

**LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN
KINERJA ORGANISASI**

**PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PERTANAHAN
MELALUI ADAPTASI LAYANAN LEMBAGA PERBANKAN**



Nama : **ERIANTO GATOT, S.SiT., M.Si**
NIP : 197601191996031001
J a b a t a n : Kepala Kantor Pertanahan
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Tomohon

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
TAHUN 2023**



LEMBAR PERSETUJUAN

Laporan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan judul :

PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PERTANAHAN MELALUI ADAPTASI LAYANAN LEMBAGA PERBANKAN

Yang diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023 :

N a m a : ERIANTO GATOT, S.SiT., M.Si
N I P : 197601191996031001
J a b a t a n : Kepala Kantor Pertanahan
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Tomohon

Disetujui dan dinyatakan layak untuk disajikan dalam Seminar Laporan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023, yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada hari Selasa tanggal 8 Agustus 2023.

Menyetujui,

Bogor, 8 Agustus 2023

Mentor,

Coach,

JACONIAS WALALAYO, SH., M.H
NIP. 196404201994031003

Ir. RATMONO, M.Si
NIP. 196001211986031001

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR

Laporan Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi ini diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023.

N a m a : ERIANTO GATOT, S.SiT., M.Si
N I P : 197601191996031001
J a b a t a n : Kepala Kantor Pertanahan
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Tomohon

Judul Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan judul :

PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PERTANAHAN MELALUI ADAPTASI LAYANAN LEMBAGA PERBANKAN

Telah diseminarkan dan diterima sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Tahun 2023 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional pada hari Selasa tanggal 8 Agustus 2023.

Menyetujui,

Bogor, 8 Agustus 2023.

Coach,

Project Leader,

Ir. RATMONO, M.Si
NIP. 196001211986031001

ERIAN TO GATOT, S.SiT., M.Si
NIP. 197601191996031001

KATA PENGANTAR

*“ Jangan menjadi orang yang baik, tetapi jadilah orang yang tulus
Karena orang baik belum tentu tulus, tetapi orang tulus sudah pasti baik”*

Jaconias Walalayo,-

Puji dan syukur senantiasa kita panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang hingga saat ini masih memberikan kesehatan dan kekuatan kepada kami, sehingga kami dapat menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan I Tahun 2023 dengan Judul **“Peningkatan Kualitas Pelayanan Pertanahan Melalui Adaptasi Layanan Perbankan”**.

Laporan Aksi Perubahan yang kami susun ini masih belum sempurna karena keterbatasan waktu, data dan informasi terkait penyediaan sarana prasarana dan kualitas sumberdaya manusia, untuk itu kami mohon saran dan masukan dalam penyempurnaan Laporan Aksi Perubahan ini.

Pada kesempatan ini kami menyampaikan ucapan terimakasih dan apresiasi atas bimbingan dan arahan dari seluruh pengajar Widyaiswara, *Coach*, Mentor dan teman-teman PKA Angkatan I Tahun 2023, dan seluruh pihak yang sudah membantu hingga selesainya penyusunan Laporan Aksi Perubahan ini. Semoga Laporan Aksi Perubahan ini dapat bermanfaat bagi kami dan seluruh pihak yang membutuhkannya. Semoga pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan pada tahap berikutnya berjalan lancar dan selesai dengan baik.

Bogor, Agustus 2023.

Penulis,

Erianto Gatot, S.SiT., M.Si

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	1
LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR	2
KATA PENGANTAR	3
DAFTAR ISI	4
RINGKASAN EKSEKUTIF	7
DAFTAR TABEL	8
DAFTAR GAMBAR	9
DAFTAR LAMPIRAN	10
BAB I : PENDAHULUAN	11
1.1. Latar Belakang	11
1.1.1 Profil Kinerja Organisasi.....	13
1.1.2 Kondisi Saat Ini.....	16
1.1.3 Kondisi yang Diharapkan.....	16
1.1.4 Deskripsi Terobosan Inovasi.....	17
1.2 Area dan Fokus Perubahan.....	17
1.3 Tujuan Aksi Perubahan.....	18
1.4 Manfaat Aksi Perubahan.....	18
1.4.1 Manfaat Internal Rancangan Aksi Perubahan.....	18
1.4.2 Manfaat Eksternal Rancangan Aksi Perubahan.....	19
1.5 Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan.....	19
BAB II : ANALIS MASALAH	22
2.1 Identifikasi Masalah.....	22
2.2 Pemilihan Isu Strategis dengan USG.....	23
2.3 Diagnosa Penyebab Masalah dengan Analisis <i>Fish Bone</i>	24
2.4 Identifikasi Akar Penyebab Masalah dengan Metode 5 <i>Why Analysis</i>	27

2.5	Solusi Masalah.....	28
BAB III	: STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH.....	29
3.1	Terobosan/Inovasi.....	29
3.1.1	Cakupan/Terobosan.....	29
3.2	Tahapan Kegiatan.....	30
3.2.1	Output Kunci Aksi Perubahan.....	30
3.2.2	Pentahapan (Milestones) Aksi Perubahan.....	30
3.3	Sumberdaya (Peta dan Pemanfaatan).....	32
3.3.1	Tata Kelola Aksi Perubahan.....	34
3.3.2	Jejaring Kerja Aksi Perubahan.....	35
3.3.3	Target Capaian Kinerja.....	36
3.4	Manajemen Resiko.....	37
3.4.1	Deskripsi.....	37
3.4.2	Proses Manajemen Risiko Aksi Perubahan.....	39
BAB IV	: IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN.....	41
4.1	Deskripsi Proses Kepemimpinan.....	41
4.1.1	Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi.....	41
4.1.2	Pengelolaan Budaya Kerja.....	43
4.1.3	Membangun Jejaring dan Kolaborasi.....	47
4.1.4	Strategi Pengembangan Kompetensi.....	54
4.2	Deskripsi Hasil Kepemimpinan.....	54
4.2.1	Capaian dalam Perbaikan Kinerja Organisasi.....	54
4.2.2	Manfaat Aksi Perubahan.....	62
4.2.3	Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan.....	63
4.3	Keterkaitan Dengan Mata Pelatihan Pilihan.....	63

4.4	Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan.....	66
4.4.1	Penerapan Strategi Komunikasi.....	66
4.4.2	Keberhasilan Mendapat Dukungan Adopsi/Replikasi Aksi Perubahan.....	67
4.5	Keberlanjutan Aksi Perubahan.....	68
4.6	Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri.....	68
BAB V	: PENUTUP.....	69
5.1	Simpulan.....	69
5.2	Rekomendasi.....	69

RINGKASAN EKSEKUTIF

Laporan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi disusun dengan tujuan memberikan informasi dan pelaporan mengenai pelaksanaan aksi perubahan berdasarkan isu utama yang diangkat dalam mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan. Laporan ini berisi pembahasan permasalahan, isu yang diangkat, tujuan diadakan aksi perubahan dan solusi dimana termasuk analisis, mitigasi resiko dan evaluasi sebagai sebuah informasi utuh atas terobosan inovasi yang telah dilakukan dan akan dikembangkan untuk jangka panjang.

Dalam proses penerapan aksi perubahan terdapat Langkah-langkah yang akan diambil antara lain melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, melakukan adaptasi layanan lembaga perbankan, meningkatkan kualitas fasilitas pelayanan, serta melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala.

Laporan ini merupakan upaya untuk mengatasi masalah kurangnya kualitas sumber daya manusia dan pemanfaatan fasilitas pendukung pelayanan yang belum maksimal di Kantor Pertanahan Kota Tomohon. Dengan mengadaptasi layanan lembaga perbankan, diharapkan kualitas pelayanan pertanahan khususnya di Kantor Pertanahan Kota Tomohon dapat ditingkatkan bahkan dapat diterapkan pada kantor – kantor pertanahan lainnya.

