



LAPORAN AKSI PERUBAHAN

PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PERTANAHAN PADA LOKASI TANAH TRANSMIGRASI MELALUI PEMBENTUKAN POS PELAYANAN PERTANAHAN KABUPATEN HALMAHERA TENGAH, PROVINSI MALUKU UTARA



Disusun Oleh :

NAMA : Yayat Ahadiat Awaludin, S.SiT, MH
NIP : 19710411 199303 1001
NO. ABSEN : 39
JABATAN : Pejabat Administrator
UNIT KERJA : Kantor Pertanahan Kabupaten
Halmahera Tengah

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
ANGKATAN I PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA KEMENTERIAN AGRARIA DAN
TATA RUANG / BADAN PERTANAHAN NASIONAL
TAHUN 2021



LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR

Rancangan Aksi Perubahan ini diajukan oleh :

NAMA : Yayat Ahadiat Awaludin, S.SiT, MH

NIP : 19710411 199303 1 001

NO. ABSEN : 39

JABATAN : Pejabat Administrator

UNIT KERJA : Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah
Provinsi Maluku Utara

Judul Rancangan Aksi Perubahan:

“PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PERTANAHAN PADA LOKASI TANAH TRANSMIGRASI MELALUI PEMBENTUKAN POS PELAYANAN PERTANAHAN KABUPATEN HALMAHERA TENGAH, PROVINSI MALUKU UTARA”

Telah diseminarkan dan diterima sebagai salah satu persyaratan Pelatihan Kepemimpinan Administrator untuk selanjutnya diimplementasikan sebagai aksi perubahan pada saat *off class* mulai tanggal 23 April 2021.

COACH

Ir. HADI ARNOWO, M.AppSc
NIP. 19651213 199003 1002

MENTOR

CHRISTIAWAN HERI S, S.SiT
NIP. 19730518 199403 1005



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat, nikmat serta karunia-Nya yang tak ternilai dan tak dapat dihitung sehingga kami bisa menyusun dan menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan ini. Laporan Aksi Perubahan ini disusun dan diajukan guna memenuhi persyaratan dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan I Tahun 2021 pada Pusat Pengembangan SDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dengan judul “PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PERTANAHAN PADA LOKASI TANAH TRANSMIGRASI MELALUI PEMBENTUKAN POS PELAYANAN PERTANAHAN DI KABUPATEN HALMAHERA TENGAH, PROVINSI MALUKU UTARA”.

Tidak lupa Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kemudahan dan kelancaran penulisan Laporan Rancangan Aksi Perubahan ini, terutama kepada :

1. Bapak Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional RI yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Diklat PKA Angkatan I tahun 2021;
2. Bapak Deni Santo, ST.,M.Sc. selaku Kepala Pusat Pengembangan SDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional RI;
3. Bapak Abdul Azis, SH, MKn, selaku Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Maluku Utara dan Selaku Mentor yang telah membimbing, mengarahkan, menyetujui dan mendukung dalam menyusun Rancangan Aksi Perubahan;
4. Bapak **Ir. HADI ARNOWO, M.AppSc**, selaku pembimbing (*Coach*), yang selama ini senantiasa meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dengan penuh kesabaran, memberikan bimbingan, arahan, masukan dan konseling kepada penulis dalam menyusun Rancangan Aksi Perubahan;



5. Rekan-rekan peserta PKA Angkatan I PPSDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional RI Tahun 2021, dengan kebersamaannya memberikan masukan dan saran dalam penulisan rancangan aksi perubahan ini;

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan yang harus disempurnakan dalam penulisan Laporan Aksi Perubahan ini. Oleh karena itu, kami menghaturkan permohonan maaf dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang berkenan memberikan kritikan, masukan dan saran untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Akhirnya penulis berharap semoga Laporan Rancangan Aksi Perubahan ini bermanfaat bagi Kementerian kita tercinta, khususnya Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah dan masyarakat dimana Penulis diberi amanah.

Weda, 30 Juni 2021

Penulis

YAYAT AHADIAT AWALUDIN, S.SiT,
MH
NIP. 19710411 199303 1001



DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Aksi Perubahan	5
C. Manfaat Aksi Perubahan	6
BAB II PROFIL KINERJA PELAYANAN	8
A. Tugas dan Fungsi Organisasi.....	8
1. Tugas dan Fungsi Kementerian ATR/BPN	8
2. Tugas dan Fungsi Kantor Pertanahan	9
B. Kinerja Saat ini	10
C. Kinerja Yang Diinginkan	10
D. Area Bermasalah.....	11
E. Sumber Daya Instansi	11
BAB III ANALISIS MASALAH.....	13
A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi Bermasalah.....	13
B. Penetapan Masalah Utama	13
C. Analisis Kelayakan Inovasi.....	16
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	18
A. Terobosan Inovasi	18
B. Tahapan Kegiatan	22
C. Pemanfaatan Sumber Daya	24
D. Manajemen Resiko.....	29
BAB V KOMPONEN LAPORAN AKSI PERUBAHAN	32
A. Deskripsi Proses Kepemimpinan.....	32
B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan	41
C. Manfaat Aksi Perubahan	60
BAB VI PENUTUP	65
A. Kesimpulan.....	65
B. Rekomendasi.....	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Fishbone Penyebab Masalah Utama	16
Gambar 4.1	Bisnis Model Kanvas Kelayakan Inovasi.....	19
Gambar 4.2	Skema Penyelesaian Tanah Transmigrasi	22
Gambar 4.3	Jejaring Kinerja	26
Gambar 4.4	Analisis Stakeholder	27
Gambar 4.5	Tim Efektif Rencana Aksi Perubahan	29
Gambar 5.1	Kondisi Data Spasial Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan.....	57
Gambar 5.2	Kondisi Data Spasial Desa Lembahasri Setelah Aksi Perubahan.....	58



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Analisa Masalah Utama dengan Metode Analisis USG	16
Tabel 4.1	Tahapan Kegiatan.....	23
Tabel 4.2	Managemen Resiko Aksi Perubahan	30
Tabel 5.1	Tahapan Persiapan.....	41
Tabel 5.2	Pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan.....	48
Tabel 5.3	Kualitas Data Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan.....	55
Tabel 5.4	Kualitas Data Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan.....	55
Tabel 5.5	Daftar Penerima sertipikat Hasil Aksi Perubahan.....	61



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kabupaten Halmahera Tengah memiliki Luas wilayah 8.381,48 km² (838.148 Ha), terdiri dari daratan 2.276,86 km² atau 227.686 Ha (27%) dan lautan 6.104,65 km² atau 610.465 Ha (73%). Dari total luas daratan terdapat kawasan hutan seluas keseluruhan 181.247,66 Ha (79,6%), terdiri dari Hutan Lindung 33.315,21 Ha, Suaka Alam dan Pelestarian Alam 16.069,16 Ha, Hutan Produksi Terbatas 63.422,48 Ha, Hutan Produksi Tetap 25.992,81 Ha dan Hutan Produksi Konversi 42.448,00 Ha (Sumber data : BPS Tahun 2019). Sedangkan sisanya seluas 46.438,34 Ha (20,4%) dipergunakan untuk Permukiman, pemerintahan, kegiatan perekonomian, sarana olah raga, tempat peribadatan, pertanian, perkebunan dan kawasan Industri Teluk Weda yang merupakan salah satu Proyek Strategis Nasional berdasarkan Perpres Nomor : 109 tahun 2020 tentang Perubahan Ketiga atas Perpres Nomor : 3 Tahun 2016 tentang Percepatan Proyek Strategis Nasional.

Tanah di luar kawasan hutan seluas 46.438,34 Ha (20,4%) dengan estimasi jumlah bidang sebanyak 54.021 bidang yang kewenangan pengelolaannya berada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah telah terbit sertipikat sebanyak 39.029 bidang (72,25%), terdiri dari sertipikat Hak Milik sebanyak 38.503 bidang, Hak Guna Bangunan sebanyak 176 bidang, Hak Pakai 328 bidang, HPL 4 bidang dan Sertipikat Wakaf 18 bidang. (*sumber data : KKP2 Kantah Kab. Halmahera Tengah*). Sehingga masih terdapat potensi bidang tanah yang harus didaftar untuk menjadi Kabupaten Lengkap sampai dengan 2024 sebanyak 14.992 bidang (27,75%) termasuk didalamnya bidang tanah yang berasal dari pelepasan kawasan hutan.

Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah sebagai instansi Vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional bertanggung jawab untuk melaksanakan Visi dan Misi Kementerian ATR/BPN di Daerah. Adapun Visi dan Misinya adalah untuk mendukung pencapaian Visi dan Misi Presiden yang tertuang dalam RPJMN Tahun 2020-2024 selama lima tahun ke depan yaitu :

“Terwujudnya Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Terpercaya dan Berstandar Dunia dalam Melayani Masyarakat untuk Mendukung Tercapainya : “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.”

Misi Kementerian adalah:

1

Menyelenggarakan Penataan Ruang dan Pengelolaan Pertanahan yang Produktif, Berkelanjutan, dan Berkeadilan

2

Menyelenggarakan Pelayanan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berstandar Dunia

Tujuan pertama dari misi menyelenggarakan penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang produktif, berkelanjutan dan berkeadilan adalah Pengelolaan Pertanahan untuk Mewujudkan Kesejahteraan Rakyat dengan Sasaran Strategis pertamanya yaitu Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah yang Berkepastian Hukum dan Produktif(Aspek Sosial dan Ekonomi). Kantor Pertanahan sebagai ujung tombak dan garda terdepan dalam pelaksanaan pengelolaan pertanahan di daerah mempunyai kewajiban untuk mewujudkan visi. Misi, tujuan dan sasaran kementerian ATR/BPN tersebut.



Namun, dalam pelaksanaannya di daerah, khususnya di Kabupaten Halmahera Tengah masih banyak terdapat hambatan, kendala dan masalah yang dihadapi untuk mewujudkannya, diantaranya :Tumpang tindih sertipikat program dengan Kawasan hutan sebanyak1.432 bidang; tanah sertipikat Hak Guna Bangunan atas nama perusahaan tambang di klaim sebagai asset Pemda Kab. Halmahera Tengah seluas 147 Ha, dan masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan padawarga masyarakat lokasi transmigrasidikarenakan belum bisa didaftarkannya peralihan hak sertipikat yang mereka miliki karena masih atas nama pemegang hak warga transmigran lama yang eksodus tahun 1999-2000 akibat adanya peristiwa kerusuhan SARA, baikyang dikuasai dan digarap tanahnya pada lahan pekarangan dan lahan usaha I maupun yang tidak diketahui letaknyapada lahan usaha 2 sejak tahun 2000.

Pada Tahun 1992, Kabupaten Halmahera Tengah dijadikan sebagai salah satu daerah tujuan lokasi Program Transmigrasi, yaitu diKecamatan Weda Selatan, terdiri dari Desa Lembahasri (SP1), Desa Wairoro Indah (SP2), Desa Kluting Jaya (SP3) dan Desa Sumbersari (SP2b). Dari keempat desa tersebut, Desa Lembahasri akan dijadikan sebagai lokus rancangan aksi perubahan mengingat banyaknya keluhan dan pengaduan dari warga masyarakat melalui kepala desa beserta perangkatnya.

Berdasarkan data yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah, bidang tanah yang telah diterbitkan sertipikat pada lokasi program transmigrasi di Desa Lembahasri sebanyak :824 bidang, dengan perincian sebagai berikut pekarangan sebanyak : 333 bidang, lahan usaha 1 sebanyak : 254 bidang dan lahan usaha 2 sebanyak 380 bidang, dengan jumlah Kepala Keluarga sebanyak 174 KK (Data BPS : 2019)

Sejak diterimanya sertipikat hak milik oleh para transmigran, terdapat beberapa permasalahan yang timbul sehingga tujuan semula



dari program transmigrasi tidak tercapai. Adapun permasalahan-permasalahan tersebut sebagai berikut :

1. Para Transmigran/Penerima Sertipikat Hak Milk atas Tanah Lahan Usaha-nya tidak mengetahui lokasi tanah garapannya, sehingga tidak bisa melakukan kegiatan usaha sesuai kewajiban yang ditentukan dalam peraturan ketrasmigrasian;
2. Pada tahun 1999-2000 terjadi konflik sosial yang bernuansa SARA, sehingga terjadi pengungsian warga masyarakat secara besar-besaran ke daerah-daerah yang dianggap aman termasuk masyarakat transmigran pada unit-unit pemukiman transmigrasi (UPT) mengungsi ke daerah asal masing-masing (Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jawa Barat) dan sampai saat ini mereka tidak kembali ke unit-unit pemukiman trasmigrasi tersebut dengan menjual sertipikat tanahnya kepada para transmigran yang memilih bertahan sampai sekarang;
3. Infrastruktur penunjang kegiatan pertanian kurang memadai, seperti saluran irigasi dan akses jalan ke lokasi.

Dengan terjadinya eksodus besar-besaran sebagai dampak dari konflik sosial tahun 1999-2000 tersebut di atas termasuk juga para transmigran yang ketika ditempatkan dan mendapatkan sertipikat tanah kembali lagi ke daerah asalnya, menjual tanah hasil program transmigrasi tersebut kepada penduduk setempat maupun masyarakat transmigran lain yang lebih memilih untuk menetap sampai saat ini baik lahan pekarangan, lahan usaha I maupun lahan usaha II. Hal ini menimbulkan permasalahan baru baik bagi para pemegang hak, para pemegang hak berikutnya (pembeli), pemerintah daerah setempat maupun dalam rangka pengelolaan administrasi pertanahan. Sehingga sasaran strategis yang ingin dicapai, yaitu Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah yang Berkepastian

Hukum dan Produktif (Aspek Sosial dan Ekonomi) belum dapat diwujudkan.

B. Tujuan Aksi Perubahan

1. Tujuan Umum

- a. peserta mampu membuat Rancangan Aksi Perubahan berdasarkan gagasan Aksi perubahan yang disetujui dan hasil pembelajaran sebelumnya melalui ceramah, diskusi dan latihan;
- b. Memberikan penjelasan tentang muatan yang terkandung pada Isi Rancangan Aksi Perubahan yang akan dilakukan;
- c. Mengingatkan peserta akan pentingnya integritas dan wawasan kebangsaan dalam menyusun rancangan Aksi perubahan.

