

MEMBANGUN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PELAKSANAAN PENGKAJIAN KEBIJAKAN AGRARIA, TATA RUANG DAN PERTANAHAN

DEVELOPING HUMAN RESOURCES IN THE IMPLEMENTATION OF AGRARIAN, SPATIAL, AND LAND POLICY RESEARCH

Oloan Sitorus¹, Eri Khaeruman Khuluki²

¹²Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang, dan Pertanahan,
Kab.Bogor, Indonesia

Koresponden E-mail: stpn.oloan@gmail.com

ABSTRAK

Peningkatan peranan pengkajian dalam kebijakan agraria, tata ruang dan pertanahan membutuhkan sumber daya manusia yang unggul di bidang pengkajian. SDM Peneliti dan Analis Kebijakan (SDM P dan AK) adalah “ujung-tombak” pada Pusat pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan (PPSK-ATP) dalam menyusun rekomendasi perumusan kebijakan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Namun, hal itu belum dapat diperankan dengan efektif mengingat berbagai keterbatasan yang melekat di dalamnya, seperti sumber daya manusia yang masih sangat terbatas. Tulisan ini bertujuan mendeskripsikan urgensi ketersediaan SDM Pengkajian untuk dapat mengemban tugas pengkajian (penelitian dan kajian) yang berkualitas dalam menghasilkan rekomendasi kebijakan yang efektif di Kementerian ATR/BPN. Metode dilakukan dengan menganalisis dokumen yang pernah ada berkaitan dengan eksistensi PPSK-ATP dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai unit kerja yang melakukan pengembangan dan pengkajian kebijakan agraria, tata ruang, dan pertanahan. Hasil telaah menunjukkan bahwa terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan PPSK-ATP untuk meningkatkan peran pengkajian dalam perumusan kebijakan yaitu rekrutmen yang serius, peningkatan kapasitas yang fokus, dan menciptakan atmosfer pengkajian yang kondusif.

Kata kunci : Pengkajian, Sumber Daya Manusia, Kebijakan

ABSTRACT

Developing the role of research in agrarian, spatial planning, and land policies requires qualified human resources in their fields. HR Researcher and Policy Analyst (HR P and AK) as the “pioneer” in providing recommendations for policy development by the Center for Development and Standardization of Agrarian, Spatial, and Land Policy (PPSK-ATP) at the the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (Ministry of ATR/BPN). However, the recommendations could not be able to be carried out efficiently due to the limitations of human resources. The purpose of this study is to describe the importance of human resource availability as a researcher to carry out the task of research and analysis to formulate the suitable policy for the Ministry of ATR/BPN. The methode was conducted to investigate existing documents related to the existence of PPSK-ATP in carrying out their duties and activities as a work unit that develops and evaluates agrarian, spatial planning, and land policies. The findings of this study show that PPSK-ATP has to take various initiatives to strengthen the role of evaluation in policy making, including: conduct out the hiring process in accordance with the required credentials, focused on capacity building in accordance with their fields, establish an environment that is conducive to learning.

Keywords : Research, Human Resources, Policy

I. PENDAHULUAN

Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan (PPSK-ATP) sebagai unsur pendukung Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan pengembangan dan standarisasi kebijakan di bidang agraria, tata ruang, dan pertanahan (Permen ATR/BPN 16 Tahun 2020). Sebagai unit kerja yang bergerak di bidang pengkajian, PPSK-ATP berperan dalam menyusun berbagai rekomendasi kebijakan agraria, tata ruang, dan pertanahan (ATP) di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Namun, hal itu belum dapat diperankan dengan efektif mengingat berbagai keterbatasan yang melekat di dalamnya, seperti sumber daya manusia pengkajian (Peneliti dan Analis Kebijakan) yang masih sangat terbatas.

SDM Peneliti dan Analis Kebijakan (SDM P dan AK) adalah “ujung-tombak” dalam suatu unit kerja pengkajian. Namun dalam Kementerian ATR/BPN yang menyusun kebijakan ATP yang membutuhkan berbagai disiplin ilmu (spasial, sosial, ekonomi, hukum, administrasi) masih memiliki jumlah SDM Peneliti yang sangat terbatas. SDM Peneliti yang berjumlah 8 orang di PPSK-ATP saat ini yang belum memenuhi kelengkapan variasi ilmu di atas menyeret para peneliti melakukan berbagai penelitian yang tidak sesuai dengan kompetensinya, tidak memiliki teman sejawat (*peer group*) untuk mendalami suatu isu, dan hilangnya atmosfer kompetisi sebagai semangat dasar dalam pelaksanaan penelitian. Keterbatasan SDM Peneliti akhirnya, memaksa pelaksanaan penelitian selama ini untuk dikerjasamakan dengan perguruan tinggi lainnya dalam proporsi yang tidak seimbang. Itu pun tidak dibarengi dengan semangat *transfer of knowledge* di dalam kerja sama itu. Proses penelitian pun belum dibangun dengan memperhatikan sendiri-jaminkan kualitas. Pelaksanaan penelitian pada PPSK-ATP sebagaimana Pedoman Pelaksanaan Pengkajian Kebijakan terbagi kedalam 4 (empat) tahapan yaitu (1) penyusunan rancangan dan instrumen penelitian kebijakan, (2) pengumpulan data, (3) Pengolahan dan analisis data, dan (4) penyusunan laporan akhir (PPSK-ATP, 2021). Namun demikian belum dimiliki standar pada setiap tahapan dalam proses penelitian dari awal sampai

akhir. Akhirnya, rekomendasi penelitian tidak begitu efektif dirasakan oleh unit teknis dan akumulasi pengetahuan pun tidak berkembang secara berkesinambungan.