DAFTAR TABEL

Tabel 01	: Pemilihan Isu Prioritas dengan Metode USG	21
Tabel 02	: Akar Penyebab dan Alternatif Solusi	25
Tabel 03	: Tahapan dan Waktu Kegiatan	29
Tabel 04	: Tingkat Capaian Kinerja	34
Tabel 05	: Identifikasi Resiko	37
Tabel 06	: Analisis Resiko	37
Tabel 07	: Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 01	: Gedung Kantor Pertanahan Kota Tomohon.....	15
Gambar 02	: Diagram Fishbone Analisis Permasalahan	22
Gambar 03	: Struktur Tim Aksi Perubahan	31
Gambar 04	: Analisis Stakeholder	32
Gambar 05	: Konsultasi dengan Mentor	49
Gambar 06	: Rapat Pembentukan Tim Efektif	50
Gambar 07	: SK. Pembentukan Tim Efektif	50
Gambar 08	: Bersama Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara	57
Gambar 09	: Bersama Tim Bank Mandiri	57
Gambar 10	: Bersama Tim Bank Negera Indonesia	57
Gambar 11	: Kegiatan Pelatihan Publik Speaking	56
Gambar 12	: Pelatihan Beauty Class	57
Gambar 13	: Pelatihan E-Office	58
Gambar 14	: Kegiatan Evaluasi dan Pengarahan Bersama Ombudsman RI	60
Gambar 15	: Pertemuan Bersama Walikota Kota Tomohon	64
Gambar 16	: Kegiatan Evaluasi dan Pendampingan Ombudsman RI	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang grand design Reformasi birokrasi 2010-2025 menyebutkan bahwa pada tahun 2019 diharapkan dapat diwujudkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas KKN, pelayanan publik yang semakin maju dan mampu bersaing secara global; kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi makin baik; sumber daya manusia aparatur semakin profesional dan pola pikir dan budaya kerja yang mencerminkan integritas yang makin tinggi.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional mendapat delegasi dan wewenang mutlak dari pemerintah mengenai pengelolaan pertanahan di wilayah Indonesia. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional telah diberikan mandat oleh negara sebagai pengemban amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria dengan kebijakan pertanahan yang diterapkan di seluruh wilayah Indonesia adalah sama dan seragam dengan tanpa mengabaikan potensi pertanahan yang ada di setiap daerah. Sehingga setiap daerah dipastikan mendapat perlakuan pengelolaan yang sama.

Dalam rangka mensukseskan dan mewujudkan RPJM 2020-2024 dan visi presiden 2020-2024 dengan menetapkan 5 sasaran utama dan rencana tindak presiden, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional telah menetapkan 7 strategis gol Kementerian ATR BPN tahun 2025 sebagai berikut :

1. Terwujudnya keadilan pertanahan.
2. Mendaftarkan bidang-bidang tanah di seluruh Indonesia.
3. Penataan ruang berbasis RDTR untuk mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan yang mendorong pertumbuhan ekonomi.
4. Meningkatkan standar kompetensi SDM menuju birokrasi berstandar dunia.

5. Mewujudkan kantor layanan modern yang memberikan produk layanan dan pusat informasi Pertanahan dan tata ruang secara elektronik berbasis teknologi informasi.
6. Mengoptimalkan layanan informasi pertanahan dan tata ruang sebagai basis penerimaan negara dalam rangka self financing.
7. Mewujudkan kapasitas hukum hak atas tanah dengan memperlakukan sistem pendaftaran tanah stelsel positif.

Kementerian Agraria dan tata ruang Badan Pertanahan Nasional terus melakukan berbagai upaya untuk mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat, untuk itu diperlukan penyempurnaan sistem pelayanan publik yang menyangkut metode dan prosedur pelayanan dalam rangka memberikan pelayanan yang mudah, cepat, terjangkau dan akuntabel. Teknologi informasi dan komunikasi pada berbagai layanan pertanahan dengan cara memperluas akses lokal, membuka layanan interaktif dan mendorong partisipasi masyarakat sehingga terwujudnya peningkatan akses dan kualitas layanan. Peningkatan kualitas layanan yang baik akan menciptakan sistem tata kelola pemerintahan menuju governance yang transparan dan akuntabel.

Sebagai langkah awal dalam menyusun aksi perubahan tentu saja selaku pegawai negeri harus merasakan dan menemukan keresahan maupun kekurangan yang ada di organisasi satuan kerja, terkait tugas pokok dan fungsi jabatan saya sebagai Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon yang salah satunya berkaitan dengan pelayanan publik dan juga peningkatan sumber daya manusia yang mana hal tersebut akan menjadi Core isu dalam rancangan aksi perubahan yang saya angkat.

Hal yang pertama kali saya dapatkan adalah organisasi satuan kerja yang saya tempati belum sepenuhnya bisa dianggap cukup nyaman dan baik dari segi peranan, baik itu sarana maupun prasarana yang memadai yang mencakup kenyamanan, kemudahan, dan kesempatan. Walaupun memang dari segi volume layanan secara rutin tidak banyak seperti di Kantor Pertanahan lainnya, namun

sejatinya pelayanan tetaplah pelayanan di mana sebagai pelayan publik kita tetap harus memberikan yang terbaik.

Ada beberapa hal yang harus dibenahi dalam pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Tomohon yaitu :

1. Kurang kualitas pelayanan pertanahan di loket pelayanan.
2. Fasilitas pelayanan yang tersedia belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan maksimal.
3. Kurangnya kualitas sumber daya manusia di loket pelayanan.

Pembenahan terhadap beberapa poin kekurangan di atas ke depannya juga sekaligus mendukung Kantor Pertanahan Kota Tomohon agar bersiap menjadi kawasan zona integritas yang sesuai dengan standar Kemenpan-RB, maka yang akan saya lakukan untuk membenahi hal-hal di atas adalah mengadopsi atau mengadaptasi pola Pelayanan seperti di layanan lembaga perbankan.

Saya akan melakukan implementasi aksi perubahan dengan judul **“Peningkatan Kualitas Pelayanan Pertanahan Melalui Adaptasi Layanan Perbankan”**, yang diharapkan nanti ke depan akan mendukung dalam organisasi satuan kerja yang saya tempati dalam pembangunan kawasan zona integritas dan juga sekaligus mempersiapkan sumber daya manusia yang mumpuni.

1.1.1 Profil Kinerja Organisasi

Sesuai dengan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan, bahwa Kantor Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 20 Kantor Pertanahan menyelenggarakan fungsi :

1. Penyusunan rencana Program anggaran dan pelaporan.
2. Pelaksanaan survei dan pemetaan.
3. Pelaksanaan penetapan hak dan pendaftaran tanah.
4. Pelaksanaan penataan dan pemberdayaan.
5. Pelaksanaan pengadaan tanah dan pengembangan pertanahan.
6. Pelaksanaan pengendalian dan penanganan sengketa Pertanahan.
7. Pelaksanaan modernisasi pelayanan Pertanahan berbasis elektronik.
8. Pelaksanaan reformasi birokrasi dan penanganan pengaduan.
9. Pelaksanaan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Pertanahan

Struktur organisasi Kantor Pertanahan terdiri atas :

1. Sub. Bagian Tata Usaha.
2. Seksi Survei dan Pemetaan
3. Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.
4. Seksi Penataan dan Pemberdayaan.
5. Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan.
6. Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa.

(Keadaan saat ini di Kantor Pertanahan Kota Tomohon terkait Jabatan Pengawas hanya ada 3 Sub.Bagian / Seksi)

a. Keadaan Wilayah Administrasi.

Kota Tomohon merupakan dataran tinggi dengan ketinggian rata-rata 786 meter diatas permukaan laut, yang terletak pada posisi 01 18' 51" Lintang Utara dan 124 49' 40" Bujur Timur dengan luas wilayah adalah 147,21 km², yang terdiri atas 5 Kecamatan dan 44 Kelurahan dengan jumlah penduduk 100.853 ribu.

- b. Jumlah Bidang Tanah di Kota Tomohon
- Estimasi jumlah bidang tanah : 49.062 bidang
 - Jumlah bidang tanah terdaftar : 28.980 bidang
 - Jumlah bidang tanah belum terdaftar : 28.082 bidang
- c. Profil Umum Pegawai di Kantor Pertanahan Kota Tomohon (kondisi Riil)
- :
- Pegawai Negeri Sipil : 24 orang
 - PPNPN : 17 orang
 - Petugas Ukur PNS : 2 orang
 - Petugas Ukur ASK : 2 orang

Gambar 01 :
Gedung Kantor Pertanahan Kota Tomohon



1.1.2 Kondisi Saat Ini

Secara umum pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Pertanahan Kota Tomohon sudah berjalan dengan baik, hanya saja ada beberapa permasalahan muncul yang memang terkait dengan pelayanan publik khususnya loket pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada, Selama ini fasilitas-fasilitas yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon terkesan tidak di manfaatkan dengan maksimal dan terkesan hanya pelengkap contohnya seperti fasilitas layanan pengaduan dan juga konsultasi, selain itu penempatan Sumber Daya Manusia yang ada di garda terdepan atau loket, juga tidak memperhatikan kecakapan, kemampuan dan penampilan dalam melayani Masyarakat.

Terlebih sebagai perwujudan dalam membangun Kawasan Zona Integritas di Kantor Pertanahan Kota Tomohon berdasarkan Peraturan Menpan RB Nomor 10 Tahun 2019 hal tersebut merupakan komponen-komponen program yang harus dikembangkan dalam membangun Kawasan Zona Integritas yakni peningkatan kualitas pelayanan publik yang bersifat konkrit dan juga penataan manajemen sumber daya manusia, dimana dari dua poin tersebut merupakan komponen-komponen pengungkit penilaian unit kerja berpredikat menuju WBK /menuju WBM.