2. Tujuan khusus

- a. Jangka pendek
Terbentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi untuk menginventarisir dan mengidentifikasi subyek dan obyek bidang tanah yang belum beralih pada lahan pekarangan dan lahan usaha I serta mendaftarkan pengukuran, pemecahan/pemisahan dan peralihannya yang terletak di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan.
- b. Jangka Menengah
Tervalidasinya dan diketahuinya letak bidang tanah lahan usaha 2 di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan;
- c. Jangka Panjang
Terpetakannya seluruh bidang tanah bersertipikat yang tervalidasi buku tanah, surat ukur, warkah dan persilnya sehingga subyek hak memperoleh kepastian letak bidang tanahnya dan juga perlindungan hukum hak atas tanah transmigrasi di Kabupaten Halmaherra Tengah.

C. Manfaat Aksi Perubahan

1. Internal

1.1. Manfaat bagi Kantor Pertanahan

- Menjadi pedoman untuk penyelesaian masalah tanah transmigrasi yang sama, yaitu yang ditinggalkan oleh pemegang hak/transmigran semula dan untuk bidang tanah yang tidak diketahui letaknya pada lokasi tanah transmigrasi di tempat yang lain;
- Meningkatnya kualitas data siap elektronik;
- Tertib administrasi dan tertib hukum pertanahan;
- Meningkatkan Akuntabilitas dan mengurangi risiko pada saat ada pemeriksaan atau audit baik internal maupun eksternal;
- Mengurangi potensi sengketa dan konflik tenurial;
- Membangun jejaring kerja dan meningkatkan komunikasi efektif serta hubungan kelembagaan yang lebih baik.

1.2. Manfaat bagi Kanwil BPN Prov. Maluku Utara

- Meminimalisir pengaduan baik manual maupun elektronik;
- Kemudahan untuk memperoleh data valid;

1.3. Manfaat bagi Kementerian ATR/BPN

- Dasar untuk penyusunan keputusan/edaran Menteri bagi penyelesaian tanah-tanah transmigrasi yang ditinggalkan pemilik asal dan Pengembalian Batas bidang tanah yang tidak diketahui letaknya;
- Meningkatnya kualitas data siap elektronik;
- Mengurangi potensi sengketa dan konflik tenurial;
- Memberi jaminan kepastian letak bidang tanah dan juga perlindungan hukum hak atas tanah;

- Memberikan data dan informasi yang valid;
- Menjadi Role Model dalam penyelesaian tanah-tanah transmigrasi yang ditinggalkan pemiliknya;

2. Eksternal

Penerima manfaat eksternal :

2.1. Masyarakat

- Kemudahan pelayanan pertanahan melalui pos pelayanan pertanahan
- Memperoleh jaminan kepastian letak bidang tanah dan juga perlindungan hukum hak atas tanah yang sejak tahun 2000 mereka dambakan;
- Menjadi subyek kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui Akses Reform;
- Mengurangi terjadinya Sengketa dan Konflik Tenurial;
- Menambah pemahaman tentang hak dan kewajiban sebagai pemegang hak atas tanah;

2.2. Pemangku Kepentingan Daerah

- Mengurangi terjadinya Sengketa dan Konflik Tenurial (keamanan dan ketertiban kondusif);
- Memudahkan dalam perencanaan pembangunan daerah;
- Penambahan jumlah wajib pajak daerah;
- Peningkatan PAD.

BAB II

PROFIL KINERJA ORGANISASI

A. Tugas dan Fungsi Organisasi

1. Tugas dan Fungsi Kementerian ATR/BPN

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 48 Tahun 2020, Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam melaksanakan tugas dimaksud, Badan Pertanahan Nasional menyelenggarakan fungsi:

- 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 Kantor Pertanahan

Berdasarkan ketentuan pasal 18 ayat (2) Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala BPN Nomor 17 Tahun 2020 tentang Struktur Organisasi Kantor Wilayah dan Kantor Pertanahan, Kantor Pertanahan adalah instansi vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional melalui Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional.

Pada Pasal 19-nya disebutkan bahwa Kantor Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota yang bersangkutan. Selanjutnya pada Pasal 20-nya disebutkan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19, Kantor Pertanahan menyelenggarakan fungsi:

- a. penyusunan rencana, program, anggaran dan pelaporan;
- b. pelaksanaan survei dan pemetaan;
- c. pelaksanaan penetapan hak dan pendaftaran tanah;
- d. pelaksanaan penataan dan pemberdayaan;
- e. pelaksanaan pengadaan tanah dan pengembangan pertanahan;

- f. pelaksanaan pengendalian dan penanganan sengketa pertanahan;
- g. pelaksanaan modernisasi pelayanan pertanahan berbasis elektronik
- h. pelaksanaan reformasi birokrasi dan penanganan pengaduan; dan
- i. pelaksanaan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Pertanahan.

B. Kinerja Saat Ini

Rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi menyebabkan belum terlayannya permohonan warga masyarakat transmigrasi di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan yang sejak tahun 2000 sudah berusaha memperjuangkan hak-haknya sebagai warga negara yang taat hukum ingin mendaftarkan bidang-bidang tanahnya agar memiliki kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letaknya. Terdapat 57 KK dari 174 KK yang menguasai bidang tanahpekarangan dan lahan usaha I serta sertipikat masih atas nama pemegang hak yang lama (transmigran yang eksodus).

Hal ini dikarenakan selain jaraknya yang jauh dari Kantor Pertanahan juga mayoritas mata pencaharian masyarakatnya sehari-hari adalah berkebun, tidak bisa menyempatkan diri datang ke kantor pertanahan. Kalaupun ada yang datang mewakili senantiasa tidak memperoleh jawaban yang memuaskan dan tidak ada tindak lanjut. Selain itu belum tersedianya sarana transportasi umum penunjang mobiltas orang dan barang dari locus aksi perubahan ke Kantor Pertanahan atau sebaliknya. Disamping itu juga terbatasnya akses jaringan internet.

C. Kinerja Yang Diinginkan

Adanya peningkatan kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah pada lokasi tanah transmigrasi agarharapan dan permohonan warga masyarakat transmigrasi di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan memiliki kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letaknya. Sehingga salah satu Sasaran Strategis Kementerian ATR/BPN yaitu Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Tanah yang Berkepastian Hukum dan Produktif(Aspek Sosial dan Ekonomi) dapat terwujud.

D. Area Bermasalah

Dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah melalui kegiatan pelayanan rutin dan program, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi, diantaranya sebagai berikut :

1. Tumpeng tindih sertipikat program dengan Kawasan hutan sebanyak 1.432 bidang;
2. Tanah sertipikat Hak Guna Bangunan atas nama perusahaan tambang di klaim sebagai asset Pemda Kab. Halmahera Tengah seluas 147 Ha, dan;
3. Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi.

E. Sumber Daya Instansi

Semua organisasi/instansi baik besar maupun kecil akan selalu menggunakan empat jenis sumber daya yang terdapat pada lingkungannya. Begitu pula Sumberdaya yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah, yaitu:

1. Sumber daya manusia, sebanyak 32 orang, terdiri dari 1 pejabat administrator, 3 pejabat pengawas, 8 koordinator, 5 JFU, 12 PPNPN, 1 cleaning service, 1 pramubakti dan 1 satpam.
2. Sumber daya fisik, sarana dan prasarana terdiri dari : 3 unit mobil, 9 unit motor, 5 unit RTK, 5 unit computer, 7 unit laptop, 5 unit scanner, 7 unit printer dan 1 unit mesin foto copy;



3. Sumber daya keuangan berasal dari DIPA tahun berjalan;
4. Sumber daya informasi, berasal dari data digital KKP2 dan Data Analog fisik buku tanah, surat ukur dan warkah dan data lain yang dijadikan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan.

BAB III

ANALISIS MASALAH

A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi yang Bermasalah

Banyaknya masalah yang terjadi dan dihadapi oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah yang belum dapat ditemukan solusi dan penyelesaiannya dapat menimbulkan dampak ketidakpercayaan masyarakat terhadap pelayanan pertanahan dan pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan terhadap layanan yang kita berikan diberikan. Hal ini tentunya tidak bisa kita diamkan berlarut-larut tanpa ada penanganan yang sungguh-sungguh dan serius serta adanya komitmen pimpinan. Meskipun dalam dalam penanganan dan penyelesaiannya memerlukan waktu yang tidak sebentar mengingat banyaknya kepentingan dan stakeholder yang terlibat.

Untuk meningkatkan kembali kepercayaan dan kepuasan masyarakat, teridentifikasi tiga permasalahan yang penulis anggap paling relevan dalam rangka melaksanakan aksi perubahan. Ketiga permasalahan tersebut adalah :

1. Tumpang tindih sertipikat program dengan Kawasan hutan;
2. Tanah sertipikat Hak Guna Bangunan atas nama perusahaan tambang di klaim sebagai asset Pemda Kab. Halmahera Tengah;
3. Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi.

B. Penetapan Masalah Utama

Untuk menetapkan masalah utama dari hasil identifikasi permasalahan yang relevan dengan isu, Penulis mencoba menggunakan metoda analisis USG. Metode USG merupakan salah satu cara menetapkan urutan prioritas isu/masalah yang harus diselesaikan dengan metode teknik scoring. Proses untuk metode

USG dilaksanakan dengan memperhatikan urgensi dari masalah, keseriusan masalah yang dihadapi, serta kemungkinan berkembangnya masalah tersebut semakin besar. Caranya dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan, dan perkembangan isu dengan menentukan skala nilai 1 – 5. Isu yang memiliki total skor tertinggi merupakan isu prioritas.

Untuk lebih jelasnya, pengertian urgency, seriousness, dan growth dapat diuraikan sebagai berikut :

1. **Urgency**, Seberapa mendesak isu tersebut harus dibahas dikaitkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu tersebut untuk memecahkan masalah yang menyebabkan isu tadi.
2. **Seriousness**, Seberapa serius isu tersebut perlu dibahas dikaitkan dengan akibat yang timbul dengan penundaan pemecahan masalah yang menimbulkan isu tersebut atau akibat yang menimbulkan masalah-masalah lain kalau masalah penyebab isu tidak dipecahkan. Perlu dimengerti bahwa dalam keadaan yang sama, suatu masalah yang dapat menimbulkan masalah lain.
3. **Growth**, Seberapa kemungkinan-kemungkinannya isu tersebut menjadi berkembang dikaitkan kemungkinan masalah penyebab isu akan makin memburuk kalau dibiarkan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table 2 di bawah ini :

Tabel 3.1 :Analisa Masalah Utama dengan metoda Analisis USG

NO	MASALAH	U (URGENSI)	S (SERIOUSNESS)	G (GROWTH)	TOTAL	PERINGKAT
1.	Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi.	5	5	5	15	1

NO	MASALAH	U (URGENSI)	S (SERIOUSNES)	G (GROWTH)	TOTAL	PERINGKAT
2.	Tumpang tindih sertifikat program dengan Kawasan hutan	5	4	4	13	3
3.	Tanah sertifikat Hak Guna Bangunan atas nama perusahaan tambang di klaim sebagai asset Pemda Kab. Halmahera Tengah	5	5	4	14	2

Keterangan :

Berdasarkan skala linkert 1-5

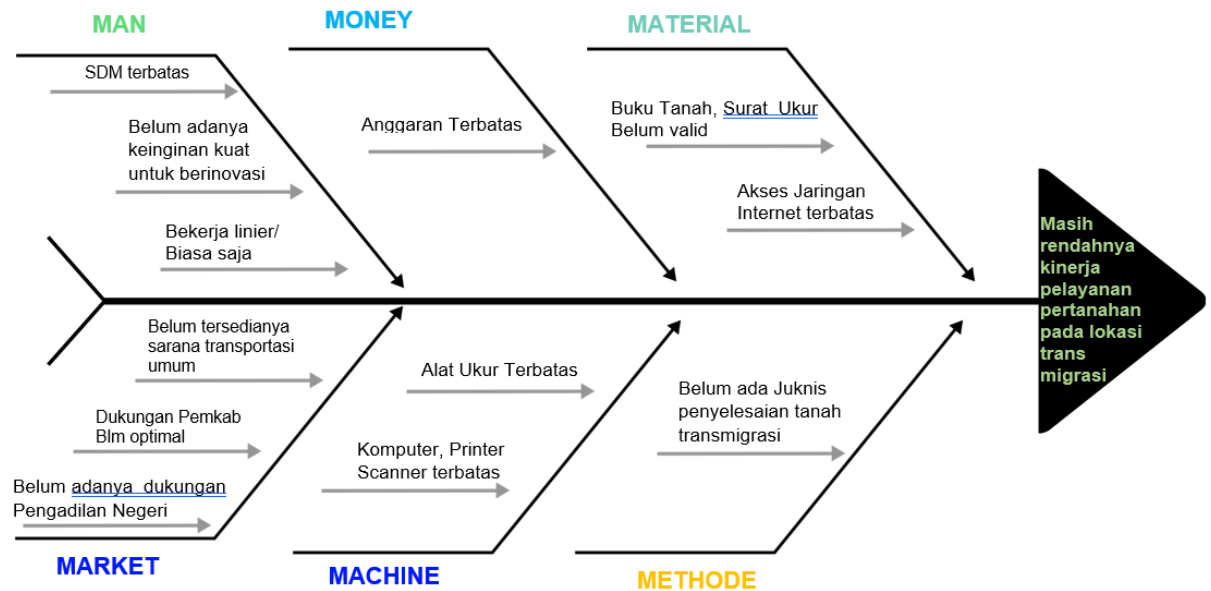
(5-sangat besar, 4-besar, 3-sedang, 2-kecil, 1-sangat kecil)

Berdasarkan hasil Analisa masalah dengan menggunakan metoda analisis USG tersebut pada table 2 di atas, peringkat pertama masalah dengan

skore tertinggi 15 adalah Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi sehingga belum terlayannya permohonan warga masyarakat transmigrasi di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan yang sejak tahun 2000 sudah berusaha memperjuangkan hak-haknya sebagai warga negara yang taat hukum ingin mendaftarkan bidang-bidang tanahnya agar memiliki kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letaknya.

Untuk mendiagnosa penyebab masalah utama Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi dilakukan analisis dengan menggunakan diagram *fishbone* sebagaimana diuraikan di bawah ini:

FISHBONE DIAGRAM



Gambar 3.1 Fishbone Penyebab Masalah Utama

Dari diagram fishbone di atas, penyebab masalah utama masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi adalah : SDM terbatas, belum adanya keinginan kuat untuk berinovasi, bekerja linier/biasa saja (MAN), Anggaran Terbatas (MONEY), buku tanah dan surat ukur belum valid, akses jaringan internet terbatas (MATERIAL), belum adanya juknis penyelesaian tanah transmigrasi (METHODE), alat ukur terbatas, computer, printer dan scanner terbatas (MACHINE) dan dukungan Pemerintah Daerah belum optimal serta belum adanya dukungan Pengadilan Negeri (MARKET).