Padahal, pengkajian (penelitian dan kajian atau analisis kebijakan) sangat dibutuhkan untuk formulasi kebijakan dan perbaikan sistem. Kedalaman pemahaman tentang suatu isu dan persoalan hanya dapat diperoleh dengan penelitian yang serius. Maddox (1937) sejak pertengahan abad XX sudah menyatakan bahwa kebijakan pertanahan yang kaya ide membutuhkan penelitian yang berkualitas yang dilakukan dengan observasi sistematis, analisis yang objektif, dan pemikiran yang reflektif (*reflective thinking*). Tegasnya, dengan penelitian akan dapat dihindarkan kebijakan yang sekedar bertumpu pada “*common sense*”. Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala BPN menyatakan bahwa kebijakan yang hanya berdasarkan *common sense* bisa menjadi benar di *layer* pertama tetapi dapat menjadi masalah saat implementasinya (Pidato Menteri ATR/BPN dalam Forum Ilmiah Pusat Penelitian dan Pengembangan, Jakarta 26/11/2019). Sikap ini sekaligus menyiratkan komitmen pimpinan Kementerian terhadap urgensi pengkajian (penelitian dan kajian atau analisis kebijakan) dalam formulasi dan perbaikan sistem kerja. Pertanyaan selanjutnya, bagaimana meningkatkan kualitas pengkajian (penelitian dan kajian atau analisis kebijakan) agar dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan yang berkualitas? Jawabnya, terletak pada ketersediaan SDM Pengkajian yang berintegritas dan berkapasitas, baik sebagai peneliti maupun analis kebijakan.

Tulisan ini ingin mendeskripsikan urgensi ketersediaan SDM Pengkajian untuk dapat mengemban tugas pengkajian (penelitian dan kajian) yang berkualitas dalam menghasilkan rekomendasi kebijakan yang efektif di Kementerian ATR/BPN. Rekrutmen yang serius, pembinaan dan pengembangan yang fokus, dan pembangunan atmosfer pengkajian yang kondusif akan menjadi pusat perhatian yang utama dalam tulisan ini.

II. METODE

Kajian ini dibangun dari berbagai dokumen yang pernah ada berkaitan dengan eksistensi PPSK-ATP dalam melaksanakan tugas dan fungsi

sebagai unit kerja yang melakukan pengembangan dan pengkajian kebijakan agraria, tata ruang, dan pertanian. Dokumen dimaksud adalah baik dokumen yang berupa aturan perundang-undangan maupun aturan kebijakan yang berkaitan dengan kelitbangan (Tabel 1). Kondisi ideal tentang pengkajian menggunakan standar penelitian dalam aturan dan arahan pimpinan tentang harapan yang akan diperankan PPSK-ATP. Kondisi saat ini dalam hal ini adalah kondisi yang dimaksud sampai tahun 2020. Kesenjangan antara kondisi saat ini dengan kondisi ideal itu dicarikan solusinya dengan secara bertahap, sehingga di tahun 2024 diharapkan kondisi minimal tentang ketersediaan SDM Pengkajian serta atmosfer penelitian yang mendukung terbangunnya proses pengkajian yang memiliki standar jaminan kualitas telah dapat terbangun.

Tabel 1 Jenis Dokumen dan Kebutuhan Analisis

No	Jenis Dokumen	Kebutuhan Analisis
1	Peraturan Menteri ATR/BPN No. 16 Tahun 2020	Mengetahui tugas dan fungsi PPSK-ATP
2	Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 27 Tahun 2015	Mengetahui pelaksanaan dan penilaian kualitas hasil JF Analisis Kebijakan
3	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 45 Tahun 2013	Mengetahui pemenuhan angka kredit JF Analisis Kebijakan pada PPSK-ATP
4	Rencana Strategis PPSK-ATP 2020-2024	Mengetahui Kebutuhan JF peneliti dan arah strategis PPSK-ATP Tahun 2020-2024
5	Nota Dinas Kepala PPSK-ATP	Mengetahui langkah yang telah dilaksanakan dan tindak lanjut kegiatan PPSK-ATP kedepan
6	Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Pelaksanaan Anggaran PPSK-ATP 2021	
7	Laporan Kinerja PPSK-ATP 2020	
8	Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian ATR/BPN 2020	

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Rekrutmen yang Serius

Rekrutmen SDM Pengkajian di PPSK-ATP adalah keharusan organisatoris. Keunikan tipe penelitian dan urgensi kesinambungan pengetahuan bagi SDM Pengkajian di internal Kementerian ATR/BPN membuat tidak semua tipe penelitian akan efektif

dilakukan oleh lembaga penelitian lain. Sebagai penelitian kebijakan ATP yang khas dengan aspek praktis, seharusnya penelitian kebijakan ATP lebih memungkinkan dilakukan oleh internal SDM Pengkajian PPSK-ATP itu sendiri. Penelitian-penelitian kebijakan yang lebih mendalam, seperti pembangunan model atau yang bermaksud memprediksi keadaan, atau yang lebih pekat sifat keilmuannya barulah lebih tepat dilakukan secara kolaboratif dengan peneliti eksternal. Sementara, penelitian yang lebih pekat sifat praktiknya akan lebih tepat dilakukan oleh SDM Pengkajian internal PPSK-ATP. Selain itu, akumulasi dan kesinambungan pengetahuan praktis ini juga penting segera dimiliki oleh para SDM Pengkajian internal ATR/BPN sebab, dengan demikian, para SDM Pengkajian dapat terus menerus melekat mengikuti proses formulasi dan perbaikan sistem di internal ATR/BPN. Singkatnya, oleh karena pentingnya kesinambungan pengetahuan bagi PPSK-ATP dan kenyataan tidak semua penelitian efektif dikolaborasikan dengan pihak eksternal, maka penguatan SDM Pengkajian internal Kementerian ATR/BPN harus segera dipenuhi, setidaknya untuk memenuhi jumlah minimal kebutuhan.

