

OPTIMALISASI KETERBATASAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROGRAM PENDAFTARAN TANAH SISTEMATIS LENGKAP PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KEBUMEN

Widodo

ASN STPN Yogyakarta
e-mail: wiwidputragk@gmail.com

Abstrak

Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) merupakan salah satu program strategis nasional Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional untuk percepatan pendaftaran tanah di seluruh Indonesia. Pemerintah menargetkan seluruh bidang tanah yang ada di Indonesia dapat bersertifikat pada tahun 2025 melalui program PTSL, yang bertujuan untuk menjamin kepastian hukum kepemilikan tanah bagi rakyat. Target PTSL tahun 2017 sebesar 5 juta sertifikat, tahun 2018 sebesar 7 juta sertifikat, tahun 2019 sebesar 9 juta sertifikat dan untuk tahun 2020-2025 target tiap tahun sebesar 10-13 juta sertifikat. Target yang besar tersebut terkendala dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada di Kantor Pertanahan di daerah. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis strategi optimalisasi keterbatasan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program PTSL yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Dari hasil penelitian, strategi optimalisasi sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dilakukan melalui optimalisasi SDM dalam setiap tahapan manajemen PTSL yang dilakukan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Optimalisasi SDM dalam pelaksanaan program PTSL pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dilaksanakan dengan menganalisis permasalahan internal dan eksternal SDM yang ada, serta mencari solusi dari hal-hal tersebut dengan menggunakan SWOT. Usaha-usaha yang dilakukan dalam optimalisasi tersebut antara lain dengan monitoring dan evaluasi secara rutin, pemetaan kompetensi dan pelatihan pegawai, peningkatan koordinasi dan komunikasi, pemanfaatan tenaga-tenaga magang dari mahasiswa serta optimalisasi kinerja dari tim desa lokasi PTSL.

Kata kunci: PTSL, optimalisasi SDM, Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

Abstract

Complete Systematic Land Registration (CSLR) is one of the national strategic programs of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency to accelerate land registration throughout Indonesia. The government sets a target that all land parcels in Indonesia are to be certified by 2025 through the CSLR program with the aim of ensuring legal certainty of land ownership for the people. The CSLR target in 2017 was 5 million certificates, 7 million certificates in 2018, 9 million certificates in 2019 and for 2020-2025 the target is 10-13 million certificates every year. This large target is constrained by the limited human resources available at the regional Land Offices. The purpose of this study is to analyze the strategy of optimizing

the limited human resources in the implementation of the CSLR program which was carried out by the Land Office of Kebumen Regency. In this study, the strategy of optimizing human resources at the Land Office of Kebumen Regency was carried out through optimizing human resources in every stage of CSLR management carried out, including planning, organizing, directing and supervising. Optimization of human resource in the implementation of the CSLR program at the Land Office of Kebumen Regency is carried out by analyzing existing internal and external human resource problems, and finding solutions to these problems using SWOT. Efforts made in this optimization included regular monitoring and evaluation, competency mapping and employee training, improving coordination and communication, utilizing student apprentices and optimizing the performance of the CSLR village team.

Keywords: *CSLR, optimization of human resources, the Land Office of Kebumen Regency.*

PENDAHULUAN

Tanah merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi kehidupan manusia, sehingga keberadaannya perlu dikelola dengan baik demi kelangsungan hajat hidup seluruh warga negara Indonesia. Ketersediaan tanah sangat terbatas sementara penggunaannya terus bertambah, sehingga tanah menjadi benda ekonomi yang terus bertambah mahal dari waktu ke waktu. Bertitik tolak dari hal tersebut, maka diperlukan tata kelola pertanahan yang baik.

