

**PENYELESAIAN PERMASALAHAN SERTIPIKASI ASET
PT KAI (PERSERO) YANG DIMANFAATKAN UNTUK INFRASTRUKTUR
PUBLIK OLEH PEMERINTAH KABUPATEN PONOROGO**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Sebutan
Sarjana Terapan di Bidang Pertanahan
pada Program Studi Diploma IV Pertanahan



Disusun Oleh:

DIFANNY ANNISA ZUHDIYYA
NIT. 21303677

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
SEKOLAH TINGGI PERTANAHAN NASIONAL
YOGYAKARTA
2025**

ABSTRACT

The asset certification issue of PT Kereta Api Indonesia (Persero), used for public infrastructure by the Ponorogo Regency Government, presents legal and administrative challenges. This study aims to identify the causes, analyze internal and external factors, and formulate resolution strategies. The research uses a qualitative method with a historical juridical approach. Data were collected through interviews and document analysis at PT KAI DAOP 7 Madiun and related agencies. Findings show that the land, long used as a public road, lacks legal clarity due to absent certification and poor institutional coordination. The SWOT analysis suggests solutions such as optimizing grondkaart data, strengthening institutional synergy, and applying both litigation and non-litigation measures. The study concludes that effective asset protection and legalization require cross-agency commitment to prevent future land disputes.

Keyword : *Asset Certification, PT KAI (Persero), Public Infrastructure, Local Government, Land Conflict*

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|----------------------------------|---------|
| HALAMAN PENGESAHAN..... | II |
| PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI..... | III |
| MOTTO | IV |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | V |
| KATA PENGANTAR..... | VII |
| DAFTAR ISI..... | IX |
| DAFTAR TABEL | XII |
| DAFTAR GAMBAR | XIII |
| DAFTAR LAMPIRAN | XIV |
| ABSTRACT..... | XV |
| INTISARI..... | XVI |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 5 |
| C. Tujuan dan Manfaat | 6 |
| D. Batasan Masalah..... | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 9 |
| A. Kajian Literatur | 9 |
| B. Kerangka Teoritis | 17 |
| C. Kerangka Pemikiran..... | 26 |
| D. Pertanyaan Penelitian | 28 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 30 |
| A. Format Penelitian | 30 |

| | |
|---|----|
| B. Lokasi atau Objek Penelitian | 31 |
| C. Informan dan Teknik Pemilihan Informan | 32 |
| D. Definisi Konseptual..... | 32 |
| E. Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data | 33 |
| F. Analisis Data | 36 |
| BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN | 38 |
| A. Profil PT KAI (PERSERO) | 38 |
| 1. Sejarah PT KAI (Persero)..... | 38 |
| 2. Tanah Aset PT KAI (Persero) | 40 |
| 3. PT KAI (Persero) Daerah Operasi 7 Madiun | 41 |
| B. Profil Aset PT KAI (PERSERO) di Kabupaten Ponorogo..... | 42 |
| BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 46 |
| A. Penyebab Permasalahan Pensertipikatan Aset PT KAI (PERSERO) yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo | 46 |
| 1. Pelaksanaan Sertifikasi Aset PT KAI (Persero) Di Kabupaten Ponorogo | 51 |
| 2. Infrastruktur Publik Pemerintah Kabupaten Ponorogo Yang Bersinggungan dengan Aset PT KAI (Persero)..... | 58 |
| B. Analisis Permasalahan Sertifikasi Aset PT KAI (PERSERO) yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik di Kabupaten Ponorogo | 63 |
| 1. <i>Strength</i> (Kekuatan) | 65 |
| 2. <i>Weakness</i> (Kelemahan) | 66 |
| 3. <i>Opportunity</i> (Peluang)..... | 68 |
| 4. <i>Threat</i> (Ancaman) | 69 |
| C. Strategi Permasalahan Pensertipikatan Aset PT KAI (PERSERO) Terhadap Aset yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik di Kabupaten Ponorogo | 71 |

