

LAPORAN AKSI PERUBAHAN

Akselerasi Penyelesaian Pekerjaan sesuai SPOPP
melalui Pengelolaan Pengaduan Layanan
“*COMMAND CENTER*”
pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi



Disusun Oleh :
Darman Satia Halomoan Simanjuntak, SH., MH.
NIP. 19820511 200502 1 004
Nomor Urut Absen : 9

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN II
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
TAHUN 2020

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, bahwa atas berkat dan karunia-Nya penulis mampu menyelesaikan tugas Laporan Aksi Perubahan dengan judul **Akselerasi Penyelesaian Pekerjaan sesuai SPOPP melalui Pengelolaan Pengaduan Layanan “COMMAND CENTER” pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi**, yang merupakan bagian dari kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan II Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini masih terdapat banyak kekurangan dan masih jauh dari sempurna, hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Untuk itu dengan sangat terbuka penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun untuk pengembangan kemampuan dan pengetahuan penulis.

Dalam kesempatan yang baik ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat, terimakasih serta penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak T. Fadil Fadli selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi sekaligus Mentor dalam kegiatan Aksi Perubahan penulis pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan II.
2. Ibu Suwarni, selaku *coach* dan widyaiswara PPSDM Kementerian ATR/BPN yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam merancang Aksi Perubahan ini.
3. Seluruh rekan-rekan peserta PKP Angkatan II yang telah berjuang bersama dalam mengikuti seluruh kegiatan.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis sampaikan laporan ini dengan harapan semoga dapat menjadi manfaat dan kegunaan bagi setiap orang pada waktu yang akan datang.

Bekasi, Agustus 2020

Darman S.H. Simanjuntak, S.H., M.H

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	1
DAFTAR ISI	2
BAB I PENDAHULUAN	3
A. Latar Belakang	3
B. Tujuan	5
C. Manfaat	6
BAB II PROFIL KINERJA PELAYANAN	8
A. Tugas dan Fungsi Kinerja	8
B. Sumber Daya Instansi	10
BAB III ANALISA MASALAH PELAYANAN	15
A. Identifikasi Masalah	15
B. Penetapan Masalah Utama	17
C. Analisis Kelayakan Inovasi	19
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	22
A. Terobosan / Inovasi	22
B. Hasil Inovasi	26
C. Manfaat Inovasi	27
D. Pemanfaatan Sumber Daya	28
E. Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan.....	30
BAB V LAPORAN AKSI PERUBAHAN	32
A. Deskripsi Proses Kepemimpinan	32
B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan	37
C. Keberlanjutan Aksi Perubahan	45
BAB VI PENUTUP	47
A. Kesimpulan	47
B. Rekomendasi	47
DAFTAR PUSTAKA	48

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Tanah dalam wilayah Negara Republik Indonesia merupakan salah satu sumber daya alam utama, selain mempunyai nilai batiniah yang mendalam bagi rakyat Indonesia, juga berfungsi sangat strategis dalam memenuhi kebutuhan Negara dan rakyat yang makin beragam dan meningkat, baik pada tingkat nasional maupun dalam hubungannya dengan dunia Internasional. Demikian pentingnya kegunaan tanah bagi hidup dan kehidupan manusia, maka campur tangan Negara melalui aparatnya dalam tatanan hukum pertanahan merupakan hal yang mutlak. Hal ini ditindaklanjuti dengan pemberian landasan kewenangan hukum untuk bertindak dalam mengatur segala sesuatu yang terkait dengan tanah, sebagaimana dirumuskan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD Negara RI) Tahun 1945 yang merupakan acuan dasar dalam pengaturan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pelayanan publik adalah kunci penting dalam administrasi pemerintahan, karena merupakan bentuk hadirnya Negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakatnya. Pelayanan publik merupakan suatu bentuk kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Negara kepada setiap warga negaranya tanpa terkecuali.

Dalam hal pelayanan publik di bidang pertanahan, Indonesia sebagai Negara berkembang saat ini sedang gencar dalam melakukan pembangunan infrastruktur sehingga memerlukan banyak tanah atau lahan untuk pembangunan tersebut. Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional selaku pemegang otoritas dalam pelayanan pertanahan harus mampu bergerak maju dalam mendukung program percepatan pembangunan tersebut dengan terus berbenah serta berupaya berinovasi dalam memberikan layanan terhadap masyarakat sehingga dapat mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan infrastruktur tersebut juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan investasi yang masuk ke wilayah Indonesia. Salah satu wilayah yang banyak mendatangkan investor baik dalam maupun luar negeri adalah di wilayah Kabupaten Bekasi.

Wilayah Kabupaten Bekasi dengan tanah kurang lebih seluas 1.225 kilometer persegi itu sekarang sudah berdiri ribuan perusahaan dari sejumlah kawasan industri besar seperti EJIP, Hyundai, Jababeka, GIIC, Kitic, MM2100, Lippo, Delta Mas, Marunda Center, dan Bekasi Fajar. Dari merekalah Kabupaten Bekasi mampu menyumbang 34,46 persen total investasi nasional serta berkontribusi lebih dari 22 persen volume ekspor nasional. Berdasarkan catatan Dinas Penanaman Modal dan

Perizinan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bekasi pada tahun 2018 lalu diketahui total investor yang mendaftar melalui *Online Single Submission (OSS)* mencapai 2100 investor atau yang tertinggi di Indonesia. Mereka memilih Cikarang karena memiliki kawasan industri terbesar se-Asia Tenggara. Saat ini sudah ada 40 negara yang berinvestasi di wilayah Kabupaten Bekasi dengan dominasi investor dari negara Jepang, Korea, Tiongkok, serta Taiwan. Bahkan pada akhir 2017 lalu nilai investasi yang berhasil ditoreh mencapai Rp 52.842 triliun. Dari investasi sebesar itu terinci dari sektor Penanaman Modal Asing (PMA) sebesar Rp26,443 triliun dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) senilai Rp26,400 triliun.

Sejalan dengan meningkatnya iklim investasi di Kabupaten Bekasi berbanding lurus dengan volume pekerjaan pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi yang juga terus meningkat. Dengan jumlah rata-rata 22.000 permohonan setiap bulannya menjadikan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi menjadi salah satu kantor pertanahan dengan volume pekerjaan tertinggi di Indonesia. Tingginya volume pekerjaan membuat Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi tidak dapat terhindar dari pengaduan masyarakat. Dalam era digital saat ini saluran pengaduan masyarakat akan kinerja pelayanan sangat terbuka, transparan dan mudah untuk diakses, dari akun media sosial sampai akun surat elektronik (Email) kantor pertanahan dapat diakses oleh masyarakat sebagai sarana menyampaikan pengaduan.

Dengan kondisi sebagaimana penjelasan di atas, ekspektasi masyarakat akan kinerja pelayanan pertanahan pun menjadi sangat tinggi. Mereka menginginkan layanan yang cepat, tepat, dan mudah. Setiap perkembangan pelayanan dapat dipantau oleh masyarakat dengan sangat terbuka. Pengelolaan pengaduan yang baik memiliki peran sangat penting dalam era keterbukaan pelayanan publik seperti saat ini, tidak hanya berfungsi sebagai sarana komunikasi antara penyedia layanan dengan pengguna layanan tapi juga harus memiliki fungsi eksekutorial yang berorientasi pada penyelesaian pekerjaan.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pengaduan masyarakat yang baik kami akan membentuk suatu sarana pengaduan yaitu "Pengelolaan Pengaduan Layanan melalui *Command Center*". Di dalam sistem pengelolaan pengaduan ini terdapat perangkat berkualitas yang mampu menunjang pengelolaan pengaduan dari berbagai *platform* baik dari whatsapp, email, instagram dan lainnya. Perangkat yang berkualitas tentunya harus ditunjang dengan Sumber Daya Manusia yang mumpuni. Karena selain dapat berkomunikasi dengan baik terhadap pengguna layanan, petugas juga harus mampu berkoordinasi lintas sektor dalam rangka menjalankan fungsi eksekutorial untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah menjadi pengaduan masyarakat. Hadirnya "Pengelolaan Pengaduan Layanan melalui *Command Center*"

diharapkan mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan layanan pertanahan yang prima, khususnya pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi.

Kegiatan aksi perubahan ini bila dapat terlaksana dengan baik dapat membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan pancasila dan bela negara serta mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugas dengan inovasi, kolaborasi dan optimalisasi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana yang pada akhirnya dapat melahirkan figur kepemimpinan yang melayani.

B. TUJUAN

Tujuan dari perubahan kinerja pelayanan publik ini adalah untuk dapat mendukung program percepatan pembangunan pada berbagai bidang yang pada akhirnya buah dari percepatan pembangunan tersebut adalah terwujudnya masyarakat yang sejahtera. Selain itu inovasi dalam pelayanan pertanahan juga diharapkan dapat merubah paradigma masyarakat yang semula menganggap birokrasi di Indonesia itu sangat sulit dan berbelit-belit menjadi mudah dan cepat serta memudahkan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan. Untuk mewujudkan perubahan kinerja pelayanan publik tersebut harus dengan melaksanakan aksi perubahan sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan dalam organisasi. Aksi Perubahan tersebut memiliki tujuan :

1. Meningkatkan daya interaksi langsung antara Aparatur Sipil Negara dengan masyarakat pengguna layanan melalui kefasihan berdialog sehingga mampu menjangring persepsi, mengetahui preferensi dan menyerap aspirasi melalui perspektif wawasan nusantara dan sila-sila Pancasila;
2. Mengaktualisasikan sistem manajemen kepemimpinan yang berorientasi pada jiwa kepemimpinan yang melayani dan mampu memberdayakan tim kerja secara efektif melalui pemetaan dan pemanfaatan sumber daya organisasi secara optimal serta mampu membangun jejaring kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik;
3. Merancang inovasi untuk meningkatkan kerja pelayanan publik terutama dalam memanfaatkan teknologi digitalmengingat masyarakat Indonesia selaku pengguna layanan mulai meninggalkan cara konvensional dalam meningkatkan efisiensi waktu dan biaya pada saat menjalankan aktivitasnya seperti mencari informasi atau mendapatkan pelayanan;
4. Melakukan pengendalian dalam pelaksanaan pekerjaan berdasarkan sistem manajemen mutu dan manajemen pengawasan sehingga inovasi yang

direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik dan kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, yang mencakup standar input dengan kepastian pelaksanaan selalu diinformasikan khususnya tentang akuntabilitas pelaksanaan dan hasil kinerja program atau kegiatan kepada pihak yang berkepentingan, secara berkesinambungan dan dari waktu ke waktu.

C. MANFAAT

Pelaksanaan Aksi Perubahan dalam ruang lingkup pekerjaan selaku Pejabat Pengawas tentu memberikan manfaat baik untuk pejabat pengawas (*team leader*) itu sendiri maupun untuk instansi yang mewadahnya, dalam hal ini Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi dan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada umumnya. Adapun manfaat dari kegiatan Aksi Perubahan itu sendiri adalah:

1. Bagi Pejabat Pengawas (*Team Leader*)

- a. Terwujudnya sosok kepemimpinan melayani yang diindikasikan dengan kemampuan membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggung jawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan Pancasila dan bela negara;
- b. Terwujudnya sosok kepemimpinan dengan kemampuan mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana;
- c. Terwujudnya kemampuan pengimplementasian seluruh prinsip-prinsip kepemimpinan dalam pelaksanaan aksi perubahan dengan mencapai hasil yang jelas;
- d. Manfaat bagi *Team Leader* pada kegiatan ini dapat meningkatkan kreatifitas, produktifitas serta menjadi lebih inovatif dalam melaksanakan tugas sebagai pejabat pengawas.

2. Bagi Unit Kerja dan Instansi

- a. Terwujudnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi dan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada umumnya karena terdapat perubahan sistem kerja dalam melayani masyarakat yang semula berorientasi pada penggunaan

- anggaran menjadi berorientasi pada kepuasan masyarakat yang menggunakan layanan;
- b. Menjadikan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi dan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagai birokrasi yang memberikan sumbangsih positif terhadap kemajuan iklim investasi di Indonesia sehingga dapat meningkatkan devisa negara;
 - c. Manfaat bagi Unit Kerja dan Instansi diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi hingga dapat menciptakan kepuasan masyarakat.

BAB II

PROFIL ORGANISASI

Dalam era pembangunan saat ini, kantor pertanahan harus mampu bersinergi dengan seluruh elemen yang memiliki peran dalam menunjang pelaksanaan pembangunan. Kinerja layanan pada kantor pertanahan harus bersikap dinamis dengan tuntutan era pembangunan yang mengharuskan kantor pertanahan mampu memberikan pelayanan secara cepat dan tepat. Berikut penulis jabarkan profil Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi tempat penulis bertugas :

A. Tugas dan Fungsi Kinerja

1. Tugas Dan Fungsi Kementerian Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional

Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang dan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional, Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR)/Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/ pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugasnya, Kementerian ATR menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- a. Penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan;
- b. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survei dan pemetaan pertanahan;
- c. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak dan pendaftaran tanah;
- d. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang redistribusi tanah, pemberdayaan tanah masyarakat, penatagunaan tanah, penataan tanah sesuai rencana tata ruang, dan penataan wilayah pesisir, pulau-pulau kecil, perbatasan dan wilayah tertentu;
- e. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaan tanah dan pengembangan pertanahan;
- f. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penertiban penguasaan dan pemilikan tanah, serta penggunaan dan pemanfaatan tanah sesuai rencana tata ruang;
- g. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penanganan dan pencegahan sengketa dan konflik serta penanganan perkara pertanahan;

- h. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN;
 - i. Pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BPN;
 - j. Pelaksanaan pengelolaan data dan informasi pertanahan dan lahan pertanian pangan berkelanjutan;
 - k. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan; dan
 - l. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.
2. Tugas dan Fungsi Unit Kerja

Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di kabupaten Bekasi.

Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Penyusunan rencana, program, anggaran dan pelaporan;
 - b. Pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan;
 - c. Pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran tanah dan pemberdayaan masyarakat;
 - d. Pelaksanaan penataan pertanahan;
 - e. Pelaksanaan pengadaan tanah;
 - f. Pelaksanaan pengendalian pertanahan dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan; dan
 - g. Pelaksanaan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Pertanahan.
3. Tugas dan Fungsi yang bermasalah

Dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat tentunya hampir seluruh Instansi Pemerintah akan selalu mendapat Hambatan, Kendala serta Masalah.

a. Hambatan

Jenis layanan Pertanahan tertentu yang melibatkan beberapa Seksi (lintas Seksi) tidak selamanya dapat dilaksanakan dengan lancar sesuai dengan SPOP yang telah ditentukan. Hal ini dapat terjadi salah satunya karena perbedaan persepsi serta sudut pandang dari petugas yang memiliki latar belakang Seksi/Bagian serta keilmuan yang berbeda. Tentunya sangat mempengaruhi akselerasi layanan seperti yang diharapkan oleh Pemohon.

b. Kendala

Pelayanan pertanahan tentu melibatkan peran serta dari pihak luar yang dalam hal ini Pemohon, Instansi terkait baik itu Vertikal maupun PEMDA. Perbedaan kepentingan serta banyaknya tuntutan dari masyarakat menuntut agar seluruh

layanan Pertanahan dapat memenuhi kepentingan semua Pihak. Namun hal tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna ketika sarana serta prasarana baik dalam bentuk peraturan, data serta kelengkapan pendukung lainnya belum atau tidak tersedia.

c. Masalah

Permasalahan yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi secara umum dapat digolongkan pada beberapa golongan yaitu :

- a. Lamanya layanan pertanahan;
- b. Media komunikasi terbatas;
- c. Tingginya volume pekerjaan;
- d. *Database* yang belum *valid*.

Dalam menghadapi seluruh Hambatan, Kendala dan Masalah kami berinisiatif untuk membentuk suatu *Team Task Force* yang bertujuan untuk dapat dengan se-efektif dan secepat mungkin menyelesaikan seluruh layanan pertanahan yang menjadi tunggakan dengan melibatkan personil *terbaik* dari seluruh komponen yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi yang ditempatkan pada suatu ruangan yang kami sebut *Command Center*. Tugas utama dari *Command Center* adalah memeriksa, menganalisa dan mengeksekusi seluruh layanan pertanahan yang menjadi tunggakan serta merespon seluruh pengaduan dari masyarakat dalam waktu yang relatif singkat.

B. Sumber Daya

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi didukung oleh ASN dengan rincian pejabat struktural Eselon III terdiri dari 1 orang, Eselon IV 6 orang serta Eselon V 14 orang dan Kelompok Jabatan Fungsional lainnya sebanyak 48 orang. Selain itu Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi juga dibantu oleh Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri sebanyak 139 orang.

Jumlah seluruh pegawai tersebut didistribusikan ke masing-masing Bagian yaitu;

No	Bagian/Seksi	ASN	PPNPN
1	Sub Bagian Tata Usaha	11	47
2	Seksi Infrastruktur Pertanahan	20	21
3	Seksi Hubungan Hukum Pertanahan	27	52
4	Seksi Penataan Pertanahan	4	6
5	Seksi Pengadaan Tanah	5	8
6	Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan	4	5
TOTAL		71	139

Dengan kualifikasi sebagai berikut;

1. Sub Bagian Tata Usaha, berdasarkan Golongan:
 - Golongan III : 8
 - Golongan II : 1
 - Golongan I : 2berdasarkan Tingkat Pendidikan;
 - S1 : 6
 - SMA/Sederajat : 4
 - SMP/Sederajat : 1
2. Seksi Infrastruktur Pertanahan, berdasarkan Golongan:
 - Golong IV : 1
 - Golongan III : 14
 - Golongan II : 2berdasarkan Tingkat Pendidikan;
 - S2 : 1
 - S1 : 3
 - SMA/Sederajat : 8
3. Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, berdasarkan Golongan:
 - Golongan III : 18
 - Golongan II : 5berdasarkan Tingkat Pendidikan;
 - S2 : 1
 - S1 : 10
 - SMA/Sederajat : 12
4. Seksi Penataan Pertanahan, berdasarkan Golongan:
 - Golong IV : 1
 - Golongan III : 3berdasarkan Tingkat Pendidikan;
 - S2 : 1
 - S1 : 1
 - SMA/Sederajat : 2
5. Seksi Pengadaan Tanah, berdasarkan Golongan:
 - Golongan III : 5berdasarkan Tingkat Pendidikan;
 - D-IV : 3
 - D-III : 1
 - SMA/Sederajat : 1
6. Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan, berdasarkan Golongan;
 - Golong IV : 1
 - Golongan III : 3

berdasarkan Tingkat Pendidikan;

S2	: 1
S1	: 2
D-IV	: 1

Dengan jumlah Pegawai seperti yang diuraikan di atas, Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi mempunyai beban kerja yang relatif tinggi.

Untuk layanan rutin yang masuk kategori Penerimaan Negara Bukan Pajak, volume layanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi adalah khusus untuk Seksi Infrastruktur Pertanahan dan Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, sebagai berikut :

- Untuk Layanan pada Seksi Infrastruktur Pertanahan;

Per Tahun	Per Bulan	Per hari
40.058 bidang	3.338 bidang	152 bidang

- Untuk Layanan Pada Seksi Hubungan Hukum Pertanahan;

Per Tahun	Per Bulan	Per hari
159.495 bidang	13.291 bidang	604 bidang

Jumlah Volume pekerjaan dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada dapat disajikan dalam tabel berikut :

Jenis Layanan Pertanahan	2017	2018	2019	2020
Blokir	39	-	-	-
Cassie	35	81	113	73
Ganti Nama	2.720	2.850	2.206	321
Ganti Nama Pemegang Hak Tanggungan	638	557	253	76
Hak Tanggungan	15.098	16.092	19.325	5.317
Hapusnya Hak	900	1.323	541	168
Informasi Titik Koordinat	-	-	2	1
Izin Lokasi	204	114	-	-
Izin Peralihan HGB	-	-	29	14
Izin Perubahan Penggunaan Tanah	-	-	35	48
Merger Hak Tanggungan	41	62	58	17
Pelantikan PPAT	4	55	19	5
Pelantikan PPAT Sementara	19	15	-	9
Pelayanan Pencatatan Pembatalan Peralihan Hak	-	-	3	3
Pelepasan Sebagian Hak	-	-	385	385
Pembatalan Sertipikat	-	-	1	2
Pemecahan Bidang	1.247	1.911	1.879	786
Pemetaan Tematik Kawasan Skala 1:10.000	2	-	-	-
Pemisahan Bidang	1.730	1.732	1.784	708
Pencabutan Blokir	22	32	45	10
Pencatatan Perpanjangan Hak Bersama Pada Hak Milik Atas Satuan Rumah Susun	1	2	2	-
Pencatatan Perubahan Penggunaan Tanah	-	-	-	78
Pendaftaran Hak Milik Atas Satuan Rumah Susun	2	1	1	-
Pendaftaran Peralihan Dalam Rangka Pengampunan Pajak	331	-	-	-
Pendaftaran SK Hak	552	670	894	258
Pendaftaran SK Perpanjangan/Pembaruan Hak	153	276	530	173
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Konversi	-	-	2	-
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Konversi/Pengakuan/Penegasan Hak	6.000	54.091	37.062	15.874
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Pemberian Hak	-	69	83	2
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Pengakuan/Penegasan Hak	1.660	1.252	296	157

Jenis Layanan Pertanahan	2017	2018	2019	2020
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Pengakuan/Penegasan Hak Wakaf	5	-	-	-
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Wakaf untuk Tanah Yang Belum Sertipikat (Tanah Adat)	1	4	2	-
Pendaftaran Tanah Pertama Kali Wakaf untuk Tanah Yang Belum Sertipikat (Tanah Negara)	-	-	-	1
Pengangkatan Sita	6	-	4	4
Pengecekan Sertipikat	50.604	47.542	23.097	5.831
Pengembalian Batas	-	-	18	-
Penggabungan Bidang	391	632	654	516
Pengukuran Dan Pemetaan Kadastral	1.071	1.186	2.328	745
Pengukuran Ulang Dan Pemetaan Kadastral	835	828	912	176
Pengukuran Ulang Dan Pemetaan Kadastral+Sertipikat Pengganti Karena Blanko Lama	-	-	1	-
Pengukuran Untuk Mengetahui Luas	-	3	20	24
Peningkatan Kualitas PPAT Sementara	-	3	-	7
Peralihan Hak - Hibah	259	339	379	92
Peralihan Hak - Jual Beli	38.094	35.005	49.536	14.628
Peralihan Hak - Lelang	142	145	156	16
Peralihan Hak - Merger	-	2	4	-
Peralihan Hak - Pemasukan Ke Dalam Perusahaan	4	37	2	5
Peralihan Hak - Pembagian Hak Bersama	111	123	150	50
Peralihan Hak - Penetapan atau Putusan Pengadilan	-	-	1	-
Peralihan Hak - Pewarisan	1.179	1.207	1.474	269
Peralihan Hak - Pewarisan+Peralihan Hak - Jual Beli	1	17	4	-
Peralihan Hak - Pewarisan+Peralihan Hak - Pembagian Hak Bersama	-	-	-	1
Peralihan Hak - Tukar-menukar	3	-	1	1
Permohonan SK Konfirmasi	-	1	-	-
Permohonan SK Pembaharuan/Perpanjangan Hak	81	-	2	-
Permohonan SK Pembaruan Hak Guna Bangunan Badan Hukum	28	36	24	32
Permohonan SK Pembaruan Hak Guna Bangunan Instansi/Badan Usaha Pemerintah	-	1	1	-
Permohonan SK Pembaruan Hak Guna Bangunan Perorangan	15	25	21	3
Permohonan SK Pembaruan Hak Guna Usaha Perorangan	1	-	-	-
Permohonan SK Pemberian Hak	360	-	-	-
Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Badan Hukum	261	801	806	231
Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Instansi/Badan Usaha Pemerintah	-	-	-	8
Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Perorangan	3	9	9	2
Permohonan SK Pemberian Hak Milik Badan Hukum	-	1	-	1
Permohonan SK Pemberian Hak Milik Perorangan	24	86	47	28
Permohonan SK Pemberian Hak Pakai Badan Hukum	-	1	1	-
Permohonan SK Pemberian Hak Pakai Instansi/Badan Usaha Pemerintah	4	28	35	21
Permohonan SK Pemberian Hak Pakai Perorangan	-	-	1	-
Permohonan SK Pemberian Hak Pengelolaan Instansi/Badan Usaha Pemerintah	-	-	-	6
Permohonan SK Perpanjangan Hak Guna Bangunan Badan Hukum	13	353	407	136
Permohonan SK Perpanjangan Hak Guna Bangunan Perorangan	6	19	61	16
Perpanjangan SK Hak	2	-	-	-
Pertimbangan Teknis Pertanahan Ijin Lokasi	-	92	341	46
Pertimbangan Teknis Pertanahan Ijin Lokasi	-	5	-	-
Perubahan Data Hak Tanggungan Online	-	-	2	15
Perubahan Hak Atas Tanah	10.968	11.094	14.948	4.639
Perubahan Hak Atas Tanah Dengan Ganti Blanko	14	-	-	-
Perubahan Hak Atas Tanah+Pendaftaran Peralihan Dalam Rangka Pengampunan Pajak	32	-	-	-
Roya	8.724	9.363	10.132	2.618
Sertipikat Pengganti Karena Blanko Lama	174	146	50	22
Sertipikat Pengganti Karena Hilang	193	255	237	46
Sertipikat Pengganti Karena Putusan Pengadilan	-	-	-	2
Sertipikat Pengganti Karena Rusak	28	41	25	162
Sita	1	2	7	5
Surat Keterangan Pendaftaran Tanah	1.681	1.825	1.484	395
Wakaf dari Tanah Yang Sudah Bersertipikat	17	14	5	4
Jumlah Total	146.734	192.456	172.937	55.289