Tata kelola masalah agraria dan pertanahan di Indonesia menjadi kewenangan dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN pada tingkat pusat, sedangkan di daerah dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan termasuk Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Visi dan misi yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan merupakan turunan dari visi dan misi Kementerian ATR/BPN yaitu mewujudkan pengelolaan ruang dan pertanahan yang terpercaya dan berstandar dunia dalam melayani masyarakat untuk mendukung tercapainya Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong. Sebagai salah satu bentuk pelaksanaan riil dari pengaturan tata kelola pertanahan adalah program pendaftaran tanah. Dasar hukum pendaftaran tanah tercantum dalam pasal 19 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA) yang menetapkan untuk menjamin kepastian hukum hak atas tanah, maka oleh Pemerintah mengadakan pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia yang dilaksanakan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Salah satu upaya untuk mempercepat pendaftaran tanah adalah dengan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). PTSL merupakan salah satu Program Strategis Nasional (PSN) yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 6 Tahun 2018. PTSL merupakan kegiatan pendaftaran tanah untuk pertama kali secara serentak bagi semua obyek pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia dalam satu wilayah desa/kelurahan, yang meliputi data fisik dan data yuridis mengenai satu atau beberapa obyek pendaftaran untuk keperluan pendaftarannya (Permen ATR/BPN Nomor 6 Tahun 2018). Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen merupakan pelaksana program PTSL untuk menyertifikatkan tanah-tanah di wilayah Kabupaten Kebumen.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan program PTSL pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah oleh optimalisasi sumber daya manusia yang ada, mengingat SDM yang dimiliki sangat terbatas. Untuk merealisasikan target PTSL, maka strategi optimalisasi sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen harus dilakukan melalui optimalisasi SDM pada setiap tahapan manajemen PTSL yang dilaksanakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan bahkan sampai tahap pelaporan serta evaluasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui upaya-upaya optimalisasi sumber daya manusia, kendala maupun solusinya dalam pelaksanaan PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

KAJIAN TEORI

Menurut pendapat Aris (2018) bahwa pelayanan rutinitas pendaftaran tanah di tiap Kantor Pertanahan di Indonesia cukup besar serta jumlah luas bidang tanah yang harus disertifikatkan melalui program PTSL terus bertambah tiap tahunnya, maka perlu adanya keseimbangan antara jumlah ASN dan volume pekerjaannya agar pelayanan rutin dan PTSL dapat berjalan beriringan. Dalam mewujudkan hal tersebut perlu sebuah manajemen kinerja (*performance management*) dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi dengan cara memperbaiki kinerja karyawan serta mengembangkan kapabilitas tim serta kontribusi masing-masing individu (Armstrong & Baron, 1998). Menurut Schwartz (1999) manajemen kinerja sebagai sebuah gaya manajemen yang mendasarkan pada komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan sehingga tercapai komunikasi dua arah. Menurut pendapat lain yang disampaikan oleh Moses N. Kinggudu (1989) manajemen sumber daya manusia adalah "*Human resource management...is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national and international goals and objectives.*" Inti dari pendapat tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Dengan pertimbangan keterbatasan sumber daya manusia yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, serta target PTSL yang terus bertambah setiap tahunnya, maka perlu dipikirkan solusinya. Solusi dari hal tersebut adalah optimalisasi sumber daya manusia dalam setiap tahapan PTSL, identifikasi faktor penghambat baik dari internal maupun eksternal. Sumber daya manusia dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan. Pengembangan manajemen yang efektif harus mengintegrasikan semua anggota organisasi terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusia perlu dianalisis faktor yang mempengaruhi kinerja secara internal dan eksternal. Faktor internal digunakan sebagai informasi untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim dan unit kerja. Faktor eksternal digunakan sebagai informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti pemohon dan kelompok masyarakat yang kegiatannya berdampak pada kinerja internal organisasi. Disamping secara personal perlu dilakukan analisis kekuatan dan kelemahan instansi secara keseluruhan untuk melihat peluang dan ancaman yang muncul dalam pelaksanaan PTSL dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan perencanaan strategi dengan

menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam sebuah organisasi.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis datanya penelitian ini menggunakan diskriptif kualitatif. Teknik pengambilan data menggunakan metode wawancara, pengamatan langsung di lapang serta dokumentasi. Hal yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi optimalisasi sumber daya manusia pada setiap tahapan PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Pengumpulan data bertujuan untuk mengetahui informasi sumber daya manusia, faktor-faktor kekuatan dan kelemahan internal serta solusi dalam pelaksanaan PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan kepada Koordinator PTSL, Satgas Fisik dan Yuridis. Pengamatan di lapang dan dokumentasi digunakan untuk mengetahui langsung tahapan-tahapan pelaksanaan PTSL terkait dengan strategi optimalisasi SDM yang ada.

PEMBAHASAN

Kabupaten Kebumen sebagai lokus penelitian, memiliki luas wilayah 158.111,50 hektar, terdiri dari 26 kecamatan 441 desa dan 11 kelurahan (Monografi Kabupaten Kebumen, 2021). Menurut data dari Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen tahun 2021, jumlah bidang tanah di Kabupaten Kebumen sebanyak 1.348.496 bidang, tanah terdaftar sebanyak 401.534 bidang (30 %) dan tanah belum terdaftar 946.962 bidang (70 %), tanah terpetakan 690.216 bidang (51 %), tanah belum terpetakan 658.280 (49 %). Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah salah satu pelaksana program PTSL di wilayah Propinsi Jawa Tengah dengan realiasi target sebagai berikut:

Tabel 1: Realisasi target PTSL Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen

No.	Tahun	Realisasi Target (bidang)
1.	2017	33.000
2.	2018	68.750
3.	2019	84.000
4.	2020	60.633
5.	2021	50.263

(Sumber: LKJ Kantah Kebumen, 2021)

Ketersediaan dan kemampuan sumber daya manusia sangat berpengaruh pada kesuksesan pelaksanaan PTSL. Sumber daya manusia yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) sejumlah 43 orang, Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil (PPNPN) sebanyak 55 orang, Asisten Surveyor Kadastral (ASK) sebanyak 11 orang. Sumber daya manusia tersebut mempunyai beban kerja untuk menyertifikatkan seluruh bidang tanah di Kabupaten Kebumen melalui program PTSL yang berjumlah 946.962 bidang yang belum bersertifikat, serta pelayanan pertanahan yang bersifat rutin.

Struktur organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala BPN Nomor: 18 Tahun 2015 tentang Uraian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan

Pertanahan Nasional, terdiri dari 1 jabatan eselon III (Kepala Kantor Pertanahan) dan 6 jabatan eselon IV (Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepala Seksi) selanjutnya dibawah eselon IV adalah jabatan fungsional dan staf. Di samping ASN, tugas-tugas Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dibantu oleh PPNPN dan ASK.

Salah satu langkah konkrit yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen untuk mengimplementasikan optimalisasi SDM pada setiap tahapan PTSL adalah monitoring dan evaluasi PTSL yang dilakukan tiap minggu dari awal pelaksanaan sampai selesai PTSL. Kegiatan ini dilakukan oleh Kepala Kantor, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi, Koordinator PTSL, Pejabat Fungsional sampai dengan anggota Satgas Fisik dan Yuridis yang bertugas di lapang. Di dalam monitoring dan evaluasi ini dimaksudkan untuk memantau progress tiap Tim PTSL terhadap target capaiannya, Di samping evaluasi progres pekerjaan dan evaluasi kinerja masing-masing perseorangan berdasarkan capaian target tiap pekannya, juga mengevaluasi penempatan pegawai baik ASN, PPNPN maupun ASK sesuai kompetensinya.