| | |
|----------------------|----|
| BAB VI PENUTUP | 76 |
| A. Kesimpulan | 76 |
| B. Saran..... | 77 |
| Daftar Pustaka | 79 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aset dimaknai secara global adalah barang yang mempunyai nilai ekonomi, nilai komersial dan nilai tukar yang dimiliki oleh suatu instansi, organisasi, badan usaha bahkan individu (Bestari & Tarigan, 2022) Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, aset didefinisikan sebagai sumber daya ekonomi yang dikuasai dan/atau dimiliki oleh pemerintah sebagai akibat peristiwa masa lalu dan dari mana manfaat ekonomi dan/atau sosial di masa depan diharapkan dapat diperoleh, serta dapat diukur dalam satuan uang. Aset sebagai sumber daya penting yang dimiliki oleh suatu individu, organisasi maupun negara harus dijaga dan dikelola dengan baik untuk mendukung operasional dalam mencapai tujuan. Aset sebagai kekayaan yang dimiliki oleh, dikuasai maupun dikelola oleh negara, diatur secara khusus oleh perundang-undangan melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN), berbagai kementerian, lembaga pemerintah dan pemerintah di daerah.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau PT KAI (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki sejumlah aset tanah dan bangunan dan tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Melihat dari historis PT KAI (Persero), penguasaan sudah ada sejak zaman Hindia Belanda. Banyaknya aset PT KAI (Persero), menuntut perusahaan untuk mengelola aset agar pemanfaatannya lebih optimal. PT KAI (Persero) mengupayakan optimalisasi pemanfaatan aset melalui pengelolaan terhadap aset dengan menyelenggarakan fungsi pengelolaan meliputi penjagaan, penertiban dan pensertipikatan terhadap aset. Pensertipikatan aset dilaksanakan melalui pendaftaran hak atas tanah aset untuk memberikan perlindungan hukum atas aset dengan bukti penguasaan berupa *grondkaart*. Sehingga, dalam pelaksanaannya sertifikasi aset dalam hal ini sebagai bentuk penjagaan aset berupa pemberian sertipikat hak atas tanah aset PT KAI (Persero), tidak sedikit menjumpai permasalahan yang mengakibatkan terhambatnya proses sertifikasi aset.

PT KAI (Persero) merupakan BUMN yang bergerak pada moda transportasi kereta api di Indonesia. Tidak hanya berfokus pada transportasi kereta api, namun juga mengelola berbagai aset yang mencakup infrastruktur, sarana dan prasarana kereta api, serta aset tanah. Aset tanah milik PT KAI (Persero) tersebut dipergunakan untuk jalur rel, stasiun, depo, rumah dinas perusahaan dan fasilitas pendukung lainnya. Beberapa aset PT KAI (Persero) merupakan hasil nasionalisasi dari warisan masa Hindia Belanda yang kemudian hingga saat ini dikelola dan dikembangkan untuk kepentingan operasional dan komersial perusahaan. Sehingga penting terhadap bagaimana penjagaan terhadap aset-aset tersebut, sebagai bentuk optimalisasi pemanfaatan aset negara. Pengelolaan aset yang baik dapat dicapai melalui pemanfaatan aset yang optimal. Pengelolaan aset menjadi kunci dalam upaya mencapai target strategis, seperti meningkatkan pendapatan perusahaan, meminimalisir risiko kerugian dan menciptakan nilai bagi pihak yang bersangkutan (Siswanto dkk., 2024)

Hasil dari pengelolaan aset yang baik dapat memaksimalkan pemanfaatan dan penggunaannya. Dalam hal ini dikarenakan pengelolaan aset berguna untuk mempertahankan, meningkatkan, dan menjamin kontinuitas dari nilai yang ada (Antoh, 2017) Selain itu, pengelolaan aset sebagai bentuk penjagaan terhadap aset serta perlindungan aset dari berbagai risiko yang dapat menghambat produktivitas perusahaan bahkan menciptakan kerugian. Adapun penjagaan terhadap aset tidak hanya berkulat untuk memastikan kuantitas atau jumlah asetnya saja, namun memberikan kepastian hukum atau legalitas atas aset sebagai wujud pengamanan atas aset melalui upaya pensertipikatan terhadap seluruh tanah aset. Pensertipikatan atas tanah aset diharapkan mampu meningkatkan pengamanan aset, memberikan perlindungan hukum dan mencegah terjadinya sengketa di kemudian hari. Dalam segi administratif, fisik, maupun hukum, bahwa setiap bidang tanah yang dikuasai oleh pemerintah memiliki sertipikat hak yang sah atas nama Pemerintah Republik Indonesia atau kementerian atau lembaga terkait (Choerunnisa dkk., 2023). Hal ini penting untuk memastikan bahwa pengelolaan aset tanah pemerintah terlindungi secara hukum dan terdaftar secara resmi dalam sistem administrasi pertanahan.

