

LAPORAN AKHIR AKSI PERUBAHAN

PERCEPATAN PELAKSANAAN PENGADAAN TANAH MELALUI SISTEM INFORMASI PERENCANAAN PENGADAAN TANAH



Disusun oleh :

Nama : Zumratul Aini, A.Ptnh., M.M.
NIP : 196905261989032001
Jabatan : Kepala Subdirektorat Pengadaan
dan Pencadangan Tanah Wilayah I
Unit Kerja : Direktorat Bina Pengadaan dan
Pencadangan Tanah

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR ANGKATAN III

**PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
TAHUN 2020**

LEMBAR PENGESAHAN JUDUL

**Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Melalui Sistem
Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah**

Disahkan di Bogor,

Coach,

Mentor,

.....
NIP.

Nurhadi Putra, A.Ptnh., M.M.
NIP. 196902031989031002

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR

Rancangan Aksi Perubahan ini diajukan oleh:

Nama Peserta : Zumratul Aini, A.Ptnh., M.M.
NIP : 196905261989032001
Jabatan : Kepala Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah I
Pelatihan : Pelatihan Kepemimpinan Administrator
Angkatan : III (Ketiga) Tahun 2020
Unit Kerja : Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah

Judul Laporan Aksi Perubahan:

Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Melalui Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah

Telah diseminarkan di hadapan penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Untuk selanjutnya diimplementasikan aksi perubahan pada saat *off class* mulai tanggal

Coach,

Mentor,

.....
NIP.

Nurhadi Putra, A.Ptnh., M.M.
NIP. 196902031989031002

KATA PENGANTAR

Puji syukur penyusun panjatkan kepada Allah SWT. karena atas karunia yang telah dilimpahkan, sehingga penyusun dapat menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan yang berjudul **“Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Melalui Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah”**. Laporan Aksi Perubahan disusun guna memenuhi persyaratan dalam kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III tahun 2020 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Ucapan terima kasih penyusun sampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam menyusun Laporan Aksi Perubahan, yaitu:

1. Bapak Deni Santo, Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional beserta jajaran, sebagai penyelenggara kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III tahun 2020;
2. Bapak Nurhadi Putra, A.Ptnh., M.M. selaku Direktur Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk mengikuti kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III tahun 2020;
3. Bapak selaku *coach* dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan atas masukan terhadap laporan aksi perubahan yang disusun;

4. Bapak dan ibu para Widyaiswara di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama kegiatan pembelajaran Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III tahun 2020 berlangsung.
5. Teman-teman peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan III tahun 2020 yang selalu saling mendukung dari awal kegiatan pelatihan sampai akhir kegiatan.

Akhirnya dengan harapan yang besar guna kesempurnaan pelaksanaan aksi perubahan dan pelaporan kegiatan ini, penyusun berharap masukan dan kritikan yang membangun demi perbaikan baik bagi diri penyusun maupun bagi pelaksanaan aksi perubahan di unit kerja. Penyusun berharap bahwa aksi perubahan ini dapat memberikan manfaat bagi Kementerian ATR/BPN, Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dan seluruh *stakeholders* yang memanfaatkan aksi perubahan yang dilakukan oleh penyusun.

Penyusun,

Zumratul Aini, A.Ptnh., M.M.
NIP. 196905261989032001

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR	
KATA PENGANTAR.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR LAMPIRAN.....	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	
B. Tujuan Aksi Perubahan	
C. Manfaat Aksi Perubahan.....	
D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan.....	
BAB II PROFIL KINERJA ORGANISASI.....	
A. Tugas dan Fungsi Organisasi.....	
1. Tugas dan Fungsi Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan.....	
2. Tugas dan Fungsi Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah.....	
3. Tugas dan Fungsi Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah I.....	
4. Area Bermasalah.....	
B. Sumber Daya Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah	
BAB III ANALISIS MASALAH.....	
A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi Yang Bermasalah	
B. Penetapan Masalah Utama	
C. Analisis Kelayakan Inovasi.....	
BAB IV STRATEGI MENGATASI MASALAH.....	
A. Terobosan Inovasi.....	

B. Hasil Inovasi	
C. Pemanfaatan Sumber Daya.....	
D. Manajemen Kinerja Organisasi	
BAB V LAPORAN AKSI PERUBAHAN	
A. Proses Kepemimpinan	
1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	
2. Pengelolaan Budaya Kerja	
3. Membangun jejaring dan kolaborasi	
B. Hasil Kepemimpinan	
1. Capaian dalam Perbaikan Kinerja Organisasi	
2. Manfaat Aksi Perubahan	
C. Keberlanjutan Aksi Perubahan	
1. Kegiatan Jangka Pendek	
2. Kegiatan Jangka Menengah.....	
3. Kegiatan Jangka Panjang	
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	
B. Rekomendasi.....	
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kinerja Bagian Program dan Hukum s.d September 2020	16
Tabel 2 Kinerja Bagian Program dan Hukum yang diharapkan ...	17
Tabel 3 Distribusi SDM pada Setditjen PTPP	20
Tabel 4 Sarana Kerja pada Setditjen PTPP	21
Tabel 5 Alokasi anggaran pada Setditjen PTPP.....	21
Tabel 6 Permasalahan pada Bagian Program dan Hukum.....	24
Tabel 7 Analisa Permasalahan.....	28
Tabel 8 Matriks Perananan <i>Stakeholder</i> Internal dalam Aksi Perubahan.....	42
Tabel 9 Matriks Perananan <i>Stakeholder</i> Eksternal dalam Aksi Perubahan.....	47
Tabel 10 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Pendek)	51
Tabel 11 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Menengah)	52
Tabel 12 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Panjang).....	53
Tabel 13 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan (Jangka Pendek)	54
Tabel 14 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan (Jangka Menengah)	55
Tabel 15 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan (Jangka Panjang)	56
Tabel 16 Distribusi Tugas dan Waktu Penyelesaian Tugas.....	57
Tabel 17 Identifikasi Risiko	59
Tabel 18 Analisa Risiko	60
Tabel 20 Manajemen Risiko Jangka Pendek	60
Tabel 21 Implementasi Aksi Perubahan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Ka BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah .	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Fungsi Kementerian ATR/BPN	1
Gambar 2 <i>Strategis Goals</i> Kementerian ATR/BPN.....	2
Gambar 3 Visi dan Misi Kementerian ATR/BPN.....	3
Gambar 4 Tematik Tahunan Pembangunan Pertanahan dan Ruang	3
Gambar 5 Nilai Organisasi Kementerian ATR/BPN	4
Gambar 6 Rancangan Renstra Ditjen PTPP Tahun 2020-2024.....	6
Gambar 7 Realisasi Pengadaan Tanah di Lokasi PSN (2015-2019)	8
Gambar 8 Struktur Organisasi Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan.....	14
Gambar 9 SDM berdasarkan kualifikasi pendidikan.....	20
Gambar 10 Alokasi Anggaran Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan.....	22
Gambar 11 Analisis <i>Fishbone</i> belum optimalnya penyusunan peraturan	30
Gambar 12 SIPT dalam KKP <i>Web</i>	30
Gambar 13 Peta pemanfaatan Sumber Daya Rencana Aksi Perubahan	41
Gambar 14 Kuadran Pengaruh dan Kepentingan <i>Stakeholder</i>	48
Gambar 15 Jejaring Kerja dalam Pencapaian Tujuan	49
Gambar 16 Fase Pelaksanaan Aksi Perubahan.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Substansi Rapermen ATR/Ka BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah	66
Lampiran 2 Permasalahan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.....	67
Lampiran 3 Daftar Surat Edaran dan Petunjuk Terkait dengan Pengadaan Tanah (Tahun 2015-2020).....	70
Lampiran 4 Pelaksanaan Pengadaan Tanah Kurun Waktu 2015-2019	81

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perencanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum merupakan titik anjak penyelenggaraan pengadaan tanah yang sekaligus memainkan peranan penting terhadap keberhasilan pengadaan tanah. Namun, semenjak berlakunya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum, tahap perencanaan kurang mendapat perhatian Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Hal ini wajar adanya, oleh karena tahap perencanaan merupakan wewenang/tanggung jawab Instansi yang memerlukan tanah, sehingga Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional lebih berkonsentrasi pada tahap pelaksanaan dan penyerahan hasil pengadaan tanah yang memang merupakan wewenang/tanggung jawabnya.

Pada perkembangannya, dalam sebuah Rapat Kerja Teknis Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah di awal tahun 2020, isu perencanaan pengadaan tanah tampak semakin mengemuka. Dalam sebuah presentasi yang dipaparkan oleh Direktur Pembinaan Pengadaan dan Penetapan Tanah Pemerintah antara lain disampaikan bahwa terdapat sebanyak 8 Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional mengeluhkan rendahnya kualitas Dokumen Perencanaan Pengadaan Tanah (DPPT) yang disusun Instansi yang memerlukan tanah. Isu ini menempatkannya di urutan pertama yang kemudian dipandang perlu dibahas dalam rapat tersebut. Untuk mengatasi persoalannya ini maka telah ditindaklanjuti dengan terbitnya Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 20 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penyusunan Dokumen Perencanaan Pengadaan Tanah.

Dalam kaitan hal di atas, Badan Legislatif telah mengesahkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, yang mana kluster pengadaan tanah terdampak atas berlakunya undang-undang cipta kerja ini. Diantara sederet pasal-pasal dalam Undang-Undang Cipta Kerja terdapat ketentuan yang mengubah beberapa konsep dalam tahap perencanaan pengadaan tanah. Ketentuan tersebut dapat disimak pada Pasal 14 ayat (1), yang berbunyi "Instansi yang memerlukan tanah membuat perencanaan Pengadaan Tanah untuk Kepentingan Umum dengan melibatkan kementerian/lembaga yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan".

Bertolak dari uraian di atas, tidak dapat dipungkiri bahwa jajaran Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional harus terlibat dalam tahap perencanaan pengadaan tanah sehingga diyakini bahwa tahap pelaksanaan dapat berjalan tanpa permasalahan yang berarti karena didasari atas perencanaan yang berkualitas. Meskipun demikian, keterlibatan jajaran Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional tidak mengurangi tanggung jawab Instansi yang memerlukan tanah jika terdapat permasalahan yang timbul dalam tahap perencanaan. Ini berarti Instansi yang memerlukan tanah tetap bertanggung jawab penuh terkait segala permasalahan dalam tahap perencanaan.

Saat ini Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional mengupayakan juga konsentrasinya dalam tahap perencanaan. Hal ini dapat dilihat dari adanya kerjasama untuk mengembangkan berbagai konsep dan pemikiran dalam tahap perencanaan. Kerjasama tersebut telah dan sedang dilakukan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dengan berbagai pihak seperti *Japan International Cooperation Agency* (JICA) dan *Asian Development Bank* (ADB). Dalam hal kerjasama dengan JICA fokus ditujukan pada

penyediaan aplikasi tahap perencanaan dan persiapan. Terhadap pengembangan aplikasi tahap perencanaan bahwa hal ini sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 20 Tahun 2020. Akan tetapi pengembangan aplikasi tahap persiapan perlu terlebih dahulu didukung dengan regulasi, yang mana Rancangan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional mengenai Persiapan Pengadaan Tanah sedang disusun oleh Tim dilingkungan Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan.