C. Analisis Kelayakan Inovasi

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa dibutuhkan komitmen yang kuat dari pimpinan dan seluruh jajaran dimana bekerja jangannya linier, jangan biasa-biasa saja, diperlukan inovasi layanan pertanahan untuk meningkatkan kinerja Pelayanan Pertanahan agar warga masyarakat transmigrasi di Desa Lembahasri, Kecamatan



Weda Selatan dapat mendaftarkan bidang-bidang tanahnya sehingga memiliki kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letaknya. Inovasi tersebut adalah Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan berlokasi di Kantor Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan.

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

A. Terobosan/Inovasi

Untuk meningkatkan kinerja pelayanan pertanahan di lokasi tanah transmigrasi yang disebabkan oleh belum adanya inovasi layanan pertanahan melalui pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan, Penulis menggunakan analisis model canvas yang juga sering disebut dengan singkatan BMC (Bisnis Model Canvas). Bisnis model kanvas ini sendiri sebenarnya merupakan suatu kerangka kerja mengenai bisnis yang disajikan dalam bentuk visual yaitu dalam bentuk lukisan sekat-sekat. Hal ini dilakukan tidak lain agar sistem bisnis yang dijelaskan tersebut bisa dipahami dan dimengerti dengan baik oleh orang lain.

Adapun Bisnis Model Canvas yang penulis susun dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini :

Gambar 4.1 Bisnis Model Kanvas Kelayakan Inovasi

Mitra Kerja 1. Bupati 2. Pengadilan Negeri 3. Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi 4. Kepala Bagian Pemerintahan 5. Kepala Bagian Hukum 6. Camat 7. Kepala Desa	Kegiatan Utama Peningkatan Kinerja Pelayanan Pertanahan pada Lokasi Tanah Transmigrasi melalui Pos Pelayanan Pertanahan	Nilai Yang Ditawarkan Terbentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi dlm rangka memberikan jaminan kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letak	Hubungan Klien 1. Promotors 2. Latens 3. Defenders	Target JPen Terbentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi dlm rangka memberikan jaminan kepastian dan perlindungan hukum JMen Tervalidasinya subyek dan obyek bidang tanah lahan usaha 2 JPan Terpetakan dan tervalidasikan seluruh bidang tanah di Kabupaten Halmahera Tengah
	Sumber Daya : Manusia 1. 2 orang pada TU 2. 3 orang pada Seksi SP 3. 3 orang pada Seksi PHP Peralatan Alat Ukur, Komputer, Printer, Scanner Kendaraan 1 mobil, 2 motor		Pelayanan Cepat, Tepat, Aman, Akuntabel, membangun kepercayaan, data subyek dan obyek valid	
Unsur Biaya DIPA dan Swadaya		Imbalan Jaminan pelayanan yang Berkualitas	Resiko Kemungkinan adanya Keberatan dari Pengadilan Negeri untuk menerbitkan Putusan Verstek	
Legalitas : 1. UUD 1945 2. UU No.5 Tahun 1960 3. PP No. 24 Tahun 1997 4. PP No. 3 Tahun 2014 5. PP No. 128 Tahun 2015 6. PMNA No. 3 Tahun 1997 7. KepMenNakertransRi No. KEP.208/X/2004		Akuntabilitas Validitas Subyek dan Obyek hasil kegiatan Pos Pelayanan Pertanahan memberi jaminan kepastian dan perlindungan hukum bagi masyarakat transmigrasi dan bermanfaat bagi pemangku kepentingan.	Sustainabilitas Pembentukan pos Pelayanan Pertanahan di Desa Lembahasri akan menjadi model untuk penyelesaian masalah-masalah tanah transmigrasi yang sejenis dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan.	

Apabila dilihat dari gambar 4.1 tersebut di atas, dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut :

1. Kegiatan Utama dari Aksi Perubahan yang akan dilaksanakan oleh Penulis adalah Peningkatan Kinerja Pelayanan Pertanahan pada Lokasi Tanah Transmigrasi melalui Pos Pelayanan Pertanahan dengan melibatkan Mitra kerja dalam Aksi Perubahan yang akan Penulis jalin hubungannya adalah Bupati, Pengadilan Negeri, Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Kepala Bagian Pemerintahan, Kepala Bagian Hukum, Camat dan Kepala Desa;
2. Adapun nilai yang ditawarkan adalah Terbentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi dlm rangka memberikan jaminan kepastian dan perlindungan hukum Hak Atas tanah dan Letak yang akan menjadi model untuk penyelesaian masalah-masalah tanah transmigrasi yang sejenis dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan.;

Adapun pertimbangan dibentuknya Pos Pelayanan Pertanahan adalah karena adanya keinginan untuk hadir memberikan pelayanan di tengah-tengah masyarakat mengingat beberapa hambatan dan kendala yang dihadapi masyarakat dalam memperoleh pelayanan pertanahan, seperti :

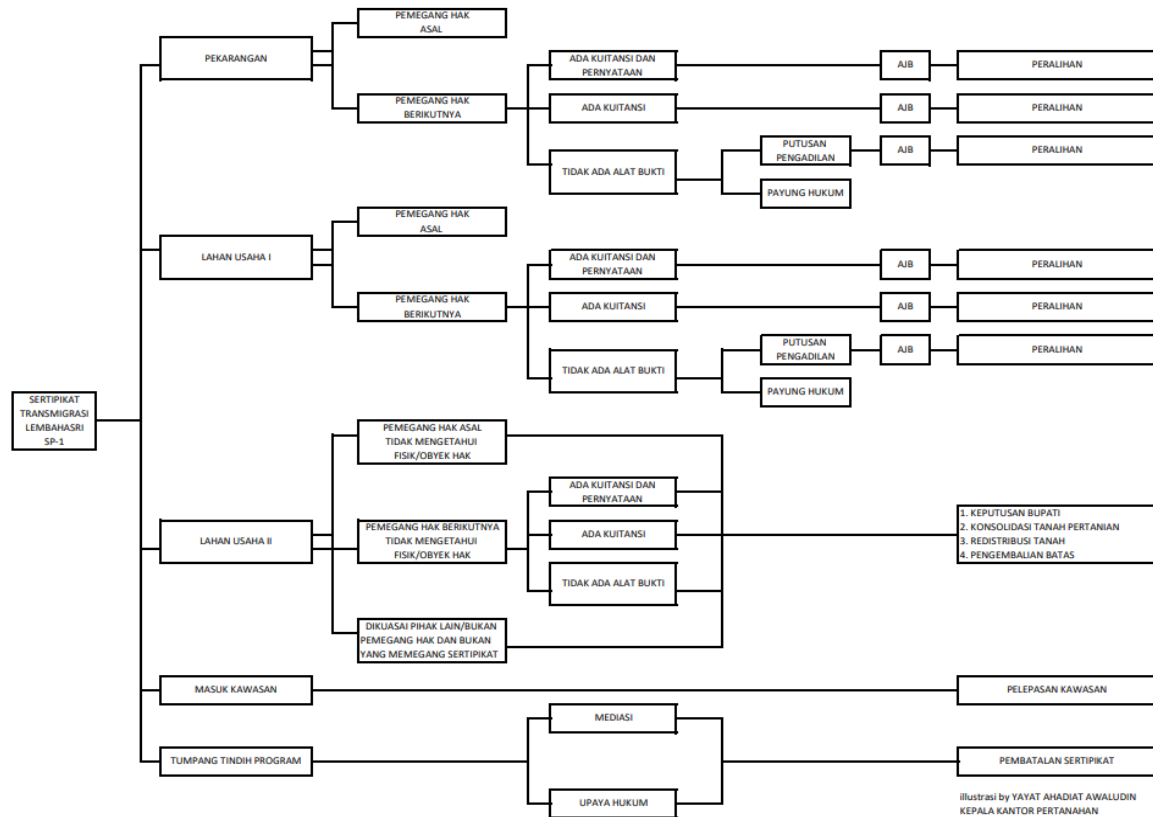
1. jaraknya yang jauh ke Kantor Pertanahan;
2. mayoritas mata pencaharian masyarakatnya sehari-hari adalah berkebun, sehingga mereka enggan untuk menyempatkan diri datang ke kantor pertanahan;
3. ada yang datang mewakili dari warga senantiasa tidak memperoleh jawaban yang memuaskan dan tidak ada tindak lanjut;
4. belum tersedianya sarana transportasi umum penunjang mobilitas orang dan barang dari locus aksi perubahan ke Kantor Pertanahan atau sebaliknya;
5. Sering terjadi gangguan dan terbatasnya akses jaringan internet.

Model Inovasi Pos Pelayanan Pertanahan ini pada dasarnya adalah front officenya Kantor Pertanahan yang berada di Kantor Desa Lembahasri dengan menempatkan pegawai sebagai bagian dari Tim Efektif yang ditugaskan berdasarkan SK dan surat tugas. Untuk memudahkan pelayanan juga dibuatkan alur pelayanan, brosur layanan yang berisi persyaratan, biaya dan jangka waktu penyelesaian, formulir pendaftaran, peralatan ukur, laptop, printer dan scanner.

Melalui Pos Pelayanan Pertanahan ini, kami dapat menyampaikan informasi uptodate tentang pelayanan dan inovasi pertanahan yang telah dilaksanakan oleh kementerian ATR/BPN (sebagai kepanjangan tangan humas kementerian ATR/BPN) melalui sosialisasi secara berkala, mengidentifikasi permasalahan dan pengaduan yang masuk berikut solusi dan tindak lanjutnya, pendampingan, penerimaan dan pemeriksaan berkas permohonan pemecahan dan peralihan hak yang selama ini terdapat kendala, mengedukasi masyarakat tentang hak dan kewajiban pemilik tanah dan lain-lain kegiatan yang berkaitan dengan pertanahan dan pembangunan daerah di lokasi pos pelayanan pertanahan tersebut berada.

Untuk memudahkan dalam pelaksanaan aksi perubahan, penulis telah berusaha merancang skema penyelesaian masalah tanah transmigrasi yang berada di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan berdasarkan data yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah baik berupa surat maupun data KKP2. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar skema di bawah ini :
Gambar 4.2 Skema Penyelesaian Masalah Tanah Transmigrasi Desa Lembahasri

SKEMA PENYELESAIAN MASALAH TANAH PROGRAM TRANSMIGRASI TAHUN 1992
DESA LEMBAHASRI, KECAMATAN WEDA SELATAN, KABUPATEN HALMAHERA TENGAH



ilustrasi by YAYAT AHADIAT AWALUDIN
KEPALA KANTOR PERTANAHAN

B. Tahapan Kegiatan

Agar Aksi Perubahan dapat berjalan dengan baik dan terukur sesuai waktu yang telah ditentukan, maka perlu kiranya disusun rencana tahapan kegiatan sesuai terobosan/inovasi yang telah ditentukan. Disamping itu juga diperlukan adanya koordinasi, sinkronisasi, kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Adapun Tahapan kegiatannya sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 4.1 Tahapan Kegiatan

1. Jangka Pendek

Nomor	Kegiatan	April				Mei				Juni				Out put/Evidence	Biaya	Keterangan
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
A. Jangka Pendek																
5	1													Surat Tugas, Notulen, Dokumentasi	1890000	DIPA
6	2													Undangan, Notulen, Dokumentasi	1500000	Swadaya
7	3													Surat Keputusan	0	
8	4													Undangan, Notulen, Dokumentasi	750000	Swadaya
9	5													Rekap Tabulasi Data	0	
10	6													Hasil analisa dan pembahasan	0	
11	7													Peta digital dan data manual	0	
12	8													Undangan, Notulen, Dokumentasi	1000000	Swadaya
13	9													Undangan, Notulen, Dokumentasi	1000000	Swadaya
14	10													Surat Tugas, Notulen, Dokumentasi	1565000	DIPA
B. Implementasi																
18	1													Undangan, ST, Notulen, Dokumentasi	2500000	Swadaya
19	2													Tabulasi data subyek dan obyek	0	
20	3													Surat Keputusan Bupati	0	Opsl apabila PN
21	4													Surat Tugas, berkas lengkap, dokumentasi	0	Tdk berkenan
22	5													Surat Tugas, STTD, SPS, Dokumentasi	1000000	Swadaya
23	6													Surat Tugas, GU, SU,BT, Sertipikat	1000000	Swadaya
24	7													Akta Peralihan, BPHTB, PPH,dokumentasi	0	
25	8													STTD, SPS	0	
26	9													Sertipikat, dokumentasi,testimoni	0	
C. Monitoring dan Evaluasi																
28	1													Undangan, Notulen, Dokumentasi	750000	
29	2													Laporan	0	

2. Jangka Menengah

Nomor	Kegiatan	Juli sd: Desember 2021												Out put/Evidence	Biaya	Keterangan	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
A. Implementasi																	
1	1														Tervalidasinya subyek dan obyek bidang tanah lahan usaha 2 tanah transmigrasi Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan		
2	2																
3	3																
4	4																
5	5																
6	6																
7	7																
8	8																
9	9																
B. Monitoring dan Evaluasi																	
1	1																

3. Jangka Panjang

Nomor	Kegiatan	Tahun 2022 sd. 2024												Out put/Evidence	Biaya	Keterangan	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
A. Implementasi																	
1	1														Terpetakan dan tervalidasikan seluruh bidang tanah transmigrasi yang bermasalah di seluruh Kabupaten Halmahera Tengah		
2	2																
3	3																
4	4																
5	5																
6	6																
7	7																
8	8																
9	9																
B. Monitoring dan Evaluasi																	
1	1																
2	2																

C. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya sangat dibutuhkan untuk Rancangan Aksi Perubahan pada tahapan persiapan, implementasi, dan koordinasi dengan semua stakeholder baik sampai dengan pelaporan dan tindak lanjut baik internal maupun eksternal dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pelayanan Pertanahan melalui pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor penting untuk keberhasilan suatu pekerjaan/kegiatan. Secara teori diperlukan Sumber Daya Manusia dengan kualitas/kompetensi tinggi, professional dan jumlah atau kuantitas yang cukup menjadi modal utama implementasi Rancangan Aksi Perubahan. Akan tetapi dalam pelaksanaan kegiatan selaku Kepala Kantor Pertanahan kita tidak bisa memilih SDM yang ada dan bersama kita bertugas di Kantor Pertanahan yang kita pimpin. Yang dapat dilakukan adalah dengan memaksimalkan dan meningkatkan kemampuan semua SDM yang ada.