Pelaksanaan pensertipikatan aset PT KAI (Persero) berdasarkan pada Peraturan Direksi yang didasari oleh Surat Edaran Nomor SE-14/MBU/12/2020 Tentang Penertiban Aset Tanah dan Bangunan Milik BUMN, perlu adanya program sistematis untuk menata menata penguasaan, penarikan aset, melakukan upaya hukum, sertifikasi atas aset, dan menyampaikan kendala pada kementerian BUMN. Memperhatikan Surat Edaran terkait program sistematis tersebut, ditetapkan melalui SE-14/MBU/10/2021 Tentang Percepatan Program Sertifikasi dan Penertiban Aset Tanah dan Bangunan BUMN, hal ini mencakup upaya menjaga ketertiban aset tanah dan bangunan, agar dilakukan percepatan program sertifikasi aset tanah dan bangunan yang belum bersertipikat atau perpanjangan hak atau kejelasan hak.

Atensi PT KAI (Persero) sebagai komitmen dalam upaya pensertipikatan aset juga dilakukan melalui audiensi dengan Kementerian ATR/BPN di tahun 2022. Didiék Hartyanto, Direktur Utama PT KAI (Persero) menyatakan bahwa terdapat sejumlah permasalahan aset yang satu diantaranya yaitu pendudukan aset oleh pihak lain. Komitmen PT KAI (Persero) menjaga dan mengelola aset perusahaan, sehingga pelaksanaan sertifikasi aset akan terus dilakukan menghindari timbulnya berbagai permasalahan tanah aset. Aset PT KAI (Persero) dikelola oleh masing-masing Kantor Daerah Operasi dan Divisi Regional sesuai dengan cakupan wilayahnya. Aset yang begitu luas, permasalahan yang dihadapi dalam proses pensertipikatan aset juga semakin beragam.

Seluruh aset pada suatu wilayah dikelola oleh masing-masing kantor Daerah Operasi sesuai dengan naungan wilayahnya, berbagai permasalahan pada aset PT KAI (Persero) masih tidak terhindarkan. Adapun permasalahan aset PT KAI (Persero) yang belum terdaftar hak atas tanahnya dapat menimbulkan potensi aset tersebut dikuasai oleh pihak lain. Hal ini menjadi tanggung jawab PT KAI (Persero) melalui setiap kantor daerah operasi selaku pengelola aset dalam cakupan wilayahnya. Salah satu kantor daerah operasi PT KAI (Persero), Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun, proaktif dalam menjalankan tanggung jawab sertifikasi aset pada beberapa daerah dalam wilayah kerjanya.

Komitmen PT KAI (Persero) DAOP 7 dalam menjalankan tanggung jawab pengelolaan aset dapat ditunjukkan melalui pencapaian kegiatan sertipikasi aset yang signifikan, sebagaimana tabel persentase pencapaian sertipikasi aset PT KAI (Persero) DAOP 7 pada Lampiran 1, yang menunjukkan bahwa pencapaian sertipikasi aset di PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun telah mencapai 63% dari total luas aset seluruhnya. Meski begitu, masih terdapat beberapa daerah dengan persentase aset yang belum bersertipikat cukup tinggi. Terdapat 2 kabupaten yang belum terlaksana sertipikasi aset, yakni Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Trenggalek. Menurut keterangan Staf Pelaksana Unit Penjagaan dan Sertipikasi Aset, kedua kabupaten tersebut belum termasuk ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun hingga tahun 2024. Sementara itu, Kabupaten Ponorogo merupakan daerah dengan persentase aset belum bersertipikat tertinggi. Persentase yang ditunjukkan mencapai 88% seluas 872.434 m² aset-aset PT KAI (Persero) belum disertipikatkan di Kabupaten Ponorogo.