Ketentuan Pasal 1 ayat (10) Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 20 Tahun 2020 menentukan bahwa “Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah adalah aplikasi/perangkat lunak berbasis internet yang dibangun dan dikembangkan sebagai basis data Dokumen Perencanaan Pengadaan Tanah di dalam sistem informasi Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional”. Lebih lanjut dikatakan oleh Pasal 36 ayat (1) bahwa Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah disediakan dan dikelola oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Ketentuan lebih lanjut mengenai Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah diatur dalam Petunjuk Teknis sebagaimana disebutkan dalam Pasal 36 ayat (3).

Dengan demikian telah terdapat landasan yang tegas untuk membangun Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah sehingga diharapkan basis data perencanaan pengadaan tanah dapat segera tersedia. Akan tetapi dalam proses pembangunan Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah tersebut perlu masukan-masukan, yang tentunya Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah berserta jajarannya sangat berkepentingan untuk memberikan masukan dimaksud.

Oleh karena itu, isu pemanfaatan basis data dalam Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah dalam

mendukung tahap pelaksanaan pengadaan tanah kiranya perlu diangkat sebagai Aksi Perubahan sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif dalam penyelenggaraan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum.

B. Tujuan Aksi Perubahan

Rancangan Aksi Perubahan yang akan disusun memiliki tujuan:

1. Tujuan jangka pendek dari Aksi Perubahan ini adalah penyelarasan rancangan aplikasi/sistem informasi perencanaan pengadaan tanah dengan muatan dan tata laksana penyusunan DPPT;
2. Tujuan jangka menengah adalah tersedianya aplikasi/sistem informasi perencanaan pengadaan tanah yang tepat guna/sesuai kebutuhan *user* dengan mempedomani aturan perundang-undangan yang berlaku;
3. Tujuan jangka panjang adalah tersedianya basis data perencanaan pengadaan tanah yang berkualitas dan komprehensif.

C. Manfaat Aksi Perubahan

Rancangan aksi perubahan yang akan disusun memiliki manfaat bagi kepentingan instansi yang memerlukan tanah, pemerintah daerah serta institusi tempat kerja.

1. Manfaat bagi instansi yang memerlukan tanah:
 - a) Tersedianya basis data perencanaan pengadaan tanah yang berkelanjutan;
 - b) Tersedianya aplikasi/sistem informasi perencanaan pengadaan tanah yang memudahkan dalam penyusunan DPPT;
2. Manfaat bagi pemerintah daerah:
 - a) Mendukung pada tahap persiapan pengadaan tanah;
 - b) Tersusunnya DPPT yang berkualitas dan komprehensif;
3. Manfaat bagi institusi tempat kerja:
 - a) Mendukung kegiatan pada tahap pelaksanaan kegiatan pengadaan tanah.

BAB II PROFIL KINERJA ORGANISASI

A. Tugas dan Fungsi Organisasi

1. Tugas dan Fungsi Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan.

Berdasarkan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ATR/BPN, dalam Pasal 334 disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pengadaan dan pencadangan tanah, konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan menyelenggarakan fungsi :

- a. perumusan kebijakan di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah
- b. pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah yang berasal dari tanah terlantar, bekas hak dan tanah lainnya, konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan;
- c. pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah yang berasal dari tanah terlantar, bekas hak dan tanah lainnya, konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan;
- d. penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah yang berasal dari tanah terlantar, bekas hak dan tanah lainnya, konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan;
- e. pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah yang berasal dari tanah terlantar, bekas hak dan tanah lainnya, konsolidasi tanah

- dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan;
- f. pelaksanaan evaluasi dan pelaporan di bidang pembinaan pengadaan tanah dan pencadangan tanah yang berasal dari tanah terlantar, bekas hak dan tanah lainnya, konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan, penilaian tanah dan ekonomi pertanahan;
 - g. pelaksanaan administrasi Ditjen V; dan
 - h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri/Kepala

Ditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan terdiri atas 4 (empat) Unit Eselon II yaitu :

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal;
- b. Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah;
- c. Direktorat Konsolidasi Tanah dan Pengembangan Pertanahan;
- d. Direktorat Penilaian Tanah dan Ekonomi Pertanahan.

2. Tugas dan Fungsi Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah

Berdasarkan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ATR/BPN, dalam pasal 348 disebutkan bahwa Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah mempunyai tugas melaksanakan melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pengadaan dan pencadangan tanah.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 348, Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah menyelenggarakan fungsi:

- a. pembinaan dan pelaksanaan pencadangan tanah;
- b. pembinaan dan fasilitasi pengadaan tanah;

- c. pelaksanaan pembangunan basis data pengadaan tanah dan pencadangan tanah;
- d. pelaksanaan monitoring dan evaluasi pengadaan dan pencadangan tanah;
- e. pembinaan dan pelaksanaan mitigasi risiko pengadaan dan pencadangan tanah;
- f. fasilitasi penanganan permasalahan pengadaan dan pencadangan tanah; dan
- g. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.

Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah terdiri atas:

- a. Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah I;
- b. Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah II;
- c. Subdirektorat Mitigasi Risiko Pengadaan dan Pencadangan Tanah;
- e. Subbagian Tata Usaha; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

3. Tugas dan Fungsi Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah I

Berdasarkan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ATR/BPN, dalam pasal 351 disebutkan bahwa Subdirektorat Pengadaan dan Pencadangan Tanah Wilayah I mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pemberian bimbingan teknis dan supervisi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi dan pelaporan pengadaan dan pencadangan tanah meliputi Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Banten, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, Kalimantan Timur, Maluku, Maluku Utara, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara

Timur dan Aceh.

4. Area Bermasalah

Penentuan area yang bermasalah dilihat dari kondisi eksisting yang ada dan dibandingkan dengan kondisi ideal yang diharapkan dengan indikator-indikator keberhasilan yang ditetapkan. Beberapa isu yang diidentifikasi antara lain:

- 1) Dalam Undang-Undang Cipta Kerja menyatakan bahwa Kementerian ATR/BPN harus terlibat dalam tahap perencanaan pengadaan tanah;
- 2) Dalam Peraturan Menteri ATR/KBPN Nomor 20 Tahun 2020 memerintahkan penyediaan Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah;
- 3) Belum tersedianya Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah.

B. Sumber Daya Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan

Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya didukung oleh ketersediaan sumber daya. Sumber daya yang dimiliki oleh Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan terdiri dari sumber daya manusia, sarana serta anggaran. Pegawai di lingkungan Setditjen sebanyak 18 orang yang terdiri atas 13 orang ASN dan 5 orang PPNPN. Dari 13 orang ASN di Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan, terdiri atas 2 orang Analis Perencanaan dan Kerja Sama, 1 orang Analis Hukum dan 1 orang Analis Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur.

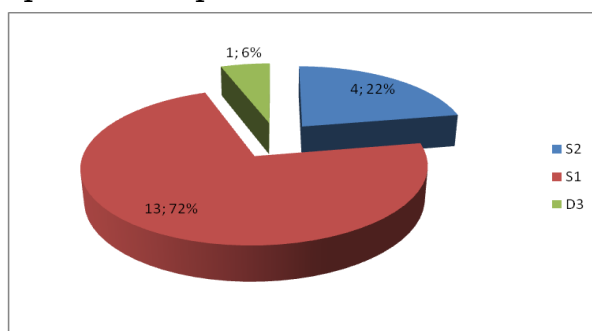
Distribusi SDM di Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan berdasarkan struktur organisasi dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3 Distribusi SDM di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal
Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan

No	Unit Kerja	Jumlah SDM (Orang)					Jumlah
		Sesditjen	Kepala Bagian	Kepala Subbagian	Analisis	PPNPN	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Setditjen	1					1
2	Bagian Program dan Hukum		1				1
3	Subbagian Program			1	1		2
4	Subbagian Hukum			1	1		2
5	Subbagian Evaluasi Kinerja			1	1		2
6	Bagian Kepegawaian dan Umum		1				1
7	Subbagian Kepegawaian			1	1	1	3
8	Subbagian Keuangan dan BMN			1		1	2
9	Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga			1		3	4
	Jumlah	1	2	6	4	5	18

Sumber: SIMPEG

Berdasarkan tingkat pendidikan distribusi SDM di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dapat dilihat pada Gambar 8



Gambar 9 SDM Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

Sumber: SIMPEG

Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi didukung oleh ketersediaan sarana. Berdasarkan Data SIMAK Barang Milik Negara, sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan tugas sebagaimana tercantum pada Tabel 4

Tabel 4 Sarana Kerja di lingkungan Setditjen Pengadaan dan Pengembangan Pertanahan

No	Jenis Alat Pengolah Data	Jumlah (Unit)	Kondisi
1	2	3	4
1.	Komputer PC	17	Baik
2.	Laptop	5	1 Rusak Ringan
3.	Printer Hitam Putih	10	1 Rusak Ringan
4.	Printer Warna	3	Baik
5.	Infocus	1	Baik
6.	Penghancur Kertas	1	Rusak

Sumber: SIMAK BMN

Alokasi anggaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan pada tahun 2020 sebesar Rp 6.432.722.000,00 untuk melaksanakan 3 (tiga) output yaitu Layanan Dukungan Manajemen Eselon I sebesar Rp 3.813.286.000,00, Layanan Sarana dan Prasarana Internal sebesar Rp176.000.000,00 dan Layanan Perkantoran sebesar Rp 2.443.436.000,00.

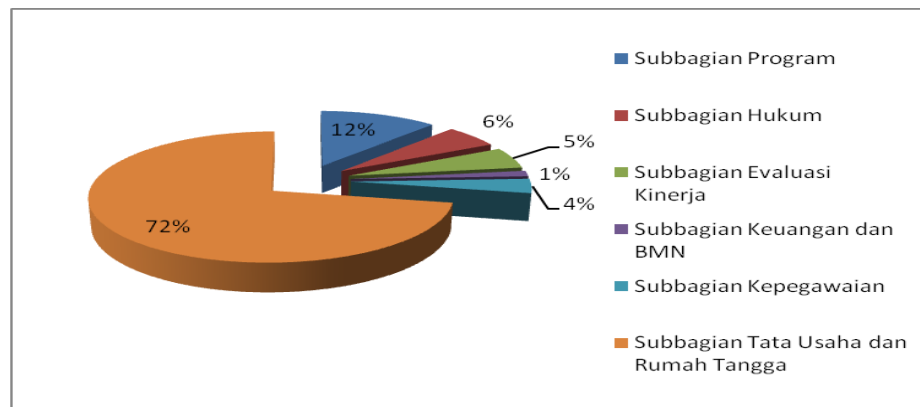
Pada bulan April 2020, menindaklanjuti kebijakan *refocusing* anggaran dari Kementerian Keuangan, maka dilakukan *saving*/penghematan anggaran untuk penanganan *pandemic Covid-19* sebesar Rp 642.638.000,00 (sekitar 10%) sehingga alokasi anggaran menjadi Rp 5.790.084.000,00.