Berdasarkan penghitungan bersama LIPI pada tahun 2018, kebutuhan minimal jumlah peneliti di PPSK-ATP adalah sebanyak 36 orang, yang tersebar dengan keahlian di bidang infrastruktur, bidang hubungan hukum keagrariaan, bidang penataan agraria, dan bidang tata ruang. Yang tersedia saat ini baru 8 (delapan) orang (3 (tiga) orang peneliti madya, 1 (satu) orang jabatan peneliti muda dan 4 (empat) orang peneliti pertama) dengan keahlian yang belum melingkupi semua bidang keahlian yang dibutuhkan. Jumlah dan sebaran keahlian Peneliti PPSK-ATP yang dibutuhkan dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 Kebutuhan Minimal Jumlah Peneliti di PPSK-ATP sampai tahun 2024

No	Kelompok kegiatan	Jabatan Formasi Existing	Jabatan Formasi	Selisih
1	Bidang Infrastruktur Keagrariaan	1	9	8
2	Bidang Hubungan Hukum Keagrariaan	2	9	7

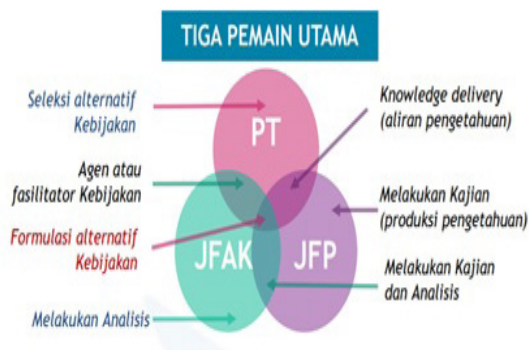
No	Kelompok kegiatan	Jabatan Formasi Existing	Jabatan Formasi	Selisih
3	Bidang Penataan Agraria	4	9	5
4	Bidang Tata Ruang	1	9	8
Jumlah		8	36	28

Sumber: Rencana Strategis PPSK-ATP 2020-2024, 2020

Kebutuhan peneliti sebanyak 28 (dua puluh delapan) peneliti ini kiranya sangat mendesak untuk diperoleh. Disayangkan, usulan Biro Organisasi dan Kepegawaian (Orpeg) sesuai penghitungan PPSK-ATP bersama LIPI itu belum berhasil dipenuhi pada rencana rekrutmen CPNS tahun 2021 ini. Diinformasikan bahwa otoritas kepegawaian di Negara kita belum memberikan formasi untuk bisa merekrut peneliti, yang untuk tahun 2021 ini diusulkan kepada Biro Orpeg sebanyak 12 (dua belas) orang. Rekrutmen SDM Peneliti dengan kualifikasi peneliti benar-benar dibutuhkan sejak awal. Profesi peneliti harus ditekuni oleh SDM yang benar-benar berminat dan berpotensi sebagai peneliti. Bukankah kita mengharapkan rekomendasi penelitian mendahului pengambilan kebijakan? Bukankah Menteri ATR/BPN menginginkan PPSK-ATP sebagai “mata dan telinga untuk perbaikan sistem”? Bukankah SDM Pengkajian itu harus mampu berkontribusi bagi organisasi Kementerian ATR/BPN yang berstandar dunia kelak? Untuk memperoleh SDM yang bisa memenuhi harapan itulah, maka diperlukan rekrutmen peneliti dengan kualifikasi sebagai peneliti pula, sehingga perlu direkrut sejak awal melalui rekrutmen CPNS. Apabila belum berhasil diperoleh melalui proses rekrutmen, kiranya bisa juga diperoleh dari proses alih jabatan struktural atau jabatan fungsional lainnya, menjadi jabatan peneliti sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI No. 34 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI No. 9 Tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Jabatan Fungsional Peneliti. Tugas pengkajian lainnya di PPSK-ATP akan diemban oleh Analis Kebijakan (AK).

Jabatan fungsional yang melaksanakan kajian dan analisis kebijakan disebut Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK) sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya. Pembuatan rekomendasi berdasarkan analisis kebijakan diharapkan menjadi salah satu jembatan penghubung *gap* peneliti dengan pembuatan kebijakan. Cara kerja AK ini pada prinsipnya sama dengan cara kerja peneliti, yakni sama-sama beranjak dari masalah/persoalan yang perlu dicarikan solusinya melalui kaidah-kaidah dan cara penelitian/kajian. Kajian pun bisa juga disebut sama atau bagian dari penelitian. Perbedaannya, hanya pada level komprehensi dan kedisiplinan kajian. Penelitian menjelaskan pemahaman yang lebih mendalam dan proses penelitiannya pun lebih disiplin daripada kajian (Nugroho, 2021). Selanjutnya, menurut Wibowo (2020), hubungan antara peneliti dan analis kebijakan adalah saling mendukung dan menguatkan. Proses terjadinya pembuatan rekomendasi kebijakan melalui proses yang di dahului dari pemaduan berbagai informasi. Salah satu sumber utama informasi yang menjadi bahan analisis kebijakan adalah hasil penelitian (Simatupang, 2003). Analisis kebijakan merupakan proses pengolahan lebih lanjut dari hasil-hasil penelitian sehingga siap digunakan dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa hubungan peneliti dan analis kebijakan saling mendukung karena tanpa adanya hasil-hasil penelitian pembuatan rekomendasi kebijakan tidak valid (*evidence based policy*).