Adapun Sumber Daya Manusia atau stakeholders internal dalam Rancangan Aksi Perubahan :

a. Internal

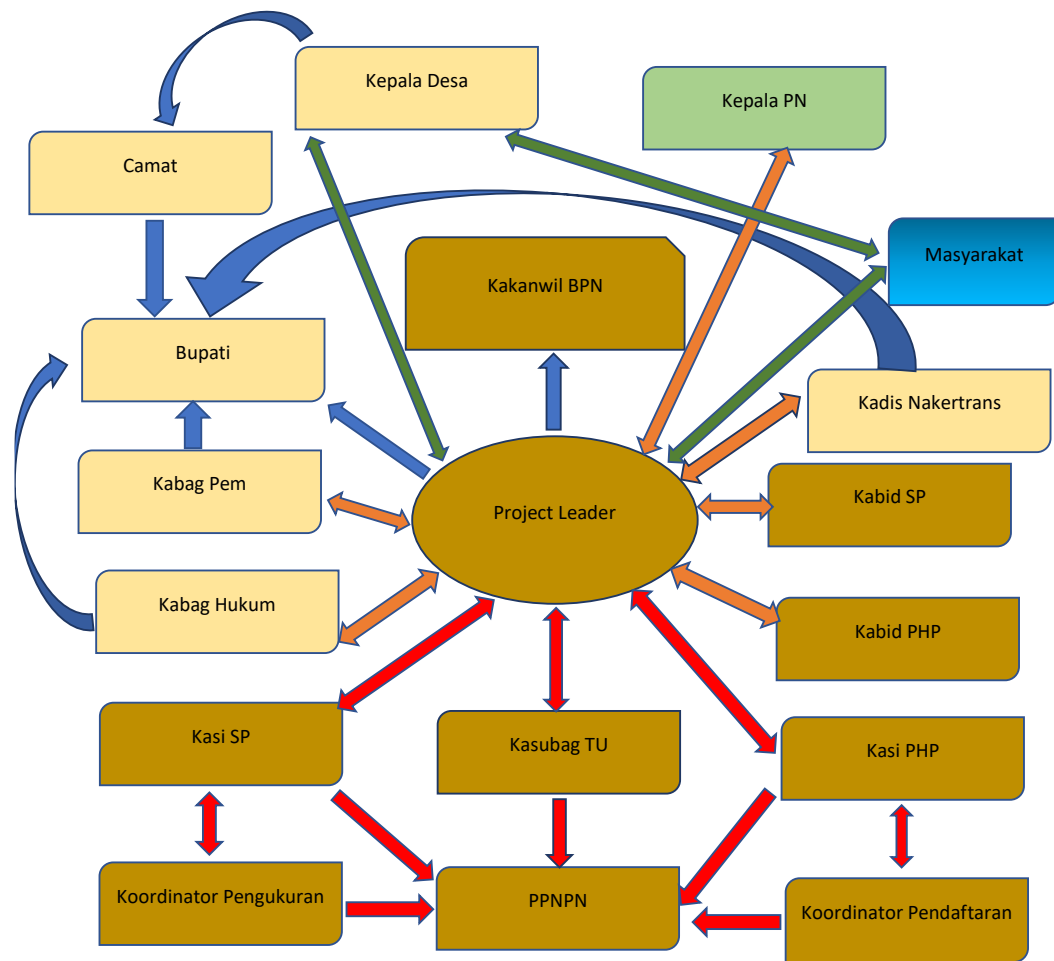
1. Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Prov. Maluku Utara;
2. Kepala Bidang Survey dan Pemetaan Kanwil BPN Provinsi Maluku Utara;
3. Kepala Bidang Penetapan Hak dan Pendaftaran;
4. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah;
5. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kab. Halmahera Tengah;
6. Kepala Seksi Survey dan Pemetaan Kantor Kab. Halmahera Tengah;
7. Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Kab. Halteng;

8. Koordinator pada Seksi Survey dan Pemetaan Kantah Kab. Halteng;
9. Koordinator pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantah Kab. Halmahera Tengah;
10. PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Halmagera Tengah.
11. Petugas Pelaporan dan Dokumentasi

b. Ekternal

1. Bupati Halmahera Tengah;
2. Kepala Pengadilan Negeri Tidore Kepulauan;
3. Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
4. Kepala Bagian Pemerintahan;
5. Kepala Bagian Hukum;
6. Camat Weda Selatan;
7. Kepala Desa Lembahasri;
8. Perangkat Desa Lembahasri;
9. Masyarakat;

Dalam mengimplementasikan aksi perubahan, project leader akan bekerjasama, berkoordinasi dan berkolaborasi dengan seluruh Sumber Daya Manusia yang telah teridentifikasi baik internal maupun eksternal. Bentuk kerjasama, koordinasi dan kolaborasi dapat dilihat dari Jejaring Kerja sebagai berikut :



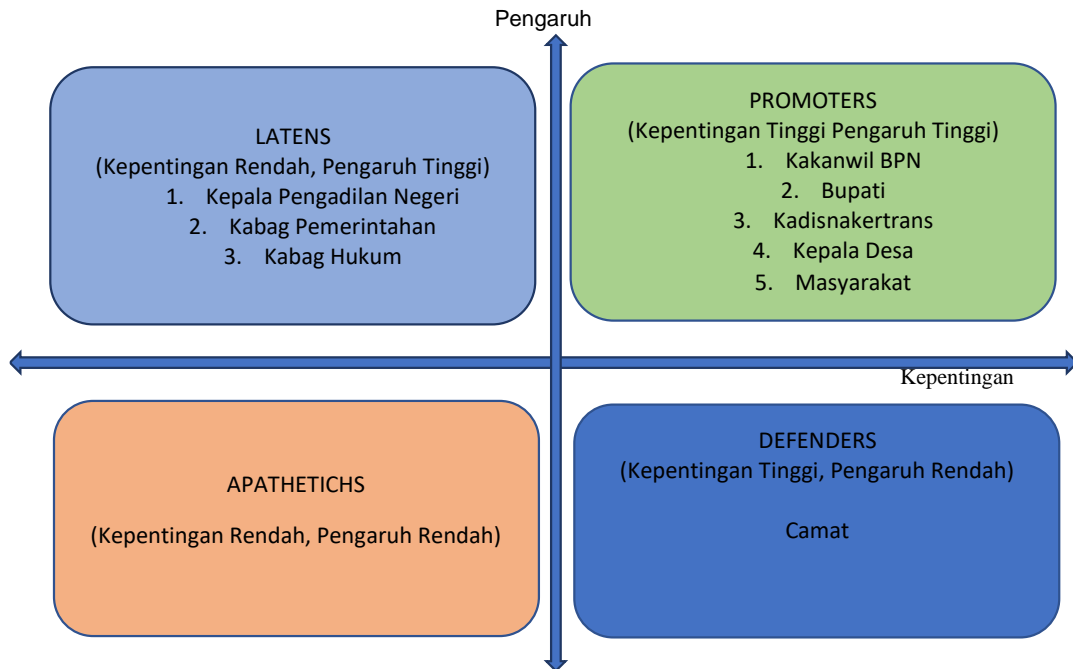
Gambar 4.3 Jejaring Kinerja Aksi Perubahan

Keterrangan :

- Perintah dan pelaporan
- Koordinasi, Kolaborasi dan Sinkronisasi
- (No text label)
- Pelaporan
- Pengaduan ,permohonan dan penjelasan/informasi

Terdapat perbedaan tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing stakeholder terhadap aksi perubahan. Analisis stakeholder diperlukan untuk menilai posisi stakeholder dan kemudian menentukan pendekatan yang diperlukan kepada kelompok stakeholder agar seluruhnya pada akhirnya mendukung Rancangan

Aksi Perubahan. Peran setiap stakeholders dijelaskan dengan gambar di bawah ini:



Gambar 4.4 Analisis Stakeholders

Dalam pelaksanaan aksi perubahan dibuat tim efektif yang akan melaksanakan aksi perubahan ini. Adapun tim efektif yang dibentuk terdiri dari:

1. Sponsor atau Mentor, yaitu Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Maluku Utara. Mentor selaku atasan langsung berperan untuk memberikan dukungan penuh, masukan, arahan, pertimbangan dan persetujuan selama implementasi aksi perubahan.
2. Coach yaitu Widyaiswara (Ir. HADI ARNOWO, M.AppSc), selaku pendamping dan fasilitator pada Rancangan Aksi Perubahan.
3. Project Leader yaitu Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah selaku Penanggung Jawab atas terlaksananya Rancangan Aksi Perubahan. Project leader dibantu oleh beberapa orang dalam pelaksanaannya antara lain:
 - a. Kasubag Tata Usaha

Merencanakan penganggaran yang bisa dibiayai dari DIPA dan membuat konsep SK. Tim Kerja dan SK Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan, menyiapkan tempat rapat, surat undangan dan surat tugas serta dukungan unit lainnya.

b. Kepala Seksi Survey dan Pemetaan

Menyiapkan data fisik bidang tanah baik digital maupun analog dan peta pendaftaran tanah, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pengukuran bidang tanah sampai terbit surat ukur sesuai ketentuan dan jangka waktu yang telah ditentukan, melaporkan kegiatan secara periodic.

c. Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran

Menyiapkan data buku tanah baik digital maupun analog, merencanakan dan melaksanakan kegiatan pemeliharaan data pendaftaran tanah sampai dengan terbit buku tanah dan sertifikat sesuai ketentuan dan jangka waktu yang telah ditentukan, melaporkan kegiatan secara periodic

d. Koordinator Seksi Survey dan Pengukuran

Membantu pelaksanaan pengukuran yang ditugaskan oleh Kepala Seksi Survey Pengukuran dan Pemetaan, melaksanakan tugas yang diberikan Project Leader, membuat laporan secara periodik.

e. Koordinator Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran

Membantu pelaksanaan kegiatan pemeliharaan data pendaftaran tanah yang ditugaskan oleh Kepala Seksi Penetapan dan Pendaftaran, melaksanakan tugas yang diberikan Project Leader, memberikan pendampingan kelengkapan berkas permohonan dan pengisian formulir pendaftaran, membuat laporan secara periodic.

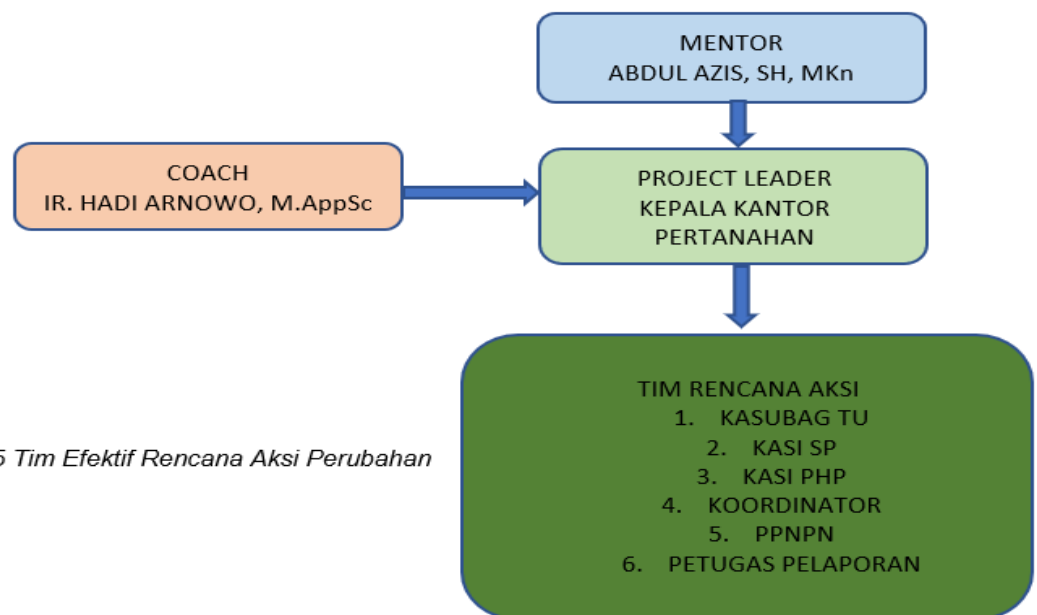
f. PPNPN (Petugas Locket dan Back Office)

Petugas Locket Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas permohonan dan menerbitkan STTD dan SPS sekaligus penyerahan produk apabila sudah selesai.

Petugas Back Office menyiapkan arsip buku tanah dan surat ukur untuk proses konsep penerbitan buku tanah, surat ukur dan sertipikat hasil pemecahan/pemisahan dan proses peralihan hak, mengarsipkan buku tanah, surat ukur, warkah ke ruang arsip.

g. Petugas Pelaporan dan Dokumentasi

Membuat draft laporan setiap tahapan kegiatan dan melakukan pendokumentasian baik berupa foto maupun video dan membantu menyusun bahan paparan hasil kegiatan aksi perubahan.



Gambar 4.5 Tim Efektif Rencana Aksi Perubahan

A. Manajemen Resiko

Manajemen Risiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Proses manajemen risiko yang lengkap dimulai dari penetapan konteks,

identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, dan penanganan risiko serta dilengkapi dengan adanya komunikasi dan konsultasi pada masing-masing tahapan dan monitoring-reviu.

Dengan diterapkannya manajemen risiko di suatu organisasi terdapat beberapa manfaat yang diperoleh organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi memiliki ukuran kuat sebagai pijakan dalam mengambil setiap keputusan, sehingga para manajer lebih berhati-hati dan selalu menempatkan ukuran-ukuran dalam berbagai keputusan.
- 2) Mampu memberi arah bagi suatu perorganisasian dalam melihat pengaruh- pengaruh yang mungkin timbul baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.
- 3) Mendorong para manajer dalam mengambil keputusan untuk selalu menghindari risiko dan menghindari dari pengaruh terjadinya kerugian khususnya kerugian finansial.
- 4) Memungkinkan perorganisasian memperoleh risiko kerugian yang minimum.
- 5) Dengan adanya konsep manajemen risiko yang dirancang secara detail maka perorganisasian telah membangun arah dan mekanisme secara sustainable.