Rincian alokasi anggaran pada Bagian Program dan Hukum berdasarkan subbagian sebagaimana tercantum pada Tabel 5 dan Gambar 9

Tabel 5 Alokasi Anggaran Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan Tahun 2020 per Subbagian-per Komponen

No	Subbagian	Komponen	Alokasi Anggaran
1	2	3	4
1	Subbagian Program	Penyusunan Rencana	495.017.000
		Penyusunan Program dan Anggaran	191.801.000
2	Subbagian Hukum	Pelayanan Hukum	328.218.000
3	Subbagian Evaluasi Kinerja	Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi	308.402.000
4	Subbagian Keuangan dan BMN	Penyusunan Laporan Keuangan	83.240.000
5	Subbagian Kepegawaian	Pengembangan Kepegawaian	90.032.000
		Pelayanan Organisasi, Tata Laksana dan Reformasi Birokrasi	119.367.000
6	Subbagian Tata Usaha dan Rumah Tangga	Pelayanan Umum dan Perlengkapan	1.038.744.000
		Pelaksanaan Rumah Tangga	515.827.000
		Layanan Sarana dan Prasarana Internal	176.000.000
		Layanan Perkantoran	2.443.436.000
Total			5.790.084.000

Sumber: DIPA Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah Tahun 2020



Gambar 10 Alokasi Anggaran Sekretariat Direktorat Jenderal Tahun 2020 per Subbagian

Sumber: DIPA Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah Tahun 2020

BAB III ANALISIS MASALAH

A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi Yang Bermasalah

Dalam rangka meningkatkan EoDB sebagaimana merupakan Tujuan 1 dalam Rancangan RENSTRA ATR/BPN Tahun 2020-2024 dan visi Kementerian ATR/BPN serta mengimplementasikan nilai organisasi, Bagian Program dan Hukum melaksanakan tugas penyusunan rencana, penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan, fasilitasi kerja sama dan pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan kinerja.

Tugas Bagian Program dan Hukum dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu perencanaan program dan anggaran, layanan hukum dan evaluasi program dan kinerja. Pelaksanaan kegiatan di lingkup bagian program dan hukum dilaksanakan mulai bulan Januari s.d Desember dengan berkoordinasi secara intensif dengan pihak internal Ditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan maupun pihak eksternal.

Identifikasi permasalahan dilakukan pada pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian program dan hukum. Penentuan permasalahan ini didasari atas kondisi eksisting yang terjadi saat ini dibandingkan dengan kondisi ideal dari pelaksanaan tugas tersebut. Kemudian juga ditetapkan indikator-indikator keberhasilan dari pelaksanaan tugas tersebut. Permasalahan yang terjadi di bagian program dan hukum dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Permasalahan Pada Bagian Program dan Hukum

No	Kluster Tugas dan Fungsi	Kondisi Saat ini	Kondisi Yang diharapkan	Indikator	Gap/Permasalahan
1	2	3	4	5	6
1	Penyusunan Rencana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya SDM yang bisa menyusun Rencana Strategis 2. Penggalan isu dan kegiatan Renstra yang belum optimal 3. Sinkronisasi Renstra Eselon I dengan Renstra Kementerian dan RPJM Nasional 4. Belum adanya <i>baseline</i> yang tepat dalam menghitung indikator kinerja serta target dan anggaran 5 tahun 5. Belum selaras antar rencana kerja 	Renstra Ditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan yang Akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renstra Eselon 1 selaras dengan Renstra Kementerian dan RPJM Nasional 2. Seluruh output kegiatan tertampung dalam Renstra 3. Perhitungan target dan anggaran 5 tahun yang akuntabel 4. Memiliki indikator kinerja yang SMART dan THIS (Tematik, Holistik, Integrasi, Berbasis Spasial) 5. Selarasnya Rencana Kerja mulai RPJMN- Renstra Kementerian- Renstra Eselon I- RKT 	Penyusunan Renstra yang belum optimal

No	Kluster Tugas dan Fungsi	Kondisi Saat ini	Kondisi Yang diharapkan	Indikator	Gap/Permasalahan
1	2	3	4	5	6
2	Layanan Hukum	<ol style="list-style-type: none"> 1. SDM Analis hukum berjumlah 1 orang 2. Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan Pengadaan Tanah perlu dimutakhirkan 3. Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah sudah berubah lima kali 	Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Pengadaan Tanah yang mengakomodir perubahan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah dan sudah mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah (Permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah sebagaimana tercantum dalam Lampiran 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyusunan Daftar Inventarisasi Masalah Pelaksanaan Pengadaan Tanah 2. Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah 3. Penetapan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah 	Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah yang belum mengakomodir perubahan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah dan mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah.

No	Kluster Tugas dan Fungsi	Kondisi Saat ini	Kondisi Yang diharapkan	Indikator	Gap/Permasalahan
1	2	3	4	5	6
3	Penyusunan Evaluasi Kinerja dan Program	<p>1. SDM Perencanaan yang ada hanya Analis Perencanaan dan Kerjasama yang berjumlah 2 Orang di Setditjen</p> <p>2. SDM Penyusun evaluasi kinerja dan program di Direktorat Teknis bukan Analis Perencanaan dan Kerja Sama</p>	Laporan Evaluasi Kinerja dan Program yang berkualitas	<p>1. Tersedianya SDM penyusun evaluasi yang profesional</p> <p>2. Nilai LKJ yang memadai</p>	Penyusunan Laporan Kinerja dan Program belum didukung oleh ketersediaan data dan informasi pelaksanaan kegiatan yang valid

Dari uraian diatas, permasalahan yang ada pada Bagian Program dan Hukum disimpulkan sebagai berikut:

1. Masalah A: Penyusunan Rencana Kerja terutama Renstra yang belum optimal;
2. Masalah B: Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah yang belum mengakomodir perubahan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah dan belum mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah;
3. Masalah C: Penyusunan Laporan Kinerja dan Program belum didukung oleh ketersediaan data dan informasi pelaksanaan kegiatan yang valid.

B. Penetapan Masalah Utama

Setelah mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada, langkah selanjutnya adalah memilih permasalahan utama yang akan diselesaikan terlebih dahulu.

Analisis yang akan diterapkan adalah Analisis berdasarkan Kriteria USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Pada penggunaan metode analisis USG, terdapat 3 (tiga) faktor yang akan dilihat yaitu:

1. *Urgency*, berkaitan dengan mendesaknya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Semakin mendesak suatu masalah untuk diselesaikan maka semakin tinggi tingkat urgensi masalah tersebut.
2. *Seriousness*, berkaitan dengan dampak dari adanya masalah tersebut terhadap organisasi. Semakin besar dampak dari masalah tersebut maka semakin tinggi tingkat keseriusan permasalahan tersebut
3. *Growth*, berkaitan dengan pertumbuhan masalah. Semakin cepat berkembang masalah tersebut maka semakin tinggi tingkat pertumbuhannya.

Berdasarkan 3 (tiga) kriteria tersebut diatas, area bermasalah kemudian dianalisa tingkat USG, sebagaimana

tercantum dalam Tabel 7 berikut ini

Tabel 7 Analisa Permasalahan Pada Bagian Program dan Hukum dengan menggunakan Kriteria USG

No	Permasalahan	Penilaian			Total Nilai	Peringkat
		U	S	G		
1	2	3	4	5	6	7
1	Penyusunan Rencana Kerja terutama Renstra yang belum optimal	4	3	2	9	II
2	Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah yang belum mengakomodir perubahan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah dan belum mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah	5	4	4	13	I
3	Penyusunan Laporan Kinerja dan Program belum didukung oleh ketersediaan data dan informasi pelaksanaan kegiatan yang valid	3	3	2	8	III

Keterangan: Skala 1 : Sangat Rendah

Skala 2 : Rendah

Skala 3 : Sedang

Skala 4 : Tinggi

Skala 5 : Sangat Tinggi

Penjelasan analisa permasalahan dengan kriteria USG adalah sebagai berikut:

1. Kriteria *Urgency*.

Dari 3 (tiga) permasalahan yang ada, masalah B merupakan masalah yang memiliki tingkat urgensi tinggi. Saat ini sedang berlangsung proses penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah. Permasalahan berikutnya yang memiliki tingkat urgensi tinggi adalah Masalah A karena Rencana Strategis merupakan dokumen penting untuk pelaksanaan kegiatan

selama 5 tahun ke depan. Namun tingkat urgensi masalah A berada di urutan kedua dikarenakan saat ini proses penyusunan Renstra sudah hampir selesai. Urutan urgensi masalah ketiga adalah masalah C dikarenakan penyusunan laporan kinerja dilaksanakan pada akhir tahun.

2. Kriteria *Seriousness*.

Masalah B mendapat urutan pertama dalam tingkat keseriusan masalah. Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah sudah mendesak untuk segera dilaksanakan mengingat Perpres Pengadaan Tanah sudah berubah lima kali dan banyaknya permasalahan dalam pelaksanaan pengadaan tanah. Di urutan berikutnya adalah Masalah A dikarenakan Rencana Strategis dalam tahap sinkronisasi dengan RENSTRA Kementerian dan pada tahap finalisasi. Masalah C di urutan ketiga dikarenakan Penyusunan Laporan Kinerja akan dilaksanakan pada akhir

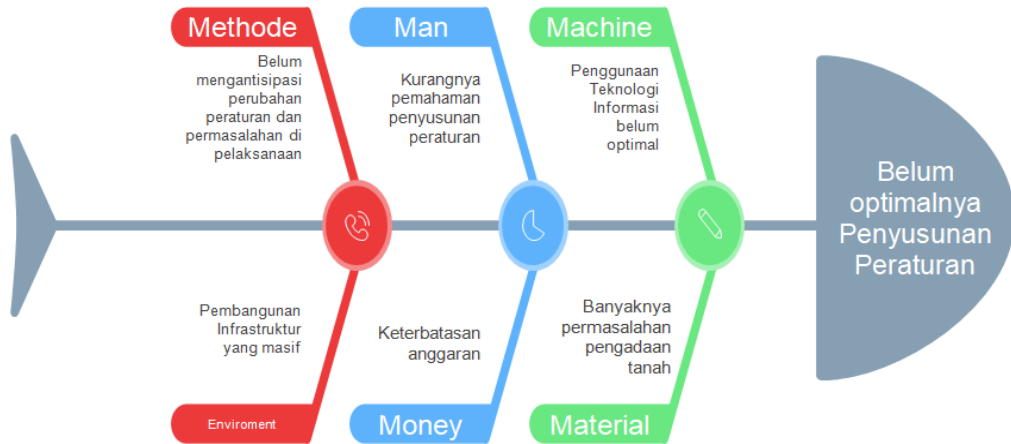
3. Kriteria *Growth*.

Pada kriteria *growth*, Masalah B menjadi urutan pertama untuk diselesaikan. Kondisi peraturan yang tidak mutakhir akan berakibat pada kejelasan pelaksanaan pengadaan tanah. Kemungkinan lain yang dapat terjadi adalah terdapat kegiatan yang sudah tercantum dalam Perpres namun belum diturunkan ke dalam Peraturan Menteri. Urutan kedua dari kriteria ini adalah masalah B. Urutan pertumbuhan masalah kedua dan ketiga secara berurutan adalah masalah A dan masalah C.

