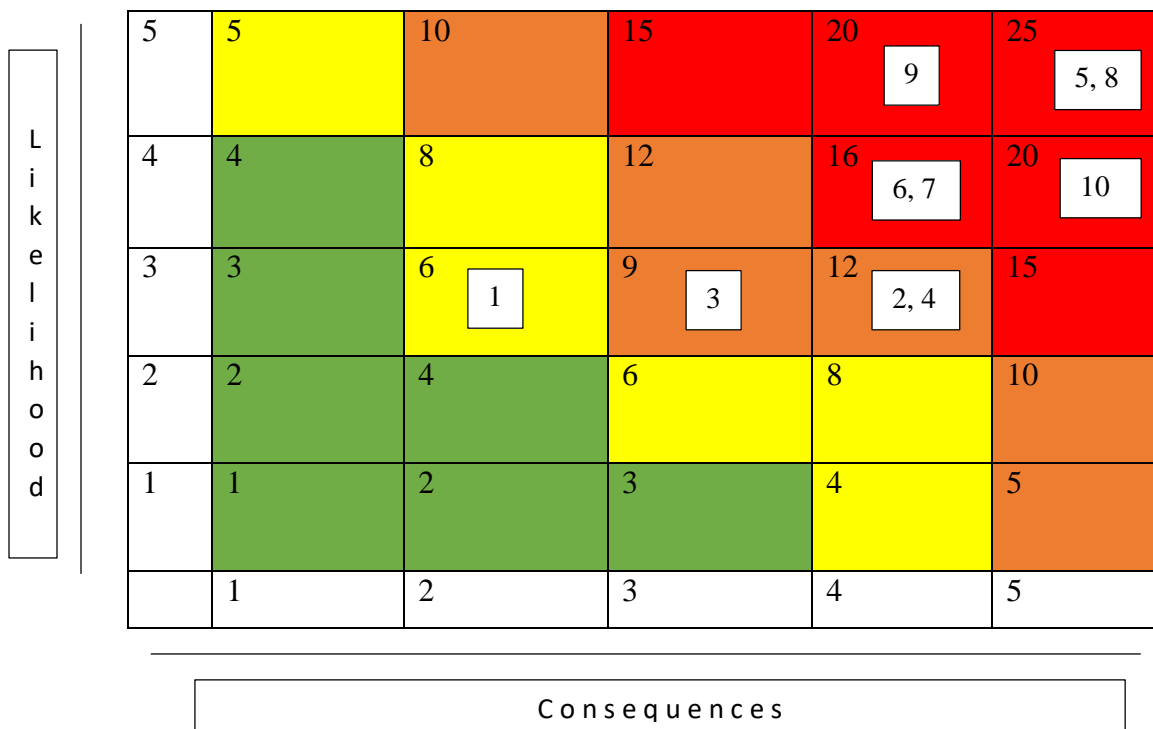
No	Kegiatan/Tahapan Kegiatan	Potensi Risiko	Mitigasi Risiko
1	Koordinasi dan konsultasi dengan coach dan mentor	Kesulitan menemukan waktu yang sesuai	Mengabarkan coach dan mentor sebelum hari H
2	Pembentukan tim efektif	Pilihan SDM yang terbatas	Memastikan SDM yang dipilih adalah yang berkualitas
3	Pengumpulan data pendukung	Hilangnya data historis	Melakukan digitalisasi data
4	Sosialisasi aksi perubahan pada tim	Jadwal yang padat dan berbenturan	Menentukan jadwal dan menginfokan tim segera
5	Penyusunan draft peraturan menteri	Belum ada SDM yang spesifik dengan keahlian legal drafting	Memberikan arahan dan petunjuk berupa lisan maupun referensi
6	Persiapan fullboard	Perdebatan panitia dalam memutuskan	Dipilihkan 1 orang sebagai penentu dalam perdebatan
7	Pelaksanaan fullboard	Tidak berjalan sesuai target penyelesaian draft	Moderator membatasi dan menetapkan fokus bahasan
8	Finalisasi draft peraturan menteri	Waktu yang terbatas dalam penyempurnaan draft	Menentukan waktu rapat bersama tim untuk dibahas bersama
9	Penyerahan konsep draft peraturan menteri ke Biro Hukum	Keterlambatan pelimpahan	Memastikan draft selesai sesuai jadwal dan mengawasi proses pelimpahan
10	Monitoring terhadap pengesahan peraturan menteri	Kesulitan monitor karena sudah dilimpahkan ke eksternal ditjen	Aktif bertanya kepada pihak Biro Hukum terkait proses legal drafting nya.