1.1.3 Kondisi yang Diharapkan

Pelaksanaan aksi perubahan ini diharapkan meningkatnya kualitas sumberdaya manusia khususnya pada petugas loket pada kegiatan pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Tomohon sehingga dapat mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang berkualitas serta akuntabel.

Selain dapat menciptakan pelayanan publik yang berkualitas, kinerja yang diinginkan kedepannya yaitu :

1. Meningkatnya kualitas pelayanan publik melalui loket pelayanan dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada.
2. Meningkatnya kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Tomohon
3. Pemanfaatan fasilitas – fasilitas pelayanan secara maksimal

1.1.4 Deskripsi Terobosan Inovasi

Berdasarkan kondisi yang terjadi saat ini dan kondisi yang diharapkan maka dibutuhkan peningkatan terhadap SDM dan pemanfaatan prasarana dan sarana secara maksimal dengan mengadakan Pelatihan Public Speaking, beauty class, pelatihan personal branding, pelatihan E-office dan sosialisasi PerKBN No.1 Tahun 2020 serta perbaikan prasarana dan sarana media informasi pelayanan dan antrian. Dengan adanya peningkatan SDM dan pemanfaatan prasarana dan sarana secara maksimal dapat menjadi pendorong meningkatnya kualitas pelayanan terhadap kebutuhan publik akan informasi pertanahan.

1.2 Area dan Fokus Perubahan

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon sebagai perwujudan reformasi birokrasi dalam membangun Kawasan Zona Integritas menuju WBK/menjuju WBM, ada 3 Permasalahan yang menjadi focus utama untuk dibenahi sesuai tugas dan fungsi sebagai Kepala Kantor yaitu :

1. Kurangnya kualitas pelayanan pertanahan di loket pelayanan.
2. Fasilitas pelayanan yang tersedia belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan maksimal.
3. Kurangnya kualitas sumber daya manusia di loket pelayanan.

1.3 Tujuan Aksi Perubahan

Tujuan dari aksi perubahan ini adalah untuk melakukan Peningkatan Kualitas Pelayanan Pertanahan Melalui Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan, dengan tahapan pencapaian sebagai berikut

1. Jangka Pendek (kurang lebih 60 hari)
Terlaksananya pembenahan dalam sistem pelayanan yang ada di satuan kerja, dengan peningkatan sumber daya manusia terutama petugas loket dan tersedianya sarana dan prasarana pendukung dalam membentuk sistem pelayanan yang modern di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
2. Jangka Menengah (6 bulan kedepan)
Penerapan konsep pelayanan hasil adaptasi dari lembaga perbankan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
3. Jangka Panjang (1 Tahun)
Terwujudnya standar operasional loket pelayanan yang modern dan lebih baik.

1.4 Manfaat Aksi Perubahan

1.4.1. Manfaat Internal Aksi Perubahan

Dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diadaptasi melalui lembaga perbankan, maka diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara internal sebagai berikut :

1. Menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi, dimana salah satu bentuk perubahan adalah melakukan inovasi peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan melalui peran aktif stakeholder.
2. Dapat menggerakkan para pihak terkait untuk memberikan dukungan dan kontribusinya untuk membantu peningkatan pelayanan pertanahan.
3. Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon khususnya petugas loket pelayanan.

4. Dapat membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal untuk mendukung peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan.

1.4.2. Manfaat Eksternal Rancangan Aksi Perubahan

Dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diadaptasi melalui lembaga perbankan maka diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara eksternal sebagai berikut :

1. Meningkatnya kepuasan masyarakat dalam memperoleh informasi dan layanan secara verbal melalui petugas loket pelayanan
2. Terwujudnya pelayanan modern yang berbasis teknologi dan informasi.
3. Memberikan penampilan dan wajah baru yang menarik terhadap pelayanan di loket pelayanan sehingga masyarakat merasa nyaman

1.5. Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan

Dari Hasil studi lapangan di dinas kependudukan dan Catatan Sipil Provinsi DKI Jakarta, banyak kebijakan dan program kerja yang merupakan inovasi layanan yang sangat bagus, dan bisa diambil lesson learn untuk diadopsi dan diadaptasi pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dan dalam aksi perubahan ini, antara lain :

- a. Kepemimpinan transformasional yang mendorong organisasi dan jajarannya terus melakukan inovasi layanan.
- b. Berbagai inovasi layanan yang terus dikembangkan dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui berbagai platform, menyesuaikan perkembangan zaman dan fokus pada kemudahan layanan kepada masyarakat.
- c. Penerapan kolaborasi dengan pemangku kepentingan mampu membuat inovasi layanan lebih mudah diimplementasikan dan mendapat dukungan penuh.

- d. Melaksanakan pembangunan jejaring kerja komunikatif efektif baik secara vertikal dan horizontal di lingkup internal maupun dan eksternal dalam rangka mewujudkan visi misi serta memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan.
- e. Penerapan proses manajemen risiko dapat memberikan gambaran resiko dan upaya pencegahan atau mitigasi terhadap resiko yang mungkin terjadi pada organisasi.
- f. Optimalisasi penggunaan dan pengelolaan sumber daya yang terbatas, dilakukan dengan penerapan strategi perencanaan dan penganggaran yang adaptif pendukung tujuan organisasi.

Dari kunjungan studi lapangan tersebut ada beberapa Key Succes Faktor yang dapat diadopsi oleh Project leader untuk dijadikan acuan dalam memperkaya dan memperkuat pengetahuan serta menjadi motivasi agar aksi perubahan dapat terlaksana dengan cepat dan tepat sebagai berikut :

- a. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk mencapai tujuan dan kinerja organisasi melakukan inovasi secara konsisten memberikan target kepada satker untuk melakukan inovasi minimal 2 inovasi per tahun dan memberi alokasi anggaran yang memadai.
- b. Melakukan komunikasi efektif kepada stakeholder dengan cara sosialisasi terhadap program inovasi layanan kepada pengguna dan memberi pembinaan bimbingan teknis dan sosialisasi terkait secara langsung maupun melalui secara online.
- c. Merespon segala keluhan pengaduan masyarakat secara cepat dan mencatat kinerja ini ke dalam salah satu komponen perhitungan tunjangan kinerja layanan kepada Masyarakat.
- d. Penerapan kolaborasi dengan pemangku kepentingan mampu membuat inovasi layanan lebih mudah diimplementasikan dan mendapat dukungan penuh.

- e. Melaksanakan pembangunan jejaring kerja komunikasi efektif baik secara vertikal dan horizontal lingkup internal maupun dan eksternal dalam rangka mewujudkan Visi misi serta memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan.
- f. Penerapan proses manajemen risiko dapat memberikan gambaran risiko dalam upaya pencegahan/mitigasi terhadap risiko yang mungkin terjadi pada organisasi.
- g. Optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang terbatas dilakukan dengan penerapan strategi perencanaan dan penganggaran yang adaptif mendukung tujuan organisasi.

Proses adopsi dan adaptasi yang diperoleh dari hasil studi lapangan terhadap kualitas pelayanan, dapat dilihat dalam 4 unsur yang diadaptasi pada layanan perbankan untuk peningkatan kualitas pelayanan dan sumberdaya manusia antara lain :

1. Brand.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh organisasi satuan kerja harus memberikan dampak kepercayaan atau suatu citra yang baik di depan masyarakat, terhadap organisasi atau satuan kerja. Selain itu meningkatkan branding yang tepat akan membuat masyarakat memahami tugas dan fungsi organisasi mengetahui layanan yang diberikan serta memandang organisasi tersebut sebagai sumber informasi yang akurat dan terpercaya, terlepas dari itu dalam membangun branding di organisasi satuan kerja tentunya harus didukung dengan fasilitas yang memadai dan modern yang berfungsi memberikan akses kemudahan, kenyamanan, keterbukaan, dan kesempatan waktu bagi masyarakat umum sehingga pelayanan yang diberikan menjadi kenangan yang baik di mata masyarakat yang diharapkan berdasarkan hal tersebut masyarakat, yang diberikan pengalaman pelayanan tersebut akan menjadi sumber promosi untuk membangun citra yang baik organisasi satuan kerja.

2. Brain.

Menjadi pelayan publik seorang petugas sejatinya harus memiliki wawasan yang luas dan terbuka dari segi peraturan perundang-undangan dan standar operasional prosedur pelayanan, sehingga penyelesaian masalah dapat diselesaikan hanya di depan loket saja di mana diharapkan petugas loket sebagai garda terdepan dapat menjadi decision Maker atau pembuat keputusan layaknya customer service seperti yang ada di perbankan.