Dari hasil penilaian di atas, maka diperoleh permasalahan utama di Bagian Program dan Hukum adalah **Masalah B: “Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah belum mengakomodir perubahan Peraturan Presiden tentang Pengadaan Tanah dan belum mengantisipasi Permasalahan**

Pelaksanaan Pengadaan Tanah”

Penyebab permasalahan tersebut dapat ditunjukkan berdasarkan diagram *fishbone* berikut ini :

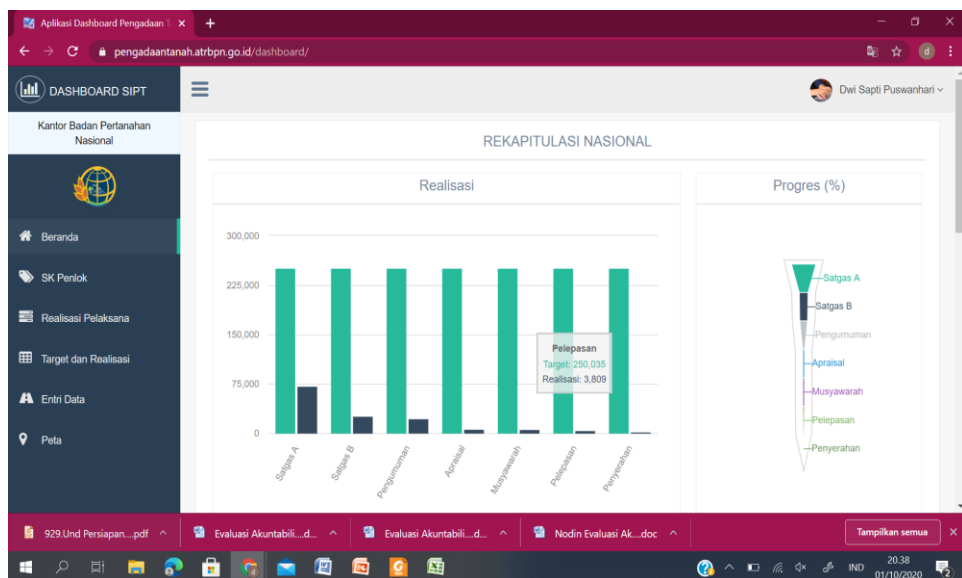


Gambar 11 Analisis *Fishbone* belum optimalnya penyusunan peraturan

Penyebab masalah dalam belum optimalnya penyusunan peraturan tentang pelaksanaan dan penyerahan hasil pengadaan tanah antara lain sebagai berikut :

1. **Machine (Teknologi)**

Belum optimalnya penggunaan teknologi informasi dalam pelaksanaan penyusunan regulasi. Terdapat Aplikasi Sistem Informasi Pengadaan Tanah (SIPT) belum optimal pemanfaatannya.



Gambar 12 SIPT dalam KKP Web

2. **Man (Sumber Daya Manusia).**

Kurangnya pemahaman tatacara dalam penyusunan peraturan perundangan/regulasi;

3. **Method (Metoda).**

Peraturan yang tersedia belum mengakomodir perubahan peraturan di atasnya dan belum mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah.

4. **Money (anggaran)**

Anggaran tidak tersedia dengan cukup sehingga menyebabkan aturan penyelenggaran Pengadaan Tanah belum tersosialisasi dengan maksimal. Sejak kebijakan peraturan terakhir terbit, belum tersosialisasikan dengan baik.

5. **Material (Bahan).**

Pelaksanaan pengadaan tanah menghadapi berbagai macam permasalahan pengadaan tanah.

6. **Environment**

Sumber daya alam dimanfaatkan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, salah satunya penggunaan sumber daya alam adalah penyediaan lahan untuk pembangunan. Pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum dilaksanakan secara masif hampir di semua provinsi selaras dengan pembangunan infrastruktur. Kebutuhan tanah dan lahan bagi pembangunan semakin dinamis dan diperkirakan akan terus meningkat sesuai dengan *Major Project* yang tercantum dalam RPJMN Tahun 2020-2024 yang sudah ditetapkan dengan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024. Hal ini juga sejalan dengan dicanangkannya proyek-proyek strategis nasional (PSN), seperti pembangunan jalan tol, jalan nasional non-tol, prasarana dan sarana kereta api, revitalisasi dan pembangunan baru bandar udara,

pembangunan rumah, pembangunan pelabuhan, pembangunan infrastruktur energi dan ketenagalistrikan, waduk dan sebagainya.

Alternatif Solusi

Dalam rangka pemecahan sejumlah masalah terkait Penyusunan Peraturan, dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Machine

Mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam melaksanakan penyusunan dan pembahasan

2. Man

Meningkatkan pemahaman sumber daya manusia di lingkungan sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan melalui penyelenggaraan *sharing* dan *coaching* dalam rangka penyusunan Rancangan Peraturan, Naskah Akademik dan DIM;

3. Method

Menyusun substansi Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah dengan melalui pembahasan/diskusi bersama dengan jajaran Pejabat di lingkungan Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dengan Biro Hukum;

4. Money

Kegiatan Penyusunan, pembahasan dan penyebarluasan Peraturan menggunakan optimalisasi teknologi dan informasi sehingga diharapkan lebih efektif dan efisien.

5. Material

Inventarisasi dan Identifikasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah dilaksanakan dengan komunikasi efektif dengan pelaksana dan stakeholder terkait, baik melalui rapat koordinasi maupun menggunakan teknologi informasi.

6. *Enviroment*

Mengembangkan jejaring kerja dalam pengimplementasian Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah dengan meningkatkan koordinasi para *stakeholder* di pusat maupun daerah.

Solusi mengatasi masalah yang dapat dilaksanakan berdasarkan jangka waktu adalah sebagai berikut:

1. Jangka Pendek

Dalam jangka waktu pendek, hal yang dilakukan adalah perumusan DIM, Naskah Akademis dan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah;

2. Jangka Menengah

Pada jangka menengah dilakukan pembahasan, penetapan, pengesahan dan penyebarluasan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah.

3. Jangka Panjang

Pada jangka panjang dilakukan pemantauan pelaksanaan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah.

C. Analisis Kelayakan Inovasi

Kelayakan tersebut dimaksudkan agar inovasi tersebut dapat benar-benar membawa perubahan bagi kinerja organisasi. Analisis kelayakan inovasi secara singkat diuraikan sebagai berikut:

1. Kelayakan Administrasi

Inovasi yang akan dilakukan merupakan bagian dari tugas dan fungsi bagian program dan hukum. Kelengkapan dokumen-dokumen pendukung administrasi yang berkaitan dengan pelaksanaan aksi perubahan perlu dipersiapkan

sebagai alat bukti pemenuhan kriteria kelayakan administrasi;

2. Kelayakan Sumber Daya

Sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan inovasi aksi perubahan ini meliputi sumber daya manusia, sarana dan anggaran. Pelaksanaan inovasi akan didukung dengan pembentukan tim efektif yang berasal dari Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan serta pemangku kepentingan eksternal yang berkaitan dengan inovasi aksi perubahan. Sarana pendukung implementasi inovasi aksi perubahan telah tersedia di Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan. Untuk sumber daya anggaran, pelaksanaan inovasi aksi perubahan akan menggunakan anggaran yang telah ada dalam POK Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dan akan dilakukan revisi untuk lebih menguatkan kebutuhan anggaran.

3. Kelayakan Teknis

Inovasi aksi perubahan yang akan dilakukan menitik beratkan pada penguatan fungsi SDM Penyusun Regulasi yang ada pada Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dengan melaksanakan bimbingan teknis dan koordinasi secara intensif dengan Biro Hukum. Secara teknis, pelaksanaan inovasi aksi perubahan akan berjalan dengan efektif dan efisien jika didukung oleh ketersediaan sumber daya.

4. Kelayakan Hukum

Inovasi aksi perubahan yang akan dilakukan memiliki dasar regulasi yaitu Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 10 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pembentukan dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan di lingkungan Kementerian ATR/BPN

BAB IV STRATEGI MENGATASI MASALAH

A. Terobosan Inovasi

Permasalahan terpilih dalam rancangan aksi perubahan ini adalah rendahnya kualitas Dokumen Perencanaan Pengadaan Tanah (DPPT) yang disusun Instansi yang memerlukan tanah dan Inovasi aksi perubahan yang akan dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah **“Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Melalui Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah”**

Strategi untuk mencapai keberhasilan suatu program, perlu dilakukan analisis dengan menggunakan metode SMARTER (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Bound, Ethical dan Resourced*). Secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Specific

Target jangka pendek perumusan DIM, Naskah Akademis dan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN.

What: Penyusunan Rancangan Awal Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN;

Why: karena menyesuaikan dengan Perubahan Peraturan di atasnya dan mengantisipasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah;

Who: Rancangan akan disusun oleh Tim Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah;

Where: Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;

Which: Berkaitan dengan SDM yang akan terlibat di dalamnya adalah Tim Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN;

2. Measurable

Penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN pada tahap jangka pendek selama 2 (dua) bulan ini adalah tersedianya perumusan DIM, Naskah Akademis dan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN melalui rapat koordinasi, komunikasi intensif dengan pembiayaan sesuai dengan Standar Biaya Masukan dan dituangkan dalam Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)

3. Achievable

Penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN untuk melaksanakan kebutuhan lembaga dalam hal penyusunan peraturan pelaksana karena peraturan di atasnya terdapat perubahan. Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah merupakan tindak lanjut dari perubahan Perpres Nomor 71 Tahun 2012 sebagai salah satu aturan yang terdampak Rancangan Undang-Undang Cipta Kerja. Selain itu peraturan ini diharapkan dapat menjadi solusi atas beberapa permasalahan dalam pelaksanaan pengadaan tanah. Setelah rancangan dirumuskan selanjutnya diserahkan ke Biro Hukum untuk ditindak lanjuti. Untuk pelaksanaan selanjutnya Biro Hukum akan melakukan pembahasan dan harmonisasi dengan Kemenkumham.

4. Realistic

Penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN di laksanakan oleh Tim Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dan sudah masuk ke dalam Program Legislasi Kementerian (Prolegmen).

Dalam **“Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Tanah Melalui Sistem Informasi Perencanaan Pengadaan Tanah”** mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dengan

pemanfaatan *WhatsApp Grup* Tim Penyusun, *Google Drive* untuk penyimpanan referensi peraturan, DIM dan Naskah Akademis, *Google Doc* untuk pengeditan bersama rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dan Naskah Akademis, *Google Sheet* dan *Google Form* digunakan untuk inventarisasi, identifikasi dan tabulasi permasalahan pelaksanaan pengadaan tanah.

5. Time Bound

Jangka Waktu pelaksanaan aksi perubahan ini adalah selama 2 bulan (60 hari).

6. Ethical

Penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dilaksanakan berdasarkan etika birokrasi (panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat) dan mengacu pada nilai organisasi (melayani, profesional dan terpercaya). Hal ini terlihat dalam proses koordinasi dan komunikasi antara tim penyusun dengan *stakeholder* terkait yang dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan mengedepankan sikap profesional dan melayani serta mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi. Tahapan kegiatan dilaksanakan berdasarkan aturan hukum dalam Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 10 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pembentukan dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

7. Resourced

Penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dilaksanakan dengan menggunakan sumber daya yang ada di Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan, meliputi sumber daya manusia, dukungan sarana kerja (alat pengolah data, sarana perkantoran, jaringan internet), referensi peraturan pengadaan tanah.