Tabel 4, Mitigasi Risiko

Tingkatan Risiko	Eksposur	Kategori	Tindakan
Low	1	Tidak Signifikan	Tidak membutuhkan perlakuan tambahan
Medium Low	2-4	Dapat Diterima	Lakukan prosedur control rutin yang ada
Medium	5-9	Sedang	Dapat diterima dengan catatan lakukan eksplorasi sebelum dilaksanakan lakukan upaya mitigasi risiko berdasarkan cost-benefit analysis
Medium High	10-15	Signifikan	Mendesak dan perlu dianalisis secara mendalam. Upayakan pengalokasian sumber daya
High	16-25	Di Luar Toleransi	Perlu tindakan secepatnya, upayakan sumber daya dan jika perlu batalkan aktivitasnya

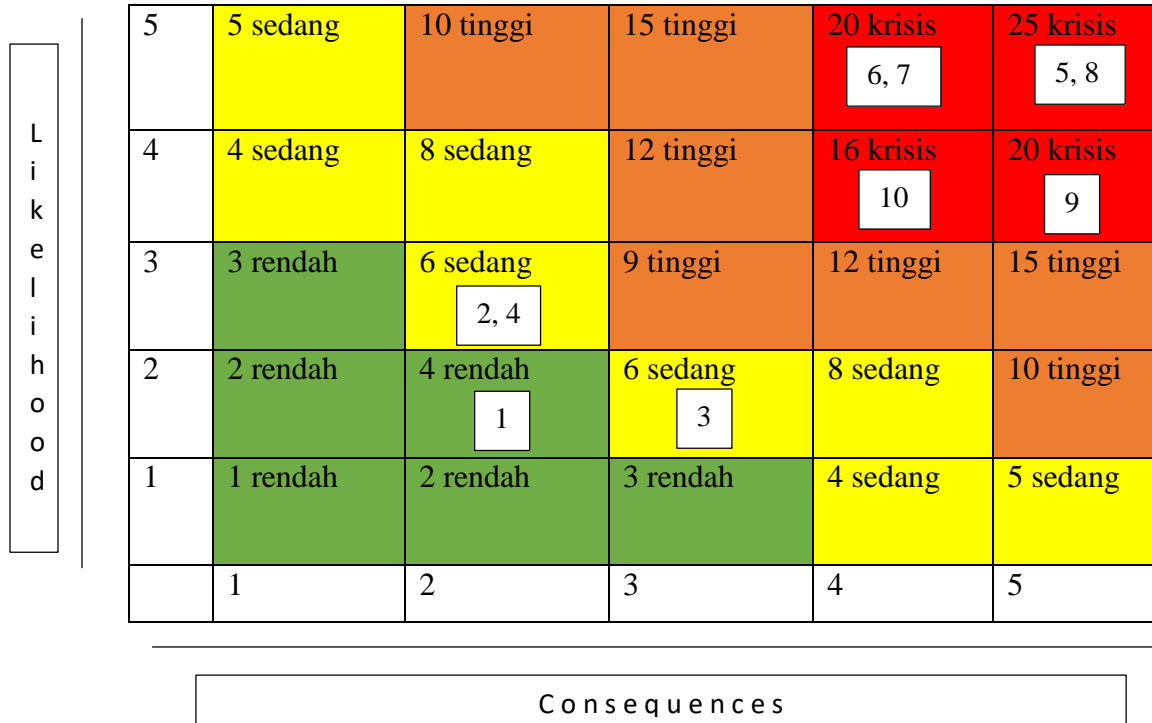
Gambar 10, Analisis tingkat risiko

PRIORITAS RISIKO RENCANA AKSI PERUBAHAN



Gambar 11, Prioritas risiko rencana aksi perubahan

PROFIL RISIKO RENCANA AKSI PERUBAHAN



Gambar 12, Profil risiko rencana aksi perubahan

No.	Potensi Kendala/Risiko	Rencana Mitigasi	Indikator Keberhasilan
1	Waktu yang terbatas	Membuat jadwal dan disiplin implementasi	Berhasil melaksanakan rapat sesuai jadwal yang ditentukan
2	Anggaran yang ketat	Penyusunan anggaran yang rigid dan sesuai sasaran	Penyerapan anggaran sesuai target
3	Sumber daya manusia yang terbatas	Mengadakan rapat rutin untuk memastikan kualitas tim	Anggota tim memahami tupoksi masing-masing dalam pelaksanaan tugas agar hasilnya maksimal
4	Konsep rapat yang kurang fokus pada pembahasan	Menentukan moderator untuk mengarahkan rapat	Diskusi berjalan sesuai topik yang ingin dibahas
5	Kurangnya kehadiran peserta pada saat rapat	Melakukan absensi setiap masuk ruangan	Peserta hadir lengkap

Tabel 5, Pengelolaan Risiko

## **BAB IV**

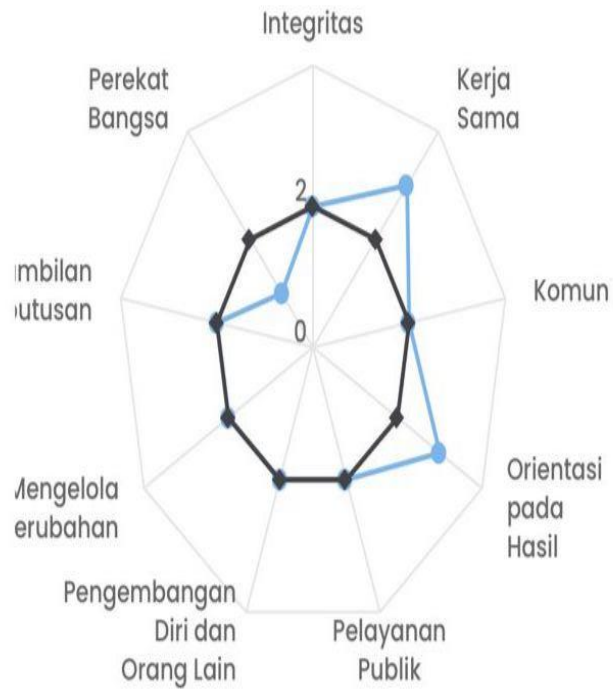