BAB III

ANALISA MASALAH PELAYANAN

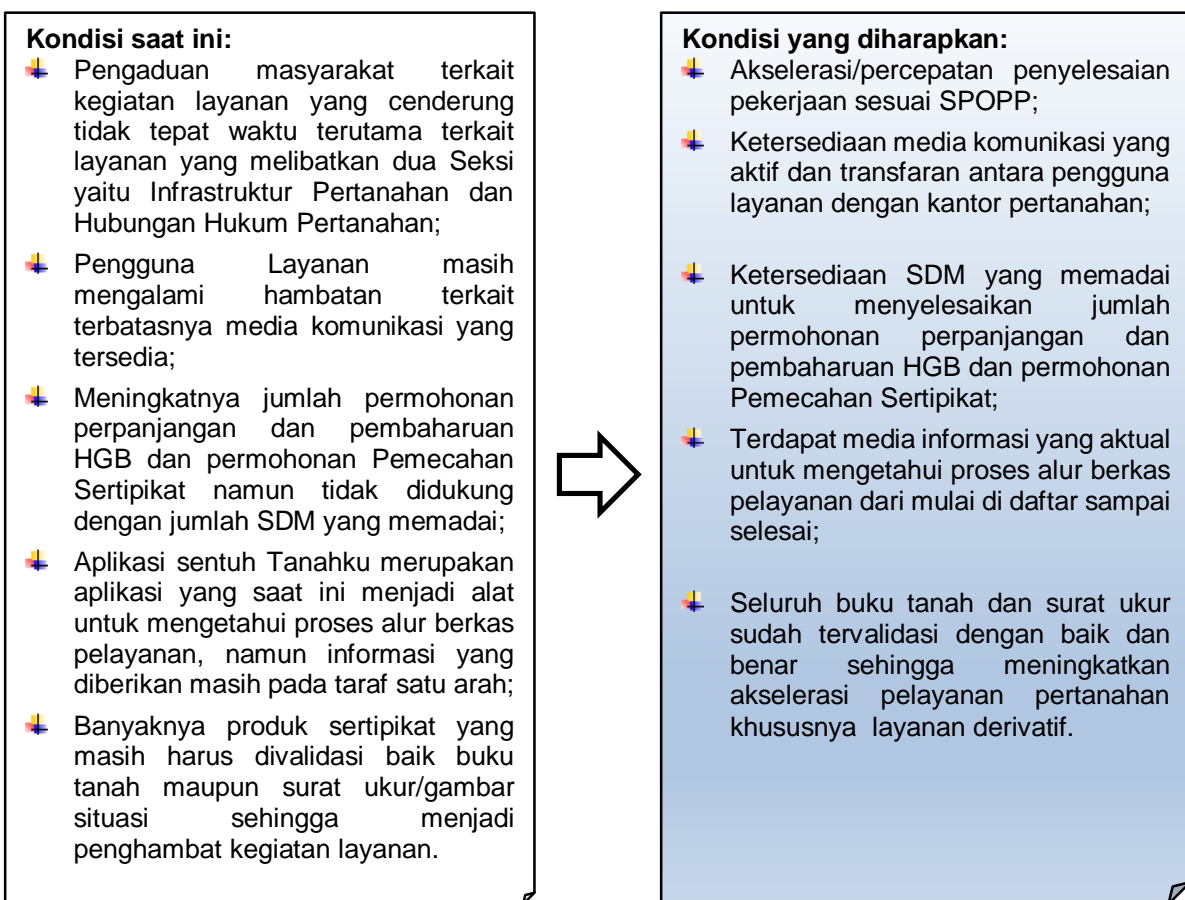
A. Identifikasi Masalah

Diagnosa organisasi merupakan aktifitas yang perlu dilakukan dengan sungguh-sungguh dengan tujuan menemukan permasalahan dan merumuskan solusinya. Mendiagnosa dilakukan dengan membaca, melihat, menilai yang dilandasi dengan niat motif, mentalitas atau tujuan untuk mengetahui secara mendalam tentang permasalahan organisasi dan merumuskan solusinya untuk mencapai kondisi yang diharapkan. Secara umum diagnosa organisasi merupakan aktivitas atau upaya untuk memahami isu dan masalah yang ada dalam organisasi yang bertujuan untuk menemukan permasalahan dalam organisasi secara tepat termasuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya permasalahan tersebut dan merumuskan solusinya. Permasalahan yang muncul dalam suatu organisasi dapat teridentifikasi dengan adanya diagnosa organisasi ini. Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi, khususnya pada seksi Hubungan Hukum Pertanahan terdapat beberapa permasalahan yang merupakan kondisi yang terjadi pada saat ini. Adapun isu-isu strategis antara lain :

1. Lamanya layanan pertanahan, pengaduan masyarakat terkait kegiatan layanan yang cenderung tidak tepat waktu terutama terkait layanan yang melibatkan dua Seksi yaitu Infrastruktur Pertanahan dan Hubungan Hukum Pertanahan hal ini dibuktikan dengan banyaknya penyampaian keluhan kepada pengelola pengaduan terkait dengan pelayanan pelaksana yang tidak sesuai dengan standar pelayanan namun masih belum ada sistem penyelesaian yang responsif atas keluhan tersebut;
2. Pengguna Layanan masih mengalami hambatan terkait terbatasnya media komunikasi yang tersedia untuk mengetahui posisi berkas yang sedang diurus di kantor sehingga Pengguna Layanan seringkali bolak balik untuk menanyakan posisi berkas termasuk kekurangan berkas permohonan yang dilampirkan;
3. Meningkatnya jumlah permohonan perpanjangan dan pembaharuan Hak Guna Bangunan atas kavling-kavling industri di dalam Kawasan Industri karena awalnya berasal dari satu atau beberapa Induk Sertipikat yang akan berakhir haknya dalam 1 sampai 2 tahun ke depan dan juga permohonan Pemecahan Sertipikat Hak Atas Tanah terhadap unit-unit perumahan akibat desakan dari Lembaga Perbankan yang telah merubah regulasi pencairan biaya kredit dari semula cukup berdasarkan induk sertipikat menjadi harus berdasarkan sertipikat pecahan unit-unit perumahan namun hal ini tidak didukung dengan jumlah Sumber Daya Manusia sehingga beban pekerjaan semakin tinggi;

4. Aplikasi sentuh Tanahku merupakan aplikasi yang saat ini menjadi alat untuk mengetahui proses alur berkas pelayanan. Namun informasi yang diberikan masih pada taraf satu arah, belum terjadi komunikasi aktif. Sehingga pemohon atau masyarakat yang ingin bertanya atau *back office* yang ingin menyampaikan kekurangan berkas masih perlu tatap muka belum mengakomodir komunikasi aktif antara kedua belah pihak;
5. Banyaknya produk sertipikat yang masih harus divalidasi baik buku tanah maupun surat ukur atau gambar situasi sehingga menjadi penghambat kegiatan layanan karena kegiatan derivatif layanan pertanahan hanya dapat diproses setelah buku tanah dan surat ukur/gambar situasi dinyatakan tervalidasi.

Dengan memperhatikan uraian diatas, dapat diamati kondisi awal yang menjadi permasalahan sehingga membutuhkan sebuah proses perubahan yang dapat membawa kearah yang diinginkan oleh organisasi, berikut gambar kondisi awal dan kondisi yang diinginkan tertuang pada gambar berikut :



B. Penetapan Masalah Utama

Dari kelima isu strategis tersebut diatas dipilih masalah pokok dengan menggunakan analisis ASTRID (Aktual, Spesifik, Transformasi, Relevan, Inovatif, Dapat Diimplementasi Masa Pelatihan).

NO	KRITERIA	BOBOT	ISU-ISU (SESUAI KODE)				
			1	2	3	4	5
1	Aktual	15	15	15	10	15	10
2	Spesifik	10	10	10	10	10	10
3	Transformasi	10	10	10	5	10	5
4	Relevan	15	10	15	10	10	10
5	Inovatif	20	15	15	10	15	10
6	Dapat Diimplementasi	30	30	20	10	10	10
	Jumlah	100	90	85	55	70	55

Dari keenam aspek tersebut terpilih isu strategis utama sebagai latar belakang utama di balik aksi perubahan penulis yaitu "Pengaduan masyarakat terkait kegiatan layanan yang cenderung tidak tepat waktu terutama terkait layanan yang melibatkan dua Seksi yaitu Infrastruktur Pertanahan dan Hubungan Hukum Pertanahan hal ini dibuktikan dengan banyaknya penyampaian keluhan kepada pengelola pengaduan terkait dengan pelayanan pelaksana yang tidak sesuai dengan standar pelayanan namun masih belum ada sistem penyelesaian yang responsif atas keluhan tersebut".

Melalui pendekatan metode berfikir kreatif *Creative Problem Solving Process : Osborn* untuk menyelesaikan permasalahan dan menemukan ide perubahan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Fakta ditemukan



- Komunikasi antara penyedia layanan dengan pengguna layanan masih menggunakan masih dilakukan secara konvensional dan terbatas.



- Lambatnya pemohon dalam melengkapi kekurangan dokumen yang harus dilengkapi



- Pengguna layanan kesulitan untuk menghubungi petugas pelaksana untuk mengetahui perkembangan proses pekerjaan



- Komunikasi internal yang masih bersifat sektoral

2. Ide ditemukan

- Diperlukan sarana yang mampu menghubungkan antara pengguna layanan dan penyedia layanan secara komunikatif dan informative.
- Diperlukan figure yang dapat menghubungkan komunikasi lintas seksi untuk percepatan penyelesaian pekerjaan.
- Diperlukan system pengendalian yang memiliki kesuaian antara data digital dengan fisik berkas.

3. Solusi

Permasalahan ini dapat diatasi melalui Aksi Perubahan yang dilakukan berdasarkan suatu sarana yang bersifat komunikatif namun memiliki kemampuan untuk mengeksekusi sehingga dapat menyelesaikan layanan pertanahan yang menjadi pengaduan masyarakat karena keterlambatan penyelesaian dan juga meningkatkan akselerasi percepatan penyelesaian pekerjaan menjadi tepat waktu sesuai SPOPP. Dalam rancangan aksi perubahan ini, penulis mengangkat judul inovasi sebagai solusi permasalahan yang dipaparkan diatas dengan judul inovasi “Pengelolaan Pengaduan Layanan melalui *Command Center*” .

C. Analisis Kelayakan Inovasi

Kegiatan Aksi Perubahan melalui inovasi berupa “Pengelolaan Pengaduan Layanan melalui *Command Center*”, harus memenuhi standar kelayakan untuk dijadikan rencana aksi perubahan atau harus feasible. Untuk itu, berikut ini akan dijelaskan analisis tolak ukur kelayakan inovasi tersebut yaitu :

1. Kelayakan Administrasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional No 13 tahun 2019, Iktisar Jabatan Pengawas di Seksi Hubungan Hukum Pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi, adalah melakukan koordinasi dan pelaksanaan kegiatan di Seksi Hubungan Hukum Pertanahan dengan melakukan penetapan hak tanah dan pemberdayaan hak tanah masyarakat, pendaftaran hak tanah dan pemeliharaan data hak tanah serta pembinaan PPAT. Selanjutnya uraian tugas Penulis selaku Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan antara lain menyiapkan bahan pengelolaan informasi dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan (KKP) berbasis data yuridis dan menyiapkan bahan pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan seksi hubungan hukum pertanahan. Dengan demikian, penulis berwenang untuk membimbing bawahan dalam rangka pengelolaan informasi dan KKP berbasis data yuridis dan membimbing bawahan dalam rangka bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan seksi hubungan hukum pertanahan. Dengan demikian, penulis mempunyai kelayakan untuk melakukan aksi perubahan untuk menindaklanjuti pengaduan pengguna layanan terkait keterlambatan proses pelayanan publik yang diintegrasikan dalam pengelolaan pengaduan layanan melalui *command center*.

2. Kelayakan Sumber Daya

Dalam sistem manajerial yang baik, untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan Aksi Perubahan berupa pengelolaan pengaduan layanan melalui *command center*, penulis telah memiliki unsur- unsur manajemen yang menjadi hal mutlak

dalam manajemen karena akan menjadi penentu arah dari aksi perubahan tersebut. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya daya untuk mencapai tujuan dari aksi perubahan itu sendiri. Unsur-unsur tersebut antara lain sebagai berikut :

a. *Man* (Manusia)

Potensi Sumber Daya Manusia yang diikutsertakan dalam menjalankan aksi perubahan ini setidaknya-tidaknya Penulis didukung penuh oleh 26 orang Pegawai Negeri Sipil terdiri dari 3 orang Pejabat Pelaksana dan 23 orang staf dengan pendidikan S2 sebanyak 1 orang, pendidikan S1 sebanyak 10 orang dan pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 12 orang. Selain itu, Penulis juga memiliki PPNPN sebanyak 52 orang. Selanjutnya, dalam melaksanakan inovasi yang akan diterapkan oleh penulis dalam rutinitas pekerjaan pelayanan di seksi hubungan hukum pertanahan akan ditambah oleh Tenaga ahli pengembang aplikasi dalam membangun aplikasi untuk mendukung akselerasi yang akan dilaksanakan.

b. *Money* (Uang)

Anggaran yang akan digunakan dalam kegiatan Aksi Perubahan ini bersumber dari DIPA Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi untuk kegiatan rapat dengan mendatangkan tenaga ahli. Sedangkan untuk perangkat dalam belanja modal sudah tidak diperlukan karena perangkat berupa komputer dan sarana lainnya telah tersedia di kantor yang merupakan hibah resmi dari pihak ketiga.

c. *Materials* (Bahan) *and Machines* (Mesin)

Untuk menjalankan kegiatan aksi perubahan ini, penulis telah mendapatkan peralatan berupa Studio Mini, Komputer, Layar Monitor dan Multimedia, Media Komunikasi Online yang telah tersedia dan bahan lainnya seperti ATK dan printer.

d. *Methods* (Metode)

Dalam mengelola pengaduan melalui command center, terlebih dahulu dilakukan analisis trend pengaduan yang menggunakan teknologi digital dan media sosial pertanahan untuk ditindaklanjuti secara cepat dan hasilnya akan dikomunikasikan secara proaktif kepada pengadu sebagai perbaikan image kedepan ditambah dengan testimoni yang diberikan oleh masyarakat setelah pengaduan yang bersangkutan telah selesai direspon dan mendapat kepuasan atas layanan dimaksud.