Kedekatan hubungan peneliti dengan AK dalam menyusun kebijakan dapat dilihat pada Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Kementerian Keuangan. *Benchmarking* penguatan kapasitas institusi yang dilakukan PPSK-ATP bersama BKF menunjukkan bahwa penyusunan kebijakan yang dilaksanakan oleh BKF melibatkan tiga pemain utama yaitu Jabatan Fungsional Peneliti, Jabatan Fungsional Analis Kebijakan, dan Pimpinan Tinggi. Konsep saling mendukung antar ketiganya dapat dilihat dari nama Model Inovasi Kebijakan Fiskal *Triple Helix*. Hubungan yang harmonis antara Peneliti dan Analis Kebijakan itu dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Badan kebijakan Fiskal (2021)

Gambar 1 Model Inovasi Kebijakan Fiskal *Triple Helix*

Keberhasilan dan reputasi BKF selama ini telah menjadi inspirasi bagi berbagai kementerian untuk membangun unit kerja pengkajiannya. Dalam pada itulah, maka penulis berpandangan pentingnya untuk segera mengisi jabatan kedua jabatan fungsional itu di PPSK-ATP.

Oleh karena sesuatu yang baru, tampaknya diperlukan penjelasan yang lengkap dan mendalam mengenai urgensi keberadaan AK ini di Kementerian ATR/BPN. Hal yang menggembirakan bahwa jajaran Biro Orpeg Kementerian pun dengan cepat menyadari pentingnya keberadaan AK ini di Kementerian ATR/BPN dan telah mengupayakan formasi bagi AK pada tahun 2021. Dalam hitungan kebutuhan yang dilakukan PPSK-ATP sampai tahun 2024, di seluruh jajaran Kementerian ATR/BPN diperlukan 132 (seratus tiga puluh dua) orang. Biro Orpeg Kementerian ATR/BPN telah mengajukan formasi untuk kebutuhan 2022 sebanyak 30 (tiga puluh) orang. Formasi itu seluruhnya untuk memenuhi kebutuhan di PPSK-ATP. Sedangkan sebanyak 102 (seratus dua) orang lainnya akan dibutuhkan oleh unit-unit kerja teknis di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Peningkatan jabatan fungsional Analis Kebijakan dapat dilakukan melalui pengangkatan pertama kali, pengangkatan dari jabatan lain, dan pengangkatan melalui *inpassing* (Peraturan KaLAN nomor 27 Tahun 2015). Penulis berpendapat bahwa semua kebutuhan analis kebijakan ini akan lebih baik jika diperoleh dengan cara pengangkatan dari jabatan lain atau *inpassing* dari pegawai yang sudah ada di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Sebab, akan lebih potensial dalam memberikan analisis kebijakan jika seorang AK telah memiliki pengalaman tentang perumusan dan/atau pelaksanaan kebijakan.

Pengalaman itu akan memberikan sensitivitas dan kearifan dalam melakukan tugas kajian atau analisis kebijakan.

B. Peningkatan Kapasitas yang Fokus

Peningkatan kapasitas peneliti agak berbeda dengan AK. Sebab, peneliti diharapkan dapat direkrut dari tenaga segar (*fresh graduate*) sejak awal, sedangkan AK diperoleh dari proses alih jabatan dari SDM yang sudah memiliki pengalaman dalam perumusan dan/atau pelaksanaan suatu kebijakan. Oleh karena kekhasan penelitian pekat dengan praktik pelaksanaan suatu kebijakan, maka kapasitas peneliti yang ditumbuh kembangkan adalah kompetensi yang bersifat terapan. Teori dan konsep merupakan inspirasi awal dalam menjelaskan dan menyederhanakan persoalan, namun menjelaskan dan menyederhanakan itu tidak cukup, harus ditindaklanjuti dengan rekomendasi kebijakan tentang bagaimana menerapkan teori dan praktik itu dalam kehidupan nyata pelayanan Kementerian ATR/BPN kepada masyarakat. Kecakapan berfikir (membangun kerangka pemikiran/*conceptual framework*) dan penguasaan berbagai metode analisis wajib menjadi keahlian dasar setiap peneliti, sedangkan setiap AK lebih tepat diasah dengan memperbanyak kasus-kasus atau masalah-masalah konkrit untuk dicarikan solusi praktisnya, tentu melalui tahapan berfikir yang runtut juga.

Kekhasan penelitian kebijakan yang bersifat terapan untuk mendalami berbagai persoalan agraria, tata ruang, dan pertanahan wajib segera dimiliki oleh SDM Peneliti. Untuk mempercepat tumbuhnya sensitivitas pencarian solusi terhadap persoalan, maka peningkatan kapasitas pertama yang harus dilakukan adalah dilakukannya semacam kegiatan magang (atau dalam bingkai kegiatan penelitian partisipatoris) bagi para peneliti yang memulai kariernya. Pembekalan awal yang diberikan oleh LIPI sebagai pembina jabatan fungsional peneliti, hanyalah untuk membangun kesadaran awal tanggung jawab sebagai peneliti. Namun, keahlian terapan yang diperlukan oleh peneliti awal ini adalah keahlian terapan dalam bidang yang akan menjadi keahlian mayor dari seorang peneliti. Keahlian ini dapat diperoleh dengan cepat dengan cara “bekerja sambil menganalisis” (magang atau

dalam bingkai penelitian partisipatoris) di Kantor Pertanahan, dalam hal ini di Seksi yang sesuai dengan keahlian mayor yang perlu dikuasai. Menurut Mikkelsen (2011) penelitian partisipatoris memiliki prinsip belajar secara cepat dan progresif, dengan sadar menguasai penelitian, menggunakan metode yang luwes, improvisasi, diadakan secara berulang-ulang dengan pemeriksaan silang (*cross-checking*), tidak mengikuti suatu rencana cetak biru tapi selalu mengadakan penyesuaian dalam suatu proses belajar. Kegiatan magang atau penelitian partisipatoris oleh peneliti PPSK-ATP ini bisa dilakukan 4-6 bulan. Selama 1 bulan mengalami proses kerja di seluruh seksi dan penguatan materi Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP), sedangkan 3-5 bulan mengalami proses di seksi yang akan memberikan keahlian mayor. Apabila magang atau “penelitian-partisipatoris” itu berlangsung minimal 4 bulan, kiranya keahlian dan sensitivitas terhadap penyelesaian persoalan akan lahir dari proses itu. Pemilihan Kantor Pertanahan yang tepat sesuai keterampilan dan keahlian yang diharapkan menjadi penting dalam kegiatan magang atau penelitian partisipatoris ini.