### **STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM AKSI**

Sebagai unsur sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) turut dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya demi mewujudkan target/tujuan organisasi. Adapun peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi. Menurut Jacobs (1989), kompetensi merupakan keterampilan atau kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan “baik”. Dalam konteks ini kata “baik” ditekankan pada pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Tingkat efektif dan efisien pelaksanaan pekerjaan sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan (knowledge), kemampuan (skill) dalam bersikap (attitude), kerja sama, pemecahan masalah dan kemampuan lainnya. Oleh sebab itu membentuk sumber daya manusia yang berkompeten tidaklah mudah dan memerlukan waktu yang tidak sebentar. Kompetensi bisa diperoleh melalui pengalaman kerja, pengalaman hidup, studi, atau pelatihan. Dari pengembangan dan peningkatan kemampuan tersebut diharapkan akan membentuk sumber daya manusia yang beretos kerja, terampil, kreatif, disiplin dan profesional serta mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Berangkat dari argumen tersebut, pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur menjadi penting untuk dilakukan pada seluruh ASN.

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu hak bagi Aparatur Sipil Negara termasuk Pegawai Negeri Sipil, maka dari itu penting artinya kepada seluruh Pegawai Negeri Sipil dilakukan upaya pembinaan kompetensinya baik yang bersifat teknis, manajerial dan sosial kultural paling sedikit selama 20 Jam Pelajaran setiap tahun. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran yang kemudian harus dilakukan evaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi tersebut setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Berdasarkan data yang diambil pada Sistem Informasi Penilaian Kompetensi (SIPK), berikut merupakan kompetensi yang sudah dikuasai dan harus dikembangkan oleh penulis.