3. Kelayakan Teknis

Dengan kemampuan teknis kepemimpinan dan penguasaan materi pertanahan serta dukungan dari tenaga ahli di bidang aplikasi, maka aktualisasi dari aksi perubahan ini akan terlaksana dengan baik karena trend pengaduan hampir

seluruhnya terkait kegiatan layanan pertanahan terutama yang terkait dengan seksi infrastruktur pertanahan dan seksi hubungan hukum pertanahan.

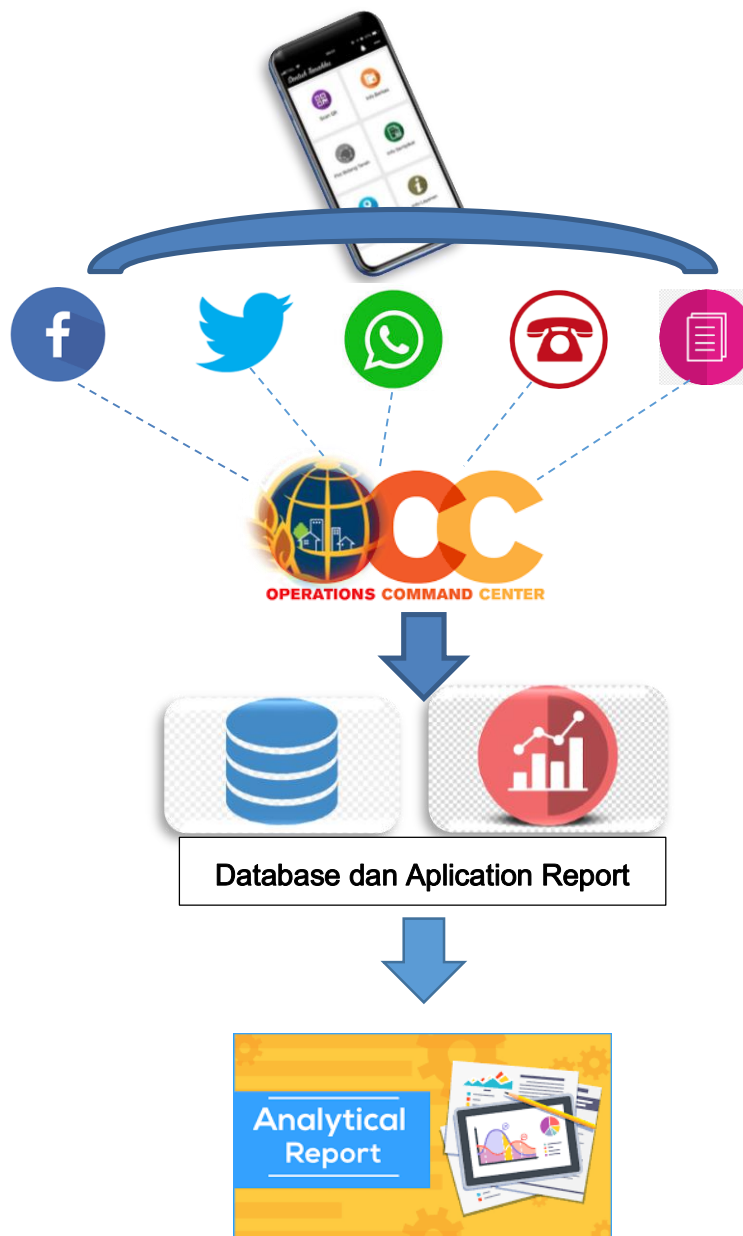
4. Kelayakan Regulasi

Secara regulasi, inovasi penulis sangat sejalan dengan keinginan dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, yang dalam Pasal 1 ayat 4 Peraturan tersebut mendefinisikan Pengaduan adalah penyampaian keluhan yang disampaikan pengadu kepada pengelola pengaduan pelayanan publik atas pelayanan pelaksana yang tidak sesuai dengan standar pelayanan, atau pengabaian kewajiban dan/atau pelanggaran larangan oleh penyelenggara. Kemudian berdasarkan Pasal 4 ayat 2 peraturan tersebut menyebutkan pengaduan mengenai pelayanan pertanahan meliputi informasi pertanahan, pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah, pelayanan pendaftaran hak dan pemeliharaan data dan pelayanan pengaturan dan penataan pertanahan.

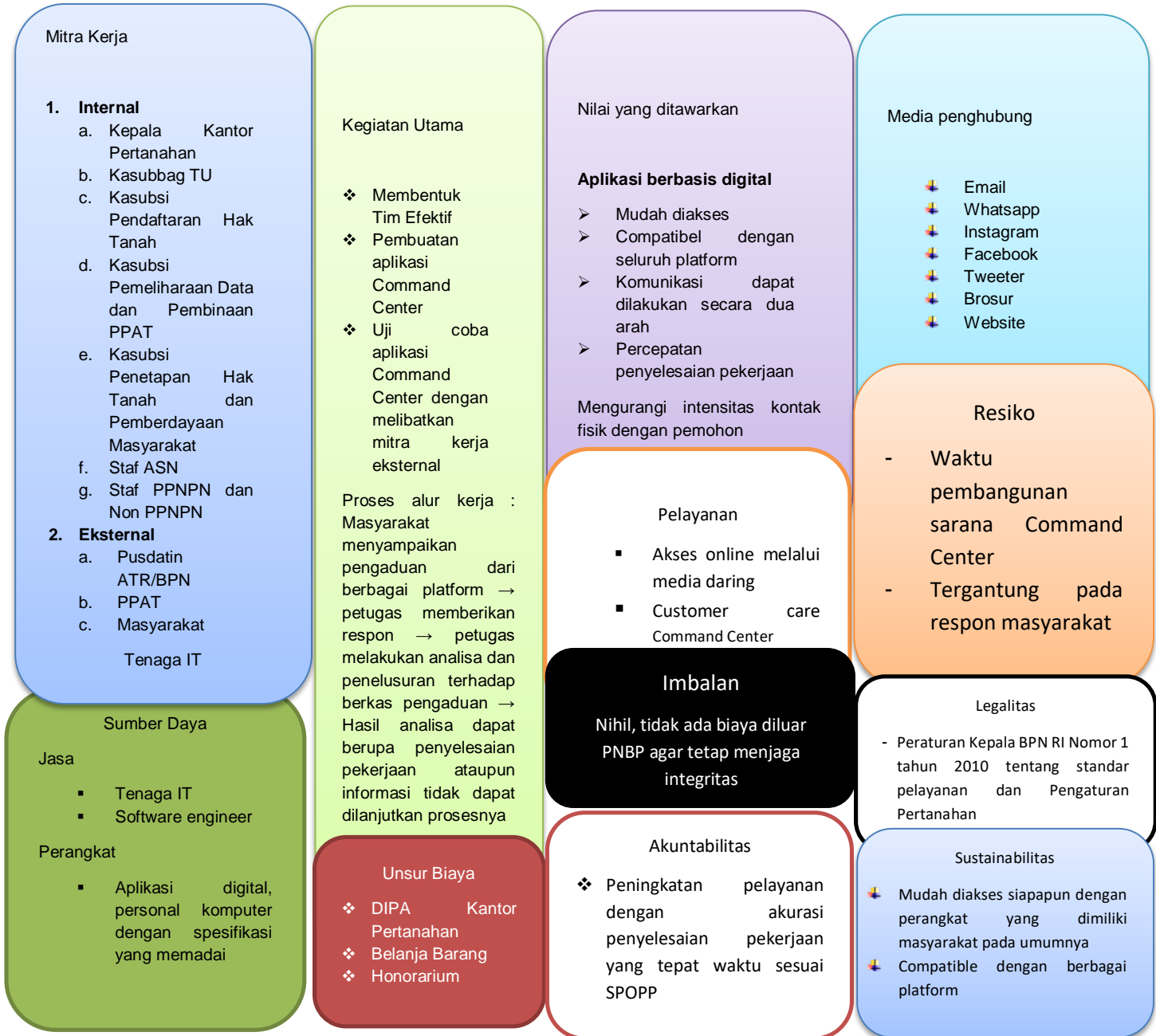
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

A. Terobosan atau Inovasi

Pemanfaatan perkembangan Teknologi untuk dapat memantau Keluhan Masyarakat terhadap Semua Permohonan Pelayanan BPN. Dimana Masyarakat dapat secara langsung berinteraksi dengan system command center melalui berbagai macam media seperti : Telepon (*Hotline*), SMS, Whatsap, *Form Android*, Facebook dan Twiter.



Kanvas inovasi dari rencana aksi perubahan digambarkan penulis dengan ilustrasi berikut :



Alur pekerjaan yang dikembangkan antara lain :

1. Masyarakat menyampaikan pengaduan pada kanal *Command Center*;
2. Setelah memberikan informasi lengkap mengenai masalah yang dialami masyarakat, petugas melakukan pencarian terhadap berkas yang menjadi objek pengaduan;
3. Petugas melakukan analisa dan penelitian mendalam terhadap berkas yang menjadi objek pengaduan untuk mengetahui faktor penyebab terhambatnya proses penyelesaian pekerjaan;
4. Setelah berhasil mengidentifikasi masalah yang menghambat proses penyelesaian, petugas melaporkan hasil identifikasinya kepada Pejabat Pengawas untuk diambil keputusan apakah pekerjaan dapat diselesaikan atau tidak;
5. Kemudian hasil keputusan mengenai penyelesaian pekerjaan diinformasikan kembali kepada masyarakat.

Goal Analytical Report yang didapat dari Fungsi Pengelolaan Pengaduan melalui Command Center yaitu:

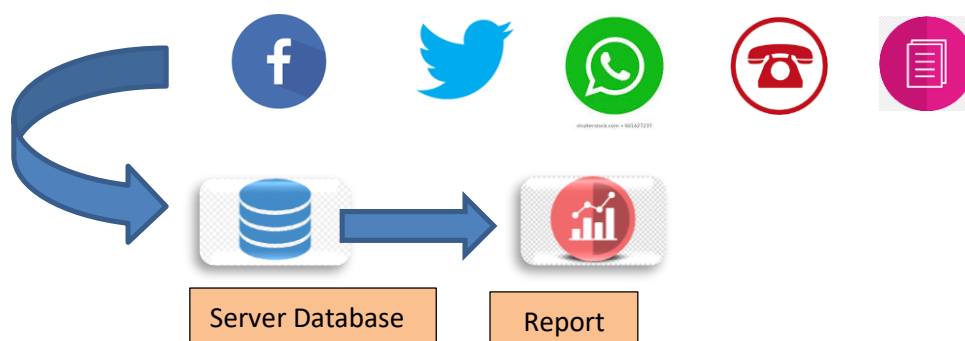
1. Mempermudah Pelayanan kedalam yaitu bertindak cepat dalam mengambil suatu keputusan,
2. Pusat kendali Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi dengan cara mengakses data yang telah terhubung ke berbagai pihak terkait, memonitoring keadaan Berkas Pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi.
3. Mempermudah pelayanan terhadap masyarakat yakni manajemen pengambilan keputusan secara cepat dan tepat.
4. Perintah Penyelesaian Berkas yang masuk Dalam Pengaduan secara Cepat dan Tepat.

Tahapan Kegiatan

Dalam tahapan kegiatan yang dilakukan untuk mewujudkan pengelolaan pengaduan layanan melalui *command center* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi adalah :

1. Melakukan Deskripsi Seluruh Aplikasi yang akan digunakan dalam *Command Center* ini. Aplikasi dapat meliputi berbagai macam sumber yang dapat di akses oleh masyarakat dengan mudah berbasis Android, baik aplikasi Web portal Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi, Media Sosial atau Aplikasi Aplikasi yang dibuat form Pengaduan Masyarakat.
 - Salah Satu Media Sosial yang dapat digunakan adalah Facebook dan Twiter, Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi akan membuka account ini kepada masyarakat dan menampung segala macam keluhan masyarakat.