Langkah yang lain adalah melibatkan unsur perangkat dan kelompok masyarakat di setiap desa yang menjadi lokasi PTSL. Untuk membantu proses pengadministrasian di kantor juga memanfaatkan tenaga dari praktek mahasiswa Perguruan Tinggi dan siswa SMA yang melakukan magang dengan bimbingan dari ASN yang ada, sebagaimana disampaikan Koordinator PTSL Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, dalam wawancara di bawah ini:

“Terkait dengan kondisi sumber daya manusia yang terbatas, sementara target PTSL yang tinggi, kita harus mencari cara agar hal ini tidak menjadi kendala. Kita menyadari bahwa SDM kita terbatas tidak hanya dari jumlah tetapi juga kemampuan atau kapasitasnya, apalagi pada tahun 2021 banyak yang akan pensiun, sementara pada pengadaan PPNPN tahun 2020 kita hanya mendapatkan alokasi tambahan 2 orang. Salah satu cara yang kita lakukan disamping memaksimalkan SDM yang ada, adalah memanfaatkan adik-adik yang melakukan praktek di Kantor Pertanahan Kebumen seperti teman-teman dari perguruan tinggi di Kebumen dan sekitarnya, juga praktek dari adik-adik SMA atau SMEA yang rutin ada tiap tahun, di kantor ini, dengan dibimbing oleh ASN yang ada di kantor” (Wawancara tanggal 13-07-2022).

Di samping usaha-usaha di atas, dalam rangka peningkatan kapasitas pegawai maupun PPNPN di adakan pelatihan-pelatihan terutama dalam hal-hal yang sifatnya teknis misal penggunaan aplikasi baru, penggunaan alat ukur terbaru seperti RTK atau CORS.

Berdasarkan paparan di atas, secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau ketidakberhasilan dalam pencapaian target capaian sertifikat PTSL terbagi menjadi 2 yaitu faktor intern dan ekstern. Hal ini diuraikan oleh Koordinator PTSL Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, sebagaimana hasil wawancara berikut:

“Berdasarkan evaluasi pelaksanaan kegiatan PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen mulai tahun 2018 sampai tahun 2020 bahkan sampai tahun 2021 yang saat ini PTSL masih berlangsung, secara garis besar ada 2 faktor yang menyebabkan keberhasilan atau ketidakberhasilan target PTSL. Dua faktor tersebut adalah faktor intern dan ekstern, intern berasal dari Kantor Pertanahan dan eksternnya dari stakeholder terkait, termasuk yang paling penting adalah desa yang menjadi lokasi PTSL. Faktor intern yang menentukan keberhasilan PTSL antara lain kuantitas dan kualitas SDM, kinerja termasuk budaya kerja termasuk mindset dan culturset dalam bekerja, kepemimpinan, koordinasi, monitoring dan evaluasi. Faktor ekstern yang dari

luar Kantor Pertanahan adalah koordinasi dengan stakeholder, dukungan Pemerintah Daerah dan kesiapan desa lokasi PTSL. Kesiapan desa lokasi PTSL dapat diukur dari kesiapan datanya, kesiapan SDM perangkatnya dan kesiapan masyarakatnya. Kesiapan masyarakatnya akan terkait dengan mindset dan cultursetnya yang salah satunya menurut pendapat saya ditentukan oleh pendidikan, umur, kemampuan ekonomi terutama terkait dengan pekerjaannya dan jenis kelamin”(Wawancara tanggal 13-07-2022).

Dalam pelaksanaan program PTSL sangat diperlukan koordinasi dan komunikasi antara Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen selaku penyelenggara program PTSL, Pemerintah Kabupaten Kebumen, Pemerintah Desa serta masyarakat. Dalam pelaksanaan PTSL, Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen juga secara aktif membangun koordinasi dan komunikasi dengan pihak-pihak terkait termasuk BPD, LKMD, tokoh masyarakat dan tokoh agama. Sebagai contoh wawancara yang dilakukan dengan Kepala Desa Krakal yang merupakan salah satu lokasi PTSL, sebagaimana disampaikan dalam wawancara:

“Setelah adanya informasi dari Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, bahwa Desa Krakal dijadikan lokasi PTSL, kami perangkat desa langsung merapat ke BPD, LKMD, tokoh masyarakat untuk menyamakan pandangan tentang bagaimana PTSL ini mau dilaksanakan. Kami ingin semua pihak mendukung dan berpartisipasi dalam program ini, termasuk dari BPD yang menjadi mitra kerja kami. Setelah tercapai kesepakatan-kesepakatan, selanjutnya kami juga “sowan” ke Pak Camat Alian selaku “orang tua” kami untuk meminta arahan-arahan” (Wawancara tanggal 10-02-2022).