Agar pelaksanaan Aksi Perubahan dapat berjalan sesuai tahapan kegiatan yang telah ditentukan, maka penulis mencoba untuk mengidentifikasi risiko yang kemungkinan bisa menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan aksi perubahan dimaksud yang dapat dilihat pada table 4.1 di bawah ini :

Tabel 4.2. Manajemen Resiko Aksi Perubahan

NO	IDENTIFIKASI RESIKO	ANALISA RESIKO	EVALUASI RESIKO	PERLAKUAN RESIKO
1.	Kemungkinan adanya keberatan dari PN untuk menerbitkan putusan Verstek	<ul style="list-style-type: none"> - Putusan verstek tdk terbit - Terbit putusan verstek tetapi melebihi batas waktu tahapan 	Proses peralihan hak menjadi terhambat	Memindahkan bisnis proses berdasarkan SK Bupati ttg penetapan Transmigran Pengganti

NO	IDENTIFIKASI RESIKO	ANALISA RESIKO	EVALUASI RESIKO	PERLAKUAN RESIKO
		kegiatan Aksi Perubahan		
2.	Penerbitan SK Bupati ttg Penetapan Transmigran pengganti tidak sesuai jadwal yang telah ditentukan dalam tahapan kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> - Pemangku kepentingan sering berada di luar daerah - Kurang optimalnya dukungan pemda 	Tahapan kegiatan aksi perubahan bisa menjadi tidak sesuai waktu	Meminimalisir ketidaksesuaian waktu yang telah ditentukan dengan terus melakukan komunikasi dan koordinasi secara efektif
3.	Sering terjadi banjir dengan ketinggian di atas 1 meter	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi hujan dengan intensitas tinggi - Saluran air yang tidak memadai 	Kegiatan lapangan bisa terhambat	Memindahkan waktu kegiatan lapangan pada waktu tdk sedang hujan meskipun sesuai jadwal seharusnya melaksanakan kegiatan lapangan.

Dari Tabel 4.1 Manajemen Resiko Aksi Perubahan yang akan dilaksanakan, penulis mengidentifikasi terdapat 3 resiko yang kemungkinan akan terjadi di masa yang akan datang, yaitu :

1. Kemungkinan adanya keberatan dari PN untuk menerbitkan putusan Verstek;
2. Penerbitan SK Bupati ttg Penetapan Transmigran pengganti tidak sesuai jadwal yang telah ditentukan dalam tahapan kegiatan
3. Sering terjadi banjir dengan ketinggian di atas 1 meter.

Ketiga resiko tersebut, apabila tidak di kelola dengan baik akan akan mengganggu pencapaian tujuan aksi perubahan. Oleh karena itu, sejak awal harus sudah diantisipasi kemungkinan-kemungkinan akan adanya resiko yang akan terjadi, yaitu melalui pendekatan manajemen resiko dengan melakukan analisa, evaluasi dan bagaimana perlakuan terhadap resiko-resiko tersebut.

BAB V KOMPONEN LAPORAN AKSI PERUBAHAN

A. Deskripsi Proses Kepemimpinan

1. Membangun Integritas

Integritas sering disederhanakan maknanya sebagai kejujuran, kebajikan, berperilaku baik dan benar, atau bermoral. Maknanya seringkali berkembang dan dikaitkan dengan pencegahan korupsi. Integritas merupakan hal yang sangat penting bagi seorang Aparatur Sipil Negara karena integritas menjadi dasar dari semua nilai pribadi seseorang.

Integritas dapat diartikan sebagai dorongan hati nurani untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan tekad yang mulia. Menurut kamus besar bahasa Indonesia, integritas artinya mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran. Sedangkan menurut Wikipedia, integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Lawan dari integritas adalah hipocrisy (hipokrit atau munafik). Seorang dikatakan “mempunyai integritas” apabila tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegangnya (Wikipedia). Berdasarkan kamus kompetensi perilaku Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), yang dimaksud dengan integritas adalah bertindak secara konsisten antara apa yang dikatakan dengan tingkah lakunya sesuai nilai-nilai yang dianut (nilai-nilai dapat berasal dari nilai kode etik di tempat dia bekerja, nilai masyarakat atau nilai moral pribadi).

Ciri seorang yang berintegritas ditandai oleh satunya kata dan perbuatan bukan seorang yang kata-katanya tidak dapat dipegang. Seorang yang mempunyai integritas bukan tipe

manusia dengan banyak wajah dan penampilan yang disesuaikan dengan motif dan kepentingan pribadinya. Berikut yang bisa dijadikan tolok ukur, apakah perilaku seseorang pemimpin dapat disebut berintegritas:

1. Jujur.
2. Konsisten antara ucapan dan tindakan.
3. Mematuhi peraturan dan etika berorganisasi.
4. Memegang teguh komitmen dan prinsip yang diyakini benar.
5. Bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan risiko yang menyertai.
6. Kualitas individu untuk mendapatkan rasa hormat dari orang lain.
7. Kepatuhan yang konsisten pada prinsip moral yang berlaku di masyarakat.
8. Kearifan dalam membedakan benar dan salah serta mendorong orang lain melakukan hal yang sama.

Pemimpin merupakan penggerak utama organisasi. Otoritas organisasi berada di tangan pemimpin. Pemimpin juga menjadi kunci keberhasilan dari suatu organisasi. Begitu juga kegagalan organisasi tergantung bagaimana pemimpin melakukan proses kepemimpinannya. Pemberian layanan dapat dilakukan secara optimal jika sistem kepemimpinan dikelola secara baik atas kendali pemimpin. Harapannya dapat mendukung upaya memperkokoh makna dan implementasi integritas dalam perilaku kerja serta menjadikan unit organisasi sebagai institusi yang memiliki kesungguhan untuk mempraktikkan integritas.

Seorang pemimpin mutlak menjalankan nilai-nilai integritas, karena dialah yang akan dipandang orang lain terlebih dahulu, dijadikan contoh dan teladan terutama bagi bawahannya. Integritas ini juga penting bagi image si pemimpin itu sendiri.

Karena di saat pemimpin menerapkan nilai-nilai integritas, ia akan diterima sekaligus dipercaya oleh bawahannya sebagai sosok panutan. Ia akan bisa mempengaruhi orang lain karena ketegasan dan keselarasannya atas pikiran dan perkataan. Hal yang berbeda terjadi jika di dalam sebuah organisasi, para pemimpinnya tidak dipercaya bahkan tidak mendapat respek dari bawahannya. Mereka akan berjalan sendiri-sendiri tanpa mengikuti arahan dari pimpinannya. Organisasi tersebut akan menjadi kacau dan tidak bisa mencapai tujuan dengan baik. Itulah yang akan terjadi jika pemimpin tidak menanamkan nilai-nilai integritas.

2. Pengelolaan Budaya Pelayanan.

Pemerintah adalah pemilik kekuasaan terhadap masyarakat melalui berbagai peraturan dan perundang-undangan. Masyarakat memiliki kewajiban dan hak terhadap negara dan kekuasaan yang dimiliki pemerintah. Masyarakat harus taat untuk memenuhi semua kewajibannya kepada negara dan pemerintah. Di sinilah, diperlukan sebuah pelayanan yang penuh integritas dan akuntabilitas dari pemerintah, untuk memudahkan masyarakat dalam memenuhi kewajiban mereka, dan mendapatkan haknya dengan kepastian hukum yang kuat.

Karena pemerintah adalah kekuasaan yang memonopoli pelayanan melalui instansi-instansi pemerintahan, maka perasaan berkuasa ini juga yang selalu terlihat saat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat tidak mungkin beradu kuat dengan kekuasaan, masyarakat biasanya hanya ingin urusannya cepat selesai dengan kepastian hukum yang jelas. Jadi, pelayanan publik yang diberikan oleh negara sangat berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan di dalam bisnis. Di dalam dunia bisnis, ada kompetisi dan persaingan yang ketat, sehingga siapa pun yang mampu memberikan pelayanan yang memudahkan dan menguntungkan pelanggan,

akan menjadi pemenang dalam bisnis. Sedangkan, pelayanan yang diberikan pemerintah, masyarakatlah yang membutuhkan pelayanan tersebut, masyarakat tidak bisa ke tempat lain, hanya bisa ke pemerintah dan negara untuk mendapatkan pelayanan tersebut. Oleh karena itu, biasanya, perilaku lebih berkuasa dari pelayan publik pemerintah, menjadikan masyarakat tidak mendapatkan pelayanan seperti slogan dan janji yang diberikan pemerintah.

Bila pemerintah dan negara ingin memberikan pelayanan publik seperti layaknya di dalam bisnis yang sangat kompetitif, maka pemerintah harus membangun budaya organisasi yang kuat dan berorientasi kepada pelayanan publik terbaik. Tidak mungkin bisa memberikan pelayanan publik yang baik hanya dengan perubahan pada sistem, prosedur, teknologi, penampilan kantor, dan tata kelola. Ingat, pelayanan lebih banyak melibatkan urusan antara manusia dengan manusia. Dalam hal ini, sikap dan perilaku seorang pelayan publik menjadi sangat menentukan untuk memberikan pelayanan berkualitas. Sikap dan perilaku pelayanan yang berkualitas hanya dapat diciptakan melalui budaya organisasi yang kuat dan hebat.

Manusia yang berbudaya tinggi mampu menciptakan sikap, perilaku, perbuatan, penampilan, ucapan, pilihan kata-kata, reaksi, dan emosi yang harmonis untuk memberikan pelayanan terbaik. Jadi, keberadaan budaya organisasi yang kuat itu sangat penting dan merupakan dasar untuk bisa memberikan pelayanan publik berkualitas. Tanpa budaya organisasi yang kuat, jangan berharap masyarakat akan puas dan bahagia dengan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Budaya pelayanan membutuhkan perubahan pola pikir dari setiap individu pegawai pemerintah. Perubahan pola pikir tersebut tidak lagi merasa sebagai pemilik kekuasaan, tetapi

merasa sebagai pelayan masyarakat. Saat setiap individu pegawai pemerintahan sudah mampu memiliki mindset sebagai pelayan publik, saat itulah budaya pelayanan yang kuat akan tumbuh. Selama pegawai pemerintah masih merasa sebagai pemilik kekuasaan, maka jangan pernah bermimpi untuk memberikan pelayanan publik terbaik bagi masyarakat. Selama mental dan mindset setiap individu pegawai pemerintahan belum berubah dari mental kekuasaan menjadi mental pelayan, maka impian dan obsesi untuk memberikan pelayanan publik yang cepat dan berkualitas sulit terwujud.

Pelayanan publik yang baik dihasilkan dari budaya pelayanan yang diciptakan secara sadar. Tanpa kehadiran budaya pelayanan yang unggul, pelayanan publik menjadi tidak berkualitas dan tidak konsisten. Semua janji pelayanan, slogan pelayanan, sosialisasi pelayanan, semangat pelayanan, akan menjadi sia-sia, bila semua itu tidak dibangun melalui budaya organisasi yang kuat. Intinya, semua ambisi dan obsesi pemimpin untuk memberikan pelayanan publik terbaik bagi masyarakat tidak akan jalan di lapangan. Sebab, orang-orang di garda depan pelayanan belum memiliki budaya yang kuat untuk memberikan pelayanan seperti impian pemimpin. Orang-orang di garda depan pelayanan belum terlatih sikapnya, kebiasaan, perilaku, reaksi, emosi, kata-kata, dan penampilan yang sesuai dengan janji dan komitmen instansi untuk melayani masyarakat dengan profesional.

Masyarakat semakin sadar untuk mendapatkan hak pelayanan publik yang baik agar mereka bisa memenuhi semua kewajiban kepada negara dan pemerintah dengan jujur. Untuk bisa melayani hak masyarakat dengan sikap baik, maka setiap individu pelayan publik wajib terlatih agar bisa berinteraksi secara profesional dalam pelayanan yang diberikan. Setiap individu pelayan publik wajib bertindak dan bersikap positif untuk



membantu kebutuhan dan harapan masyarakat dengan sepenuh hati. Setiap individu pelayan publik harus terlatih dan terbiasa menghadapi berbagai perubahan dalam realitas pelayanan. Dan semua ini, hanya bisa terwujud saat instansi memiliki budaya organisasi yang kuat untuk membantu setiap individu pelayan publik dalam menanggapi, melayani, dan menunjukkan sikap positif di dalam setiap interaksi dengan publik.

Membangun budaya organisasi yang kuat berarti dimulai dari visi dan misi yang tergambar secara jelas. Nilai-nilai atau kata-kata untuk menciptakan sikap, perilaku, kebiasaan, pola pikir, emosi, kepribadian, karakter, dan etos kerja. Prinsip-prinsip kerja yang jelas dan cara mengambil keputusan yang jelas. Slogan dan janji-janji yang dikuasai dan terbiasa untuk dilayani dengan integritas. Kepemimpinan yang sangat disiplin dan rendah hati untuk membantu dan mempermudah semua urusan pelayanan ke masyarakat.

Setiap pegawai harus dibiasakan dan didisiplinkan untuk melayani publik dengan sikap dan perilaku sesuai nilai-nilai inti organisasi. Setiap pegawai harus mengerti makna dari nilai-nilai inti; memahami cara menggunakan nilai-nilai inti; mengingat niat baik dari nilai-nilai inti; memendam nilai-nilai inti di dalam pikiran bawah sadar; serta mampu menjadikan nilai-nilai inti sebagai energi positif dalam menangani setiap harapan dan kebutuhan publik.

Revolusi mental melalui pelatihan dan pencerahan secara terus-menerus wajib dilakukan. Manusia mudah lupa dan mudah kembali kepada kebiasaan lama. Oleh karena itu, perkuat komitmen setiap individu untuk menjalankan nilai-nilai inti organisasi dengan konsisten. Perlu waktu yang panjang untuk membiasakan budaya organisasi yang kuat bekerja secara maksimal. Setiap hari, para pemimpin wajib meluangkan waktu



untuk menginternalisasikan setiap nilai inti kepada pegawai. Lakukan pertemuan rutin di semua level organisasi untuk memahami nilai-nilai inti organisasi; untuk memahami visi dan misi organisasi; untuk memahami sikap, perilaku, kebiasaan, reaksi, emosi, kepribadian, karakter, penampilan, gaya, cara, ekspresi, dan pola pikir yang wajib dimiliki oleh setiap pegawai saat memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Setiap pegawai harus dilatih untuk memvisualisasikan pelayanan publik seperti yang diimpikan oleh instansi. Pemimpin harus bisa meyakinkan dan mengarahkan setiap individu untuk terbiasa memberikan pelayanan sesuai nilai-nilai, prosedur, sistem, prinsip, dan perilaku yang membuat publik bahagia dengan pelayanan yang mereka dapatkan.

Merawat mental, jiwa, dan emosional pegawai secara terus-menerus dan berkelanjutan. Pikiran, hati nurani, dan emosional harus bekerja untuk menyelaraskan tindakan, sikap, dan perilaku sesuai nilai-nilai inti. Jadi, setiap tindakan dan perilaku pegawai harus mencerminkan nilai-nilai inti. Untuk itu, pemimpin wajib menggunakan disiplin agar dapat menegakkan nilai-nilai inti menjadi perilaku dan karakter kerja yang konsisten di lapangan.