Aset PT KAI (Persero) yang berada di Kabupaten Ponorogo terdiri dari beberapa pemanfaatan asetnya, meliputi : tanah aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk keperluan operasional perusahaan, pemanfaatan oleh pihak ketiga dalam hal ini hubungan PT KAI (Persero) dengan masyarakat yakni secara sewa menyewa, serta pemanfaatan aset untuk infrastruktur publik oleh pemerintah setempat. Aset-aset PT KAI (Persero) di Kabupaten Ponorogo sedang dilaksanakan proses pensertipikatan aset. Proses pelaksanaan sertipikasi aset mengalami beberapa permasalahan pada aset PT KAI (Persero) di Kabupaten Ponorogo menghambat jalannya proses sertipikasi. Permasalahan tersebut cukup beragam dan memiliki kompleksitas permasalahan, sehingga peneliti memfokuskan penelitian terhadap salah satu aspek permasalahan, yaitu terhadap permasalahan aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Pemanfaatan tanah aset yang beralih fungsinya untuk infrastruktur publik berupa jalan yang berada diatas tanah aset PT KAI (Persero) terletak di beberapa lokasi di Kabupaten Ponorogo.

Permasalahan aset yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh pemerintah setempat ini menarik dilakukan penelitian, yakni penelitian mengenai adanya urgensi pensertipikatan tanah aset PT KAI (Persero) sebagai upaya menjaga ketertiban aset. Sejumlah aset tersebut merupakan bagian dari aset PT KAI (Persero) yang dikelola melalui kantor daerah operasi PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun berdasarkan data peta *grondkaart* sebagai bukti terhadap penguasaan hak atas tanah. PT KAI (Persero) melalui kantor daerah operasi, dalam penelitian ini yang ditujukan pada Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun, sedang berupaya melakukan penjagaan terhadap aset-aset perusahaan untuk mewujudkan optimalisasi aset melalui sertifikasi aset.

Permasalahan pensertipikatan aset PT KAI (Persero) di Kabupaten Ponorogo menghadapi tantangan yang menghambat proses pensertipikatan aset. Sehingga berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, penelitian ini melihat terkait riwayat permasalahan khususnya pada fokus permasalahan aset yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik, pelaksanaan sertifikasi aset di Kabupaten Ponorogo, kemudian menganalisis permasalahan sertifikasi aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Berangkat dari permasalahan tersebut mendorong PT KAI (Persero) untuk melakukan upaya penyelesaian permasalahan. Adapun rekomendasi strategi yang didorong dari analisis permasalahan dapat diterapkan dalam penyelesaian permasalahan sertifikasi aset dan memastikan bahwa seluruh aset PT KAI (Persero) dapat dimanfaatkan dengan baik dan optimal. Oleh demikian itu, peneliti melakukan penelitian dengan diberi judul **“Penyelesaian Permasalahan Sertifikasi Aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo”**.

B. Perumusan Masalah

Upaya penjagaan PT KAI (Persero) terhadap sejumlah aset dilakukan melalui kegiatan sertifikasi aset. Pelaksanaan sertifikasi aset di PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun telah mencapai 63%, dengan persentase tersebut, ternyata masih terdapat beberapa aset yang belum bersertipikat. Tingginya

persentase aset yang belum bersertipikat di Kabupaten Ponorogo yakni 88% aset belum bersertipikat, disebabkan oleh adanya beberapa permasalahan yang menghambat proses penyelesaian sertipikasi aset. Oleh sebab itu, penulis merancang rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apa penyebab terjadinya permasalahan pensertipikatan aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo?
2. Bagaimana analisis terhadap permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo?
3. Bagaimana strategi penyelesaian permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) terhadap aset yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo?

C. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

- a. Mengetahui penyebab terjadinya permasalahan pensertipikatan aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo
- b. Mengetahui analisis terhadap permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo
- c. Mengetahui strategi yang dapat diterapkan dalam penyelesaian permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) terhadap aset yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang dapat diberikan yaitu memberikan informasi dalam bentuk literatur akademis terkait pelaksanaan sertipikasi aset, permasalahan pada pelaksanaan sertipikasi aset PT KAI (Persero). Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat berupa kontribusi

dalam menambah pengetahuan dan wawasan keilmuan bagi pembaca.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diberikan yaitu memberikan pemahaman mendalam dalam memahami kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi PT KAI (Persero) terhadap permasalahan yang terjadi dalam pelaksanaan program sertipikasi aset dan strategi yang diterapkan. Selain itu, dengan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk kegiatan maupun hal serupa sehingga dapat menjadi acuan, panduan atau referensi dalam menyelesaikan permasalahan pensertipikatan aset.

D. Batasan Masalah

Penelitian yang dilakukan pada Permasalahan Sertipikasi Aset di Kabupaten Ponorogo memiliki kompleksitas sehingga peneliti akan memfokuskan penelitian guna menghindari pembahasan topik penelitian yang melebar dan tidak terfokus, peneliti menyusun beberapa batasan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian difokuskan pada permasalahan pelaksanaan sertipikasi aset dan strategi penyelesaian permasalahan sertipikasi aset, yang dimanfaatkan untuk Infrastruktur Publik berupa jalan. Lokasi penelitian tersebut mengambil pada lokasi jalan raya yang melewati 3 kelurahan, Kelurahan Banyudono, Kelurahan Bangunsari dan Kelurahan Tonatan Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. Pembatasan penelitian dilakukan mengingat adanya izin penelitian pada lingkup PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun, ketersediaan data, dan risiko terhadap lokasi bahaya karena berada pada lokasi zona konflik. Pembatasan masalah diberikan hanya pada aspek permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh pemerintah di Kabupaten Ponorogo. Adapun lokasi pengambilan data PT KAI (Persero) pada penelitian ini dilakukan di kantor daerah operasi setempat, yang berada di PT KAI (Persero) DAOP 7 Kota Madiun. Sehingga, perolehan dokumen dan hasil wawancara dilakukan pada lingkup PT KAI (Persero)

Daerah Operasi (DAOP) 7 Madiun.

2. Periode Data

Beberapa data yang diperoleh peneliti merupakan data pada periode Bulan Januari 2025 – Juni 2025. Data-data yang bersifat kontinuitas seperti Pencapaian Sertifikasi Aset, Data Permasalahan Sertifikasi Aset dan lain-lain yang berasal dari internal perusahaan merupakan data yang akan terus berkembang dan mengalami beberapa perubahan seiring berjalannya kegiatan. Kegiatan sertifikasi aset di Kabupaten Ponorogo masih dalam tahap awal, sehingga akan berlanjut dan mengalami *progress*.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Faktor penyebab permasalahan sertipikasi aset PT KAI (Persero) terhadap pemanfaatan aset untuk infrastruktur publik disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya : PT KAI (Persero) tidak menguasai secara fisik sejak aktivitas perkeretaapian diberhentikan pada tahun 1984, sehingga beralih fungsi menjadi pemanfaatan untuk jalan dan terbit sertipikat Hak Pakai atas nama Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Berdasarkan Peta *Grondkaart* sejumlah luasan aset PT KAI (Persero) tumpang tindih dengan infrastruktur publik Pemerintah Kabupaten Ponorogo.
2. Analisis SWOT digunakan dalam menganalisis terhadap permasalahan aset PT KAI (Persero) yang dimanfaatkan untuk infrastruktur publik oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Berdasarkan hasil analisa menggunakan analisis SWOT menunjukkan bahwa :
 - a. PT KAI (Persero) memiliki kekuatan berupa Peta *Grondkaart* sebagai bukti penguasaan aset warisan zaman Hindia Belanda, sebagai penunjukkan terhadap penguasaan tanah. Selain itu, PT KAI (Persero) DAOP 7 Madiun juga memiliki komitmen kuat dalam penyelesaian permasalahan sertipikasi aset didukung oleh pimpinan pusat PT KAI (Persero)
 - b. PT KAI (Persero) memiliki kelemahan dalam hal pengelolaan aset yang sudah lama tidak beroperasi sehingga pemanfaatannya beralih fungsi dan disertipikatkan oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo
 - c. PT KAI (Persero) memiliki peluang yang dapat berdasarkan hasil koordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Ponorogo dan melalui kegiatan identifikasi lokasi didampingi oleh dinas-dinas terkait untuk meningkatkan kerjasama dan melakukan perjanjian resmi.
 - d. PT KAI (Persero) memiliki ancaman dalam pelaksanaan sertipikasi aset yang tidak dapat dilanjutkan dan berpotensi hilangnya aset. Melihat bahwa Pemerintah Kabupaten Ponorogo telah meningkatkan