Selain hal-hal yang dilakukan di atas, dalam program PTSL di temui berbagai kendala eksternal di lapangan antara lain: minimnya pengetahuan masyarakat tentang pertanahan, minimnya pemahaman mengenai pemberkasan, bukti kepemilikan yang tidak lengkap, kurangnya motivasi kerja petugas dalam penyelesaian tunggaaan pekerjaan, sulitnya mengatur waktu bagi aparat desa untuk membagi pengerjaan tugas rutin dengan tugas PTSL. Upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen untuk mengatasi kendala-kendala eksternal adalah sering mengadakan penyuluhan tentang pentingnya sertifikat tanah termasuk mengajak masyarakat untuk mengikuti program PTSL, mendorong terbentuknya tim dari desa yang fokus terhadap pelaksanaan program PTSL serta melakukan pelatihan-pelatihan, mendorong petugas Puldadis Kantor Pertanahan untuk aktif turun ke desa lokasi PTSL agar pendampingan pemberkasan lebih efektif, disamping itu lebih memaksimalkan penggunaan teknologi dalam koordinasi dan komunikasi.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis hasil penelitian tentang optimalisasi sumber daya manusia dalam program PTSL yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dapat diambil simpulan sebagai berikut:

Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan PTSL di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dalam Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) secara garis besar terbagi menjadi kendala internal dan kendala eksternal. Kendala internal antara lain terkait dengan keterbatasan jumlah pegawai, motivasi kerja, kompetensi pegawai termasuk penguasaan teknologi; kendala eksternal terkait dengan kesadaran masyarakat untuk mengikuti program PTSL yang masih rendah, kurangnya koordinasi dan masih rendahnya pemahaman teknis petugas dari desa.

Dengan adanya kendala internal dan eksternal, maka strategi optimalisasi kinerja secara individu maupun secara institusi dalam Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dilakukan dengan upaya-upaya peningkatan kinerja melalui pembimbingan dan pengawasan, penerapan *reward and punishment*, penggunaan teknologi aplikasi serta seleksi yang ketat terhadap kelompok masyarakat yang membantu program PTSL terutama dari segi penguasaan teknologi, pengetahuan pertanahan dan etos kerja. Di samping hal-hal tersebut juga perlu untuk peningkatan koordinasi dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Kebumen terutama dalam menggerakkan aparatur desa yang ikut dalam program PTSL, penyediaan data pertanahan yang lebih akurat serta mekanisme komunikasi dan koordinasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong dan Baron, 2004. *Performance Management (Alih Bahasa: Toni Setiawan)*, Yogyakarta: Tugu.
- Armstrong dan Baron, 1998. *Performance Management: The New Realities*, London: Institute of Personal and Development.
- Awat, Napa J., 1989. *Manajemen Strategi (Suatu Pendekatan Sistem)*. Yogyakarta: Liberty.
- Davis, Fred R., 2016. *Manajemen Strategi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kasmir, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Depok: Rajawali Pers.
- Kiggundu, Moses N., 1989. *Managing Organization in Developing Countries: An Operation and Strategies Approach*, Kumarian Press Inc., West Harford.
- Muhyadi, 2000. *Optimalisasi Peran SDM dalam Mencapai Tujuan Organisasi*, Yogyakarta: UNY.
- Mujiburohman, Dian Aries., 2018. *Potensi Permasalahan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap*, Yogyakarta: STPN.
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap.
- Rosidah, Sulistiyani, dan Ambar Teguh., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiono, 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.