### Nilai - Standar Kompetensi - Gap

Aspek Kompetensi	Nilai	Standar	Gap
Integritas	2	2	0
Kerja Sama	3	2	1
Komunikasi	2	2	0
Orientasi pada Hasil	3	2	1
Pelayanan Publik	2	2	0
Pengembangan Diri dan Orang Lain	2	2	0
Mengelola Perubahan	2	2	0
Pengambilan Keputusan	2	2	0
Perekat Bangsa	1	2	-1

Gambar 13, Profil kompetensi manajerial dan sosial kultural

Aspek Kompetensi	Nilai	Standar	Gap
Pengukuran Bidang Tanah	1	2	-1
Pemetaan	2	2	0
Penetapan Hak Tanah	2	2	0
Pendaftaran Tanah	2	2	0
Landreform	2	2	0
Pengaturan Pertanahan	2	2	0
Pengendalian Pertanahan	1	2	-1
Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan	1	2	-1
Pengadaan Tanah	1	2	-1
Penilaian Tanah	2	2	0
Konsolidasi Tanah	1	2	-1
Teknik Penataan Ruang	2	2	0
Teknik Merancang Struktur dan Pola Ruang	2	2	0
Teknik Penyusunan Sistem Pengendalian Pemanfaatan Ruang	1	2	-1
Perencanaan Program dan Anggaran	2	2	0
Manajemen SDM	1	2	-1
Penjaminan Mutu	2	2	0

Gambar 14, Kompetensi manajerial dan sosial kultural

NO.	BENTUK PENGEMBANGAN KOMPETENSI	GAP KOMPETENSI MANAJERIAL							GAP KOMPETENSI SOSIAL-KULTURAL	
		INTE-GRITAS	KERJA SAMA	KOMUNI-KASI	ORIENTASI PADA HASIL	PILAYANAN PUBLIK	PENGEMBANGAN DIRI DAN ORANG LAIN	MENGELOLA PERUBAHAN	PENGAMBILAN KEPUTUSAN	PEREKAT BANGSA
1	Pelatihan Dasar-dasar Kepemimpinan							✓	✓	
2	Pelatihan Etika Kerja					✓				
3	Pelatihan Menjadi SDM Unggul, Adversly Quotient				✓					
4	Pelatihan Manajemen Hubungan Publik		✓	✓		✓				
5	Pelatihan Manajemen Kinerja Organisasi	✓			✓					
6	Pelatihan Manajemen Pelaksanaan Strategi				✓		✓		✓	
7	Pelatihan Membangun Kolaborasi melalui Komunikasi yang efektif		✓	✓						
8	Pelatihan Menciptakan Budaya "Continuous Improvement" di Lingkungan Kerja	✓			✓					
9	Pelatihan Mengelola Keberagaman di Lingkungan Kerja		✓				✓			✓
10	Pelatihan Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan				✓				✓	

Gambar 15, Pengembangan Kompetensi

Berkenaan dengan hal tersebut maka pengembangan kompetensi itu perlu dilakukan melalui strategi-strategi tertentu sesuai dengan peraturan yang ada serta cara-cara tertentu dalam mengembangkan kompetensi setiap Pegawai Negeri Sipil. Berikut ini merupakan strategi penulis dalam meningkatkan kompetensi sebagai bahan evaluasi atas kekurangan diri dengan hasil pemetaan sebagai berikut:

<b>No.</b>	<b>Profil Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural</b>	<b>Kegiatan Pengembangan</b>
1	Perekat Bangsa	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
<b>No.</b>	<b>Aspek Kompetensi</b>	<b>Kegiatan Pengembangan</b>
1	Pengukuran bidang tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
2	Pengendalian Pertanahan	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
3	Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
4	Pengadaan Tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
5	Konsolidasi Tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
6	Teknik Penyusunan Sistem Pengendalian dan Pemanfaatan Ruang	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
7	Manajemen SDM	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis

*Tabel 6, Rencana kegiatan pengembangan kompetensi*

## BAB V

### HASIL IDENTIFIKASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

#### I. Hasil Pemetaan Sikap dan Perilaku

##### Rekap Nilai Gabungan Peserta dan Mentor

Nama	: Agha Setia Putra	Nama Mentor	: Arif Rachman, S.I.K., Ekasaptadi, S.H.		M.T.C.P.
NIP	: 198311172008041002	NIP	: -		
Jabatan	: Kepala Subdirektorat Pencegahan dan Hubungan Kelembagaan	Jabatan	: Direktur Pencegahan dan Penanganan Konflik Pertanahan		
Instansi	: Kementerian ATR/BPN	Instansi	: Kementerian ATR/BPN		
Program	: Pelatihan Kepemimpinan Administrator				