- Whatsapp : Sarana Teknologi yang lain adalah Whatsapp, Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi akan Menerima Keluhan dan Pengaduan Masyarakat lewat Aplikasi Whatsapp dan akan menampung kedalam *database*.
 - Telepon : *Command Center* Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi juga membuka No telp yang dapat langsung digunakan oleh masyarakat untuk melakukan pengaduan keluhan dan sebagainya.
 - Form Pengaduan : Form pengaduan berbasis Android akan diluncurkan juga untuk Masyarakat yang dapat menulis pengaduan dan keluhannya di form ini.
2. Menentukan *database* yang akan digunakan untuk menampung seluruh data yang didapat dari semua aplikasi diatas. Data akan dimasukkan ke dalam 1 *database* yang dapat menampung data harian, dan harus dapat bisa menyimpan data yang besar.
 3. Menentukan *Server Database* untuk menampung data yang digunakan untuk *report*.
 4. Membuat *form front end* aplikasi untuk memasukan data dari seluruh aplikasi yang digunakan (FB, Twitter, Whatsapp, Telepon dan *Form*)
 5. Menentukan *Fieldname* untuk *Form Online* Pengaduan, Apa saja yang dapat di isi oleh masyarakat.
 6. Menyusun *report* yang dibutuhkan oleh seluruh Komponen untuk dapat di analisa dalam pengambilan keputusan.
 7. Melakukan pelatihan terhadap penggunaan aplikasi *form front* online untuk petugas operator *Command Center*
 8. Melakukan Pelatihan terhadap Operator khusus Pembuat *report analyst* untuk didistribusikan kepada semua pejabat yang berkepentingan.
 9. Melakukan Sosialisasi kepada masyarakat sebelum dilakukan implementasi *Command Center*.



B. Hasil Inovasi

1. Output Jangka Pendek

Output kegiatan yang ingin dicapai pada tahap ini adalah tercapainya akselerasi penyelesaian seluruh jenis pekerjaan yang mengalami hambatan, melalui sarana *Command Center* komunikasi antara pengguna layanan dengan penyedia layanan dapat terbangun dengan baik dengan tetap berorientasi pada penyelesaian pekerjaan. Langkah kegiatan yang dilakukan dalam jangka pendek ini adalah :

- Membentuk tim pengelola Pengaduan *Command Center* dengan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan;
- Membuat rencana kegiatan;
- Berkoordinasi dengan mitra kerja eksternal;
- Rapat koordinasi dengan mitra kerja internal;
- Pelaksanaan Pembuatan *Platform Digital Command Center*;
- Memberikan sosialisasi kepada masyarakat pengguna layanan;
- Uji Coba *Platform Digital Command Center*.

Adapun *timeline* tahapan pada masing-masing tahapan sebagai berikut :

No	Waktu	Kegiatan	Output	Ket
1	23 Juni 2020	Membentuk tim	Surat Keputusan	<i>Project Leader</i>
2	23-25 Juni 2020	Membuat rencana kegiatan	Jadwal Aksi Perubahan	<i>Project Leader</i>
3	25-26 Juni 2020	Koordinasi dengan mitra kerja eksternal	Membentuk Kerangka Kerja	<i>Project Leader</i> dan Tim
4	26 Juni 2020	Rapat koordinasi dengan mitra kerja internal	Pembagian tugas dan pematangan pelaksanaan kegiatan	<i>Project Leader</i>

5	26 Juni – 10 Juli 2020	Pembuatan <i>platform digital Command Center</i>	Protoype aplikasi	<i>Project Leader</i> dan Tim IT
6	10-14 Juli 2020	Sosialisasi kegiatan kepada pengguna layanan	Brosur, konten visual pada media sosial	<i>Project Leader</i> dan Tim
7	14 Juli – 21 Agustus 2020	Uji coba aplikasi	Penyelesaian pekerjaan yang mengalami hambatan	<i>Project leader</i> dan tim

2. Output Lanjutan (Jangka Menengah dan Jangka Panjang)

Hasil jangka menengah dan panjang yang ingin dicapai dari kegiatan ini adalah dapat menjadi jalan keluar dari permasalahan penyelesaian seluruh jenis pekerjaan yang melibatkan seluruh organ dalam Kantor Pertanahan.

C. Manfaat Inovasi

1. *Project Leader*

Tujuan utama dari kegiatan ini, team leader dapat memberdayakan seluruh tim secara efektif dan terpadu dengan optimalisasi kecepatan penyelesaian pekerjaan serta pemanfaatan Teknologi Informasi sebagai sarana pendukung kinerja.

2. Instansi dan Masyarakat

Komunikasi antara pengguna layanan dengan penyedia layanan yang berjalan baik dapat mempengaruhi proses akselerasi penyelesaian pekerjaan hingga dapat meminimalisir tunggakan yang pada akhirnya memberikan kepuasan terhadap masyarakat.

D. Pemanfaatan Sumber Daya

1. Tim Kerja

Rencana deskripsi tim aksi perubahan :

a. Mentor

Memberikan dukungan penuh kepada *Project Leader* dan sebagai atasan langsung memberikan persetujuan atas dokumen proposal proyek perubahan yang diajukan serta memonitor capaian proyek perubahan sesuai dengan timeline yang dibuat *team leader*

b. Pembimbing

Widyaiswara PPSDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang / BPN yang memberikan arahan serta bimbingan selama proses aksi perubahan

c. *Project Leader*

Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan Kabupaten Bekasi sebagai penanggung jawab pelaksanaan aksi perubahan

e. Kasubag Tata Usaha merangkap sebagai Pejabat Pembuat Komitmen memberikan dukungan dalam hal sarana, administrasi, pembiayaan dan usulan kegiatan

f. *Working Team*

Dukungan dari Kasubsi maupun staf pelaksana dapat membuat pelaksanaan kegiatan perubahan berjalan sesuai target dari *project leader*.

2. Jejaring Kerja

Untuk kesuksesan kegiatan perubahan ini, penulis memetakan kekuatan berdasarkan pengaruh dan ketertarikan sumber daya dalam kegiatan ini. Pemetaan diperlukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan strategi yang digunakan. Pemetaan ini dibagi dalam beberapa kelompok :

- a. *Promoters* : memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk menjadikan keberhasilan kegiatan ini. Yang termasuk kelompok ini adalah Kepala Kantor Pertanahan, Kasubsi Pendaftaran Hak Tanah, Kasubsi Pemeliharaan Data dan Pembinaan PPAT, Kasubsi Penetapan Hak Tanah dan Pemberdayaan Masyarakat, Staf.
- b. *Defenders* : Memiliki kepentingan individu namun tidak memiliki kekuatan yang besar untuk mempengaruhi kegiatan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah Petugas Pengelola Pengaduan, Petugas Loker *Customer Service*.

- c. *Latens* : kelompok ini tidak memiliki kepentingan khusus dalam kegiatan tapi memiliki pengaruh besar dalam kegiatan. Yang termasuk di dalam kelompok ini adalah, Kasubag Tata Usaha, Kaur Keuangan, Tenaga IT, Masyarakat pengguna layanan.
 - d. *Apathetic* : Kurang memiliki kepentingan dan kekuatan terhadap kegiatan perubahan ini. Termasuk disini adalah IT Support.
3. Sumber Daya Manusia dan Peta Pemanfaatan

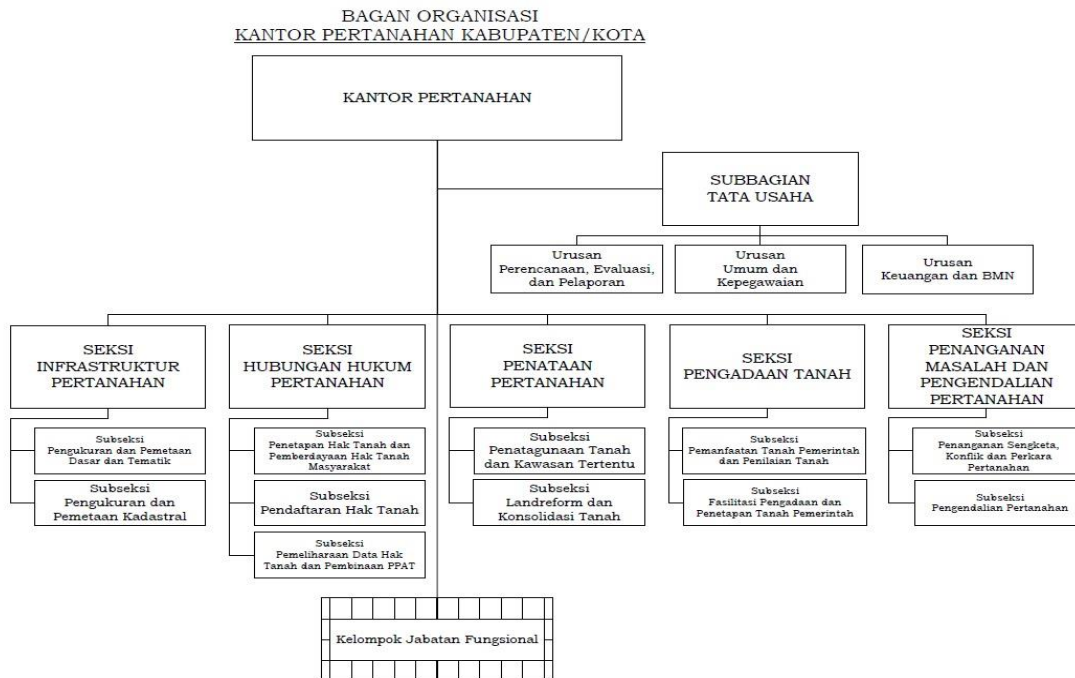


Diagram Keterlibatan Seluruh Pegawai Terkait berdasarkan struktur organisasi yang ada terhadap penyelesaian pekerjaan yang disampaikan melalui Email Notification.

E. Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan.



Keterangan:

- Dalam kegiatan pengendalian mutu akan dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala dengan tujuan untuk mengetahui apakah kegiatan perubahan ini berjalan sebagaimana yang direncanakan sejak awal.
- Evaluasi dilaksanakan setiap selesai kegiatan dengan mempertimbangkan efektifitas akselerasi penyelesaian pekerjaan setelah hadirnya sarana *Command Center*.
- Berhasil atau gagalnya sebuah *Command Center* sangat bergantung pada peran pengendalian dan pengawasan. Sebuah *Command Center* yang sedang berjalan

pasti akan mengalami penyimpangan atau perbedaan dari rencana yang sudah ditetapkan. Disinilah dibutuhkan campur tangan pengendalian dan pengawasan *Command Center*.

- metode yang bisa digunakan untuk mengendalikan mutu suatu *Command Center* bisa disesuaikan dengan jenis *Command Center* dan kualitas yang diinginkan. Secara umum,
- Ada 3 metode yang sering dipakai dalam pengendalian mutu suatu *Command Center* :
 1. Pemeriksaan dan Pengkajian
Pemeriksaan dan pengkajian dilakukan terhadap *Report Analytic Command Center*, Rancangan *report* dan *report* yang dihasilkan.
 2. Inspeksi dan Pemeriksaan Peralatan
Melakukan pemeriksaan dan melakukan uji coba Aplikasi untuk memastikan peralatan-peralatan yang digunakan dalam *Command Center* bisa berfungsi dengan baik. Pemeriksaan bisa dilakukan saat Aplikasi semua sudah terinstall atau aplikasi dalam Tahap *Develop*
 3. Melakukan Pengujian dengan *Sampling*
Pengujian dengan *sampling* dapat dilakukan untuk memastikan kualitas material sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pengujian dengan *sampling* perlu dilakukan dengan berpegang pada beberapa prinsip yakni tepat waktu, efektif dan efisien, serta dapat dipertanggungjawabkan.
Pengujian *sampling* harus dilakukan tepat waktu supaya hasilnya bisa dimanfaatkan dengan maksimal untuk memberikan masukan-masukan bagi perbaikan kualitas *Command Center*, khususnya pada bagian-bagian yang belum menyelesaikan pekerjaannya pada tahapan tertentu. Pengujian *sampling* harus dikerjakan dengan efektif dan efisien baik dari metode maupun instrumen yang digunakan supaya bisa mencapai titik-titik penting yang dapat memberikan gambaran umum pencapaian pelaksanaan *Command Center*. Pengujian *sampling* tersebut harus bisa dipertanggungjawabkan secara jujur dan objektif, karena itu harus jelas pula metode yang digunakan, titik uji *sampling* yang diambil dan sasaran uji *sampling*.

Dalam menjalankan kegiatan aksi perubahan penulis akan menjalankan konsep pengendalian manajemen untuk menjamin agar kegiatan berjalan sesuai rencana. Selain itu pengendalian manajemen juga digunakan untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar berperan aktif dalam penerapan startegi organisasi. Hal-hal pengendalian manajemen meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a. Aktifitas Pengendalian Manajemen
- b. Keselarasan Tujuan

- c. Salah satu alat implementasi strategi, selain struktur organisasi, manajemen SDM, Budaya
- d. Menekankan aspek keuangan dan non keuangan
- e. Membantu Mengembangkan Strategi Baru

Kegiatan Pengendalian memiliki sasaran, diantaranya :

- a. Pengendalian biaya dan waktu
- b. Pengendalian Teknis dan Mutu
- c. Pengendalian Administrasi
 - i. Sistem Pelaporan (Komunikasi diantara penanggungjawab dan pemahaman situasi lapangan)
 - ii. Kesesuaian Personel (tanggungjawab pelaksana terhadap pekerjaan diintegrasikan laporan pimpinan untuk kemudian penyesuaian pekerjaan)
 - iii. Informasi (setiap informasi dari pelaksanaan kegiatan perubahan harus sesuai dengan kondisi *realtime*)

Dengan demikian apabila seluruh tahapan sudah berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan, diharapkan inovasi dapat diterapkan secara permanen untuk dipergunakan secara kontinu pada masa yang akan datang demi pelayanan Pertanian berstandar internasional.