B. Hasil Inovasi

Rancangan inovasi aksi perubahan ini diharapkan membawa perubahan positif utamanya bagi Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan, Setditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dan khususnya pada Bagian Program dan Hukum untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Hasil inovasi aksi perubahan secara singkat diuraikan sebagai berikut:

1. Hasil Jangka Pendek

Jangka pendek penerapan hasil aksi perubahan memiliki durasi waktu selama 2 (dua) bulan (saat *off class*) yang dimulai tanggal 9 Oktober 2020 sampai dengan 7 Desember 2020. Keluaran yang diharapkan dapat dilakukan pada periode ini adalah

- a) Daftar Inventarisasi Masalah (DIM) Pelaksanaan Pengadaan Tanah;
- b) Naskah Akademis (NA);
- c) Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah;
- d) Nota Dinas Pengusulan dilampiri dengan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah ke Biro Hukum;

2. Hasil Jangka Menengah

Jangka menengah implementasi aksi perubahan dilakukan dengan periode tahun anggaran 2021. Hasil yang diharapkan dihasilkan pada periode ini adalah Penetapan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah. Hasil yang diharapkan pada jangka menengah adalah

- a) Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah hasil Harmonisasi dengan Kemenkumham;
- b) Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah disampaikan kepada Menteri dari Sekjen (Biro Hukum);
- c) Penetapan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah ke Biro Hukum;
- d) Pemahaman *stakeholder* tentang Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah melalui pelaksanaan sosialisasi dengan menggunakan *video conference* kepada Kantor Wilayah, Kantor Pertanahan dan *stakeholder* terkait lainnya dan penyebarluasan melalui media sosial. Hal ini dilaksanakan dengan berkoordinasi secara intensif dengan Biro Humas.

3. Hasil Jangka Panjang

Jangka panjang penerapan aksi perubahan dimulai pada tahun 2021 dan tahun 2022 dan dilakukan secara berkelanjutan. Hasil yang diharapkan pada jangka panjang adalah Laporan Implementasi dan Evaluasi Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah.

Manfaat inovasi bagi perbaikan kinerja organisasi yang akan dilakukan antara lain

1. Tersedianya Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah yang telah mengakomodir Peraturan Presiden di atasnya dan mengantisipasi permasalahan pengadaan tanah;
2. Peningkatan pemahaman pelaksanaan pengadaan tanah di

Kantor Wilayah, Kantor Pertanahan dan *stakeholder* terkait lainnya.

C. Pemanfaatan Sumber Daya

Untuk dapat mengimplementasikan rancangan aksi perubahan diperlukan kesiapan sumber daya yang baik seperti pembentukan tim kerja yang efektif, ketersediaan anggaran dan pemetaan pemangku kepentingan yang terkait dengan aksi perubahan.

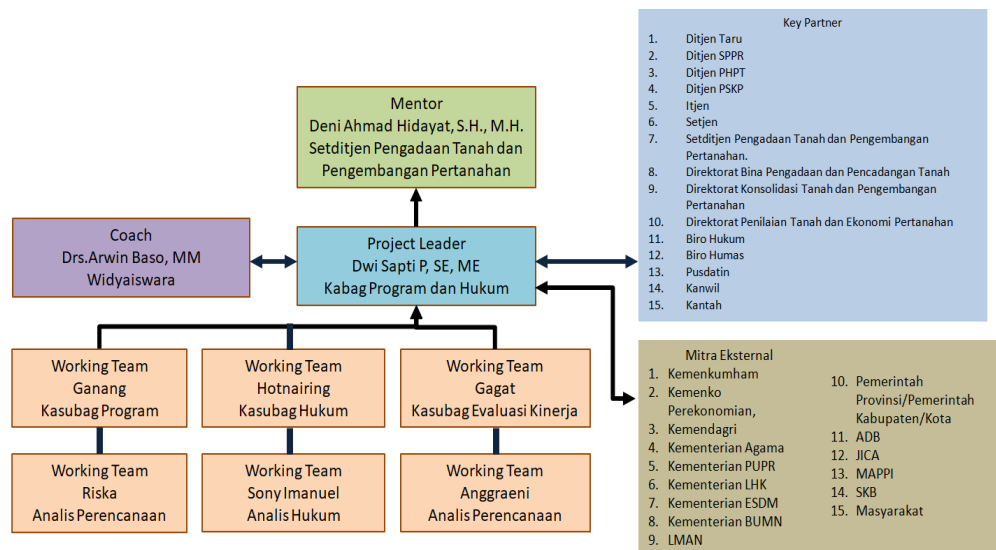
1. Tim Kerja Efektif (*Project Team*)

Tim kerja yang efektif perlu dibentuk untuk mencapai tujuan aksi perubahan secara efisien. Tim kerja efektif terdiri dari:

- a) *Mentor*, merupakan atasan langsung yang memberikan arahan terkait dengan inovasi aksi perubahan dan implementasinya;
- b) *Coach* (Pembimbing), merupakan widyaiswara yang memberikan bimbingan dalam penyusunan rancangan aksi perubahan dan pelaksanaan aksi perubahan;
- c) *Project Leader* bertanggung jawab terhadap seluruh tahapan proses aksi perubahan dan kesuksesan aksi perubahan;
- d) *Working Team*, Tim Penyusun Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN, merupakan tim kerja yang dibentuk dengan Surat Keputusan untuk membantu *project leader* melaksanakan penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN. Tim ini terdiri dari Kabag Umum dan Kepegawaian, Kasubbag Hukum, Kasubbag Program, Kasubbag Evaluasi Program dan Kinerja, Kasubdit dan Kasi dari Direktorat Teknis, Analis Hukum dan perwakilan Kepala Bagian dan Kasubbag dari Biro Hukum.

Hubungan kerja tim efektif sebagaimana tercantum dalam

Gambar 13



Gambar 13 Peta Pemanfaatan Sumber Daya Rencana Aksi Perubahan

2. Pemetaan Stakeholders (Pemangku kepentingan)

Stakeholders (Pemangku kepentingan) merupakan perorangan atau kelompok, baik berasal dari internal organisasi maupun eksternal organisasi, yang tertarik, berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan sebuah tim atau kegiatan. Pada organisasi pelayanan publik, pemetaan pemangku kepentingan penting untuk dilakukan untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat atau berpengaruh untuk mencapai tujuan organisasi. Pemetaan pemangku kepentingan pada rancangan aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

a) *Stakeholders* Internal, terdiri dari

- 1) Sekretaris Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan;
- 2) Subbagian Hukum pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan;
- 3) Analis Hukum pada Sekretariat Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan;

- 4) Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah;
- 5) Direktorat Konsolidasi Tanah dan Pengembangan Pertanahan;
- 6) Direktorat Penilaian Tanah dan Ekonomi Pertanahan;
- 7) Biro Hukum;
- 8) Direktorat Jenderal Tata Ruang;
- 9) Direktorat Jenderal Survei dan Pemetaan Pertanahan dan Ruang;
- 10) Direktorat Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah;
- 11) Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan;
- 12) Inspektorat Jenderal;
- 13) Sekretariat Jenderal;
- 14) Biro Humas;
- 15) Pusdatin;
- 16) Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan Kanwil BPN Provinsi;

Tabel 8 Matriks Peranan *Stakeholders* Internal dalam Aksi Perubahan

No	<i>Stakeholders/Peranan</i>	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
1	Mentor/Sesditjen bertugas mengarahkan, membimbing dan menyetujui serta mendukung aksi perubahan.	Positif	Atasan langsung
2	Coach bertugas memberikan bimbingan, arahan, masukan serta konseling kepada <i>project leader</i> selama Aksi Perubahan berlangsung.	Positif	Mitra aksi proyek perubahan
3.	Kepala Bagian Umum dan Kepegawaian membantu <i>project leader</i> mengkoordinasikan dalam	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan

No	Stakeholders/Peranan	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
	penyiapan data, membangun komitmen, dan pendampingan pelaksanaan kegiatan.		
4.	Kepala Sub Bag Hukum bertugas membantu <i>project leader</i> mengkoordinasikan penyusunan <i>legal drafting</i> Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN, Inventarisasi DIM, penyusunan Naskah Akademis, melakukan pendampingan selama kegiatan aksi perubahan.	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
5.	Kepala Sub Bag Program bertugas membantu <i>project leader</i> dalam hal perencanaan dan pengadministrasian kegiatan	Positif	Pelaksana dalam tim aksi perubahan
6.	Kepala Sub Bagian Evaluasi bertugas membantu <i>project leader</i> dalam hal evaluasi dan pelaporan pelaksanaan penyusunan peraturan	Positif	Pelaksana dalam tim aksi perubahan
7.	Analisis Hukum bertugas membantu <i>project leader</i> dalam penyusunan naskah Rapermen, tabulasi DIM, penyusunan Naskah Akademis	Positif	Pelaksana dalam tim aksi perubahan
8.	Analisis Perencanaan bertugas membantu <i>project leader</i> urusan administrasi dan merevisi anggaran untuk keperluan kegiatan aksi perubahan.	Positif	Pelaksana dalam tim aksi perubahan
9.	Direktorat Bina Pengadaan dan Pencadangan Tanah bertugas mengarahkan, membimbing tentang pelaksanaan pengadaan	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan

No	Stakeholders/Peranan	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
	tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum		
10.	Direktorat Konsolidasi Tanah dan Pengembangan Pertanahan bertugas mengarahkan, membimbing tentang kaitan pelaksanaan konsolidasi tanah dan pengembangan pertanahan dengan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
11	Direktorat Penilaian Tanah dan Ekonomi Pertanahan bertugas mengarahkan, membimbing tentang keterkaitan penilaian tanah dengan pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
12	Biro Hukum , bertugas sebagai mitra dalam penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
13.	Direktorat Jenderal Tata Ruang bertugas memberikan masukan tentang kesesuaian Tata Ruang dalam pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
14.	Direktorat Jenderal Survei dan Pemetaan Pertanahan dan Ruang bertugas mengarahkan, memberikan masukan tentang Inventarisasi dan Identifikasi pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan

No	Stakeholders/Peranan	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
15.	Direktorat Jenderal Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah bertugas memberikan masukan tentang Inventarisasi dan Identifikasi pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
16	Direktorat Jenderal Penanganan Sengketa dan Konflik Pertanahan bertugas memberikan masukan tentang penanganan masalah terkait pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
17	Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan Kanwil BPN Provinsi bertugas menyampaikan laporan pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum beserta hambatan, kendala dan masalah yang dihadapi sebagai bahan masukan penyusunan Rapermen ATR/Kepala BPN	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
18	Inspektorat Jenderal bertugas memberikan masukan tentang penanganan masalah terkait pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
19	Sekretariat Jenderal bertugas mengarahkan, membimbing tentang sinkronisasi rancangan	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan

No	Stakeholders/Peranan	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
	Permen ATR/Kepala BPN tentang pelaksanaan dan penyerahan hasil pengadaan tanah dengan internal (Ditjen Teknis lainnya, Itjen) Kementerian ATR/BPN sebelum dilaksanakan harmonisasi		
20	Biro Humas Bertugas sebagai mitra dalam penyebarluasan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang pelaksanaan dan penyerahan hasil pengadaan tanah	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
21	Pusdatin Bertugas sebagai mitra dalam pemanfaatan SIPT dalam KKP <i>Web</i>		
22	Kanwil BPN Provinsi (Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan) Bertugas sebagai pelaksana Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan

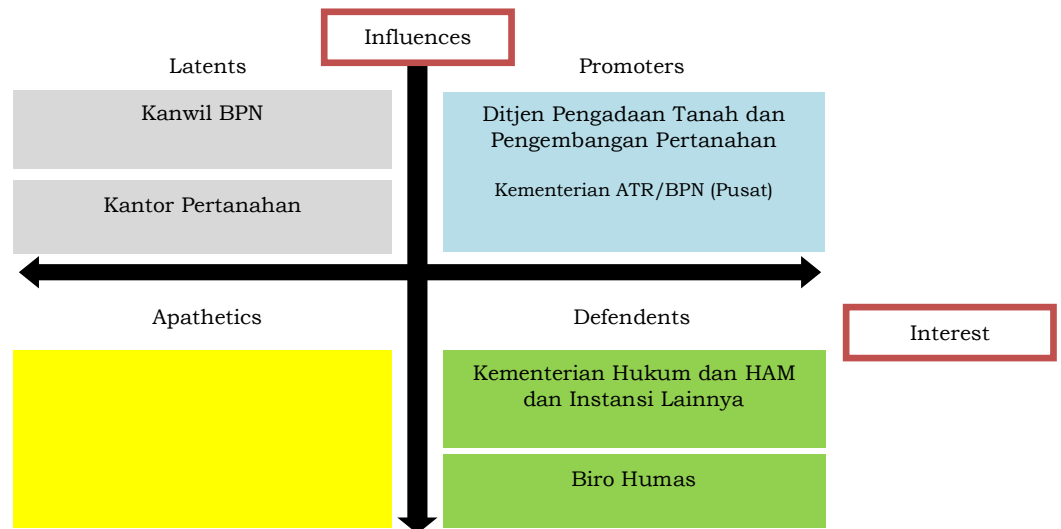
b) *Stakeholders* Eksternal, terdiri dari

- 1) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (HAM);
- 2) Kementerian Keuangan;
- 3) Kementerian Dalam Negeri;
- 4) Kemenko Perekonomian;
- 5) Kementerian Agama;
- 6) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat;
- 7) Kementerian Kehutanan dan Lingkungan Hidup;
- 8) Kementerian Energi Sumber Daya Mineral;
- 9) Kementerian Badan Usaha Milik Negara;
- 10) Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN);
- 11) Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota;
- 12) *Asian Development Bank* (ADB);

- 13) *Japan International Cooperation Agency* (JICA);
 14) Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI);
 15) Surveyor Kadaster Berlisensi (SKB);
 16) Masyarakat

Tabel 9 Matriks Peranan *Stakeholders* Eksternal dalam Aksi Perubahan

No	<i>Stakeholders/Peranan</i>	Pengaruh	Hubungan Kerja
1	2	3	4
1	Kementerian Hukum dan HAM bertugas memfasilitasi harmonisasi rancangan peraturan	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
2	a. Kemendagri; b. Kementerian Keuangan; c. Kemenko Perekonomian; d. Kementerian Agama; e. Kementerian PUPR; f. Kementerian LHK; g. Kementerian ESDM; h. Kementerian BUMN; i. Pemerintah Provinsi/ Kab/ Kota j. LMAN Merupakan instansi yang berkaitan dalam pelaksanaan pengadaan tanah;	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
3	ADB, JICA	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
4	Masyarakat Profesi Penilai Indonesia (MAPPI) Merupakan bagian dari pelaksanaan pengadaan tanah	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
5	Surveyor Kadaster Berlisensi (SKB) Merupakan bagian dari pelaksanaan pengadaan tanah	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan
6	Masyarakat Merupakan bagian dari pelaksanaan pengadaan tanah	Positif	Mitra kerja tim aksi perubahan



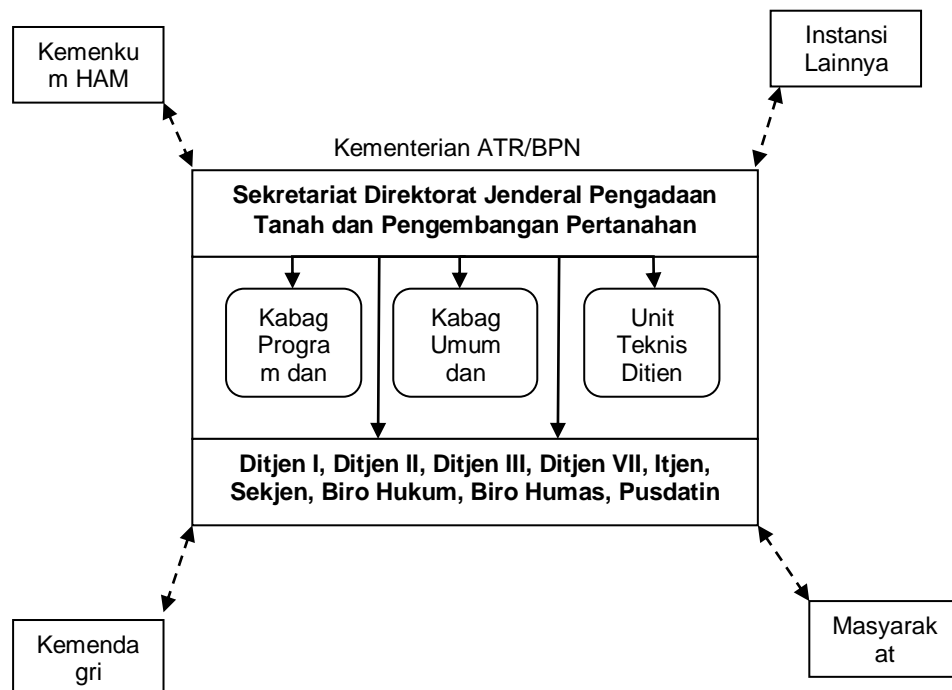
Gambar 14 Kuadran Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder

- a) *Promoters* (P) adalah *stakeholder* yang memiliki *power* dan kepentingan yang tinggi dalam pelaksanaan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN. Stakeholder yang termasuk kategori ini umumnya merupakan *stakeholder* kunci yang mampu mensukseskan atau menggagalkan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN. Mengingat strategisnya *stakeholder* dalam kelompok ini maka harus dibangun komunikasi yang baik saat berinteraksi dengan stakeholder ini yaitu Ditjen Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan dan unit-unit di lingkungan pusat.
- b) *Latents* (L) adalah *stakeholder* yang memiliki *power* namun memiliki kepentingan yang kecil pada Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN yaitu Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan.
- c) *Apathetics* (A) adalah *stakeholder* yang kurang atau bahkan tidak memiliki *power* dan kepentingan pada Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN.
- d) *Defenders* (D) adalah *stakeholder* yang sedikit memiliki *power* namun memiliki kepentingan yang tinggi, seperti

Kemenkuham dan K/L lainnya.

Jejaring Kerja

Membangun jejaring kerja (kemitraan) pada hakekatnya adalah sebuah proses membangun komunikasi atau hubungan, berbagi ide, informasi dan sumber daya atas dasar saling percaya (*trust*) dan saling menguntungkan diantara pihak-pihak yang bermitra yang dituangkan dalam bentuk nota kesepahaman atau kesepakatan guna mencapai kesuksesan bersama yang lebih besar.



Gambar 15 : Jejaring Kerja dalam Pencapaian Tujuan

D. MANAJEMEN KINERJA ORGANISASI

Manajemen kinerja diperlukan untuk mencapai target dan tujuan strategis organisasi, untuk mendorong dan menghargai perilaku yang sejalan dengan visi, misi dan tujuan organisasi serta untuk mencegah dan mengarahkan kembali aktifitas yang non produktif. Pelaksanaan manajemen kinerja perlu diarahkan oleh pemimpin transformasional pemimpin

yang mampu mengelola potensi dan sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan, memiliki integritas, mampu berkomunikasi dengan efektif dan memberikan stimulasi intelektual sehingga bisa tercipta inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan manajemen kinerja di lingkungan instansi pemerintah dikenal Akuntabilitas Kinerja yang diawali dengan penyusunan Rencana Jangka Panjang, Rencana Jangka Menengah, Rencana Kerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pengelolaan Data Kinerja, Pelaporan Kinerja, Review dan Evaluasi Kinerja.

Penerapan manajemen kinerja dalam Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah ini meliputi:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan Kinerja diawali dengan menyusun visi, misi dan tujuan organisasi yang kemudian dituangkan dalam Rencana Kerja baik jangka panjang, menengah atau tahunan. Perencanaan disusun dengan memperhatikan sumberdaya yang dimiliki meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana dan pendukung lainnya.

Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah merupakan implementasi pelaksanaan kegiatan untuk mewujudkan visi dan misi Kementerian. Perencanaan terhadap kegiatan ini sudah tercantum dalam Rancangan RENSTRA ATR/BPN Tahun 2020-2024 sebagai unsur pendukung peningkatan Indeks EoDB melalui Penyediaan Tanah yang akuntabel oleh ASN yang profesional, terpercaya dan melayani. Pelaksanaan Aksi Perubahan terbagi menjadi 3 (tiga) fase, yaitu jangka pendek,

jangka menengah dan jangka panjang.

Pada tahap jangka pendek dilakukan pada kurun waktu *off class* (2 bulan) pada periode 9 Oktober 2020 sampai dengan 7 Desember 2020 diharapkan output kegiatan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN terwujud berupa Naskah Akademis, DIM dan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah dapat tercapai.

Fase berikutnya adalah jangka menengah yaitu pada bulan Januari s.d Desember 2021 dan terakhir yaitu jangka panjang yang dimulai pada bulan Januari s.d Desember 2022.

Tahapan Pelaksanaan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah mengacu pada Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Nomor 10 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pembentukan dan Evaluasi Peraturan Perundang-undangan di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Tahapan Penyusunan Rancangan Peraturan terdiri atas 7 (tujuh) tahap, yaitu :

1. Perencanaan;

Melaksanakan kegiatan Penyusunan Daftar Inventarisasi Masalah Pelaksanaan Pengadaan Tanah dan Penyusunan Naskah Akademis

2. Penyusunan;

Melaksanakan kegiatan Penyusunan Rancangan awal Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah, Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah dan Pengusulan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk

- Pelaksanaan Pengadaan Tanah ke Biro Hukum;
3. Pembahasan;

Melaksanakan pembahasan Internal Kementerian ATR/BPN dan kegiatan Harmonisasi dengan Kemenkumham;
 4. Pengesahan atau Penetapan;

Melaksanakan Kegiatan Finalisasi dan Penyampaian Rapermen kepada Menteri dan Penetapan Permen;
 5. Pengundangan;

Pengundangan Permen dilaksanakan oleh Biro Hukum;
 6. Penyebarluasan;

Melaksanakan kegiatan Perencanaan Sosialisasi Permen dan Sosialisasi Permen;
 7. Evaluasi;

Penyusunan Laporan Implementasi.