*Tabel 7, Rekap nilai peserta dan mentor*

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
<b>Integritas</b>	Tanggung jawab	9	9	9	Istimewa
	Komitmen	9	9	9	Istimewa
	Kedisiplinan	9	9	9	Istimewa
	Kejujuran	9	9	9	Istimewa
	Konsistensi	10	9	9.5	Istimewa
	Pengambilan Keputusan Dilema	10	10	10	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>9.3</b>	<b>9.1</b>	<b>9.2</b>	Istimewa
<b>Kerjasama</b>	Kerjasama Internal	10	9	9.5	Istimewa
	Kerjasama Eksternal	10	9	9.5	Istimewa
	Komunikasi	10	9	9.5	Istimewa
	Fleksibilitas	10	10	10	Istimewa
	Komitmen dalam Tim	10	10	10	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>10</b>	<b>9.4</b>	<b>9.7</b>	Istimewa
<b>Mengelola Perubahan</b>	Orientasi Pelayanan	9	9	9	Istimewa
	Adaptibilitas	10	10	10	Istimewa
	Pengembangan diri dan orang lain	9	9	9	Istimewa
	Orientasi pada Hasil	10	9	9.5	Istimewa
	Inisiatif	10	10	10	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>9.6</b>	<b>9.4</b>	<b>9.5</b>	Istimewa
<b>Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku</b>		<b>9.6</b>	<b>9.3</b>	<b>9.4</b>	Istimewa

Keterangan

1-2 : Sangat kurang

3-4 : Kurang

5-6 : Cukup

7-8 : Baik

9-10 : Istimewa

*Tabel 8, Rekap nilai peserta dan mentor*

### Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

Nama : Agha Setia Putra Nama Mentor : Arif Rachman, S.I.K.,  
 Ekasaptadi, S.H. M.T.C.P.  
 NIP : 198311172008041002 NIP : -  
 Jabatan : Kepala Subdirektorat Pencegahan dan Hubungan  
 Pencegahan dan Hubungan Penanganan Konflik  
 Kelembagaan Pertanahan  
 Instansi : Kementerian ATR/BPN Instansi : Kementerian ATR/BPN  
 Program : Pelatihan Kepemimpinan  
 Administrator (PKA)  
 Angkatan II Tahun 2023

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	9.3	10	9.6	9.6	Istimewa
Mentor	9.1	9.4	9.4	9.3	Istimewa
Nilai Rata- Rata Per Sub Komponen	<b>9.2</b>	<b>9.7</b>	<b>9.5</b>	<b>9.4</b>	Istimewa
Kualifikasi Per Sub Komponen	Istimewa	Istimewa	Istimewa	Istimewa	