Setelah selesai magang, peneliti awal ini hendaknya ditugaskan untuk melakukan penelitian yang bersifat praktis untuk mendalami suatu persoalan tertentu, yang tidak terlalu kompleks persoalannya. Sebaiknya, di dalam 1 tahun si peneliti awal ini dapat mendalami 2 isu ATP, sehingga dapat fokus mengembangkan dirinya. Dalam pada itu, maka seorang peneliti awal sebaiknya mendapat tugas 2 kali dalam setahun. Fokus utama pengembangan adalah untuk mempercepat akumulasi pengetahuan kepada si peneliti awal. Akan lebih baik bagi si peneliti awal untuk pertama kali bertugas, bertindak sebagai ‘pembantu peneliti’. Peneliti yang lebih senior akan menumbuhkan nilai-nilai serta keterampilan berfikir dalam suatu proses penelitian.

Apabila selama 2 (dua) atau 3 (tiga) tahun melaksanakan tugas dengan baik, maka para peneliti muda itu harus didorong untuk melanjutkan studi S3. Studi diarahkan kepada perguruan tinggi terbaik yang ada di Asia, dan sangat diharapkan pada perguruan tinggi terbaik di dunia pada ilmu yang sesuai dengan keahlian mayor peneliti. Selain untuk meningkatkan kapasitas peneliti, melalui studi

tersebut juga diharapkan agar peneliti bersangkutan dapat mengembangkan kerja sama dengan perguruan tinggi atau lembaga pemerintahan atau pihak swasta yang ada di lokasi perguruan tinggi itu. Kemampuan membangun jejaring penelitian/kajian penting dimiliki setiap SDM Pengkajian, agar setiap pengkajian atau pengembangan yang bersifat kolaboratif dapat dilakukan dengan lancar. Apabila sampai usia 40 (empat puluh) tahun peneliti belum bisa diterima di perguruan tinggi terbaik Asia atau dunia, maka diupayakan belajar di Indonesia pada program studi yang tepat di perguruan tinggi terbaik. Diupayakan sebelum usia 45 (empat puluh lima) tahun para peneliti sudah dapat berkualifikasi S3. Pendidikan S3 akan membantu peneliti memudahkan tugasnya dalam mengurai persoalan dan melakukan penyelesaian masalah secara konseptual. Tidak dipungkiri adanya kemampuan itu pada seseorang atau peneliti yang belum berkualifikasi S3, namun pada umumnya kualifikasi S3 itulah yang membantu peneliti melakukan tugasnya dengan baik.

Pengembangan SDM Pengkajian sebagai AK juga para prinsipnya seperti pengembangan peneliti di atas, namun keharusan S3 tidak begitu dituntut bagi AK. Pengayaan pengalaman untuk melakukan kajian ini yang lebih penting untuk dilakukan. Dalam pada itu, setiap AK kiranya dapat melakukan tugas kajian atau analisis kebijakan sebanyak 3 (tiga) kali dalam 1 (satu) tahun. Tugas yang diemban AK juga harus disesuaikan dengan tingkat keterampilan. Pada AK pertama dan muda, kiranya fokus pemberian tugas adalah untuk mempercepat akumulasi pengetahuan dan pengalaman, sedangkan pada tingkat yang lebih tinggi (madya dan utama) sudah dapat memimpin pelaksanaan kajian untuk memberikan rekomendasi kebijakan kepada pimpinan.

Selain pengembangan kapasitas PPSK-ATP yang sifatnya jangka panjang diperlukan pengembangan kapasitas jangka pendek melalui kegiatan *Strengthening Institution*. Kegiatan *Strengthening Institution* yang dirancang pada tahun 2021 misalnya, diarahkan dalam rangka *me-refresh* kembali pengetahuan dan mempertajam kemampuan para fungsional peneliti dan pembantu peneliti dalam melakukan analisis pengkajian kebijakan. Beberapa kegiatan *Strengthening Institution* baik yang telah dan akan dilaksanakan oleh PPSK-ATP adalah sebagaimana Tabel 3 berikut.