3. Beauty.

Pentingnya menjaga dan memperbaiki penampilan dalam memberikan pelayanan publik tentu sangat berpengaruh karena pada saat melayani masyarakat kesan pertama merupakan awal komunikasi akan dimulai, ketika seorang pelayan publik memberikan penampilan yang menarik sejatinya sudah membuat masyarakat nyaman dan memberikan dampak psikologis contohnya ketika ada permasalahan atau kendala yang dialami masyarakat maka hal tersebut akan meredam emosi masyarakat karena seorang pelayan publik memberikan penampilan yang menarik dan nyaman dilihat, sehingga dalam menyampaikan apa yang diinginkan atau dibutuhkan akan tersampaikan dengan baik dan tepat. Hal ini dapat dipenuhi dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan pengetahuan melalui Beauty Class kemudian juga dapat dilakukan dengan memberikan seragam yang menarik dan indah dilihat seperti yang ada di perbankan dengan menjunjung tinggi kearifan local.

4. Behavior.

Perilaku dari seorang pelayan publik sangatlah penting dengan sikap pelayan yang ramah dan santun dalam melayani masyarakat dan dengan adanya keahlian berbicara atau kemampuan publik speaking yang baik, maka pelayanan publik dapat memberikan informasi secara persuasif sehingga setiap Informasi yang disampaikan akan diterima dengan baik sebagaimana jika kita berkaca atau melihat dari pelayanan perbankan kita sangat dibuat nyaman dengan perilaku yang ditampilkan oleh petugas bank dari mulai masuk di depan pintu.

BAB II

ANALISIS MASALAH

2.1. Identifikasi Masalah

Secara umum pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Pertanahan Kota Tomohon sudah berjalan dengan baik hanya saja ada beberapa permasalahan muncul yang memang terkait dengan pelayanan publik Pertanahan khususnya loket pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada. Selama ini fasilitas-fasilitas yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon tidak dimanfaatkan dengan maksimal dan terkesan hanya pelengkap Contohnya seperti fasilitas layanan pengaduan dan juga konsultasi Selain itu penempatan sumber daya manusia yang ada di garda terdepan juga tidak memperhatikan kecakapan kemampuan dan penampilan dalam melayani masyarakat.

Terlebih sebagai perwujudan dalam membangun kawasan zona integritas di Kantor Pertanahan Kota Tomohon berdasarkan peraturan Menpan-RB Nomor 10 tahun 2019 hal tersebut merupakan komponen-komponen program yang harus dikembangkan dalam membangun kawasan Zona integritas yakni peningkatan kualitas pelayanan pertanahan yang bersifat konkrit, dan juga penataan manajemen sumber daya manusia di mana dari dua poin tersebut merupakan komponen-komponen pengungkit penilaian unit kerja berpredikat menuju WBK dan WBBM.

Pelaksanaan aksi perubahan ini diharapkan sebagai penggerak awal perwujudan reformasi birokrasi secara optimal terutama dalam pembangunan kawasan zona integritas menuju WBK dan WBBM. Selain itu dapat menciptakan pelayanan publik yang modern dan tidak kalah saing dengan lembaga pelayanan yang serupa. Adapun kinerja yang diinginkan ke depan antara lain meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Tomohon serta menciptakan standar operasional pelayanan yang modern sebagai contoh untuk Kantor Pertanahan lainnya.

2.2. Pemilihan Isu Strategis dengan USG

Untuk menemukan penyebab masalah yang paling dominan yang akan menghambat pencapaian tujuan dilakukan analisis USG Metode USG merupakan salah satu cara untuk menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Cara menggunakan metode ini adalah dengan menentukan tingkat urgensi, keseriusan dan perkembangan isu dengan menentukan skala 1 sampai dengan 5. Isu yang memiliki skor tertinggi ditetapkan sebagai isu prioritas. Pemilihan isu prioritas ditampilkan pada Tabel 1.

- Urgency (U)* adalah seberapa mendesak isu itu harus dibahas, dikaitkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu tersebut untuk memecahkan masalah yang menyebabkan isu tadi.
- Seriousness (S)* adalah seberapa serius isu tersebut perlu dibahas dikaitkan dengan akibat yang timbul jika isu tersebut tidak dipecahkan.
- Growth (G)* adalah seberapa besar kemungkinan isu tersebut berkembang jika tidak ditangani sebagaimana mestinya.

Tabel 01 :
Pemilihan Isu Prioritas dengan Metode USG

No.	Kendala	U	S	G	Total	Peringkat
1	Kurang Optimalnya publikasi informasi kepada masyarakat terhadap pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Tomohon	5	4	3	12	II
2	Fasilitas-fasilitas pelayanan yang tersedia belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan maksimal hanya tersedia ruangan namun belum ada petugas khusus yang ditunjuk untuk bertugas secara berkala	4	4	3	11	III
3	Kurangnya kualitas sumberdaya manusia di loket pelayanan.	5	4	4	13	I

Skala Likert

- | | |
|-----------|------------------|
| 1. Sangat | 4. Kurang |
| 2. Sedang | 5. Sangat Kurang |
| 3. Cukup | |

Kriteria Penilaian

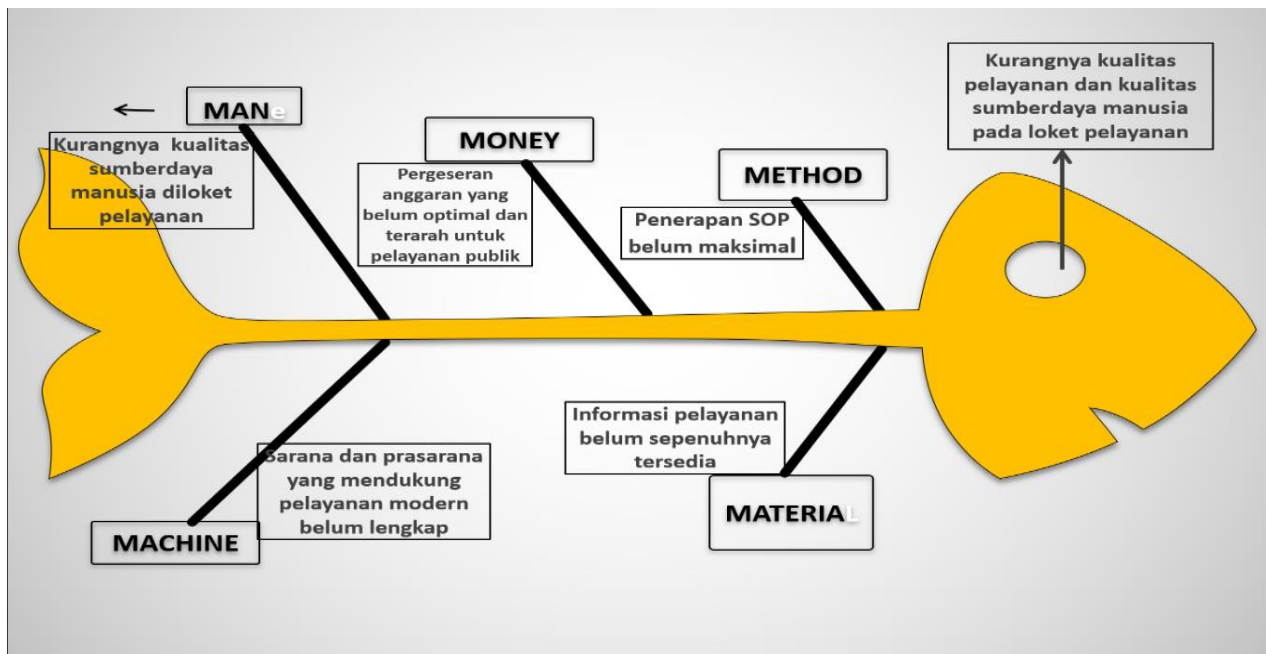
Urgency = Mendesak
 Seriousness = Waktu
 Growth = Menyengket Dampak / Keadaan Menjadi lebih buruk

Berdasarkan total nilai yang tertinggi, maka core issue yang dominan adalah Kurangnya kualitas sumberdaya manusia di loket pelayanan. Penentuan nilai skala 1-5 pada tabel ini adalah berdasarkan hasil *brainstorming* internal di kantor dan pegawai di sub bagian tata usaha serta petugas loket.

2.3. Diagnosa Penyebab Masalah dengan Analisis Fish Bone

Identifikasi lebih jelas mengenai permasalahan yang menyebabkan core issue, maka digunakan suatu metode yaitu analisis *Fishbone*. *Diagram Fishbone* merupakan salah satu metode untuk menganalisa penyebab dari sebuah masalah atau kondisi. Sering juga diagram ini disebut dengan diagram sebab-akibat atau *cause effect diagram*.

Gambar 02 :
Diagram Fishbone Analisis Permasalahan



Dari diagram tulang ikan (Fish Bone) dapat diketahui akar penyebab terjadinya isu/permasalahan berdasarkan 3 (tiga) perspektif. Setelah diperoleh akar penyebab utama dari isu strategis yang ada, maka disusunlah alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut agar kedepannya dapat diperoleh suatu kondisi yang diharapkan. Akar penyebab dan solusi yang diajukan adalah sebagai berikut :

Untuk menampilkan jabaran analisis permasalahan dari diagram *fishbone* dalam bentuk tabel.