Melayani masyarakat dengan budaya pelayanan yang unggul memerlukan peningkatan kualitas pribadi pegawai secara terus-menerus. Kualitas individu pegawai harus ditingkatkan dari sisi soft skills secara terus-menerus dan berkelanjutan di sepanjang waktu. Membangun manusia yang ikhlas dan sepenuh hati untuk memberikan pelayanan tidaklah mudah dan sederhana. Dalam kehidupan, ada orang baik dan orang tidak baik, keduanya selalu abadi hidup berdampingan di sepanjang jaman. Seperti gelap dan terang yang selalu abadi hidup berdampingan. Demikian juga, yang baik dan yang tidak baik selalu abadi hidup

berdampingan di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam membangun budaya pelayanan yang kuat, pemimpin harus selalu sadar bahwa kekuatan tidak baik pun selalu akan hadir untuk menghalangi tumbuhnya budaya kuat. Kesadaran untuk memeriksa dan mengevaluasi keadaan sehari-hari budaya organisasi menjadi penting agar resiko dari kekuatan yang tidak mendukung dapat diminimalkan.

3. Pengelolaan Tim

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam pemerintahan dan menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Organisasi yang baik tidak lepas dari pelayanan publik yang baik. Oleh karena itu, peningkatan pelayanan dalam organisasi memerlukan tim yang efektif dalam aksi perubahannya. Bagi banyak organisasi, keberhasilan membangun tim kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Maka, tim kerja dalam aksi perubahan merupakan penentu keberhasilan. Oleh karenanya seorang pemimpin perubahan terlebih dahulu harus merancang pembentukan tim kerja yang efektif.

Seorang pemimpin merupakan penggerak utama organisasi, otoritas organisasi berada di tangan pemimpin. Pemimpin juga menjadi kunci keberhasilan dari suatu organisasi. Proses pembentukan tim efektif sangat erat kaitannya dengan peran hubungan yang melekat pada pemimpin, yaitu peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja, pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi, pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya. Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap anggota tim bersedia



untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk kesuksesan tim sesuai tujuan pembentukan tim.

Oleh karena itu, setiap individu pada organisasi harus mempunyai kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” merupakan hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan. Tim efektif sangat diperlukan karena akan berhadapan langsung dengan stakeholder atau mitra kerja.

Kemampuan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi untuk membangun tim kerja yang efektif tentunya akan menentukan kemampuan organisasi tersebut dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuannya. Bagi organisasi sektor publik, memberikan pelayanan yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi. Sangat diyakini bahwa tugas pelayanan publik merupakan pekerjaan yang kompleks dengan beragam tantangan. Pekerjaan kompleks ini tentu tidak mungkin dikerjakan tanpa menggunakan tim yang solid dan efektif.

Dalam sebuah tim efektif, seluruh komponen tim bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing yang ditujukan semata-mata untuk meraih tujuan tim, yang merupakan tujuan bersama. Rasa memiliki/taking ownership terhadap tujuan tim harus tertanam pada setiap anggota sehingga lahir apa yang disebut sebagai tanggung jawab dan kerelaan untuk berkorban dalam mencapai tujuan bersama tersebut. dalam tim efektif perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu sasaran tim kerja Jelas, keterampilan anggota tim relevan, saling percaya (trust), komitmen yang disatukan, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, dan dukungan internal dan eksternal. Pentingnya keberadaan tim efektif adalah mempercepat tercapainya tujuan, menambah kreativitas dalam penyelesaian masalah dan meningkatnya kualitas penyelesaian masalah.

Selain kehadiran sosok pemimpin perubahan dan tim efektif, keberhasilan organisasi sektor publik dalam mencapai tujuannya tidak terlepas pula adanya bentuk kolaborasi dengan stakeholder atau mitra kerja.

Kolaborasi adalah bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Nilai-nilai yang mendasari sebuah kolaborasi adalah tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, kasih sayang serta berbasis masyarakat. (CIFOR/PILI, 2005).

Dengan demikian, kolaborasi sektor publik dipahami sebagai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab antara beberapa entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, serta berbasis masyarakat. Tujuan utama dalam kolaborasi sektor publik diperuntukkan pada peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat.

B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

1. Capaian Tahapan Aksi Perubahan



Tahapan Aksi Perubahan yang telah dilaksanakan oleh Project Leader adalah sebagai berikut :



a. Persiapan

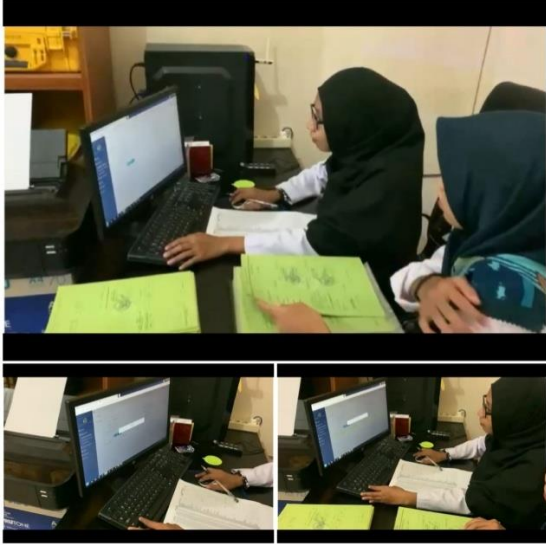

Seluruh kegiatan pada tahapan persiapan ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 di bawah ini :


Tabel 5.1 Tahapan Persiapan


NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
1.	Konsultasi dengan Mentor	26 April 2021	<p>Surat Tugas No. 57/ST.82.02-H.01.03/IV/2021 Tgl. 26 April 2021 Konsultasi dan laporan dmulainya pelaksanaan implementasi Aksi Perubahan. Masukan : Memperhatikan jangka waktu implementasi dengan jadwal tahapan kegiatan yang telah dibuat pada saat RAP</p> 
2.	Rapat Pembentukan Tim Kerja dan Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan	27 April 2021	<p>Surat No. HP.01.03/152-82.-2/IV/21 Tgl. 26 April 2021 Perihal : Undangan Rapat Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan dan Tim Efektif pada Pos Pelayanan. Hasil Rapat : Kesepakatan pembentukan pos pelayanan pertanahan dan pembentukan tim efektif pada pos pelayanan pertanahan guna meningkatkan kinerja pelayanan pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi sesuai tugas dan fungsinya masing-masing.</p>


NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			
3.	<p>Penerbitan SK Pos Pelayanan Pertanahan dan SK Tim Efektif pada Pos Pelayanan Pertanahan di Lokasi Tanah Transmigrasi</p>	<p>27 April 2021</p>	<p>Terbit SK No. 29/SK-82.02/HP.01.03/IV/2021, Tgl. 27-04-2021 Tentang Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan pada Lokasi Tanah Transmigrasi di Desa Lembahasri</p>  <p>Terbit SK No. 30/SK-82.02/HP.01.03/IV/2021, Tgl. 27-04-2021 Tentang Penunjukan Pegawai Pos Pelayanan Pertanahan pada Lokasi Tanah Transmigrasi di Desa Lembahasri</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			 <p>KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN HALMAHERA TENGAH PROVINSI MALUKU UTARA <i>Jalan Yefren Perumahan 100 Wedana, Email : kab-halmaheratenengah@kptn.go.id</i></p> <p>KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN HALMAHERA TENGAH</p> <p>NOMOR : 30/SK-82.02/HP.01.03/IV/2021</p> <p>TENTANG</p> <p>PENUNJUKAN PEGAWAI POS PELAYANAN PERTANAHAN PADA LOKASI TANAH TRANSMIGRASI DI DESA LEMBABAHELI KECAMATAN WEDA SELATAN, KABUPATEN HALMAHERA TENGAH</p> <p>KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN HALMAHERA TENGAH</p> <p>Menimbang : a. bahwa dengan telah dibentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada Lokasi Tanah Transmigrasi di Desa Lembabahe, Kecamatan Weda Selatan yang menjadi locus Aksi Perubahan, perlu di tunjuk para pegawai yang memenuhi syarat kompetensi sesuai jenis pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat;</p> <p>b. bahwa para pegawai tersebut merupakan Tim Efektif yang akan membantu Kepala Kantor Pertanahan sebagai Project Leader untuk meningkatkan kinerja pelayanan pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi sebagai implementasi Aksi Perubahan Pelaksanaan Kepemimpinan Administrator Angkatan 1 Tahun 2021;</p> <p>c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf b tersebut di atas, perlu menetapkan Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah tentang Penunjukan Pegawai Pos Pelayanan Pertanahan Pada Lokasi Tanah Transmigrasi di Desa Lembabahe, Kecamatan Weda Selatan, Kabupaten Halmahera Tengah.</p> <p>Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria; 2. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah; 3. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang;</p>
4.	Rapat Agenda Kerja Tim	27 April 2021	<p>Surat No. HP.01.03/153-82.02/IV/2021 Tgl. 26 April 2021 Perihal : Undangan Rapat Tim Efektif Aksi Perubahan Hasil Rapat : Tim Efektif akan bekerja Rencana Aksi pada Tahapan kegiatan yang telah ditentukan agar tidak melebihi batas waktu yang ditentukan dengan memperhatikan kemungkinan resiko yang akan terjadi.</p> 
5.	Inventarisasi Kualitas Data melalui KKP	27 April 2021	<p>Anggota Tim Efektif dari Seksi Survey Pengukuran dan Seksi PHP melakukan Inventarisasi Kualitas data melalui KKP,</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			 <p>diperoleh data sebagai berikut : Data Spasiall</p>  <p>Buku Tanah : 1.047 bidang Buku Tanah Valid : 753 bidang Surat Ukur : 1.047 bidang Surat Ukur Valid : 995 bidang Persil : 1.047 bidang Persil Valid : 767 bidang</p>
6.	Analisa Data KKP dan Surat dari Lembahasri	27 April 2021	Berdasarkan Data KKP pada point 5 tersebut di atas terdapat data spasial, buku tanah dan surat ukur masih masuk dalam wilayah administrasi desa lama, yaitu Desa Nusliko sebanyak 774 bidang, sehingga perlu dilakukan

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			<p>kegiatan MIGRASI data spasial dan data tekstual dari Desa Nusliko ke Desa Lembahasri dalam rangka peningkatan kualitas data.</p> <p>Berdasarkan Surat dari Kepala Desa Lembahasri No. 522/01/2020, Tgl. 22 Juni 2020 Perihal Penerbitan Sertipikat Hak Atas Tanah Melalui Kegiatan Pemecahan Hak dan Peralihan Hak, terdapat data-data sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lahan Usaha II (yang tidak diketahui letaknya dan bermasalah dengan warga pesisir sebanyak 112 bidang) 2. Lahan Pekarangan sebanyak 70 orang)
7.	Inventarisasi data fisik Peta Pendaftaran, Buku Tanah dan Surat Ukur	27 April 2021	<p>Hasil Inventarisasi Data Fisik</p> <p>Peta Pendaftaran : 4 lembar</p> <p>Buku Tanah : 1832 lembar</p> <p>Surat Ukur : 1791 lembar</p>
8.	Rapat Koordinasi dengan Kepala Desa dan Perangkat	28 April 2021	<p>Surat No. HP.01.03/154-82.02/IV/2021 Tgl. 27 April 2021</p> <p>Hasil Rapat : Apresiasi dan Komitmen Kepala Desa dan Perangkat serta akan membantu dan memfasilitasi kegiatan aksi perubahan yang akan dilakukan oleh project leader dan tim efektif karena memang kegiatan ini yang sudah lama sangat ditunggu oleh warga masyarakat transmigrasi</p> 
9.	Rapat Koordinasi dengan Pemda	29 April 2021	<p>Surat No. HP.01.03/155-82.02/IV/2021 Tgl. 27 April 2021</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			<p>Hasil Rapat : Bapak Asda I mewakili Bapak Bupati mendukung penuh kegiatan Pos Pelayanan Pertanahan dalam rangka mendekatkan pelayanan pertanahan di Desa-Desa khususnya bagi warga transmigrasi.</p> <p>Kepala Dinas Transmigrasi setuju untuk aksi perubahan atas lahan usaha 2 dilaksanakan pada kegiatan Jangka Menengah mengingat membutuhkan waktu yang cukup lama untuk sampai terbit SK Bupati tentang Penetapan Transmigran Pengganti berdasarkan pengalaman pada lokasi tanah transmigrasi SPI Kobe Kulo.</p> 
10.	Koordinasi dengan Ketua Pengadilan Negeri	03 Mei 2021	<p>Surat Tugas No. 74 /ST.82.02-HP.01.03/IV/2021 Tgl. 3 Mei 2021</p> <p>Hasil Koordinasi : Pada prinsipnya Ketua PN mendukung kegiatan Aksi Perubahan yang akan dilakukan Project Leader apalagi seiring dan sejalan dengan program pengadilan sidang di tempat. Akan tetapi mengingat kegiatan ini baru pertama kali akan dilaksanakan, ketua PN kan berkoordinasi terlebih dahulu dgn PN lain yang sudah pernah menerbitkan putusan Verstek.</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			

b. Pelaksanaan

Pelaksanaan kegiatan, waktu dan output tahapan aksi perubahan dapat dilihat pada tabel 5.2. di bawah ini :