Tabel 3 Kegiatan *Strengthening Institution* PPSK ATP Tahun Anggaran 2021

No	Kegiatan Strengthening Institution 2021	Tujuan
1	Sharing Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)	Mengembangkan kapasitas individu, organisasi maupun juga sistem yang ada agar dapat dipergunakan secara efektif dan efisien dalam membangun dan mengembangkan aplikasi Knowledge Management System.
2	Kebijakan Berbasis Riset	Mengembangkan pemahaman dalam penyusunan kebijakan yang berbasis kegiatan penelitian/analisis kebijakan.
3	Analisis Kebijakan	Mengetahui pelaksanaan teknis penyusunan analisis kebijakan pada lembaga Lemhanas dan PPSEK Departemen Pertanian.
4	Revitalisasi PPSK-ATP	Mengetahui peran dan menyusun strategi PPSK-ATP periode 1988 yang akan datang.
5	Pemenuhan Kebutuhan JF Analisis Kebijakan PPSK-ATP dalam rangka Penyusunan Kebijakan ATP	Mengembangkan pengetahuan dalam penyusunan kebutuhan formasi, pemenuhan angka kredit, dan benchmarking JF Analisis Kebijakan
6	Pengembangan dan Pengembangan Paragraf dalam Karya Tulis Ilmiah	Mengembangkan keahlian dalam penyusunan dan penulisan suatu karya tulis ilmiah
7	Konsep dan Penerapan Log Book Penelitian	Mengembangkan pengetahuan dalam penyusunan, pemanfaatan, dan pengelolaan log Book Penelitian
8	Konsep Pemodelan dalam kegiatan Pengkajian Kebijakan	Mengembangkan pengetahuan dalam melakukan analisis pemodelan baik secara kuantitatif maupun kualitatif pada kegiatan pengkajian kebijakan

Sumber: Diolah, 2021

C. Atmosfir Pengkajian yang Kondusif

Dampak lingkungan kerja terhadap kepuasan bekerja sudah dikonfirmasi beberapa penelitian. Baik lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Secara fisik, lingkungan kerja di PPSK-ATP dapat dikatakan sudah memadai. Hal penting yang perlu segera dibenahi hanyalah keberadaan perpustakaan. Meskipun keberadaan perpustakaan tradisional ini sudah berkurang perannya dalam dunia informasi dan teknologi sekarang ini, namun tidak hilang sama sekali. Selain itu, fisik perpustakaan juga

bisa dibangun sesuai dengan tuntutan kerja saat ini, seperti perlunya ruang baca yang nyaman yang bisa dinikmati SDM Pengkajian, para widyaiswara di PPSK-ATP, serta SDM Kementerian ATR/BPN lainnya. Setelah dipertimbangkan berbagai persyaratan yang ditentukan oleh Perpustakaan Nasional, maka PPSK-ATP memutuskan agar perpustakaan segera direnovasi memenuhi standar perpustakaan nasional, dan mendorong SDM Pengkajian untuk berdiskusi bersama sesama peneliti dan AK. Ruang yang kondusif untuk berdiskusi dan mengutarakan pandangan-pandangannya terhadap isu yang berkembang saat ini sangat dibutuhkan dapat dipenuhi oleh fisik perpustakaan. Dengan kerja sama yang erat bersama Biro Umum Kementerian hal itu kiranya akan dapat diwujudkan di tahun 2021 ini.

Namun demikian, atmosfir pengkajian yang kondusif kiranya jauh lebih penting daripada itu, seperti pembangunan kegairahan berdiskusi mendalami isu dan persoalan tertentu, motivasi untuk melakukan tugas dengan semangat berprestasi, dan kehangatan relasi di internal tempat bekerja. Freda van Der Walt & Jeremias J. De Klerk (2014) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) dengan kepuasan kerja. Penelitiannya menyarankan: *“to survive in the 21st century, organizations need to be spiritually based. This, in turn, will lead to workers being satisfied with their entire work experience”*. Stiadi et al (2017) memaknai spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) sebagai persepsi seseorang mengenai tempat kerja yang dapat membantu menemukan tujuan hidup, mengembangkan hubungan dengan rekan kerja dan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dalam pada itulah, maka minat menjadi peneliti adalah syarat utama yang harus dimiliki oleh setiap SDM Pengkajian. Dengan minat itu, maka semua lingkungan kerja itu menjadi tempat dan sisi-sisi yang menggairahkan.

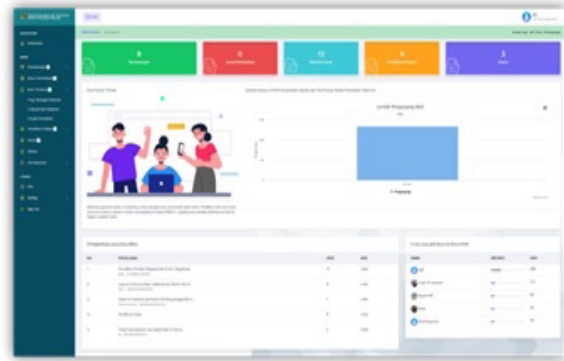
Beberapa hal lain yang penting diperbaiki dalam lingkungan kerja ini adalah: adanya pedoman pengkajian yang mendorong perbaikan kualitas, dorongan untuk meningkatkan kapasitas, dan insentif bagi karya SDM Pengkajian yang turut mengibarkan nama baik Kementerian ATR/BPN termasuk PPSK-ATP melalui tulisan ilmiah dan karya-karya ilmiah lainnya.

Pedoman pengkajian dalam penelitian dan analisis kebijakan harus segera diberlakukan secara konsisten. Konsistensi itulah yang akan membawa semua proses pengkajian akan mendorong kualitas hasil pengkajian. Peningkatan yang tumbuh karena konsistensi menerapkan pedoman akan menumbuhkan akumulasi pengetahuan secara berkesinambungan. Titik krusial dari pelaksanaan pedoman ini adalah upaya menumbuhkan keajegan pengumpulan data lapangan yang memadai dan sah. Kesadaran tentang keharusan penyusunan catatan lapangan adalah mutlak untuk segera dipahami dan dilaksanakan secara konsisten. Sebab, tanpa pemahaman fenomena lapangan secara mendalam, tidak mungkin dapat dihayati berbagai fenomena yang saling berkaitan. Selain itu, bukankah ingatan manusia akan merosot drastis dalam waktu cepat? Manfaat catatan lapangan lainnya adalah untuk mengantisipasi kalau suatu saat timbul persoalan di kemudian hari terhadap kepemilikan ide dalam suatu kumpulan pengetahuan. Dalam kasus di pengadilan, pemilik hak cipta atau hak paten sering dimenangkan oleh yang terbukti memiliki catatan lapangan yang baik.