status tanah aset daerah menjadi Sertipikat Hak Pakai. Sehingga hal ini dapat memicu konflik hukum dan pensertipikatan aset tidak dapat dilaksanakan.

3. Strategi penyelesaian permasalahan yang direkomendasikan oleh peneliti dalam bentuk strategi SO, ST, WO, dan WT. Berdasarkan unsur SWOT, strategi yang dapat diterapkan diantaranya :
 - a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan memanfaatkan alas hak berupa Peta Grondkaart PT KAI (Persero) melibatkan pemerintah daerah dan *stakeholder* terkait untuk sinkronisasi data
 - b. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dapat diterapkan dengan melakukan mediasi bersama dengan para pihak untuk menemukan kesepakatan dan meningkatkan kerjasama untuk pengembangan infrastruktur publik
 - c. Strategi ST (*Strength-Threath*) dengan mengkorelasikan kekuatan berupa bukti penguasaan tanah aset dan ancaman sertipikat Hak Pakai Pemerintah Kabupaten Ponorogo untuk mengupayakan penyelesaian dengan peningkatan status hak tanah dengan pemberian Hak Pengelolaan dan Hak Pakai sesuai perundang-undangan yang difasilitasi oleh BPN selaku pihak yang berwenang
 - d. Strategi WT (*Weakness-Threath*) dengan melakukan penguatan dokumen penguasaan dan menghindari konflik dengan pendekatan secara persuasif dengan instansi-instansi terkait untuk melaksanakan identifikasi secara bersama-sama dan komprehensif terhadap batas-batas aset pada masing-masing pihak.

B. Saran

1. PT KAI (Persero) melakukan tindak lanjut pada proses pensertipikatan aset, yakni berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Ponorogo, terkait batas- batas serta lokasi bidang tanah aset perusahaan. Koordinasi yang diciptakan dapat memberikan posisi strategis untuk mendapatkan kepastian hak atas tanah aset PT KAI (Persero). Selain itu, PT KAI (Persero) dapat meningkatkan hubungan dengan Pemerintah Kabupaten

Ponorogo dengan melakukan kerjasama secara resmi terkait pemanfaatan tanah aset PT KAI (Persero) di Kabupaten Ponorogo seperti adanya penataan kota, *face off* terhadap jalan-jalan di sekitar tanah aset PT KAI (Persero), pembukaan Ruang Terbuka Hijau, dan lain-lain yang dapat memberikan manfaat yang optimal bagi kedua pihak maupun masyarakat sekitar.

2. PT KAI (Persero) dapat menempuh jalur litigasi dengan mengupayakan mediasi sebagai langkah untuk menyelesaikan permasalahan dan mencapai kesepakatan yang *win win solution*. Kesepakatan dapat diperoleh secara adil dan memberi manfaat positif bagi semua pihak.
3. PT KAI (Persero) dapat meningkatkan kualitas data pertanahan dengan alas penguasaan berupa *grondkaart* menjadi informasi data spasial yang digunakan pada lingkup pertanahan. Sehingga proses pendataan dan informasi terkait aset-aset PT KAI (Persero) dapat dilakukan penanganan lebih lanjut untuk menjadi sertipikat hak atas tanah yang sah.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal dan Buku:

- Antoh, A. E. (2017). Pengaruh Manajemen Aset Dalam Optimalisasi Aset Tetap Tanah (Studi di Kabupaten Paniai). *Manajemen & Bisnis*, 1(2).
- Apriani, Y. (2023). Permasalahan Dan Upaya Dalam Pengelolaan Aset Tanah BUMN (Studi Kasus PT PLN (Persero)). *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, 7(1). <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.4142>
- Arini, S., & Wardani, W. I. (2023). Penyelesaian Sertifikasi Aset Pemerintah Daerah Di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Akta Notaris*, 2(2), 50133. <https://doi.org/10.56444/aktanotaris.v2i2>
- Choerunnisa, I. , Sudirman, M., & Djaja, B. (2023). *Sertifikasi Barang Milik Negara Langkah Strategis Memperkuat Kepastian Hukum dan Keamanan Aset Negara*.
- Darusman, Y. M. (2017). Kedudukan Notaris Sebagai Pejabat Pembuat Akta Otentik dan Sebagai Pejabat Pembuat Akta tanah. *ADIL: Jurnal Hukum*, 7(1), 36–56. <https://doi.org/10.33476/ajl.v7i1.331>
- Fatimah, F. N. D. (2020). Teknik Analisis SWOT. Dalam *Anak Hebat Indonesia*.
- Intansari, V., & Sihombing, I. E. (2022). Analisis Grondkaart Milik PT KAI (Persero) Sebagai Bukti Kepemilikan Hak Atas Tanah. *Reformasi Hukum Trisakti*, 4(2), 323–330. <https://doi.org/10.25105/refor.v4i2.13606>
- Karini, E. (2021a). Kedudukan Grondkaart Sebagai Bukti Penguasaan Tanah (Studi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Divisi Regional IV Tanjung Karang). *Jurnal Kepastian Hukum dan Keadilan*, 2(2). <https://doi.org/10.32502/khdk.v2i2.3456>
- Kusumastuti, A. , & K. A. M. (2019). *Metode penelitian kualitatif*.
- Lenaini, I. (2021). Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling Info Artikel Abstrak. 6(1), 33–39. <https://doi.org/10.31764/historis.vXiY.4075>

- Mulyani, E., Rachmina, D., & Kusnadi, N. (2016). Strategi Pengelolaan Aset Tetap Pada Pemerintah Provinsi Banten. Dalam *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah* (Vol. 8, Nomor 1).
- Nasrul, O. (2019). Pemanfaatan Tanah Aset PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat Oleh Pihak Ketiga. *Soumatera Law Review*, 2(1). <https://doi.org/10.22216/soumlaw.v2i1.3554>
- Nikmah, R. (2024). Permasalahan Pengelolaan Aset Tanah Pada Pt Garam (Studi Di Desa Pinggir Papas Wilayah Penggaraman Sumenep I).
- Noor, S. (2014). *Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang (Studi Kasus Pada PT. Astra International Tbk.-Daihatsu Malang)* (Nomor 2).
- Nugraha, F., Surarso, B., & Noranita, B. (2012). Sistem Pendukung Keputusan Evaluasi Pemilihan Pemenang Pengadaan Aset dengan Metode Simple Additive Weighting (SAW). Dalam *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*.
- Nugroho, A. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Untuk Riset Agraria. *Gramasurya*, 1.
- Nugroho, I. (2023). Penguasaan Tanah Dengan Status Barang Milik Daerah di Atas Tanah Milik Perorangan.
- Pohan, I. Z. (2017). Analisis Penggunaan Aset Dalam Mengukur Profitabilitas Pada Cv. Indo Akebono Ohta Medan.
- Rahmawaty, M. A., & Ananda, M. (2020). Analisis Pelaksanaan Pensertipikatan Aset Tanah PT. Kereta Api Indonesia dengan Alas Hak Grondkaart di Kabupaten Kudus (Studi Kasus : Desa Ploso). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 6(2).
- Rangkuti, F. (1998). Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.(1998).
- Rivandi, Y. G., & Muhammad, L. (2021). Kajian Strategi Percepatan Kajian Strategi Percepatan Sertipikasi Tanah Dalam Rangka Pengamanan Barang Milik Negara. *Prosiding FIT ISI*, 1(1).
- Romdona, S. , Junista, S. S. , & Gunawan, A. (2025). Teknik Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara dan Kuesioner. *urnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik*.