Tabel 02 :

Akar Penyebab dan Alternatif Solusi

No.	Aspek Penyebab	Alternatif Solusi
1.	Man Kurangnya kualitas sumberdaya manusia diloket pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan SDM dengan menyiapkan Pelatihan Publik Speaking dan Beauty Class. 2. Penguasaan SOP pelayanan pertanahan. 3. Penerapan Brand, Brain, Beauty, Behavior.
2.	Method Penerapan SOP yang belum optimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perlunya Pemahaman dan penguasaan terkait SOP. 2. SDM memanfaatkan dan memahami secara maksimal peraturan atau juknis tertulis mengenai SOP.
3.	Material Informasi pertanahan belum sepenuhnya tersedia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Up date informasi pertanahan baik melalui media audio dan video. 2. Sosialisasi informasi secara masif kepada masyarakat

Pada dasarnya aksi perubahan ini diharapkan akan memberikan solusi dan menjadi inovasi dalam mengatasi permasalahan atau isu yang telah diidentifikasi dengan menggunakan beberapa metode yang sudah dipaparkan di atas, maka dari itu solusi yang paling tepat untuk mencakup secara keseluruhan

yaitu dengan peningkatan kualitas sumberdaya manusia di loket melalui adaptasi layanan perbankan.

Jika mencontoh penerapan Pelayanan seperti di bank kita tahu bersama selain petugas berpenampilan rapi dan menarik, dalam memenuhi dan mengatasi keluhan masyarakat petugas di bank selalu cepat dan tanggap, selain itu juga dalam menjawab kebutuhan informasi yang diinginkan masyarakat petugas selalu dapat menjawab secara langsung yang artinya dalam memberikan pelayanan semua petugas sudah menguasai informasi dan juga komunikasi kepada masyarakat.

Berikut beberapa standar dalam pelayanan bank yang diadaptasi dalam aksi perubahan ini :

1. Standar penampilan petugas (menarik dari segi pakaian dan juga fisik).
2. Standar fasilitas pelayanan (tersedianya media informasi dan sistem antrian berbasis elektronik dan sarana pendukung yang dapat memenuhi segala kondisi atau keterbatasan masyarakat).
3. Standar pengetahuan (mampu berkomunikasi dengan baik dan menguasai informasi dan pelayanan serta dapat menjawab berbagai pengaduan dan juga keluhan).

Dengan menerapkan standar tersebut diharapkan ke depannya akan tercipta suatu pelayanan yang prima nyaman dan juga modern sehingga dapat meningkatkan kepuasan masyarakat, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pertanahan dan dapat menjadi contoh untuk Kantor Pertanahan lainnya, sekaligus mendukung dalam pembangunan kawasan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM, sehingga aksi perubahan ini merupakan suatu kegiatan yang layak untuk dilaksanakan dan diharapkan akan menjadi inovasi terhadap pelayanan pertanahan yang modern.

2.4 Identifikasi Akar Penyebab Masalah dengan Metode 5 Why Analysis

Teknik Why Analysis atau 5 Why's Analysis menggunakan Teknik literasi dengan pertanyaan 'mengapa' dan direpetisi sampai menemukan akar masalah. Pencarian akar masalah akan berhenti pada pertanyaan kelima, tetapi tidak menutup kemungkinan melebihi atau kurang dari 5 pertanyaan bergantung pada efektivitas analisis ini dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Beberapa penyebab masalah akan diidentifikasi akar masalah utama dengan menggunakan 5 Why's Analysis, dengan Langkah sebagai berikut ?

1. Why 1 : Mengapa proses atau tahapan layanan belum terintegrasi dengan baik? Karena fasilitasi dan informasi pelayanan pertanahan belum terlaksana secara maksimal
2. Why 2 : Mengapa fasilitasi dan informasi pelayanan pertanahan belum terlaksana secara maksimal ? Karena fasilitasi layanan dan informasi masih secara manual
3. Why 3 : Mengapa fasilitasi layanan dan informasi masih secara manual ? Karena belum maksimalnya pemanfaatan prasarana dan sarana
4. Why 4 : Mengapa pemanfaatan prasarana dan sarana belum maksimal ? Kurangnya kualitas sumber daya manusia melalui pelayanan loket
5. Why 5 : Mengapa kualitas sumber daya manusia melalui pelayanan loket masih kurang? Karena belum adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan prasarana dan sarana yang mendukung

Berdasarkan 5 Why's Analysis, maka ditemukan bahwa akar masalah utama (leverage) adalah “belum adanya peningkatan sumber daya manusia dengan prasarana dan sarana yang mendukung pada loket pelayanan”.

2.5. Solusi Masalah

Dalam proses mencapai kondisi – kondisi yang diharapkan, ada beberapa upaya terukur yang harus dilakukan :

1. Man

Man dalam hal ini yaitu kurangnya kualitas sumberdaya manusia diloket pelayanan.

- a. Meningkatkan SDM dengan menyiapkan Pelatihan Publik Speaking dan Beauty Class.
- b. Meningkatkan Penguasaan terhadap SOP pelayanan pertanahan.
- c. Menerapkan unsur Brand, Brain, Beauty, Behavior.

2. Method

Method berkaitan dengan penerapan SOP yang belum optimal.

- a. Perlunya Pemahaman dan penguasaan terkait SOP.
- b. SDM memanfaatkan dan memahami secara maksimal peraturan atau juknis tertulis mengenai SOP.

3. Material

Informasi pertanahan belum sepenuhnya tersedia

- a. Up date informasi pertanahan baik melalui media audio dan video.
- b. Sosialisasi informasi secara masif kepada masyarakat

BAB III

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

3.1 Terobosan/Inovasi

Inovasi adalah merupakan upaya mengubah ide kreatif menjadi produk atau metode kerja pada inovasi yang harus mengandung unsur kebaharuan, bermanfaat dan keberlanjutan, mudah dievaluasi, serta dapat kompatibel dengan sistem atau metode lain, inovasi dapat berupa program, gerakan, metode atau strategi.

3.1.1 Cakupan Terobosan

Pada aksi perubahan ini masalah prioritas yang dipilih untuk ditangani adalah kurangnya kualitas sumber daya manusia di loket pelayanan, terobosan inovasi yang akan dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia khususnya petugas loket di Kantor Pertanahan Kota Tomohon yaitu dengan mengadaptasi layanan lembaga perbankan seperti :

1. Membangun kerjasama jejaring kerja dengan pihak perbankan sebagai contoh pelayanan yang akan diterapkan.
2. Membangun kerjasama jejaring kerja dengan instansi penilai pelayanan publik yakni Ombudsman dalam pengawasan pelayanan publik sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan ide-ide perbaikan dalam penyelenggaraan pelayanan public.
3. Menerapkan pelayanan terpadu satu pintu.
4. Meningkatkan kompetensi petugas roket pelayanan Pertanahan melalui pembekalan publik speaking, personal branding, kepribadian dan juga penampilan.
5. Menggunakan seragam atau pakaian yang menarik dan sopan khusus petugas roket pelayanan pertanahan seperti di bank pada umumnya.
6. Menerapkan sistem informasi dan pelayanan Real Time secara visual seperti di bank pada umumnya.

Dalam peningkatan sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Tomohon ditekankan terhadap seluruh petugas roket sebagai sasaran utama yang menjadi proyek aksi perubahan. Selain itu seluruh PNS dan PPNPN juga dilibatkan agar dapat menambah pengetahuan dan juga skill sehingga apabila terdapat rolling atau mutasi secara internal semua petugas sudah mempunyai bekal yang mumpuni.

3.2 Tahapan Kegiatan

3.2.1 Output Kunci Aksi Perubahan

Output kunci dari Aksi perubahan adalah :

1. Terselenggaranya konsultasi kegiatan yang telah dirancang dengan Mentor dan Coach
2. Terbentuknya tim efektif aksi perubahan
3. Terjalinnnya koordinasi dengan pihak perbankan sebagai acuan adaptasi model pelayanan
4. Meningkatnya kualitas pelayanan pertanahan di loket pelayanan.
5. Pemanfaatan fasilitas pelayanan secara maksimal
6. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di loket pelayanan.