Dorongan meningkatkan kapasitas sangat penting untuk segera dibangun. PPSK-ATP sudah memiliki kegiatan penguatan kapasitas (*strengthening institution*) untuk mendorong peningkatan kapasitas para SDM Pengkajian. Namun, hal ini masih untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek. Melanjutkan studi pada jenjang S3 bagi SDM Pengkajian seharusnya dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting, sebab hal itulah cara paling umum untuk meningkatkan kapasitas akademik seseorang. Dorongan untuk melanjutkan ke jenjang S3 harus semakin ditingkatkan. Sebelum mengikuti pendidikan jenjang S3, seyogianya kesempatan untuk meningkatkan kapasitas pada bidang-bidang tertentu melalui pelatihan, lokakarya, dan seminar di dalam dan luar negeri harus lebih didorong. Membangun etalase pengkajian, dalam bentuk buku dan publikasi digital dalam *Knowledge Management System (KMS)* harus menjadi indikator kinerja para SDM Pengkajian.

KMS merupakan suatu sistem penyebaran pengetahuan yang diproses melalui peran yang terstruktur dari semua unit organisasi sebagai sarana transfer pengetahuan di bidang agraria, tata ruang dan pertanahan yang dapat digunakan oleh

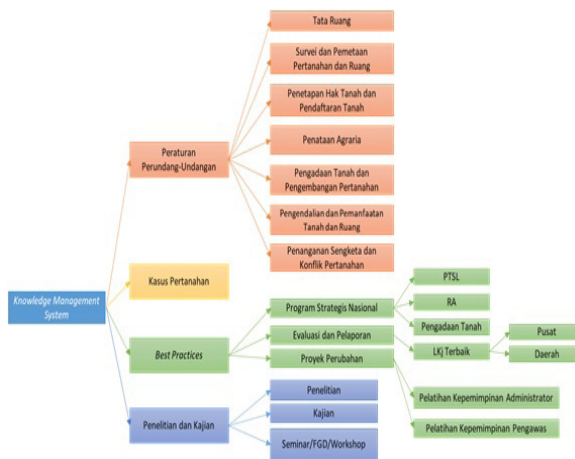
seluruh pegawai di lingkungan Kementerian ATR/BPN (Sekretariat Jenderal Kementerian ATR/BPN, 2021). Pengembangan KMS dilakukan sebagai upaya mengubah *tacit* menjadi *eksplisit*, yaitu mengubah pengetahuan lisan menjadi tertulis yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Kementerian ATR/BPN.



Sumber: <https://ppskatp.atrbpn.go.id/kms>

Gambar 2 Aplikasi *Knowledge Management System*

KMS merupakan integrasi teknologi dan mekanisme manajemen pengetahuan yang dikembangkan PPSK-ATP sebagai *energizer* dalam *Knowledge Sharing* di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Basis pengetahuan dalam KMS mencakup hasil penelitian dan kajian, peraturan perundang-undangan, *best practices*, kasus pertanahan. Struktur aplikasi KMS dirinci berdasarkan KMS-Map sebagai berikut (Gambar 3).



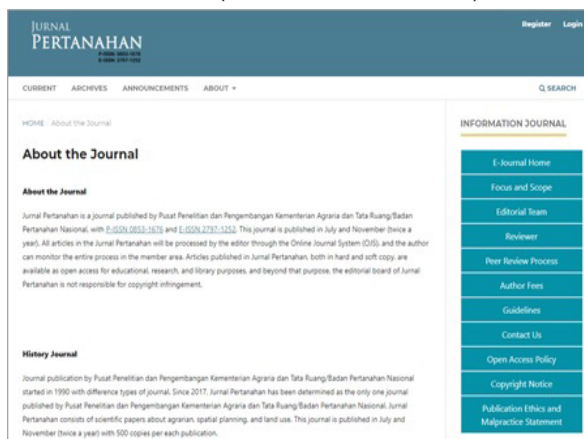
Sumber: Diolah, 2021

Gambar 3 Struktur KMS-Map

Tulisan Karya Ilmiah (KTI) adalah dunianya para SDM Pengkajian. Dorongan ini harus lebih ditingkatkan secara nyata. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi misalnya, sudah lama memberikan insentif kepada dosen yang dapat menulis buku-buku yang berkualitas. Perguruan tinggi juga sudah

lama memberikan insentif kepada para dosen yang mampu menulis di jurnal-jurnal yang berkualitas baik. Insentif itu sudah seharusnya juga diberikan kepada SDM Pengkajian PPSK-ATP, yang berhasil menulis di jurnal-jurnal yang berkualitas, sepanjang substansi tulisannya bermanfaat untuk pelaksanaan tugas Kementerian ATR/BPN. Hal-hal kecil ini akan bermanfaat untuk mendorong PPSK-ATP mengawali perubahan peningkatan kualitasnya sebagai unit pengkajian di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

Dorongan penyusunan karya tulis ilmiah untuk fungsional peneliti tidak hanya melalui jurnal ilmiah eksternal melainkan dapat dilakukan dengan penulisan di jurnal ilmiah internal yaitu Jurnal Pertanian. Pada tahun 2021, pengelolaan dan penerbitan jurnal pertanian yang semula dilakukan secara manual beralih ke media elektronik atau *Open Journal System/OJS* (Gambar 4). Jurnal Pertanian mengangkat berbagai tulisan di bidang Agraria, Tata Ruang dan Pertanian dengan 8 (delapan) fokus dan lingkup tulisan yaitu: 1) Tata ruang (*Spatial Planning*), 2) Survei dan Pemetaan (*Survey and Mapping*), 3) Hubungan Hukum Keagrariaan (*Agrarian Law Relationships*), 4) Penataan Agraria dan Tata Guna Tanah (*Agrarian Structuring and Land Use*), 5) Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanian (*Land Acquisition and Land Development*), 6) Sengketa dan Konflik Pertanian dan Tata Ruang (*Land and Spatial Disputes and Conflicts*), 7) Administrasi dan Manajemen Pertanian (*Land Administration and Management*), dan 8) Inovasi Pertanian dan Tata Ruang (*Land and Spatial Innovation*). Jurnal pertanian ini terbit pada bulan Juli dan November (dua kali dalam setahun).