- Santosa, H. (2017). *Analisis Hukum Grondkaart Sebagai Bukti Penguasaan Tanah Perkeretaapian Indonesia (Studi Putusan Peninjauan Kembali NO : 125 PK/Pdt/2014)*.
- Santoso, U. (2012). *Kewenangan Pemerintah Daerah Terhadap Hak Penguasaan Atas Tanah*.
- Sembiring, J. J. (2010). *Panduan Mengurus Sertifikat Tanah*.
- Simanjuntak, A. P., Eddy, T., & Limbong, D. (2024). *Analisis Pengamanan Aset Tanah Milik Pemerintah Daerah Melalui Sertifikasi Di Kota Tanjungbalai (Studi Pada Kantor Pertanahan Kota Tanjungbalai)*. 6(4). <https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i4>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sulistiowati, -, Ismail, N., & Rahman, T. El. (2021). Status Kepemilikan dan Pemanfaatan Tanah Grondkaart di Stasiun Depok Baru, Lenteng Agung, dan Tanjung Barat. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 50(4), 1004. <https://doi.org/10.21143/jhp.vol50.no4.2868>
- Triyani, W. , Mahmudi, B., & Rosyid, A. (2018). Pengaruh Pertumbuhan Aset Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Perusahaan Sektor Pertambangan yang terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2007-2016) (Vol. 13, Nomor 1).
- Tsaurah, Z. A., Fuad, F., & Salim, M. N. (2023). Penyelesaian Sertifikasi Barang Milik Negara pada Bidang Tanah Bersertifikat Lainnya. *Tunas Agraria*, 6(3). <https://doi.org/10.31292/jta.v6i3.243>
- Vanessa, Y., Nurdin, Z., & Andora, H. (2025). Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif. 7(3). <https://doi.org/10.31933/unesrev.v7i3.2420>
- Wardojo, W. W. (2024). Konflik Perebutan Lahan Kereta Api: Dilema Penguasaan Aset Negara Pasca Nasionalisasi. *Jurnal Sejarah Indonesia ISSN Print*, 7. <https://doi.org/10.31947/jsi.v7i1.33016>
- Wijayati, H. (2019). Panduan Analisis SWOT untuk Kesuksesan Bisnis: jangan buat strategi bisnis sebelum baca buku ini. .
- Wiswasta, A., Agung, A., & Made Tamba, I. (2018). *Analisis SWOT (Kajian*

Perencanaan Model, Strategi, Dan Pengembangan Usaha).
www.unmas.ac.id

Yuniati, D., & Halim, A. (2017). *Analisis Pengelolaan Aset Tetap dengan Pendekatan Asset Life Cycle Management pada Pemerintah Kota Surakarta*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.22146/abis.v7i4.58857>

Zulkarnain, A., Madiun, A., Budi, H., & Riko Priwardana, F. (2017). Pengembangan Potensi Desa Di Kecamatan Slahung Dengan Reaktivasi Jalur Exsisting Madiun-Slahung. *Jurnal Perkeretaapian Indonesia (Indonesian Railway Journal), Volume 1 Nomor 1*.

Website:

<https://kumparan.com/>

<https://kbbi.web.id/>

https://www.kai.id/corporate/about_kai/

<https://digitalcollections.universiteitleiden.nl/> <https://surabaya.inews.id/>

Peraturan Perundang-undangan:

Undang-undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA)

Undang-Undang nomor 86 tanggal 27 Desember 1958 tentang Nasional Perusahaan-Perusahaan Milik Belanda

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1953 tentang Penguasaan Tanah - Tanah Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian

Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 16 Tahun 2011

Surat Edaran Nomor SE-14/MBU/12/2020 Tentang Penertiban Aset Tanah dan Bangunan Milik BUMN

Surat Edaran Nomor SE-14/MBU/10/2021 Tentang Percepatan Program Sertifikasi dan Penertiban Aset Tanah dan Bangunan BUMN

Surat Menteri Keuangan/Dirjen Pembinaan BUMN Kepada MenteriI Agraria/Kepala BPN No.S 11/MK.16/1994 tanggal 24 Januari 1995

PSAK 16 Tahun 2011

Laporan Keuangan Konsolidasian Pada Tanggal 31 Desember 2024 dan 2023 PT

KAI (Persero) dan Entitas Anaknya

PER.U/KO.104/VII/2/KA-2024 Tentang Organisasi dan Tata Laksana Daerah

Operasi 7 Madiun