#### Keterangan

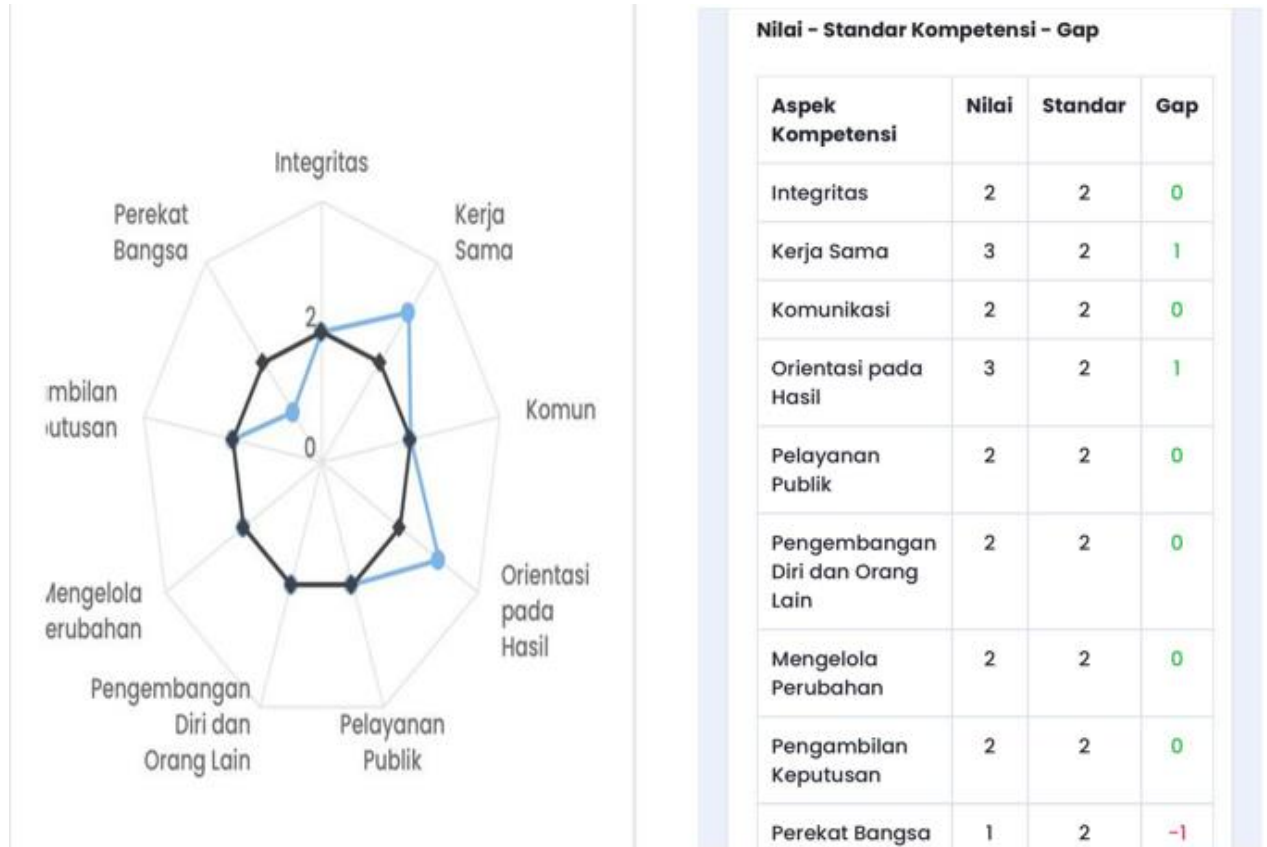
1-2 : Sangat kurang  
 3-4 : Kurang  
 5-6 : Cukup  
 7-8 : Baik  
 9-10: Istimewa

Akhir Sikap Perilaku adalah  
**9.4** dengan kualifikasi  
 istimewa

Tabel 9, Rekap Nilai Akhir Peserta

## II. Rencana Pengembangan Potensi Diri

Profil kompetensi manajerial dan sosial kultural diri berdasarkan SIPK Kementerian ATR/BPN, yaitu :



Gambar 16, Profil kompetensi manajerial sosial kultural

No.	Profil Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural	Kegiatan Pengembangan
1	Perekat Bangsa	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
No.	Aspek Kompetensi	Kegiatan Pengembangan
1	Pengukuran bidang tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
2	Pengendalian Pertanahan	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis

3	Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
4	Pengadaan Tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
5	Konsolidasi Tanah	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
6	Teknik Penyusunan Sistem Pengendalian dan Pemanfaatan Ruang	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis
7	Manajemen SDM	Diklat kepemimpinan, webinar, dan pengalaman praktis

*Tabel 10, Rencana kegiatan pengembangan kompetensi*

Merujuk pada capaian Kompetensi Manajerial dan Sosiokultural Diri pada gambar di atas, nilai kompetensi untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi pratama masih belum memenuhi persyaratan, dimana nilai kompetensi untuk masing-masing aspek dipersyaratkan adalah 4. Sehubungan dengan hal tersebut, rencana pengembangan potensi diri yang dapat dilakukan antara lain dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi diri menuju nilai 4 untuk seluruh aspek kompetensi, yaitu: Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan, Pengambilan Keputusan, dan Perikat Bangsa.



## **DAFTAR PUSTAKA**

1. Modul Aksi Perubahan Kepemimpinan Administrator, LAN RI, 2021;
2. Modul Studi Lapangan Pelatihan Kepemimpinan Administrator, LAN RI, 2021;
3. Permen ATR/Kepala BPN Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ATR/BPN;
4. Permen ATR/Kepala BPN Nomor 21 Tahun 2020 tentang Penanganan Kasus Pertanahan;
5. Bahan Rakernas Kementerian ATR/BPN Tahun 2023 Ditjen Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan;
6. Sistem Informasi Penilaian Kompetensi Kementerian ATR/BPN <https://sipk.atrbpn.go.id/>.