3.2.2 Pentahapan (Milestones) Aksi Perubahan

Tahapan kegiatan aksi perubahan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai yaitu :

1. Tahapan Kegiatan Jangka Pendek

Tahapan jangka pendek dilaksanakan selama 60 hari yaitu masa implementasi aksi perubahan adalah dengan melakukan pembenahan dalam sistem pelayanan yang ada pada satuan kerja dimulai dari peningkatan sumber daya manusia terutama petugas loket dan meningkatkan sarana dan prasarana pendukung dalam membentuk sistem pelayanan yang modern di Kantor Pertanahan Kota Tomohon yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 03 : Tahapan dan Waktu Kegiatan

Tahapan Utama	Waktu								Output	Al ok asi Bi aya	
	Apr il	Mei				Juni					
	III	I	II	II I	IV	I	II	II I			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Tahapan Persiapan											
1. Sosioalisasi peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan perbankan. 2. Perumusan rencana kegiatan dan penganggaran kegiatan. 3. Pembentukan Tim										SK Tim	
Tahapan Implementasi											
1. Screnning loket pelayanan. 2. Koordinasi dengan layanan perbankan untuk menentukan model percontohan yang akan diadaptasi. 3. Koordinasi dengan Ombudsman sebagai penilai terhadap peningkatan pelayanan public atau control kualitas pelayanan.										Tabulasi (daftar hasil 32ersam a32nt yang harus ditingkatkan) target model Kontrol kualitas	
4. Pelatihan public speaking, personal branding, dan beauty class untuk petugas loket pelayanan, dari pihak bank. 5. Pelatihan E-Office										SDM berkualitas	
6. Perbaikan sarana dan prasarana media informasi dan antrian pelayanan pertanahan										System pelayanan modern	
7. Pembuatan role model yang menarik untuk seragam petugas loket pelayanan										Standard seragam	
8. Koordinasi bersama stakeholder Bersama PPAT/PPATS terkait pelayanan pertanahan											

9. Kontrol kualitas oleh Ombudsman terhadap pelayanan publik yang ditingkatkan								Tabulasi daftar perbaikan dari ombudsman	
Tahap Evaluasi 1. Evaluasi Pelaksanaan								Laporan	
2. Penyusunan laporan dan rencana tindak lanjut								Akhir aksi perubahan	

2. Tahapan Kegiatan Jangka Menengah.

Jangka waktu penyelesaian aksi perubahan sampai dengan akhir tahun anggaran 2023, dalam jangka waktu 6 bulan ke depan konsep pelayanan yang diadaptasi melalui lembaga layanan perbankan dapat diterapkan di Kantor Pertahanan Kota Tomohon.

3. Tahapan Kegiatan Jangka Panjang

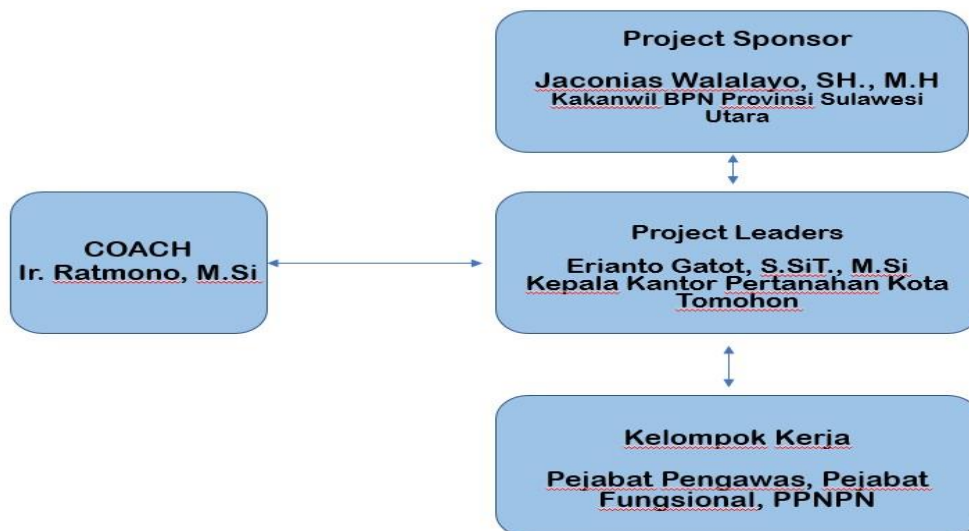
Jangka waktu penyelesaian aksi perubahan lebih dari satu tahun anggaran 2023 dan diharapkan pada tahun 2024 sudah dapat membuat standar operasional pelayanan yang modern dan standar rekrutmen petugas loket pelayanan yang lebih baik untuk Kantor Pertahanan Kota Tomohon.

3.3 Sumber Daya (Peta dan Pemanfaatan)

Berdasarkan sumberdaya yang ada, dilakukan pemetaan tim yang masing-masing peran dalam tim dan stakeholder yang terlibat dalam kegiatan aksi perubahan ini. Peranan masing-masing tim atau orang yang terlibat dalam penyelenggaraan aksi perubahan adalah sebagai berikut :

1. Project Sponsor : Mentor/Kepala Kantor Wilayah Bdn Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara, selaku pembimbing dan pengarah aksi perubahan.
2. Coach : selaku pembimbing dan pengarah dalam penulisan aksi perubahan.
3. Project Leader : Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon selaku penanggung jawab aksi perubahan.
4. Kelompok Kerja : Kepala Sub. Bagian Tata Usaha, para Pejabat Pengawas dan para Pejabat Fungsional, membantu dalam mengkoordinasikan secara umum dan membantu dalam pelaksanaan tahapan kegiatan aksi perubahan

Gambar 03 : Struktur Tim Aksi Perubahan

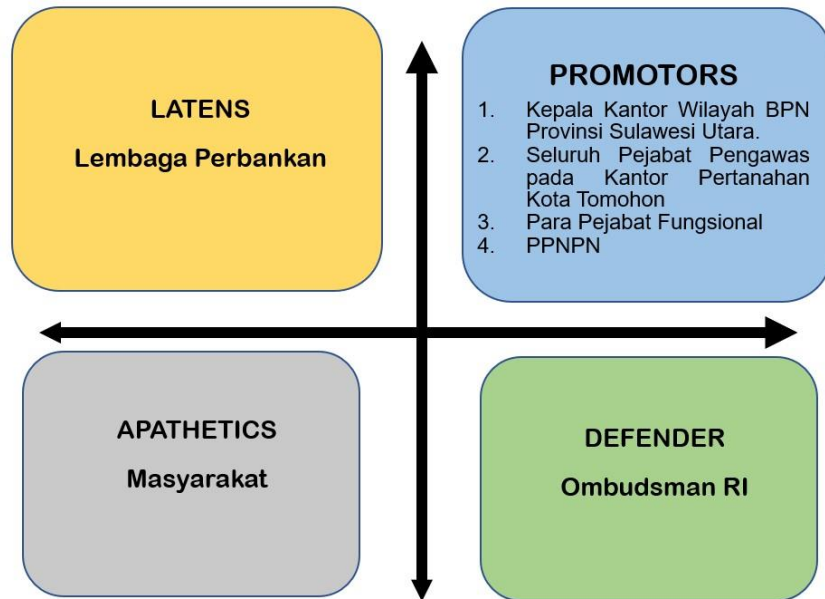


Identifikasi Stakeholder :

STAKEHOLDER INTERNAL	STAKEHOLDER EKSTERNAL
1. Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Utara. 2. Seluruh Pejabat Pengawas pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon 3. Para Pejabat Fungsional 4. PPNPN 5. Coach	1. Lembaga Perbankan 2. Ombudsman RI Perwakilan Sulut 3. Masyarakat

Dari hasil identifikasi stakeholder seperti tersebut diatas selanjutnya dianalisa untuk mengetahui sejauh mana peran dari masing-masing stakeholder yang akan mempengaruhi keberhasilan aksi perubahan ini dengan menggunakan Analisa stakeholder berikut ini :

Gambar 4 : Analisis Stakeholder



Keterangan :

1. *Promoter* memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga pengaruh yang besar untuk membantu membuatnya berhasil.
2. *Defender* memiliki pengaruh yang kecil tetapi memiliki kepentingan yang besar dalam kesuksesan proyek perubahan.
3. *Latent* memiliki pengaruh yang besar tetapi tidak memiliki kepentingan khusus
4. *Apathetic* kurang memiliki kekuatan maupun kepentingan.

3.3.1 Tata Kelola Aksi Perubahan

Untuk melakukan aksi perubahan perlu menyusun Tim agar pelaksanaan aksi perubahan dapat berjalan efektif dan efisien. Dengan adanya pembagian kerja memudahkan koordinasi dalam Tim.