BAB V LAPORAN AKSI PERUBAHAN

A. DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan (*leadership*) dari kata pimpinan (*leader*) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain melalui dirinya sendiri dengan cara tertentu sehingga perilaku orang lain berubah atau tetap dan menjadi integrative. Istilah lain yang mempunyai makna sama dengan kepala adalah pimpinan, atasan dan sebagaimana umumnya dikenal dengan sebutan “Administrator” dan “Manajer” (*top manager, middle manager and lower manager*). Dalam lingkup organisasi pemerintahan, pimpinan dikenal dengan sebutan pejabat publik atau pejabat Negara, yaitu seseorang yang diangkat melalui mekanisme tertentu dan atau melalui penunjukan/pengangkatan oleh pejabat yang berwenang untuk menduduki atau memangku jabatan dalam suatu organisasi. Pemimpin organisasi menjalankan manajemen, namun tidak secara otomatis merupakan pimpinan. Oleh karena itu diharapkan bagi yang menduduki jabatan struktural tidak hanya mampu menjalankan fungsi manajemen dengan efektif, tetapi sekaligus menjadi pemimpin yang menjalankan kepemimpinan secara efektif sesuai tingkatan dan cakupan tugas, kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan.

Ada beberapa teori yang harus dipahami terkait kepemimpinan, teori-teori tersebut adalah sebagai berikut :

1. Teori Karakter

Teori karakter merupakan sebuah teori yang menitikberatkan karakter-karakter tertentu yang mampu menyukkseskan kepemimpinan. Contohnya, seperti karakter fisik, inteligensi, ketegasan, dan sebagainya.

2. Teori Perilaku

Dalam teori perilaku, dijelaskan mengenai beberapa perilaku yang mencerminkan karakter pemimpin. Perilaku tersebut terbagi menjadi dua. Yang pertama adalah *job centered* dan yang kedua adalah *employee centered*. *Job centered* adalah sifat kepemimpinan yang berfokus pada pekerjaan. Sementara itu, *employee centered* berfokus pada kondisi para karyawan atau bawahan di sebuah proyek.

3. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini memiliki titik berat pada kematangan para pengikut atau bawahan. Kesuksesan suatu tujuan bergantung pada matang-tidaknya para bawahan, maka dari itu pemimpin diharapkan mampu menganalisis apakah para bawahannya sudah cukup matang atau belum.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami betapa vitalnya sosok seorang pemimpin yang mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dalam hal ini memberikan pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi agar dapat mewujudkan pelayanan yang prima dan berintegritas.

1. Membangun Integritas

Integritas berasal dari bahasa Latin : *integer, incorruptibility, firm adherence to a code of especially moralistic values*, adalah sikap yang teguh mempertahankan prinsip tidak mau korupsi, dan merupakan dasar yang melekat pada diri sendiri sebagai bentuk nilai-nilai moral. Integritas bukan hanya sekedar bicara, pemanis retorika, tetapi juga sebuah tindakan. Bila kita menelusuri karakter yang dibutuhkan para pemimpin saat ini dan selamanya mulai dari integritas, kredibilitas dan segudang karakter mulia yang lainnya pastilah akan bermuara pada sosok pribadi manusia yang sejak lahirnya telah menjadi pilihan Tuhan untuk menjadi pemimpin yang berguna, bermartabat dan memiliki integritas yang baik.

Integritas berarti mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Seseorang yang memiliki integritas pribadi akan tampil penuh percaya diri, anggun, tidak mudah terpengaruh oleh hal-hal yang sifatnya hanya untuk kesenangan sesaat. Pemimpin Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki integritas lebih berhasil ketika dipercayakan oleh atasannya untuk menjadi seorang pemimpin, baik pemimpin formal maupun pemimpin nonformal.

Pemimpin yang berintegritas adalah pemimpin yang tanpa kedok, yang bertindak sesuai dengan ucapan, sama di depan dan di belakang publik, konsisten antara apa yang di imani dan kelakuannya, antara sikap dan tindakan, antara nilai hidup yang dijalani, tanpa kompromi, pemimpin yang matang dan berintegritas berfokus untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang berintegritas selalu berpikir dan akan bertanggung jawab atas keputusan yang dia ambil. Kepemimpinan yang dibangun atas kekuatan berpikir dengan kebiasaan yang produktif, yang dilandasi oleh kekuatan moral, akan menjadikan pemimpin tersebut memiliki "*integritas*" untuk bersikap dan berperilaku yang baik sehingga ia mampu memberikan keteladanan dan juga mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan. Perubahan yang terkait dengan proses berpikir, pemahaman dan berperilaku dalam bermasyarakat, berbangsa serta bernegara.

Pelayanan yang berintegritas adalah cerminan dari Kepemimpinan yang berintegritas pula. Untuk itu dalam mencapai citra pelayanan yang berintegritas maka harus terjalin kerjasama dan kepercayaan antara Pemimpin dengan orang-orang yang dipimpin. Dalam melaksanakan kegiatan yang diawali dengan perencanaan sampai dengan penyelesaian, penulis selalu melibatkan staf yang berada di bawah kepemimpinannya. Selalu terbuka terhadap ide dan masukan yang diberikan sehingga dapat melahirkan inovasi dengan tujuan memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat pengguna layanan.

2. Pengelolaan Budaya Layanan

Keberhasilan sebuah organisasi dalam pelayanan publik adalah sangat tergantung dengan sejauh mana sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi tersebut dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan organisasi

dalam memberikan pelayanan prima kepada publik. Seperti diketahui bahwa organisasi dapat mengejar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai secara lebih efisien dan lebih efektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama-sama. Hal ini memiliki arti bahwa dalam menjaga kelangsungan organisasi diperlukan adanya sikap/perilaku yang mendukung dari para karyawan organisasi secara baik.

Selain etos kerja, disiplin serta komunikasi antara pegawai yang mesti terjalin dengan baik, Kantor Pertanahan sebagai salah satu organisasi yang ada memerlukan apa yang disebut dengan budaya kerja pemerintahan. Budaya kerja lahir dan dirumuskan oleh top management untuk kemudian dianut oleh setiap pegawainya. Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari pegawai memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh pegawai agar pemerintahan dapat mencapai sukses. Namun unsur-unsur tadi menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap pegawai belum memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama kualitasnya adalah sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai, dan kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja dimana mereka bekerja.

Pelayanan prima merupakan proses membantu orang lain dengan cara-cara tertentu dimana sensitivitas dan kemampuan interpersonal dibutuhkan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas yang ditentukan oleh keakraban, kehangatan, penghargaan, kedermawanan, dan kejujuran yang dilakukan oleh aparatur pemerintah dengan standar yang telah ditentukan.

Pemanfaatan teknologi informasi harus menjadi budaya baru dalam memberikan pelayanan, merubah budaya konvensional menjadi digital dalam pengelolaan pengaduan akan berdampak pada cepatnya penanganan pengaduan dari masyarakat sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.



Sistem pengaduan konvensional hanya bersifat satu arah dan minimnya komunikasi antara penyedia layanan dengan pengguna layanan membuat penanganan pengaduan menjadi sangat lambat.



Dalam era digital saat ini penanganan pengaduan dapat dilakukan melalui berbagai kanal dan komunikasi dapat dilakukan secara dua arah sehingga proses penyelesaian pengaduan dapat diselesaikan dengan cepat. BPN Kabupaten Bekasi menggunakan beberapa platform media sosial sebagai berikut :

- a) Facebook : Kantah KabBekasi
- b) Instagram : @kantahkabbekasi
- c) Whatsapp : +62 822 3000 0139
- d) Email : kantah1005@gmail.com
- e) Twitter : kantahkabbekasi
- f) YouTube : kantah kabbekasi
- g) Website : pengaduan.kabbekasi-atrbpn.com

3. Pengelolaan Tim

Selain membangun integritas dan budaya pelayanan yang prima pengelolaan tim juga memiliki peran yang sangat krusial untuk dapat mencapai target bersama. Penempatan pegawai berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki pegawai akan mampu memaksimalkan kinerja pelayanan.

a) Rotasi Pegawai (Staf)

Untuk memaksimalkan potensi staf dalam menjalankan tugas perlu dilakukan rotasi hal ini bertujuan agar fungsi pelayanan yang dirasa masih kurang dapat diperbaiki dengan ketepatan dalam penempatan berdasarkan kompetensi dan kapasitas yang dimiliki staf. Dalam hal ini penulis telah melaksanakan kegiatan tersebut melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Nomor 111/SK-32.16.KP.100.3/VII/2020 tanggal 01 Juli 2020 tentang Penugasan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi Tahun Anggaran 2020 dan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi Nomor 110/SK-32.16.KP.100.3/VII/2020 tanggal 01 Juli 2020 tentang Penugasan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi.



Keterangan : Pengawasan terhadap jalannya proses pekerjaan

b) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Peningkatan kemampuan pegawai akan mempermudah jalannya proses inovasi untuk mencapai pelayanan prima. Setiap staf diberi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pada tugas pokok dan fungsi masing-masing. Dalam hal ini

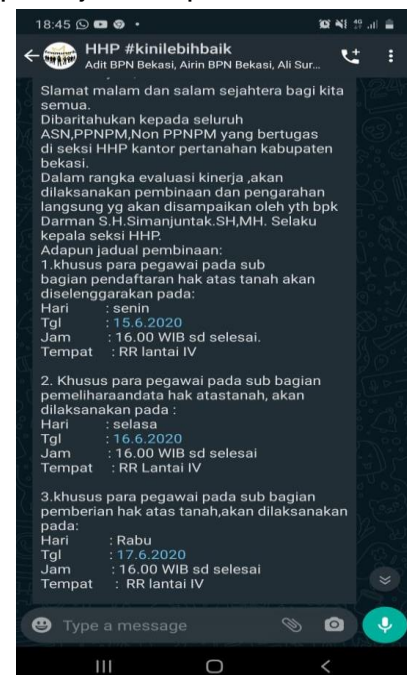
penulis bekerjasama dengan lembaga yang berkompeten dalam memberikan materi peningkatan SDM ini beberapa diantaranya sebagai berikut

- 1) Pelatihan *Public Speaking* terhadap Petugas *Command Center* yang bekerjasama dengan Kompas Institute. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan anggota tim dalam berkomunikasi dengan pengguna layanan pengaduan baik secara *verbal* ataupun *non verbal*. Dengan pelatihan ini diharapkan komunikasi yang terbangun dapat berjalan baik tidak sampai memicu kemarahan dari pengguna layanan pengaduan.



Keterangan : Pelaksanaan Pelatihan

- 2) Melakukan pembinaan dan pendalaman materi terhadap petugas pelaksana *back office*. Petugas *back office* merupakan mesin yang bekerja menuntaskan berkas pekerjaan yang telah didaftar, Pemahaman standar berkas harus dimiliki oleh petugas loket dan petugas pelaksana *back office* secara seirama dapat membuat tunggakan pekerjaan dapat diminimalisir. Pembinaan ini dilakukan secara rutin.



- 3) Melakukan pendalaman materi terhadap Petugas Loker. Petugas loket merupakan garda terdepan dalam pelayanan pertanahan. berkas permohonan yang akan didaftarkan harus melalui pemeriksaan oleh petugas loket, sehingga apabila petugas loket tidak memiliki kemampuan dalam pengetahuan standar berkas yang layak atau tidak layak untuk diproses dapat berdampak signifikan dengan jumlah tunggakan pekerjaan dikemudian hari.



Keterangan : Pendalaman materi pelayanan terhadap petugas loket

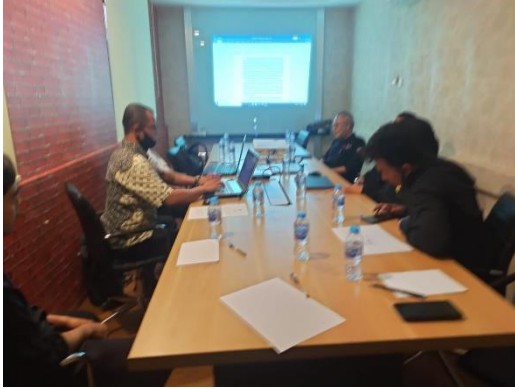
B. DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

Profesionalitas adalah integritas yang teruji, abdi Negara yang professional adalah abdi Negara yang memiliki integritas yang teruji. Memberikan kemampuan terbaik dalam memberikan pelayanan untuk mencapai pelayanan prima yang dapat dirasakan oleh masyarakat. Mengurangi beban tunggakan pekerjaan yang dimiliki organisasi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat akan pelayanan publik yang selama ini selalu dipandang sulit, rumit, tidak terukur waktu maupun biaya. Integritas yang teruji merupakan modal utama bagi kita untuk menjadi pelayanan masyarakat yang benar-benar berjiwa melayani.