Tabel 5.2. Pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan



NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
1.	Sosialisasi Pembentukan Tim Kerja dan Pos Pelayanan Pertanahan	01 Mei 2021	<p>Surat No. HP.01.03/163-82.02/IV/2021 Tgl. 29 April 2021</p> <p>Hasil Sosialisasi : Tersampainya informasi tentang pembentukan pos pelayanan pertanahan dan pembentukan tim efektif dalam rangka untuk peningkatan kinerja pelayanan pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi di Desa Lembahasri kepada warga masyarakat Desa Lembahasri yang selama ini belum terlayani permohonannya untuk mendapatkan kepastian hukum hak atas tanah dan kepastian letak batas bidang tanah yang diperoleh dari para transmigran yang eksodus karena peristiwa kerusuhan tahun 1999/2000. Tersampainya informasi persyaratan, prosedur, jangka waktu dan biaya permohonan pengukuran, pemecahan/ pemisahan dan peralihan hak.</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			
2.	Inventarisasi dan identifikasi Subyek dan Obyek sesuai kluster	03 Mei 2021	<p>Pekarangan : 254 bidang 57 KK menguasai tanah dan memegang sertipikat masih atas nama pemegang hak lama, terdiri dari 20 KK ada bukti kuitansi, 6 KK pindah ke Manado, 31 KK tidak memiliki bukti pembelian</p> <p>Lahan Usaha I : 249 bidang</p> <p>Lahan Usaha 2 : 290 bidang 112 bidang sudah beralih, tidak ada bukti kuitansi, bermasalah dengan warga pesisir dan tidak diketahui letaknya, 178 bidang tidak diketahui letaknya.</p>
3.	Usulan SK Bupati tentang Penetapan Transmigran Pengganti		<p>Sesuai hasil rapat koordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Halmahera Tengah yang diwakili Asda I Bidang Pemerintahan dan Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada tanggal 29 April 2021 disepakati SK Bupati diterbitkan untuk para transmigran pengganti atas lahan usaha 2 yang sertipikat hak atas tanahnya masih atas nama pemegang pertama dan tidak memiliki bukti perolehan mengingat lahan usaha 2</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			tersebut juga tidak diketahui letaknya.
4.	Pendampingan kelengkapan berkas dan pengisian formulir	04 sd 08 Mei 2021	<p>Surat Tugas No. 75.1/ST.82.02-HP.01.03/ V/2021 Tgl. 04 Mei 2021 Tim Efektif dan Project Leader melaksanakan kegiatan pendampingan kepada warga masyarakat transmigrasi dalam melengkapi berkas permohonan dan pengisian formulir</p> 
5.	Penerimaan dan pemeriksaan Berkas Permohonan	08 sd 10 Mei 2021	<p>Surat Tugas No. 79/ST.82.02-NT.01.01/ V/2021 Tgl. 08 Mei 2021</p> 
6.	Pendaftaran Pengukuran dan Pemisahan / Pemecahan	11 Mei 2021	<p>Surat Tugas No. 47/ST-27.03/V/2021 Tgl. 11 Mei 2021 Pelaksanaan pengukuran bidang tanah</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			<p>untuk penyelesaian permohonan pemecahan diikuti langsung oleh project leader. Selain untuk memberi semangat anggota tim efektif juga untuk menambah keyakinan project leader bahwa lokasi tanah benar-benar dikuasai dan dimiliki pemohon.</p> 
7.	Konsultasi Progress Implementasi Aksi Perubahan PKA I Tahun 2021 dengan Mentor	17 Mei 2021	<p>Surat Tugas No. 82/ST.82.02-UP.02/V/2021 Tgl. 17 Mei 2021 Hasil Konsultasi : Mentor sangat mendukung aksi perubahan yang dilakukan oleh project leader beserta tim efektif. Arahan Mentor :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Ukur yang belum ditemukan untuk dibuatkan surat ukur pengganti agar bisa divalidasi. Apabila belum ada fotokopinya bisa diumumkan di kantor desa supaya pemegang haknya bersedia meminjamkan sertipikat asli sebagai sumber data surat ukur pengganti; 2. Bidang tanah yang tumpang tindih apabila masih bisa divalidasi persilnya agar divalidasi saja untuk meningkatkan kualitas data desa lengkap. Apabila tidak memenuhi syarat untuk divalidasi agar di blokir

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			<p>internal;</p> <p>3. Dalam pelaksanaan implementasi aksi perubahan untuk diatur waktu pelaksanaan kegiatan sesuai rencana yang sudah ditentukan dengan tetap melaksanakan monitoring dan evaluasi program-program strategis nasional seperti PTSL, Redistribusi Tanah dan Pemberdayaan serta memotivasi para pegawainya.</p> 
8.	Pembuatan Akta Peralihan Hak	10 Juni 2021	<p>Untuk proses pendaftaran peralihan hak, project leader selaku PPAT Khusus bersama tim efektif melaksanakan kegiatan penandatanganan Akta Jual Beli sebanyak 20 KK sesuai ketentuan. 18 KK hasil pemecahan, 2 KK peralihan hak sertipikat hak atas tanah pekarangan.</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			
9.	Pendaftaran Peralihan Hak	15 Juni 2021	<p>Proses Pendaftaran peralihan hak dilaksanakan di back office Kantor Pertanahan oleh Tim Efektif mengingat di lokasi aksi perubahan akss internet tidak memadai bahkan sering mati. Prosedur persyaratan, biaya, dasar hukum dan jangka waktu</p> 
10.	Penyerahan Sertipikat	17 Juni 2021	<p>Surat No. HP.02/210-82.02/IV/2021 Tgl. 16 Juni 2021 Surat Tugas No. 113/ST.82.02-HP.02.02/VI/2021 Tgl. 16 Juni 2021 Penyerahan sertipikat kepada warga masyarakat ransmigrasi di Dsa Lembahasri hasil aksi perubahan</p>

NO.	KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT
			<p>peningkatan kinerja pelayanan pertanahan yang dilaksanakan oleh Project Leader beserta Tim Efektif. Alhamdulillah warga masyarakat sangat senang dan puas dengan adanya pos pelayanan pertanahan yang berada di Desa lembahasri dan mereka berharap pos pelayanan ini tetap berada di Desa Lembahasri untuk membantu menyelesaikan masalah tanah di lahan usaha 2 dan yang belum bisa beralih karena tidak ada bukti pemilikan apapun.</p> 

2. Capaian Inovasi dalam Perbaikan Sistem Pelayanan
 - a. Peningkatan Kualitas Data Siap Elektronik

Tahun 2021 sebagaimana roadmap tematik tahunan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional adalah tahun peningkatan kualitas menuju transformasi digital, pelayanan pertanahan dan tata ruang berbasis elektronik. Oleh karena itu, sebagai salah satu upaya membantu untuk mewujudkan transformasi digital tersebut, langkah pertama yang dilakukan project Leader dan tim efektif

dalam rangka untuk peningkatan kinerja pelayanan pertanahan di lokasi tanah transmigrasi adalah menginventarisir kualitas data pertanahan di Desa Lembahasri berdasarkan Data KKP2 yang diambil pada tanggal 27 April 2021, sebagaimana tabel 5.3. berikut di bawah ini :

Tabel 5.3. Kualitas Data Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan

KUALITAS DATA DESA LEMBAHASRI SEBELUM AKSI PERUBAHAN PKA I 2021									
PROGRES	TOTAL BT	BT VALID	BT BELUM VALID	TOTAL SU	SU VALID	SU BELUM VALID	TOTAL PERSIL	PERSIL VALID	PERSIL BELUM VALID
SEBELUM AKSI PERUBAHAN	1047	753	294	1047	995	52	1047	767	280
MIGRASI	774	213	561	774	113	661	774	518	256
JUMLAH	1821	966	855	1821	1108	713	1821	1285	536

Berdasarkan Tabel 5.3. tersebut di atas, kualitas data desa Lembahasri terjadi penambahan Buku Tanah, Surat Ukur dan Persil yang semula masih masuk ke dalam wilayah administrasi Desa Nusliko, saat ini masuk ke dalam wilayah administrasi Desa Lembahasri sebanyak 774 bidang.

Dalam rangka untuk memperbaiki Sistem Pelayanan menuju Transformasi Digital, selama masa implementasi Aksi Perubahan Project Leader dan Tim Efektif terus meningkatkan kualitas data dokumen Desa Lembahasri. Adapun peningkatan kualitas data yang telah dilaksanakan dapat dilihat pada Tabel 5.4. berikut di bawah ini :

Tabel 5.4. Kualitas Data Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan

KUALITAS DATA DESA LEMBAH ASRI, KECAMATAN WEDA SELATAN SETELAH AKSI PERUBAHAN PKA I 2021											
BT	BT VALID	SISA	%	SU	SU VALID	SISA	%	PERSIL	PERSIL VALID	SISA	%
1821	1369	452	75,18	1831	1238	593	67,61	1826	1538	288	84,23
1821	1502	319	82,48	1831	1519	312	82,96	1826	1638	188	89,70
1821	1698	123	93,25	1831	1769	62	96,61	1826	1672	154	91,57
1821	1759	62	96,60	1837	1727	110	94,01	1826	1716	110	93,98
1832	1832	0	100,00	1839	1734	105	94,29	1832	1718	114	93,78
1832	1832	0	100,00	1839	1791	48	97,39	1832	1769	63	96,56

KETERANGAN :
VALIDASI BUKU TANAH, SURAT UKUR DAN PERSIL TIDAK DAPAT MENCAPI 100% DIKARENAKAN :
SEBANYAK 48 SURAT UKUR BELUM DITEMUKAN DAN 63 BIDANG TANAH TUMPANG TINDIH

Apabila dilihat dari Tabel 5.4. tersebut di atas, terdapat peningkatan persentase kualitas data. Buku Tanah valid yang semula hanya 75,18% menjadi 100%, Surat Ukur valid yang semula 67,61% menjadi 97,39% dan Persil Valid yang semula 84,23% menjadi 96,56%.

Sampai dengan selesainya implementasi Aksi Perubahan, validasi Surat Ukur belum dapat mencapai 100% dikarenakan masih terdapat sebanyak 48 fisik Surat Ukur belum diketemukan. Sesuai arahan Mentor, Project Leader telah mengumumkan daftar nama pemegang sertipikat yang surat ukurnya belum ditemukan di Kantor Desa Lembahasri, hanya belum ada satupun warga masyarakat yang mengaku pemegang sertipikat-sertipikat tersebut dan datang ke Pos Pelayanan Pertanahan. Sedangkan terkait Persil valid yang belum mencapai 100% dikarenakan sebanyak 63 bidang tanah tumpang tindih yang luasnya melebihi batas yang ditentukan oleh sistem yaitu 10% sehingga persil-persil tersebut tidak dapat divalidasi. Untuk mengantisipasi agar tidak terjadi pelayanan pemeliharaan data, sementara waktu buku tanah-buku tanah yang bidang-bidang tanahnya tumpang tindih tersebut di blokir internal terlebih dahulu. Begitu pula agar para pemilik sertipikat mengetahui bahwa bidang tanahnya tumpang tindih, maka daftar nama para pemegang haknya diumumkan di lokasi pos pelayanan pertanahan.

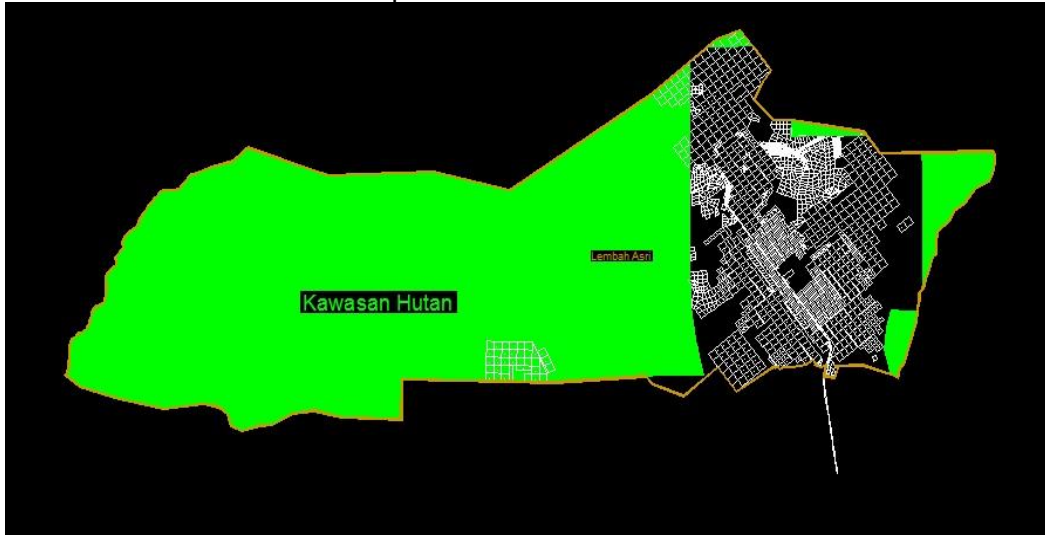
Selain dilakukan peningkatan kualitas data Buku Tanah, Surat Ukur maupun Persil, juga dilakukan peningkatan kualitas data spasial Peta Pendaftaran Tanah Desa Lembahasri yang dapat dilihat pada Gambar 5.1. dibawah ini :

Gambar 5.1. Kondisi Data Spasial Desa Lembahasri Sebelum Aksi Perubahan



Sebagaimana dilihat pada Gambar 5.1. tersebut di atas, data spasial desa lembahasri masih sedikit dan belum menggambarkan kondisi sebenarnya yang merupakan lokasi transmigrasi yang sudah banyak terbit sertifikat. Hal ini dikarenakan bidang-bidang tanah tersebut status haknya masih terregistrasi dalam wilayah administrasi Desa Nusliko yang merupakan desa induk. Selanjutnya Projecy Leader dan tim efektif melakukan migrasi data spasial dari Desa Nusliko ke Desa Lembahasri sebanyak 774 bidang. Sehingga gambaran perbaikan sistem pelayanan dalam rangka peningkatan kualitas data spasial dapat dilihat pada Gambar 5.2. di bawah ini :

Gambar 5.2. Kondisi Data Spasial Desa Lembahasri Setelah Aksi Perubahan



- b. Terbentuknya Pos Pelayanan Pertanahan pada lokasi tanah transmigrasi

Sejak dibentuknya Pos Pelayanan Pertanahan di Desa Lembahasri dan di sosialisasikan pada tanggal 1 Mei 2021, tidak sedikit warga masyarakat yang datang, baik hanya sekedar untuk berkonsultasi maupun yang ingin mengajukan permohonan pemecahan/pemisahan hak dan sekaligus peralihan haknya. Hanya saja memang permasalahan yang ada pada umumnya di lokasi tanah transmigrasi adalah :

1. Para transmigran/penerima sertipikat hak milik atas tanah lahan usaha II, baik pemegang hak lama atau penggantinya tidak mengetahui lokasi tanah garapan;
2. Pemegang hak pengganti yang memiliki sertipikat dari pemegang hak lama belum bisa memproses peralihan haknya dikarenakan belum berupa dalam bentuk akta sebagaimana ketentuan peraturan perundangan. Kondisi yang ada :

- a) Memiliki bukti kuitansi dan jual beli di atas materai dihadapan kepala desa;
- b) Memiliki bukti kuitansi saja;
- c) Tidak memiliki bukti peralihan hak apapun.

Dan masih terdapat beberapa permasalahan lainnya seperti tumpang tindih sertipikat baik program dengan program maupun program dengan rutin.

Mengingat keterbatasan waktu implementasi, project leader dan tim efektif hanya membatasi pelayanan pada warga masyarakat yang sudah berkonsultasi dan ingin mengajukan permohonan pemecahan/pemisahan untuk selanjutnya diproses peralihan haknya. Selanjutnya mereka diberikan pendampingan, penerimaan dan pemeriksaan berkas permohonan pemecahan dan peralihan hak.