3.3.2 Jejaring Kerja Aksi Perubahan

Jejaring kerja yang terlibat dalam pelaksanaan aksi perubahan ini terbagi menjadi jejaring internal dan eksternal dengan identifikasi berdasarkan hubungan dan pengaruh yang kami jabarkan sebagai berikut ini :

STAKEHOLDER INTERNAL	STAKEHOLDER EKSTERNAL
1. Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Utara. 2. Seluruh Pejabat Pengawas pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon 3. Para Pejabat Fungsional 4. PPNPN 5. Coach	1. Lembaga Perbankan 2. Ombudsman RI Perwakilan Sulut 3. Masyarakat

1. Jejaring Internal :

Jejaring Internal yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon yang terlibat di dalam Aksi Perubahan ini antara lain :

- a. Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Utara sebagai pengarah, pembimbing dan pelindung kegiatan proyek perubahan
- b. Coach sebagai pengarah, pembimbing dan pelindung kegiatan proyek perubahan
- c. Seluruh Pejabat Pengawas pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon sebagai pemberi masukan dan membantu koordinasi internal pada kegiatan rancangan aksi
- d. Para Pejabat fungsional sebagai pemberi masukan dan membantu koordinasi internal pada kegiatan rancangan aksi
- e. PPNPN sebagai tenaga pendukung dalam kegiatan rancangan aksi

2. Jejaring Eksternal :

Jejaring Eksternal yang tidak terlibat secara langsung namun tetap berkaitan dengan Aksi perubahan ini antara lain Perbankan, Ombudsman RI Perwakilan Sulut dan Masyarakat.

3.3.3. Target Capaian Kinerja

Dalam rangka pelaksanaan rancangan aksi perubahan, project leader telah berupaya agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan Tugas dan Fungsi sebagai Kepala Kantor Pertanahan .

Pengukuran tingkat capaian kinerja selama 60 (enam puluh) hari menunjukkan target Pencapaian Indikator Sasaran yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Tingkat capaian kinerja aksi perubahan berdasarkan hasil pengukurannya dapat diilustrasikan dalam table sebagai berikut:

Tabel 04 : Tingkat Capaian Kinerja

Tahapan Utama	Waktu	Output	Pelaksana
1		10	11
Tahapan Persiapan 1. Sosioalisasi peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan perbankan. 2. Perumusan rencana kegiatan dan penganggaran kegiatan. 3. Pembentukan Tim	Minggu Ke-3 Bulan April	SK Tim	Stakeholder Internal
Tahapan Implementasi 4. Screnning loket pelayanan. 5. Koordinasi dengan layanan perbankan untuk menentukan model percontohan yang akan diadaptasi. 6. Koordinasi dengan Ombudsman sebagai penilai terhadap peningkatan pelayanan public atau control kualitas pelayanan.	Minggu Ke-1 Bulan Mei	Tabulasi (daftar hasil instrumen yang harus ditingkatkan) target model Kontrol kualitas	Tim Kerja

1		10	11
7. Pelatihan public speaking, personal branding, dan beauty class untuk petugas loket pelayanan, dari pihak bank. 8. Pelatihan E-Office	Minggu Ke-2 Bulan Mei	SDM berkualitas	Tim Kerja
9. Perbaiki sarana dan prasarana media informasi dan antrian pelayanan pertanahan	Minggu Ke-3 dan Ke-4 Bulan Mei	System pelayanan modern	Tim Kerja
10. Pembuatan role model yang menarik untuk seragam petugas loket pelayanan	Minggu Ke-1 Bulan Juni	Standard seragam	Tim Kerja
11. Kontrol kualitas oleh Ombudsman terhadap pelayanan public yang ditingkatkan	Minggu Ke-2 Bulan Juni	Tabulasi daftar perbaikan dari ombudsman	Stakeholder Eksternal
Tahap Evaluasi 12. Evaluasi Pelaksanaan	Minggu Ke-2 Bulan Juni	Laporan	Tim Kerja
13. Penyusunan laporan dan rencana tindak lanjut	Minggu Ke-2 & Ke-3 Bulan Juni	Akhir aksi perubahan	Tim Kerja

3.4. Manajemen Resiko

3.4.1. Deskripsi

Pada setiap aktivitas organisasi apapun jenis dan seberapa pun besarnya pasti menghadapi berbagai pengaruh baik berupa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal, organisasi yang membuat seluruh personel di organisasi baik di tingkat pimpinan sampai dengan pelaksana tidak memiliki kepastian mengenai bagaimana dan Kapan mereka dapat meraih sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen risiko adalah pendekatan sistematis yang meliputi budaya proses dan struktur untuk menentukan tindak terbaik terkait risiko yang dihadapi dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi. Untuk itu perlu dilakukan pengendalian risiko berupa upaya pencegahan atau mitigasi risiko terhadap risiko yang

telah diidentifikasi dan diketahui penyebabnya karena resiko melekat pada setiap tahapan kegiatan, maka pengendalian risiko juga perlu dilakukan di setiap tahapan rencana aksi perubahan dengan demikian kita telah melakukan pengendalian risiko pada kegiatan secara keseluruhan

Resiko yang dapat menjadi penghambat terwujudnya keberhasilan aksi perubahan ini adalah tiap-tiap tahap dalam aksi perubahan tidak dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Hal ini disebabkan antara lain anggaran yang terbatas dan tidak sesuai peruntukan yang masih harus diajukan perubahan atau revisi karena tidak semua tahapan kegiatan sepenuhnya dapat dibebankan pada anggaran DIPA, serta kurangnya dukungan dari tim dan stakeholder untuk bekerjasama dengan baik. dan mengingat aksi perubahan ini dilaksanakan dimulai dari minggu ketiga bulan April yang bertepatan dengan hari raya idul fitri maka dikhawatirkan seluruh tim tidak fokus dan tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

Solusi mengatasi kendala yang terjadi :

1. Memberikan motivasi dan sosialisasi yang mantap kepada semua anggota tim tentang pentingnya aksi perubahan ini dilaksanakan bahwa aksi ini memang bagian dari pekerjaan atau tanggung jawab bersama sesuai tugas pokok dan fungsi organisasi yang harus dilaksanakan dengan capaian kinerja yang tinggi dan berkualitas.
2. Meminta bantuan berupa sarana maupun dukungan kepada pihak luar yang sudah pernah bekerja sama dengan Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
3. Menerapkan skala prioritas dan pembagian Waktu penyelesaian kegiatan aksi perubahan dengan melihat beban kerja terhadap kegiatan tersebut.

4. Memberikan penghargaan kepada anggota tim aksi perubahan yang paling berkinerja paling bagus sehingga dapat memacu kinerja pelaksanaan aksi perubahan dapat berjalan dengan baik dan selesai tepat pada waktunya

3.4.2. Proses Manajemen Resiko Aksi Perubahan

Proses manajemen resiko yang akan dilakukan adalah meliputi penerapan kebijakan, prosedur, dan praktek untuk melaksanakan penetapan konteks, identifikasi resiko, analisis resiko, evaluasi resiko, penanganan resiko.

Tabel 05 : Identifikasi Resiko

No.	Kelompok	Identifikasi Resiko
1.	Sumberdaya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbatasan sumberdaya manusia khususnya di Kantor Pertanahan Kota Tomohon - Pemahaman substansi terkait prosedur/tahapan Pelayanan Pertanahan. - Keterbatasan pemanfaatan teknologi digital.
2.	Sarana dan prasarana	<ul style="list-style-type: none"> - Keterbatasan jumlah peralatan pada loket pelayanan - Ruang loket pelayanan yang belum memadai
3.	Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Sulitnya membangun komitmen dan pemahaman terkait pelayanan pertanahan - Kesibukan stakeholder eksternal

Analisis Resiko

Tabel 6 : Analisis Resiko

No.	Identifikasi Resiko	Analisis Resiko	Evaluasi Resiko	Penanganan Resiko
1.	Sumberdaya Manusia	Kemungkinan tinggi, pengaruh tinggi	Tinggi	Peningkatan sumberdaya manusia melalui pelatihan dan sosialisasi
2.	Sarana dan Prasarana	Kemungkinan tinggi, pengaruh tinggi	Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> - Penambahan peralatan penunjang pelayanan - Pembenahan dan perluasan ruang pelayanan
3.	Stakeholder	Kemungkinan tinggi, pengaruh tinggi	Sedang	Peningkatan koordinasi dan komunikasi

- e. Pemantauan dan Evaluasi terhadap risiko dilakukan melalui koordinasi secara intensif dan berkala untuk mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan dan kendala yang dihadapi.
- f. Komunikasi dan Konsultasi dilaksanakan melalui tatap muka secara langsung dan menggunakan teknologi informasi.

Berdasarkan hal tersebut diatas, penanganan risiko dapat dilaksanakan melalui langkah sebagai berikut :

- a. Membentuk tim efektif yang solid dan menumbuhkan komitmen dan budaya kerja sehingga fokus menyelesaikan tugas melalui rapat secara periodik sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai;
- b. Melakukan kontrol terhadap setiap tahapan dan jadwal yang sudah dibuat;
- c. Memanfaatkan teknologi informasi untuk berkoordinasi secara intensif melalui video conference; dan
- d. Komunikasi dan koordinasi yang intensif dengan para stakeholders, agar tidak terjadi resistensi yang berpotensi menghambat tercapainya tujuan

BAB IV

IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

4.1. Dekripsi Proses Kepemimpinan

Proses kepemimpinan secara singkat dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain orang lain di sini bisa diartikan sebagai orang perorang atau sekelompok orang. akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok. dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan suatu yang esensial dalam kepemimpinan karena memimpin adalah memotivasi. Dalam proses kepemimpinan aksi perubahan ini dapat diuraikan dalam deskripsi proses kepemimpinan yaitu :

4.1.1. Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi.