Tahapan Penyusunan Peraturan tersebut dibagi dalam 3 (tiga) jangka waktu sebagai berikut :



Gambar 16: Fase Pelaksanaan Aksi Perubahan

Proses pelaksanaan Aksi Perubahan dalam 3 (tiga) fase termasuk menginternalisasikan nilai-nilai organisasi (melayani, profesional dan terpercaya) yang diimplementasikan dalam bentuk :

1. Kerja sama tim efektif;
2. pembangunan jejaring kerja dengan berbagai *stakeholder* internal dan eksternal;

3. mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam pengumpulan (*Google Drive*), penyusunan naskah (*Google Doc*), komunikasi (*WhatsApp Grup*);
4. penyebarluasan informasi (*Media Sosial, Video Conference*);
5. bekerja cerdas (melayani) dan tuntas (profesional); dan
6. memberikan nilai tambah (manfaat) kepada lembaga berupa peraturan pelaksanaan dan penyerahan hasil pengadaan tanah yang termutakhir sehingga akan mendukung pelaksanaan pengadaan tanah untuk pembangunan infrastruktur yang akan berimbas pada kemudahan berinvestasi dan akan mendorong peningkatan Indeks EoDB untuk mewujudkan visi Kementerian ATR/BPN menjadi institusi berstandar dunia.

Penjadwalan aksi perubahan dapat dilihat pada Tabel

Tabel 10 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Pendek)

No	Kegiatan	Tahun 2020							Output
		Oktober		Nopember				Des	
		III	IV	I	II	III	IV	I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	Perencanaan								
1	Pembentukan Tim Kerja								SK Tim
2	Penyusunan Daftar Inventarisasi Masalah Pelaksanaan Pengadaaan Tanah;								DIM, Bahan referensi penyusunan
	Inventarisasi Masalah (DIM) Pelaksanaan Pengadaan Tanah dari Berbagai Sumber melalui <i>Google Form</i> , <i>Google Sheet</i>								
	Pengumpulan bahan referensi (DIM, Naskah Akademis, Peraturan Pendukung) dengan menggunakan <i>Google Drive</i>								
3	Penyusunan Naskah Akademis								Naskah Akademis
	Penyusunan Naskah Akademis dengan referensi (termasuk DIM) dari berbagai sumber melalui <i>Google Doc</i>								
B	Penyusunan								
1	Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah dan Penyerahan Hasi;								Rancangan Permen ATR/Kepala BPN
	Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif (tatap muka dan melalui Zoom) Penyusunan Naskah Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dengan menggunakan <i>Google Doc</i>								
	Rapat Koordinasi dengan Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan Kanwil BPN Provinsi melalui <i>zoom</i>								
	Pengusulan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah ke Biro Hukum melalui Nota Dinas Seditjen PTPP kepada Sekjen c.q Biro Hukum								Nota Dinas Pengusulan ke Sekjen cq Biro Hukum dengan dilampiri Rancangan Peraturan

No	Kegiatan	Tahun 2020							Output
		Oktober		Nopember				Des	
		III	IV	I	II	III	IV	I	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									Menteri ATR/Kepala BPN

Tabel 11 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Menengah)

No	Kegiatan	Tahun 2020			2021					Keterangan
		Desember			Jan	Feb	Maret	April	Mei-Des	
		II	III	IV						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
C	Pembahasan									
1	Pembahasan sebelum harmonisasi dengan internal Kementerian ATR/BPN									
	<ul style="list-style-type: none"> - Rapat Koordinasi (tatap muka dan melalui Zoom); - Penghimpunan masukan terhadap Rancangan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dari <i>stakeholder</i> terkait (Ditjen Teknis lain, Kanwil BPN, KL Lain) - Penyusunan Naskah Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dengan menggunakan <i>Google Doc</i> 									Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN Yang sudah mendapatkan masukan dari internal Kementerian ATR/BPN
2	Harmonisasi dengan Kemenkumham									Hasil Pembahasan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN
D	Pengesahan dan Penetapan dan Pengundangan									
1	Finalisasi dan Penyampaian Rapermen kepada Menteri									Rancangan Peraturan Menteri ATR/BPN hasil harmonisasi
2	Penetapan dan Pengundangan Permen									Peraturan Menteri ATR/BPN
E	Penyebarluasan									

No	Kegiatan	Tahun 2020			2021					Keterangan	
		Desember			Jan	Feb	Maret	April	Mei-Des		
		II	III	IV							
3	4	5	6	7	8	9	10	11			
1	2										
1	Perencanaan Sosialisasi Permen										
	Rapat Koordinasi (tatap muka dan melalui Zoom)										Bahan Sosialisasi Peraturan Menteri ATR/BPN
2	Sosialisasi Permen										
	Rapat Koordinasi (tatap muka dan melalui Zoom), Sosialisasi melalui <i>Video Conference</i> dan Tatap Muka dan menggunakan Media Sosial										

Tabel 12 Penjadwalan Aksi Perubahan (Jangka Panjang)

No	Kegiatan	Tahun 2022												Ket
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des	
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
F	Evaluasi													
1	Penyusunan Laporan Implementasi.													Laporan Implementasi Permen ATR/Ka BPN, hambatan kendala dan masalah
	Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif (tatap muka dan melalui Zoom)													
	Pemantauan Pelaksanaan Permen ATR/Kepala BPN													
	Evaluasi Pelaksanaan													

2. Penganggaran

Anggaran yang akan digunakan untuk mendukung implementasi aksi perubahan ini berasal dari DIPA Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah pada Kegiatan Dukungan Manajemen Program Pengadaan Tanah, *Output* Layanan Dukungan Manajemen Eselon 1, Komponen Layanan Hukum (Mata Anggaran Kegiatan 056.07.10.5559.950.001.057). Sedangkan untuk kegiatan jangka panjang, keperluan anggaran telah dianggarkan pada usulan RKA-K/L Direktorat Jenderal Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan Tahun Anggaran 2021. Total kebutuhan anggaran untuk implementasi aksi perubahan ini adalah sebesar Rp 113.820.000,00 digunakan untuk Honor Tim dan untuk Rapat Koordinasi. Alokasi anggaran untuk jangka pendek sebesar Rp. 48.940.000,00 dan Rp 16.220.000,00 untuk jangka menengah serta Rp 48.660.000,00 untuk jangka panjang. Rincian Anggaran Biaya (RAB) pelaksanaan aksi perubahan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 13 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan
(Jangka Pendek)

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
056.07.10	Program Pengadaan Tanah				48.940.000
5559	Dukungan Manajemen Program Pengadaan Tanah				48.940.000
5559.950	Layanan Dukungan Manajemen Eselon I	1	Layanan		48.940.000
057	Layanan Hukum				48.940.000
B	Koordinasi Penyusunan NSPK/Rancangan Peraturan Perundang-undangan Program Pengadaan Tanah				48.940.000
521211	Belanja Bahan				11.040.000
	Konsumsi Rapat				11.040.000
	- Sanck (20 orang x 8 Kali)	160	OK	22.000	3.520.000
	- Makan (20 orang x 8 kali)	160	OK	47.000	7.520.000

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
524114	Belanja Perjalanan Dinas Paket Meeting Dalam Kota				16.500.000
	- Uang Saku Rapat Dalam Kantor Di Luar Jam Kerja (20 orang x 3 kali)	60	OK	275.000	16.500.000
521213	Honor Output Kegiatan				21.400.000
	Honor Tim Penyusun Rancangan Peraturan Menteri tentang Pelaksanaan Pengadaan Tanah				21.400.000
	- Pengarah (1 orang x 2 bulan)	2	OB	750.000	1.500.000
	- Penanggung jawab (1 orang x 2 bulan)	2	OB	700.000	1.400.000
	- Ketua (1 orang x 2 bulan)	2	OB	650.000	1.300.000
	- Wakil Ketua (1 orang x 2 bulan)	2	OB	600.000	1.200.000
	- Sekretaris (1 orang x 2 bulan)	2	OB	500.000	1.000.000
	- Anggota (15 orang x 2 bulan)	30	OB	500.000	15.000.000

Tabel 14 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan (Jangka Menengah)

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
056.07.10	Program Pengadaan Tanah				16.220.000
5559	Dukungan Manajemen Program Pengadaan Tanah				16.220.000
5559.950	Layanan Dukungan Manajemen Eselon I	1	Layanan		16.220.000
057	Layanan Hukum				16.220.000
B	Koordinasi Penyusunan NSPK/ Peraturan Perundang-undangan Program Pengadaan Tanah				16.220.000
521211	Belanja Bahan				5.520.000
	Konsumsi Rapat				5.520.000
	- Snack (20 orang x 4 Kali)	80	OK	22.000	1.760.000
	- Makan (20 orang x 4 kali)	80	OK	47.000	3.760.000
521213	Honor Output Kegiatan				10.700.000
	Honor Tim Koordinasi Sosialisasi Peraturan				10.700.000

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
	Menteri tentang Pelaksanaan Pengadaan Tanah				
	- Pengarah (1 orang x 1 bulan)	1	OB	750.000	750.000
	- Penanggung jawab (1 orang x 1 bulan)	1	OB	700.000	700.000
	- Ketua (1 orang x 1 bulan)	1	OB	650.000	650.000
	- Wakil Ketua (1 orang x 1 bulan)	1	OB	600.000	600.000
	- Sekretaris (1 orang x 1 bulan)	1	OB	500.000	500.000
	- Anggota (15 orang x 1 bulan)	15	OB	500.000	7.500.000

Tabel 15 Rencana Anggaran Biaya Aksi Perubahan
(Jangka Panjang)

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
056.07.10	Program Pengadaan Tanah				48.660.000
5559	Dukungan Manajemen Program Pengadaan Tanah				48.660.000
5559.950	Layanan Dukungan Manajemen Eselon I	1	Layanan		48.660.000
057	Layanan Hukum				48.660.000
B	Koordinasi Penyusunan NSPK/ Peraturan Perundang-undangan Program Pengadaan Tanah				48.660.000
521211	Belanja Bahan				16.560.000
	Konsumsi Rapat				16.560.000
	- Sanck (20 orang x 12 Kali)	240	OK	22.000	5.280.000
	- Makan (20 orang x 12 kali)	240	OK	47.000	11.280.000
521213	Honor Output Kegiatan				32.100.000
	Honor Tim Koordinasi Evaluasi Implementasi Peraturan Menteri tentang Pelaksanaan Pengadaan Tanah				32.100.000
	- Pengarah (1 orang x 3 bulan)	3	OB	750.000	2.250.000
	- Penanggung jawab (1	3	OB	700.000	2.100.000

Kode	Uraian	Volume	Satuan	Harga	Jumlah
				Satuan	
1	2	3	4	5	6
	orang x 3 bulan)				
	- Ketua (1 orang x 3 bulan)	3	OB	650.000	1.950.000
	- Wakil Ketua (1 orang x 3 bulan)	3	OB	600.000	1.800.000
	- Sekretaris (1 orang x 3 bulan)	3	OB	500.000	1.500.000
	- Anggota (15 orang x 3 bulan)	45	OB	500.000	22.500.000

2. Perjanjian Kinerja

Menyusun pembagian tugas dan waktu penyelesaian tugas untuk *working team* mulai awal pelaksanaan aksi perubahan sesuai dengan Surat Keputusan tentang Tim Penyusun Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah.