Dari hasil kegiatan pelayanan pada pos pelayanan pertanahan tersebut, terdapat 20 KK yang mengajukan permohonan pemecahan dan balik nama sertipikat yang diperoleh berdasarkan bukti kuitansi dimana pemegang hak pertamanya sudah kembali ke kampung halamannya sejak peristiwa kerusuhan tahun 1999. Bukti kuitansi itulah yang dijadikan sebagai dasar peralihan hak atas tanah bagi project leader untuk membantu meringankan kesulitan mereka selama ini. Yang dibuktikan pula dengan penguasaan fisik oleh pemohon, dimana pada saat proses pengukuran di lapangan project leader ikut mendampingi petugas ukur untuk memastikan apakah pemohon benar-benar menguasai tanah yang dimohonkan peralihannya.

Keputusan yang diambil untuk membantu warga masyarakat di lokasi tanah transmigrasi Desa Lembahasri tersebut menurut pemahaman Project Leader tentunya berdasarkan ketentuan Pasal 37 ayat (2) dimana dalam

keadaan tertentu, Kepala Kantor Pertanahan dapat mendaftarkan pemindahan hak atas bidang tanah hak milik, yang dilakukan di antara perorangan warga negara Indonesia yang dibuktikan dengan akta yang tidak dibuat oleh PPAT tetapi yang menurut Kepala Kantor Pertanahan tersebut kadar kebenarannya dianggap cukup untuk mendaftarkan pemindahan hak yang bersangkutan. Mengingat dalam pendaftaran peralihan hak pada aplikasi KKP harus mencantumkan nomor dan tanggal akta, maka project leader selain sebagai Pejabat Administrator juga sebagai PPAT Khusus yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor : 651/SK-400.HR.03.01/XII/2019, Tanggal 05-12-2019, membuat akta peralihan hak berdasarkan bukti kuitansi yang pemohon miliki. Atas dasar bukti akta peralihan hak tersebut dan persyaratan lain sebagaimana ketentuan peraturan perundangan selanjutnya permohonan peralihan hak tersebut didaftarkan. Kini ke-20 warga transmigrasi tersebut sudah memiliki sertifikat hak atas tanah atas nama masing-masing. Sehingga mereka sangat merasakan manfaat dengan adanya pos pelayanan pertanahan di daerah mereka. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.5 di bawah ini :

**DAFTAR NAMA PENERIMA SERTIPIKAT
DESA LEMBAH ASRI KECAMATAN WEDA SELATAN TAHUN 2021**

NO.	NAMA PEMEGANG HAK	NAMA PEMOHON/PEMBELI	NOMOR SERTIPIKAT	LUAS TANAH (M ²)	LETAK TANAH	KECAMATAN	KETERANGAN
1	AKUBA SAIDIMAN	SAIFUL GOFAR	SHM. 01078	2.500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
2	LAKISMAN	SETIAWAN	SHM. 01128	2.500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
3	SUPARMAN	MUHAMMAD SUMINTO ADI	SHM. 01815	625	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
4	SUPARMAN	ANIS SAROPAH	SHM. 01816	625	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
5	SUPARMAN	HERI TUGIMAN SYAH	SHM. 01814	625	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
6	SARMONO	SAFAYAT ABD. LATIF	SHM. 01039	1.125	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
7	SARMONO	ABDULLAH BUTON	SHM. 01038	1.375	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
8	HASAN LADAYA	FIRDIANTI PANDELAKI	SHM. 01037	1.250	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
9	HASAN LADAYA	SONNY D. PANDELAKI	SHM. 01036	1.150	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
10	TAUHID PODO	SAID ADAM	SHM. 01827	1.312	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
11	TAUHID PODO	SALMA HUSEN	SHM. 01826	1.187	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
12	SURAWI	ANGGARA KESMO	SHM. 01823	625	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
13	SURAWI	JUMALI	SHM. 01825	625	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
14	SURAWI	SUPONO	SHM. 01824	1.250	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
15	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	MARTALA	SHM. 01817	250	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
16	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	FERI FADLI	SHM. 01819	500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
17	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	HI. NURDIN MUSA	SHM. 01820	500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
18	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	RUDINI HI. NURDIN	SHM. 01822	500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
19	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	AMRIN	SHM. 01821	250	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI
20	ABUBAKAR M. T. ABDULLAH	MUHAMMAD YUSUF BINTANG	SHM. 01818	500	LEMBAH ASRI	WEDA SELATAN	SELESAI

Dengan telah diterimanya sertipikat hak atas tanah atas nama masing-masing pemohon, diharapkan kehidupan mereka menjadi lebih aman dan nyaman, tdak ada lagi rasa was-was dan khawatir karena saat ini lokasi tanah mereka sudah mendapat pengakuan dari negara berupa diterbitkannya sertipikat yang berkekuatan hukum dan kepastian perlindungan hukum hak atas tanah dan juga

kepastian letak. Selanjutnya setelah kegiatan aksi perubahan selesai, maka mereka kami arahkan untuk dapat mengikuti program pemberdayaan masyarakat. Yang saat ini kebetulan berbarengan dengan kegiatan pemetaan sosial di wilayah kecamatan Weda Selatan. Agar kepemilikan sertipikat tersebut tidak saja untuk perlindungan hukum bagi mereka tetapi juga bisa diberdayakan untuk menambah kesejahteraan warga masyarakat khususnya warga Desa Lembahasri.

C. Manfaat Aksi Perubahan

a. Internal

1. Manfaat bagi Kantor Pertanahan

- Menjadi pedoman untuk penyelesaian masalah tanah transmigrasi yang sama, yaitu yang ditinggalkan oleh pemegang hak/transmigran semula dan untuk bidang tanah yang tidak diketahui letaknya pada lokasi tanah transmigrasi di tempat yang lain;
- Meningkatnya kualitas data siap elektronik;
- Tertib administrasi dan tertib hukum pertanahan;
- Meningkatkan Akuntabilitas dan mengurangi risiko pada saat ada pemeriksaan atau audit baik internal maupun eksternal;
- Mengurangi potensi sengketa dan konflik tenurial;
- Membangun jejaring kerja dan meningkatkan komunikasi efektif serta hubungan kelembagaan yang lebih baik.

2. Manfaat bagi Kanwil BPN Prov. Maluku Utara

- Meminimalisir pengaduan baik manual maupun elektronik;
- Kemudahan untuk memperoleh data valid;

3. Manfaat bagi Kementerian ATR/BPN

- Dasar untuk penyusunan keputusan/edaran Menteri bagi penyelesaian tanah-tanah transmigrasi yang ditinggalkan pemilik asal dan Pengembalian Batas bidang tanah yang tidak diketahui letaknya;
- Meningkatnya kualitas data siap elektronik;
- Mengurangi potensi sengketa dan konflik tenurial;
- Memberi jaminan kepastian letak bidang tanah dan juga perlindungan hukum hak atas tanah;
- Memberikan data dan informasi yang valid;
- Menjadi Role Model dalam penyelesaian tanah-tanah transmigrasi yang ditinggalkan pemiliknya;

b. Eksternal

Penerima manfaat eksternal :

1. Masyarakat

- a) Kemudahan pelayanan pertanahan melalui pos pelayanan pertanahan
- b) Memperoleh jaminan kepastian letak bidang tanah dan juga perlindungan hukum hak atas tanah yang sejak tahun 2000 mereka dambakan;
- c) Menjadi subyek kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui Akses Reform;
- d) Mengurangi terjadinya Sengketa dan Konflik Tenurial;
- e) Menambah pemahaman tentang hak dan kewajiban sebagai pemegang hak atas tanah;

2. Pemangku Kepentingan Daerah

- a) Mengurangi terjadinya Sengketa dan Konflik Tenurial (keamanan dan ketertiban kondusif);
- b) Memudahkan dalam perencanaan pembangunan daerah;
- c) Penambahan jumlah wajib pajak daerah;

d) Peningkatan PAD.

D. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Pembentukan pos Pelayanan Pertanahan di Desa Lembahasri akan menjadi model untuk penyelesaian masalah-masalah tanah transmigrasi yang sejenis dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan. Setelah pelaksanaan implementasi aksi perubahan, pos pelayanan pertanahan ini akan tetap dibuka untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat warga transmigrasi Desa Lembahasri. Hanya mungkin jadwal pelayanannya akan diatur seminggu 1 atau 2 kali sesuai dengan ketersediaan SDM yang ada mengingat saat ini masih banyak target program strategis nasional yang harus diselesaikan.

Melalui Pos Pelayanan Pertanahan ini, kami akan mencoba membantu warga masyarakat yang memiliki sertipikat hak atas tanah baik pemegang hak asal maupun pemegang hak pengganti lahan usaha II akan tetapi mereka tidak mengetahui letak tanahnya dimana melalui proses pengembalian batas. Disamping itu juga mencoba membantu proses peralihan sertipikat hak atas tanahnya masih atas nama pemegang hak lama tapi tidak memiliki bukti kuitansi jual beli atau bukti perolehan lainnya sehingga belum bisa dimohonkan peralihannya. Dimana sesuai kesepakatan dengan Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi pada saat rapat koordinasi dan Asda I Bidang Pemerintahan, kita akan bersinergi untuk melakukan pendataan warga transmigran pengganti sebagai dasar untuk diterbitkan SK Bupati tentang Penetapan Transmigran Pengganti. Untuk selanjutnya dilakukan proses peralihan hak dari pemegang hak lama kepada pemegang hak baru sesuai arahan dan petunjuk dari Pusat yang sampai saat ini masih kami tunggu.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan pada warga masyarakat lokasi transmigrasi salah satu indikatornya adalah belum terlayannya permohonan warga masyarakat transmigrasi di Desa Lembahasri, Kecamatan Weda Selatan yang sejak tahun 2000 sudah berusaha memperjuangkan hak-haknya sebagai warga negara yang taat hukum ingin mendaftarkan bidang-bidang tanahnya agar memiliki kepastian dan perlindungan hukum hak atas tanah dan letaknya. Pembentukan Pos Pelayanan Pertanahan menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan kinerja pelayanan pertanahan tersebut.

Melalui Pos Pelayanan Pertanahan, Project Leader dan Tim Efektif yang sudah ditunjuk memberikan pelayanan langsung kepada warga masyarakat transmigrasi Desa Lembahasri. Terbukti efektif, dengan telah diterbitkannya sertipikat hak atas tanah atas nama masing-masing pemegang hak yang sekarang. Sebanyak 21 warga telah memiliki bukti pemilikan hak yang kuat yang mempunyai kekuatan hukum dan kepastian letak bidang tanah. Mereka merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, cepat, mudah, terjangkau dan tidak berbelit-belit serta tidak perlu repot-repot datang ke kantor pertanahan.

B. Rekomendasi

1. Perlu segera diterbitkan payung hukum penyelesaian tanah-tanah transmigrasi yang ditinggalkan pemegang hak sebelumnya, terutama apabila lokasi tanah tersebut akan dipergunakan untuk kegiatan usaha, seperti pengembangan perumahan oleh developer dan pengembangan kawasan industri strategis;



2. Perlu disiapkan anggaran berbasis DIPA, mengingat jarak dari Kantor Pertanahan ke lokasi jauh
3. Perlu segera diangkat seorang PPAT/Notaris untuk wilayah kerja Kabupaten Halmahera Tengah, mengingat para Camat tidak bersedia untuk menjadi PPAT Sementara.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber dari Web

1. <http://workshop.pkp-pka.lan.go.id/course/view.php?id=104> , Bahan Tayang Aksi Perubahan PKA, 2020 diakses tanggal 02/08/2020 jam 10.30
2. <https://youtu.be/o7pYCNjyS7w?t=8> , Tutik Purwaningsih, Merancang Aksi Perubahan PKA Pelatihan Kepemimpinan Administrator, diakses tanggal 02/08/2020 jam 10.50
3. <https://youtu.be/8lp492QFBss?t=2> , Unin Nybie Saputra, Pembekalan Melaksanakan Aksi Perubahan Bag I, diakses tanggal 02/08/2020 jam 10.40
4. <https://youtu.be/Kn1ESH8XvTA?t=4> , Unin Nybie Saputra, Pembekalan Melaksanakan Aksi Perubahan Bag II, diakses tanggal 02/08/2020 jam 10.46

Peraturan Perundang-undangan

1. Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN);
2. Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
3. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1090);
4. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1007/K.1/PDP.07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator;
5. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 1008/K.1/PDP.07/2019 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Administrator; dan



6. Surat Edaran Kepala LAN Nomor: 10/K.1/HKM.02.3/2020 tanggal 23 Maret 2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam masa Pandemi Coronavirus Disease (Covid-19)



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Tugas Nomor : 57/ST.82.02-HP.01.03/IV/2021, Tanggal : 26 April 2021;
2. Surat Undangan Rapat Nomor : HP.01.03/152-82.02/IV/2021, Tanggal 26 April 2021;
3. Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah Nomor : 29/SK-82.02/HP.01.03/IV/2021, Tanggal : 26 April 2021;
4. Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Tengah Nomor : 30/SK-82.02/HP.01.03/IV/2021, Tanggal : 26 April 2021;
5. Surat Undangan Rapat Nomor : HP.01.03/153-82.02/IV/2021, Tanggal 26 April 2021;
6. Surat Undangan Rapat Koordinasi Nomor : HP.01.03/154-82.02/IV/2021, Tanggal 27 April 2021;
7. Surat Undangan Rapat Koordinasi Nomor : HP.01.03/155-82.02/IV/2021, Tanggal 27 April 2021;
8. Surat Undangan Rapat Sosialisasi Nomor : HP.01.03/163-82.02/IV/2021, Tanggal 29 April 2021;
9. Surat Tugas Nomor : 74/ST.82.02-HP.01.03/V/2021, Tanggal : 03 Mei 2021;
10. Surat Tugas Nomor : 75.1/ST.82.02-HP.01.03/V/2021, Tanggal : 04 Mei 2021;
11. Surat Tugas Nomor : 79/ST.82.02-NT.01.01/V/2021, Tanggal : 08 Mei 2021;
12. Surat Tugas Nomor : 82/ST.82.02-UP.02/V/2021, Tanggal : 17 Mei 2021;
13. Surat Undangan Penyerahan Sertipikat No. HP.02/210-82.02/VI/2021, Tgl. 16 Juni 2021
14. Surat Tugas No. 113/ST.82.02-HP.02.02/VI/2021, Tgl. 16 Juni 2021;



15. Foto-foto Kegiatan;
16. Video Aksi Perubahan.