1) Capaian Tahapan Inovasi

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam *timeline* pada BAB IV oleh penulis saat ini seluruh tahapan sudah dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan dengan ringkasan sebagai berikut :

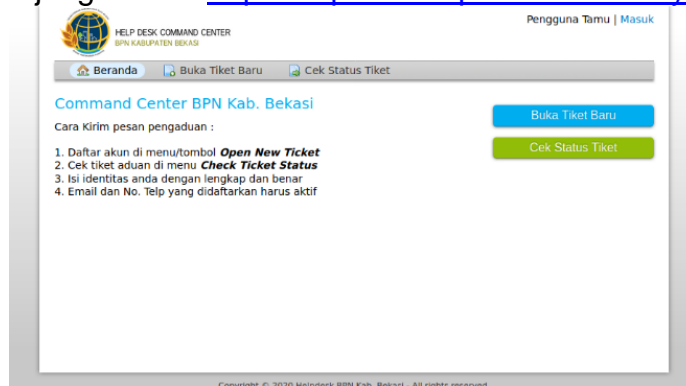
- Penulis berkoordinasi dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha untuk membuat Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi mengenai pembentukan tim *Command Center* dengan nomor 1127/Kep.32.10/VI/2020 tanggal 23 Juni 2020.
- Menetapkan jadwal pelaksanaan kegiatan aksi perubahan.
- Pembahasan dengan mitra eksternal terkait dengan proses pembuatan platform digital yang akan digunakan sebagai sarana utama.



Keterangan : Proses pengembangan aplikasi digital dengan vendor pihak ketiga

- Pembahasan dengan mitra internal terkait dengan pembagian tugas dan pematangan pelaksanaan kegiatan. Termasuk di dalamnya adalah penggunaan anggaran berdasarkan Daftar Isian Pagu Anggaran (DIPA) Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi dalam kegiatan belanja modal.
- Simulasi *platform digital* dalam pengelolaan pengaduan pada *Command Center*.

A. Kunjungi laman <http://helpdesk.saputramandiri.my.id/support>



B. Selanjutnya bagi masyarakat yang baru pertama kali akan mengajukan pengaduan, maka harus mendaftarkan akunnya, dengan klik tombol “**Buka Tiket Baru**”, bagi yang sudah pernah mendaftarkan akunnya, maka klik “**Cek Status Tiket**”.

C. Proses membuat tiket baru, masyarakat akan diminta untuk mengisi identitasnya pada formulir pendaftaran. Informasi akun yang perlu diisi :

- a. Nama Lengkap
- b. NIK
- c. No. Telepon/HP

d. Email aktif

e. Topik bantuan (pilihan)

Detail Tiket
Please Describe Your Issue

Judul Pesan *
Tes Kirim Pengaduan

Pendaftaran Tanah

Simpan file disini atau pilih mereka

No. Berkas *
137433/2017

Upload KTP *
logo ig.png 229kB

Simpan file disini atau pilih mereka

Upload Tanda Terima Dokumen *
logo fb.png 72.1kB

D. Sedangkan isian Detail pengaduan sebagai berikut :

a. Judul pesan aduan

b. Isi pesan aduan

c. No. Berkas

d. Upload KTP dan upload tanda terima berkas

HELP DESK COMMAND CENTER
BPN KABUPATEN BEKASI

Pengguna Tamu | [Masuk](#)

Beranda Buka Tiket Baru Cek Status Tiket

Buka Tiket Baru

Silahkan isi formulir berikut ini untuk membuka sebuah tiket baru.

Informasi Akun

Nama *

NIK *

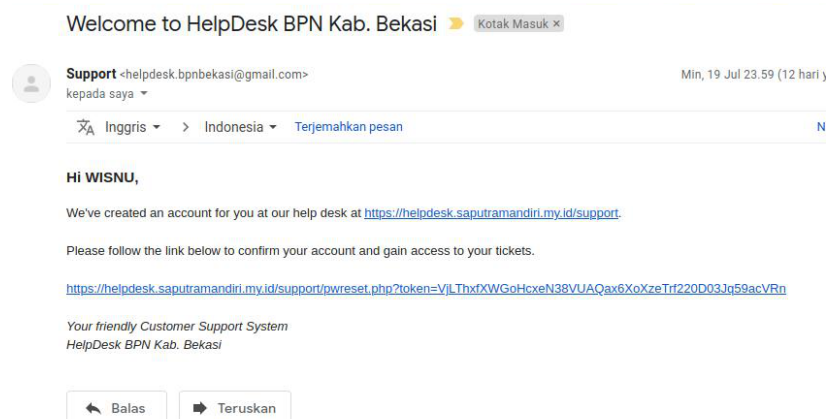
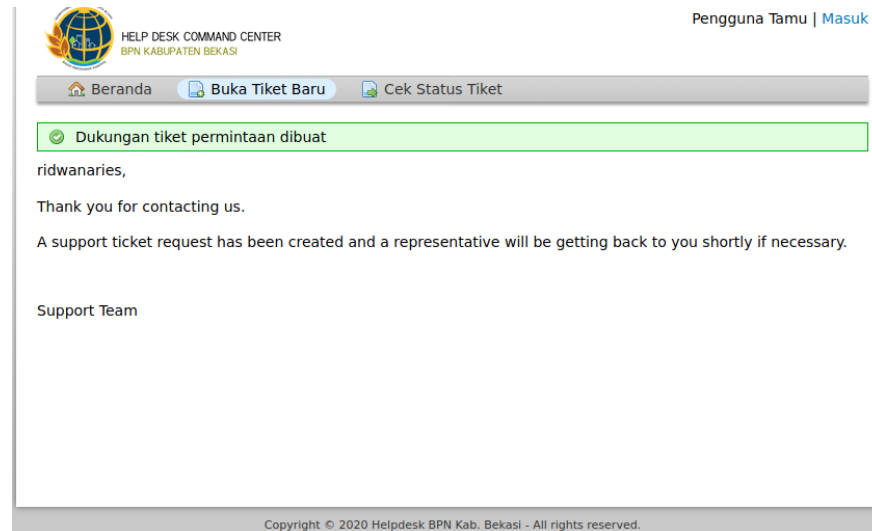
No. Telp/HP
Ext:

Email *

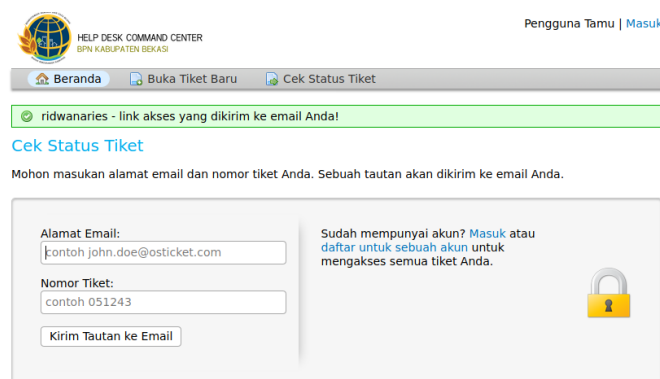
Topik Bantuan
Pilih Topik Bantuan

E. Setelah mengisi, *user* akan mendapatkan email dari BPN Kabupaten Bekasi yang berisi *link* akun pribadi pendaftar. Halaman tersebut *user*

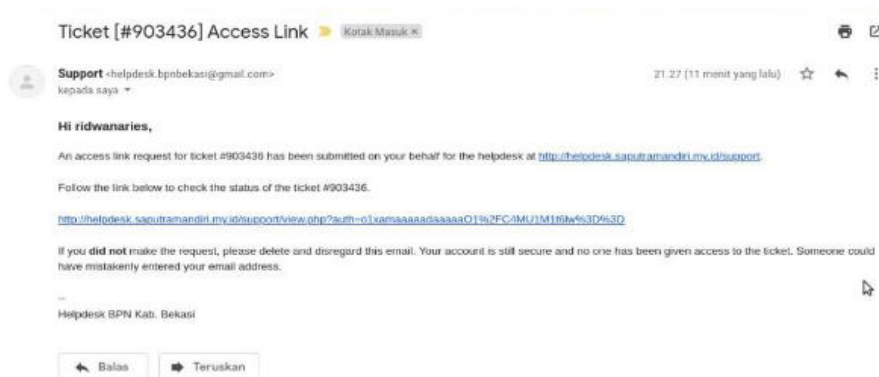
dapat melihat *progress* pengaduannya serta dapat berkirim pesan langsung kepada tim *support*.



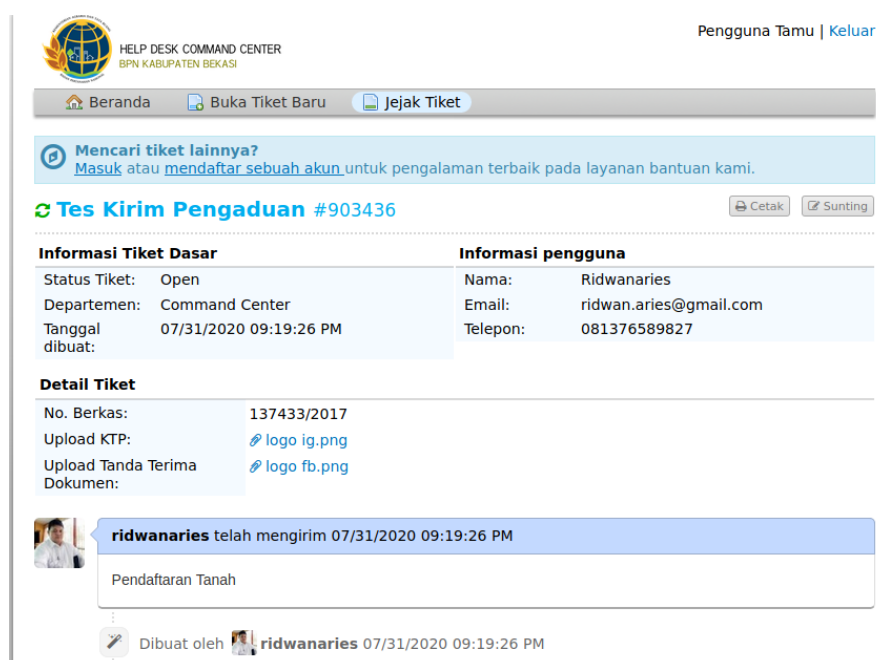
F. Tahap selanjutnya agar user dapat memantau sejauh mana pengaduannya direspon oleh tim *support*, maka user diminta untuk Klik tombol **Cek Status Tiket**. Pada halaman tersebut *user* diminta untuk mengisi *email* yang didaftarkan dan nomor tiket saat daftar.



G. Setelah selesai maka *email* akan segera terkirim ke *email user* berisi *link* akses halaman *user*.



H. Berikut tampilan halaman *user*

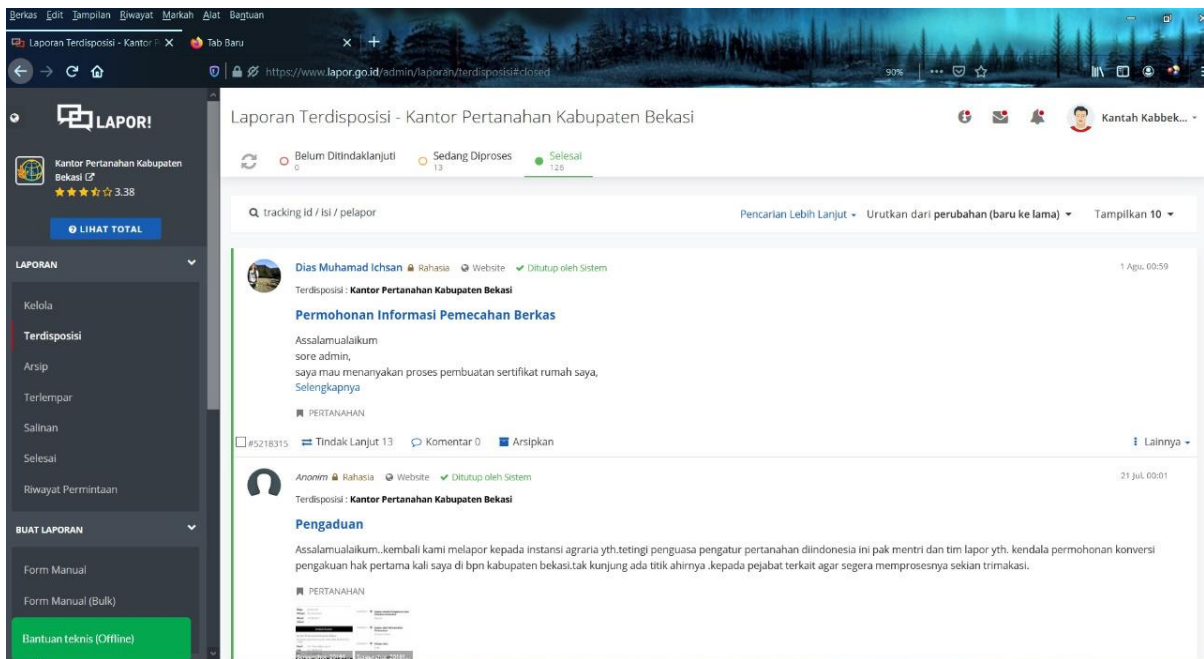


Salip dengan tetap ini, maka masyarakat/user dalam pembuatan pengaduan telah selesai, pada halaman tersebut user dapat melihat, memantau dan merespon tentang aduannya serta bisa berkomunikasi langsung dengan tim *support*.