Sumber: <https://jurnalpertanahan.atrbpn.go.id/>

Gambar 4 OJS Jurnal Pertanian

Dengan melaksanakan ketiga langkah tersebut diharapkan PPSK-ATP dapat meningkatkan peranan pengkajian dalam kebijakan agraria, tata ruang dan pertanian. Namun dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 33 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), perlu dilaksanakan integrasi kegiatan di bidang penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta invensi dan inovasi. Lahirnya Perpres tersebut berimplikasi terhadap struktur lembaga riset pemerintah yang seluruhnya akan bergabung pada lembaga BRIN, dan bagi unit pengkajian diberikan masa transisi untuk menentukan pilihan kepada para peneliti. Terdapat 2 (dua) opsi konsolidasi kelembagaan BRIN untuk unit kerja Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanian (PPSK-ATP): (1) menjadi Pejabat Fungsional Peneliti pada Lembaga BRIN; atau (2) alih jabatan menjadi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan pada PPSK-ATP (Audiensi Kepala BRIN kepada Menteri ATR/Kepala BPN, 24 Juni 2021). Sebagai langkah awal untuk mengantisipasi pelaksanaan konsolidasi tersebut maka PPSK-ATP melakukan penyerapan aspirasi kepada pejabat fungsional peneliti melalui angket.

IV. KESIMPULAN

Pengkajian (penelitian dan analisis kebijakan) memiliki peranan strategis untuk mewujudkan perumusan kebijakan di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Keterbatasan SDM Pengkajian saat perlu segera diatasi dengan upaya-upaya berikut ini: (a) rekrutmen yang serius, (b) peningkatan kapasitas yang fokus, (c) menciptakan atmosfer pengkajian yang kondusif. Dengan melaksanakan ketiga langkah tersebut diharapkan dapat meningkatkan peranan pengkajian dalam kebijakan agraria, tata ruang dan pertanian.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kebijakan Fiskal. (2021). Transformasi Organisasi BKF. Penguatan Kapasitas Institusi Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. Bogor.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Reublik Indonesia No. 9 Tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Jabatan Fungsional Peneliti. Jakarta. BKN.
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kemen ATR/BPN). (2020). Peraturan Menteri ATR No 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Jakarta: Kemen ATR/BPN.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 34 Tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Peneliti. Jakarta: Kemenpan.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2013). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dan Angka Kreditnya. Jakarta: Kemenpan.
- Lembaga Administrasi Negara. (2015). Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 27 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dan Penilaian Kualitas Hasil Kerja Analisis Kebijakan. Jakarta: LAN.
- Maddox. J.G. (1937). Land Tenure Research in a National Land Policy. *Journal of Farm Economics*. Volume 19:102-111.
- Mikkelsen, B. (2011). Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya Pemberdayaan Panduan Bagi Praktisi Lapangan (Cet. 5). Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Nugroho, R. (2021). Kebijakan Berbasis Penelitian. Penguatan Kapasitas Institusi Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. Bogor.
- Pemerintah Indonesia. Peraturan Presiden Nomor 33 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional. Jakarta.
- Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. (2021). Pedoman Pelaksanaan Pengkajian Kebijakan di Lingkungan Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Bogor: PPSK-ATP.
- Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. (2021). Rencana Strategis Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan Tahun 2020-2024. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Bogor: PPSK-ATP.
- Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. Knowledge Management System. Diperoleh pada tanggal 13 Juni 2021 daripada <https://ppskatp.atrbpn.go.id/kms>.
- Pusat Pengembangan dan Standarisasi Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. *Jurnal Pertanahan*. Diperoleh pada tanggal 13 Juni 2021 daripada <https://jurnalpertanahan.atrbpn.go.id/index.php/jp/about>.
- Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan. (2021). Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) Pelaksanaan Anggaran PPSK-ATP 2021. Bogor: PPSK-ATP.

- Sekretariat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. (2021). Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Tahun 2020. Jakarta.
- Simatupang, P. (2003). Analisis Kebijakan: Konsep Dasar dan Prosedur Pelaksanaan. Analisis Kebijakan Pertanian. Volume 1 No.1. Bogor: Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian Kementerian Pertanian.
- Stiadi, D., Claudia, M., Rifani, A., Faisal, I., dan Supriyanto, A. (2017). Model Hubungan *Workplace Spirituality Terhadap Organizational Commitment Danorganizational Citizenship Behavior* Pada Lembaga Pendidikan. Prosiding Seminar Nasional Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia (AIMI): Peningkatan Nilai Tambah Resources dalam Lingkungan yang Penuh Ketidakpastian. Jambi: Universitas Jambi.
- Walt, F.V.D and Jeremias J. D.K. (2014). Workplace Spirituality and Job Satisfaction. International Review of Psychiatry. Volume 26.
- Wibowo (2020). Hubungan Peneliti dan Analisis Kebijakan dalam Pembuatan Rekomendasi Kebijakan pada Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum. Volume 14. Nomor 1, Maret 2020:75-90.