Tabel 16 Distribusi Tugas dan Waktu Penyelesaian Tugas Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah

No	Tim	Uraian Tugas	Waktu Penyelesaian Tugas
1	2	3	4
1	<i>Project Leader</i> : Kabag Program dan Hukum	bertanggung jawab terhadap seluruh tahapan proses Penyusunan Rancangan Permen ATR/Kepala BPN	Oktober 2020-Oktober 2021
	<i>Working Team</i>		
2	Kasubag Hukum	mengkoordinasikan penyusunan legal drafting Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN	Oktober 2020
3	Kasubag Program	perencanaan dan pengadministrasian kegiatan	Oktober 2020
4	Kasubag Evaluasi Kinerja dan Program	pelaporan pelaksanaan penyusunan peraturan	Oktober 2020
5	Analisis Hukum	penyusunan naskah Rapermen, tabulasi DIM, penyusunan Naskah	Oktober 2020

No	Tim	Uraian Tugas	Waktu Penyelesaian Tugas
1	2	3	4
		Akademis	
6	Analisis Perencanaan dan Kerjasama	Mengurus administrasi dan merevisi anggaran untuk keperluan kegiatan aksi perubahan	Oktober 2020
7	Direktorat Teknis	Memberikan masukan terhadap pelaksanaan pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum	Oktober 2020
8	Biro Hukum	mitra dalam penyusunan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN	Oktober 2020

3. Pelaksanaan Kinerja

Kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN melalui :

- a. Melaksanakan rapat koordinasi secara intensif, dalam rapat selain membahas muatan peraturan juga menginternalisasikan nilai-nilai organisasi (profesional, terpercaya dan melayani) kepada tim efektif secara umum dan secara khusus kepada Bagian Program dan Hukum baik secara tatap muka atau *video conference*;
- b. Mengumpulkan informasi dari berbagai sumber dan referensi dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi (*browsing, searching*) dan penyimpanan bersama menggunakan *Google Drive*;
- c. Koordinasi secara intensif dengan Tim Penyusun Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN di luar jadwal rapat formal melalui *WhatsApp Grup*;
- d. Pengumpulan Daftar Identifikasi Masalah menggunakan *Google Form* dan *Google Sheet*;
- e. Penyusunan Naskah Akademis dengan menggunakan *Google Doc*;
- f. Penyusunan Naskah Rancangan Peraturan Menteri

ATR/Kepala BPN menggunakan *Google Doc*.

4. Penilaian Kinerja

Melaksanakan pemantauan secara berkala terhadap hasil kerja tim sesuai dengan penugasan masing-masing. Pemantauan hasil kerja dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi (*WhatsApp Grup, Google Sheet, Google Doc*).

5. Manajemen Risiko

Manajemen resiko memiliki fungsi untuk memastikan keberhasilan suatu organisasi secara konsisten dan mengantisipasi terhadap resiko-resiko yang akan terjadi. Manajemen risiko pada Rancangan Aksi Perubahan ini dilakukan pada tiap tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan pada jangka pendek.

Proses manajemen risiko yang akan dilakukan adalah meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko.

Manajemen risiko pada Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah adalah sebagai berikut :

a. Penetapan Konteks

Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah

b. Tujuan

Tersedianya Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan dan Penyerahan Hasil Pengadaan Tanah

c. Identifikasi risiko

Tabel 17 Identifikasi Risiko

No	Kelompok	Identifikasi Risiko
1	2	3
1	Sumber Daya Manusia	- Keterbatasan sumber daya manusia, pemahaman substansi kurang karena keterbatasan waktu dan ruang untuk menjelaskan; - Belum familiarnya penggunaan <i>tools Google Form, Google Sheet</i> ;
2	Sarana dan Prasarana	- Keterbatasan Peralatan karena sistem kerja WFH/WFO; - kendala teknis (jaringan daring yang sibuk, ketidakhahaman penggunaan sistem, dan lain-lain);
3	Stakeholder	- Sulitnya membangun komitmen dan pemahaman dengan petugas pelaksana - Kesibukan <i>stakeholder</i> yang terlibat, terutama unit teknis sangat menentukan keberhasilan aksi perubahan;
4	Lingkungan	- Kondisi Pandemi Covid sehingga diberlakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) - Kesibukan <i>stakeholder</i> yang terlibat (dari luar Kementerian)

d. Analisa Risiko

Tabel 18 Analisa Risiko

No	Identifikasi Risiko	Analisa Risiko	Evaluasi Risiko	Penanganan Risiko
1	3	4	5	6
1	Sumber Daya Manusia	Kemungkinan tinggi pengaruh tinggi	Tinggi	Peningkatan Kapasitas SDM
2	Sarana dan Prasarana	Kemungkinan tinggi pengaruh tinggi	Tinggi	Distribusi Peralatan diutamakan untuk Tim efektif dan optimalisasi penggunaan teknologi informasi
3	Stakeholder	Kemungkinan sedang pengaruh tinggi	Sedang	
4	Lingkungan	Kemungkinan sedang pengaruh tinggi	Sedang	

- e. Pemantauan dan Evaluasi terhadap risiko dilakukan melalui koordinasi secara intensif dan berkala untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan dan kendala yang dihadapi.
- f. Komunikasi dan Konsultasi dilaksanakan melalui tatap muka secara langsung dan menggunakan teknologi informasi.

Manajemen risiko terhadap pelaksanaan Aksi Perubahan dalam fase jangka pendek dicantumkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 19 Manajemen Risiko Jangka Pendek

No	Tahapan Jangka Pendek	Potensi Hambatan	Mitigasi Risiko
1	2	3	4
A	Perencanaan		
1	Pembentukan Tim Kerja	Koordinasi yang terbatas akibat pembatasan ruang gerak dalam PSBB	Koordinasi melalui media daring (<i>WhatsApp Grup</i>)
2	Penyusunan Daftar Inventarisasi Masalah Pelaksanaan Pengadaan Tanah;		
	Inventarisasi Masalah (DIM) Pelaksanaan Pengadaan Tanah dari Berbagai Sumber melalui <i>Google Form, Google Sheet</i>	- Belum familiarnya penggunaan <i>tools Google Form, Google Sheet</i> ; - Kurangnya pemahaman pelaksanaan pengadaan tanah	- Pendampingan secara intensif kepada tim efektif (<i>working team</i>); - <i>Sharing</i> referensi Peraturan Pelaksanaan Pengadaan Tanah
	Pengumpulan bahan referensi (DIM, Naskah Akademis, Peraturan Pendukung) dengan menggunakan <i>Google Drive</i>	- Keterbatasan Peralatan karena sistem kerja WFH/WFO	- Distribusi Peralatan diutamakan untuk Tim efektif;
3	Penyusunan Naskah Akademis		
	Penyusunan Naskah Akademis dengan referensi (termasuk DIM) dari berbagai sumber melalui <i>Google Doc</i>	- Belum familiarnya penggunaan <i>tools Google Form, Google Sheet</i> ; - Terbatasnya analisis hukum di lingkungan Ditjen V	- Pendampingan secara intensif kepada tim efektif (<i>working team</i>); - Berkoordinasi intensif dengan Biro Hukum sebagai Mitra penyusun peraturan
B	Penyusunan		
1	Penyusunan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah		
	Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif (tatap muka dan melalui Zoom) Penyusunan Naskah Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dengan menggunakan <i>Google Doc</i>	Rapat tim tidak semua dapat menghadiri dan kemungkinan pemahaman yang berbeda	Rapat menggunakan media <i>video conference</i> dan membuat catatan poin-poin yang akan ditindaklanjuti
		Belum familiarnya penggunaan <i>tools Google Form, Google</i>	Pendampingan secara intensif kepada tim efektif (<i>working team</i>)

No	Tahapan Jangka Pendek	Potensi Hambatan	Mitigasi Risiko
1	2	3	4
		<i>Sheet</i>	
	Rapat Koordinasi Penghimpunan masukan terhadap Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN dari <i>stakeholder</i> terkait (Ditjen Teknis lain, Kanwil BPN, KL Lain) melalui zoom	Jaringan Internet tiap provinsi ber-beda-beda kua-litasnya, hal ini dapat menyebabkan <i>miss communication</i>	Pengiriman <i>Draft</i> Rapermen sebelum dilaksanakan Rapat, sehingga para Kabid dapat menyampaikan masukan tertulis dan dikirimkan via email.
	Pengusulan Rancangan Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengadaan Tanah ke Biro Hukum melalui Nota Dinas Seditjen PTPP kepada Sekjen c.q Biro Hukum		

Berdasarkan hal tersebut diatas, penanganan risiko dapat dilaksanakan melalui langkah sebagai berikut :

- a. Membentuk tim efektif yang solid dan menumbuhkan komitmen dan budaya kerja sehingga fokus menyelesaikan tugas melalui rapat secara periodik sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai;
- b. Melakukan kontrol terhadap setiap tahapan dan jadwal yang sudah dibuat;
- c. Memanfaatkan teknologi informasi untuk berkoordinasi secara intensif melalui *video conference* aplikasi *zoom meeting* sebagai sarana komunikasi, koordinasi dan sosialisasi.
- d. Memanfaatkan teknologi informasi untuk penyusunan DIM, NA, Naskah Peraturan melalui *tools Google Form, Google Sheet, Google Form, Google Drive.*

DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Jejaring Kerja, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Komunikasi Efektif, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Manajemen Perubahan Sektor Publik, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Manajemen Kinerja, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Akuntabilitas Kinerja, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Digital Organization, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Lembaga Administrasi Negara. 2019. Jakarta. *Modul Manajemen Risiko, Pelatihan Kepemimpinan Administrator.*
- Pemerintah Indonesia. 2012. *Undang-Undang No. 2 Tahun 2012 Yang Mengatur Tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.* Lembaran Negara RI Tahun 2012, No. 5280. Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2012. *Peraturan Presiden No. 71 Tahun 2012 Yang Mengatur Tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.* Lembaran Negara RI Tahun 2012, No. 156, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2014. *Peraturan Presiden No. 40 Tahun 2014 Yang Mengatur Tentang Perubahan Pertama Atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.* Lembaran Negara RI Tahun 2014, No. 94, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2014. *Peraturan Presiden No. 99 Tahun 2014 Yang Mengatur Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.* Lembaran Negara RI Tahun 2014, No. 223, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2015. *Peraturan Presiden No. 30 Tahun 2015 Yang Mengatur Tentang Perubahan Ketiga Atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.* Lembaran Negara RI Tahun 2015, No. 55, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2015. *Peraturan Presiden No. 148 Tahun 2015 Yang Mengatur Tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2012 tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan*

- Umum*. Lembaran Negara RI Tahun 2015, No. 366, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2017. *Peraturan Presiden No. 58 Tahun 2017 Yang Mengatur Tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2017, No. 119, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2016. *Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2016 Yang Mengatur Tentang Percepatan Pelaksanaan Proyek Strategis Nasional*. Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2020. *Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 Yang Mengatur Tentang RPJMN 2020-2024*. Lembaran Negara RI Tahun 2020, No. 10, Sekretariat Negara. Jakarta
- Pemerintah Indonesia. 2020. *Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN No. 16 Tahun 2020 Yang Mengatur Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian ATR/BPN*. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. 2020. *Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN No. 17 Tahun 2020 Yang Mengatur Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kanwil BPN dan Kantah*. Jakarta
- Tri Wibisono (2020). Koreksi Peran LMAN dan BPKP pada Proyek Strategis Nasional. Diakses pada 15 Oktober 2020 melalui <https://triwibisono.com/>,
- Tri Wibisono (2020). Tinjau Ulang, Peran Pihak Berkepentingan pada Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum. Diakses pada 15 Oktober 2020 melalui <https://triwibisono.com/>,