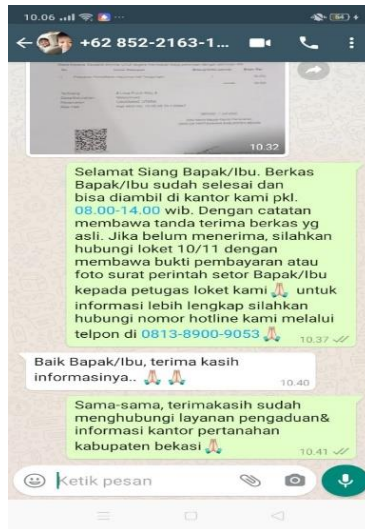
- Memberikan sosialisasi baik menggunakan media digital ataupun media cetak dalam bentuk brosur kepada para pengguna layanan, baik PPAT maupun masyarakat umum.
- Pelaksanaan Akselerasi Penyelesaian Pekerjaan Sesuai SPOPP melalui pengelolaan pengaduan berbasis *Command Center* dengan *platform digital*.

2) Capaian dalam Perbaikan Sistem Pelayanan

Salah satu capaian yang diharapkan dari inovasi ini adalah terjadinya perbaikan sistem pelayanan. Penggunaan media digital dalam pengelolaan pengaduan membuat akselerasi tindak lanjut dari setiap pengaduan dapat terlaksana dengan cepat dan responsif. Tidak ada lagi pengaduan yang berlarut-larut yang berujung pada ketidakpuasan masyarakat akan kinerja layanan. Dalam pengelolaan pengaduan setelah diterapkannya *Command Center*, Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik dari berbagai kanal pengaduan di antaranya sebagai berikut :



Keterangan : Dari jumlah 139 pengaduan yang diterima melalui aplikasi LAPOR! Terdapat 126 pengaduan yang berhasil diselesaikan oleh tim pengaduan *Command Center* dan sebanyak 13 pengaduan yang masih dalam proses tindak lanjut.



Keterangan : Komunikasi yang baik dari petugas pengelola pengaduan akan mendapatkan feed back yang positif dari masyarakat pengguna layanan. Hal tersebut sangat berdampak positif dalam membangun kepercayaan dari masyarakat akan pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi.

JUMLAH PENGADUAN	JUMLAH TINDAK LANJUT	JUMLAH DALAM PROSES
578	203	375

Keterangan : sebelum penerapan pengelolaan pengaduan melalui *Command Center* jumlah pengaduan melalui kanal *whatsapp* mencapai **578** pengaduan yang tindaklanjutnya tidak signifikan, namun setelah dilakukan perbaikan sistem pengelolaan pengaduan sampai dengan tanggal 14 Agustus 2020 sudah terdapat **203** tindaklanjut atas pengaduan tersebut.

KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG / BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BEKASI
 Gedung Lippo Cikarang Jln. Daha Blok B4 Kode Pos 17550
 Telp. 021-2722. Fax. 89/3422. Email : kantahbks@yahoo.co.id

**PERMOHONAN PEMECAHAN/PEMISAHAN/PENGABGUNAN
 SERTIPIKAT UNTUK PERORANGAN DAN BADAN HUKUM**

NAMA PEMOHON : *H. Agung B. Kab.*
 NO. TELP. : *021 2722 0117*
 NO. HAK : *M. 478 / Kab. Bekasi*
 L U A S (M²) : *1226 m²*
 DESA : *Suka Sari*
 KECAMATAN : *Ch. Seleh*
 KABUPATEN : *BEKASI*
 PROVINSI : *JAWA BARAT*

SYARAT-SYARAT YANG HARUS DIPENUHI

1. Formulir permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya diatas materai cukup
2. Surat Kuasa apabila dikuasakan
3. Fotocopy identitas pemohon (KTP, KK) dan kuasa apabila dikuasakan, yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket
4. Fotocopy Akta Pendirian dan Pengesahan Badan Hukum yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket, bagi badan hukum
5. Sertipikat asli
6. Ijin Perubahan Penggunaan Tanah apabila terjadi perubahan penggunaan tanah
7. Melampirkan Buku SSP/PT sesuai dengan ketentuan
8. Tapak Kavling dari Kantor Pertanahan
9. Rencana Tapak/Site Plan dari Pemerintah Kabupaten / Kota setempat bagi Badan Hukum

2020 113 - 017 114
 246500 h
 PERATURAN KEPALA BPN RI

NO. BERKAS :

KOPERASI BHUMI BHAKTI SYARIAH
 KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BEKASI

33407/17

**PERMOHONAN PEMECAHAN/PEMISAHAN/PENGABGUNAN
 SERTIPIKAT UNTUK PERORANGAN DAN BADAN HUKUM**

NAMA PEMOHON : *PT. Mitra Ciposari Perkaha*
 NO. TELP. :
 NO. HAK : *B. 01 / Jayasampurna*
 L U A S (M²) : *2.850 m²*
 DESA : *Jayasampurna*
 KECAMATAN : *Seraga Baru*
 KABUPATEN : *BEKASI*
 PROVINSI : *JAWA BARAT*

TIDAK LAYAK

1 2 3 4 5 6

SYARAT-SYARAT YANG HARUS DIPENUHI

1. Formulir permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya diatas materai cukup
2. Surat Kuasa apabila dikuasakan
3. Fotocopy identitas pemohon (KTP, KK) dan kuasa apabila dikuasakan, yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket
4. Fotocopy Akta Pendirian dan Pengesahan Badan Hukum yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket, bagi badan hukum
5. Sertipikat asli
6. Ijin Perubahan Penggunaan Tanah apabila terjadi perubahan penggunaan tanah
7. Melampirkan Buku SSP/PT sesuai dengan ketentuan
8. Tapak Kavling dari Kantor Pertanahan
9. Rencana Tapak/Site Plan dari Pemerintah Kabupaten / Kota setempat bagi Badan Hukum

PERATURAN KEPALA BPN RI NO. 12/2010

Keterangan : Dalam menindaklanjuti pengaduan dibagi menjadi 2 jenis tindak lanjut. Yang pertama, “**LAYAK**” ini artinya adalah berkas yang menjadi objek pengaduan dapat ditindak lanjut dengan penyelesaian berkas pekerjaan. Yang kedua, “**TIDAK LAYAK**” artinya berkas yang menjadi objek pengaduan tidak dapat dilanjutkan prosesnya untuk kemudian ditindaklanjuti dengan surat pemberitahuan kepada pemohon dan kemudian dilakukan pembatalan proses dengan berita acara pembatalan berkas.

JUMLAH TUNGGAKAN TANGGAL 24 JUNI 2020	JUMLAH TUNGGAKAN YANG DITINDAKLANJUTI	JUMLAH TUNGGAKAN TANGGAL 14 AGUSTUS 2020
9.358	1.598	7.760

Sumber : aplikasi Komputerisasi Kegiatan Pertanahan (KKP)

Kemudian berkurangnya jumlah tunggakan pekerjaan karena kemampuan akselerasi dari tim *Command Center* yang diberi kewenangan eksekutorial terhadap setiap pengaduan yang berkaitan dengan tunggakan pekerjaan. Dimana pada tanggal 24 Juni 2020 jumlah tunggakan pekerjaan berada pada angka **9.358** berkas. Kemudian pada tanggal 14 Agustus 2020 setelah pelaksanaan kegiatan aksi perubahan jumlah tunggakan pekerjaan menjadi **7.760** berkas atau dapat diartikan terdapat **1.598** berkas tunggakan yang berhasil diselesaikan.

3) Manfaat Aksi Perubahan

Tujuan utama dari kegiatan ini, *team leader* dapat memberdayakan seluruh tim secara efektif dan terpadu dengan optimalisasi kecepatan penyelesaian pekerjaan serta pemanfaatan Teknologi Informasi sebagai sarana pendukung kinerja.

Komunikasi antara pengguna layanan dengan penyedia layanan yang berjalan baik dapat mempengaruhi proses akselerasi penyelesaian pekerjaan hingga dapat meminimalisir tunggakan yang pada akhirnya memberikan kepuasan terhadap masyarakat.

C. KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

1) Legalitas Penerapan Inovasi

Secara legalitas, inovasi penulis sangat sejalan dengan tujuan dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pengaduan di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, yang dalam Pasal 1 ayat 4 Peraturan tersebut mendefinisikan Pengaduan adalah penyampaian keluhan yang disampaikan pengadu kepada pengelola pengaduan pelayanan publik atas pelayanan pelaksana yang tidak sesuai dengan standar pelayanan, atau pengabaian kewajiban dan/atau pelanggaran larangan oleh penyelenggara. Kemudian berdasarkan Pasal 4 ayat 2 peraturan tersebut menyebutkan pengaduan mengenai pelayanan pertanahan meliputi informasi pertanahan, pelayanan pengukuran dan pemetaan bidang tanah, pelayanan pendaftaran hak dan pemeliharaan data dan pelayanan pengaturan dan penataan pertanahan.

Kemudian secara administrasi berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional No 13 tahun 2019, Iktisar Jabatan Pengawas di Seksi Hubungan Hukum Pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi, adalah melakukan pengoordinasian dan pelaksanaan kegiatan di Seksi Hubungan Hukum Pertanahan dengan melakukan penetapan hak tanah dan pemberdayaan hak tanah masyarakat, pendaftaran hak tanah dan pemeliharaan data hak tanah serta pembinaan PPAT. Selanjutnya uraian tugas Penulis selaku Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan antara lain menyiapkan bahan pengelolaan informasi dan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan (KKP) berbasis data yuridis dan menyiapkan bahan pelaksanaan bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan seksi hubungan hukum pertanahan. Dengan demikian, penulis berwenang untuk membimbing bawahan dalam rangka pengelolaan informasi dan KKP berbasis data yuridis dan membimbing bawahan dalam rangka bimbingan teknis, koordinasi, pemantauan, evaluasi dan pelaporan kegiatan seksi hubungan hukum

pertanahan. Dengan demikian, penulis mempunyai kelayakan untuk melakukan aksi perubahan untuk menindaklanjuti pengaduan pengguna layanan terkait keterlambatan proses pelayanan publik yang diintegrasikan dalam pengelolaan pengaduan layanan melalui *command center*.

2) Perencanaan Keberlanjutan Inovasi

Dampak positif dari pelaksanaan inovasi ini membuat penulis yakin akan keberlanjutan kegiatan ini meskipun kelak karir penulis akan berkembang dan beralih tugas namun inovasi ini akan menjadi legasi yang amat berguna bagi penerus jabatan penulis saat ini yaitu Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi. Indeks Kepuasan Masyarakat yang mencapai angka 80% juga menunjukkan bahwa pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi mengalami trend yang positif dalam membangun kepercayaan dari masyarakat.

Kemudian dari aspek legalitas, administrasi maupun anggaran pun kegiatan ini sangat memungkinkan keberlanjutan pelaksanaannya. Hal tersebut juga dapat diartikan bahwa inovasi ini dapat diadaptasi oleh Kantor Pertanahan lainnya.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat adalah tugas utama seorang Aparatur Sipil Negara. Pelayanan pertanahan yang prima harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat akan ketersediaan layanan yang cepat, tepat dan akurat untuk dapat turut serta dalam pengembangan ekonomi global.

Proses pembangunan infrastruktur yang sedang digalakan oleh pemerintah saat ini menuntut Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional harus mampu bergerak cepat dalam memberikan pelayanan pertanahan agar tidak menjadi simpul kusut yang menghambat terlaksananya pembangunan tersebut.

Dalam kondisi tersebut, inovasi bukan merupakan pilihan namun merupakan suatu kewajiban yang harus dimiliki setiap Aparatur Sipil Negara sebagai agen perubahan untuk dapat menjadi bagian dalam suksesnya Pembangunan Nasional.

Dengan kegiatan inovasi Akselerasi Penyelesaian Pekerjaan sesuai SPOPP melalui Pengelolaan Pengaduan Layanan "*Command Center*" pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi diharapkan mampu menjawab kebutuhan pelayanan pertanahan yang prima bagi masyarakat kabupaten bekasi serta mewujudkan pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi yang berintegritas tinggi.

B. Rekomendasi

Sistem pengelolaan pengaduan melalui *Command Center* dapat menjadi proyek percontohan untuk menjadi standar pengelolaan pengaduan pada Kantor Pertanahan di wilayah lain. Penulis berharap aksi perubahan ini dapat diadaptasi oleh kantor lain yang pada akhirnya Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional menjadi lembaga publik dengan pengelolaan pengaduan berstandar internasional. Dan dengan akselerasi yang penulis lakukan diharapkan menurunnya jumlah pengaduan akan pelayanan pertanahan yang diberikan Kantor Pertanahan Kabupaten Bekasi.

DAFTAR PUSTAKA

Anggara Wisesa. *Integritas Moral Konteks Pengambilan Keputusan Etis* (Volume 10 Number I 2011).

Rewansya Asmawi, 2011, *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*, PT. Rizky Grafis, Jakarta Timur 13740.

Santoso Djoko, 2008, *Teori-Teori Kepemimpinan*, Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP) UNS, Surakarta, Jawa Tengah.

Sucie, 2014, *Integritas Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Prima*, LPPM STIE La Tansa Mashiro, Banten 2014

Google.com

https://id.wikipedia.org/wiki/Budaya_organisasi