Menurut KBBI, integritas adalah mutu, sifat atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan. integritas yang diterapkan dengan sungguh-sungguh menjadi cermin dari sikap bela negara yang diwujudkan dalam bentuk sikap yang sesuai dengan profesi setiap individu sehingga akan menciptakan pemerintahan yang baik.

Integritas merupakan sebuah bentuk kejujuran, konsistensi, dan memenuhi komitmen, serta kebenaran dan ketepatan dalam bertindak secara nyata. nilai-nilai integritas sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah tim, agar semua orang yang ada di dalamnya bisa saling percaya dan pada akhirnya bisa lebih cepat untuk mencapai tujuan bersama.

Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan, maka kerjasama tim yang dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan yang komprehensif diantara anggota tim.

Seorang pemimpin mutlak menjalankan nilai-nilai integritas, karena dialah yang akan dipandang orang lain terlebih dahulu, dijadikan contoh dan teladan terutama bagi anggotanya. karena di satu pemimpin menerapkan nilai-nilai integritas, ia akan diterima sekaligus dipercaya 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 tim, para pemimpinnya tidak dipercaya bahkan tidak mendapat respect dari anggotanya, anggota tim akan menjalankan sendiri-sendiri tanpa mengikuti arahan dari pemimpinnya. Tim akan menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya dan tidak bisa mencapai tujuan dengan baik, Itulah yang akan terjadi jika pemimpin tidak menanamkan nilai-nilai integritas.

Oleh karena itu agar aksi perubahan ini dapat berjalan sesuai yang diharapkan maka ketua tim selaku tim leader aksi perubahan harus menjaga integritasnya terlebih dahulu kemudian diikuti oleh anggota timnya. akuntabilitas kinerja merupakan hal yang strategis bagi organisasi, terutama bagi kepemimpinan administrator, karena merupakan langkah menegakkan pengelolaan administrasi kepada pimpinan organisasi menuju good governance.

Hal ini dimaksudkan agar sebagai individu/ pemimpin unit organisasi dalam organisasi pemerintahan mampu mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran negara yang digunakan melalui program/ kegiatan itu untuk sebaik pelayanan/ kepentingan publik.

Maka dalam aksi perubahan ini dibentuk akuntabilitas kinerja yang dilakukan dimulai dari proses persiapan, implementasi, dan Monitoring evaluasi. Dengan demikian diharapkan kinerja organisasi akan dinilai berkinerja tinggi dan akuntabel, memberikan informasi yang cepat, tepat, dan akurat kepada pemangku kepentingan sebagai bahan pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi yang terjadi serta penentuan kebijakan yang relevan.

Proses pembangunan integritas dan akuntabilitas kinerja dalam tim aksi perubahan dilakukan dengan 3 (tiga) pendekatan yaitu pendekatan karakter, pendekatan kompetensi/skill, dan pendekatan literasi. pendekatan karakter dilakukan dengan meningkatkan kinerja tim dan menjaga moralitas/ spiritualitas tim artinya semangat dalam bekerja yang dibarengi dengan moralitas yang baik. pendekatan kompetensi dilakukan dengan bagaimana setiap anggota tim menjadi anggota yang kritis, kreatif, komunikatif, dan mampu bekerja sama dengan baik. sedangkan pendekatan literasi dilakukan dengan tidak hanya sekedar menambah pengetahuan dengan membaca tetapi juga mampu mengakselerasi perkembangan akan pengetahuan masa kini di era revolusi 4.0, dengan 3 (tiga) pendekatan tersebut integritas tim dapat terjaga dan pelaksanaan aksi perubahan dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

4.1.2. Pengelolaan Budaya Kerja.

Setiap organisasi memiliki budaya kerja masing-masing. karakter dari sebuah budaya kerja atau iklim kerja menjadi sebuah hal yang sangat penting dalam lingkungan kerja. inti dari budaya kerja sebenarnya berkenaan dengan karakter suasana internal organisasi, yang ditampilkan dalam bentuk sebuah sistem dari pembagian nilai,

Kepercayaan, dan standar etika dalam mendefinisikan norma perilaku, sikap yang sudah melekat, menerima Praktek Kerja dan gaya dari operasional organisasi. Tentu saja Setiap proses dalam membangun budaya kerja tersebut memiliki dinamikanya sendiri, baik dari sisi SDM maupun organisasi itu sendiri. diperlukan budaya yang kuat dalam membangun hubungan horizontal maupun vertikal dalam organisasi. budaya terbentuk dari kumpulan sikap/ kebiasaan setiap anggota tim dan pemimpin dalam sebuah tim. Bila setiap anggota tim yang bekerja itu mengutamakan tujuan organisasi tanpa mengabaikan Citra tim, maka secara kolektif akan tampil sebuah tim dengan budaya kerja yang efektif dan efisien, konsisten, dan berkesinambungan.

Budaya kerja yang dibangun terhadap tim aksi perubahan ini, antara lain :

1. Memberikan pemahaman yang jelas dan terang kepada seluruh anggota tim bahwa budaya kerja yang dijalankan memang sengaja untuk dilahirkan dan dikembangkan. Termasuk di dalamnya adalah setiap elemen membentuk budaya tersebut seperti segala aturan dan peraturan serta maksud dan tujuan aksi perubahan itu sendiri. Dalam membangun budaya kerja dilakukan secara bijak dengan memperhatikan latar belakang dari setiap anggota tim sehingga partisipasi anggota tim dapat secara aktif terlihat dalam pelaksanaan aksi perubahan.
2. Berinteraksi lebih dekat dengan anggota tim dengan cara berkomunikasi alami mungkin guna memperoleh feedback yang efektif tatkala melakukan berbagai percakapan yang terbangun dari koneksi dua arah. Bahkan dinamika perkembangan yang menyangkut kondisi anggota tim, kinerjanya dapat lebih tergali dalam interaksi yang sifatnya informal dibandingkan apabila dibawa ke sebuah rapat resmi.

3. Melakukan penajaman pemikiran atau ide yang telah tersampaikan sebelumnya sehingga melahirkan berbagai pemikiran serta ide baru yang mampu menstimulasi anggota tim untuk menyampaikan idenya. Penajaman pemikiran ini mampu memberikan wawasan yang lebih baik dalam hal melatih diri, yang pada akhirnya mampu mempengaruhi secara positif kinerja yang dimiliki.
4. Membangun sebuah standar kinerja yang tinggi dengan selalu berupaya untuk tidak menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mengharapkan sebuah kesempurnaan. Mengedepankan ide kreatif dan inovatif dari para anggota tim, dan mendorong anggota tim untuk menjadi yang terbaik dengan tetap selalu mencoba memahami berbagai kesalahan untuk kemudian diarahkan.

Dengan budaya kerja yang telah dilakukan di atas, membuat aksi perubahan ini dapat terwujud dan diharapkan dapat memberikan nilai yang positif bagi organisasi dan stakeholder antara lain :

- a. Terlaksananya seluruh tahapan dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan pertanahan sesuai dengan standar pelayanan.
- b. Memberikan motivasi dan menjadi contoh yang baik supaya di dalam melaksanakan pekerjaan bisa menerapkan dan mengedepankan kerjasama dan koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan.
- c. Memberikan manfaat yang paling utama yaitu kepuasan stakeholder terhadap pelayanan Kantor Pertanahan.

Budaya kerja bertujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, pola pikir dan perilaku serta etika dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi. Nilai-nilai budaya kerja yang dibangun pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon yakni sesuai dengan Kepmen ATR/Kepala BPN Nomor 115/SK-OT.02/V/2020 yaitu Melayani, Profesional, Terpercaya.

a. Profesionalisme

Dalam profesionalisme terkandung makna dalam bekerja mengutamakan kolaborasi, bersikap terbuka, selalu semangat dalam menghadapi perubahan termasuk perubahan teknologi. Perubahan utama dalam “Profesionalisme” adalah :

- 1) Bekerja sama, bekerja cerdas, tuntas, dan memberikan nilai tambah;
- 2) Senantiasa mengembangkan diri untuk peningkatan kompetensi dan pendidikan.

b. Terpercaya

Dalam terpercaya terkandung makna bahwa dalam bekerja, berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan cara terbaik dan benar, memegang teguh kode etik, amanat jabatan dan prinsip-prinsip moral. Perilaku utama dalam “Terpercaya” adalah:

- 1) Bekerja dengan integritas, dapat dipercaya dan diandalkan, menjaga martabat serta tidak melakukan hal tercela;
- 2) Patuh dan taat pada peraturan yang telah ditetapkan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

c. Melayani

Dalam melayani terkandung makna bahwa dalam bekerja berupaya memberikan layanan berstandar dunia dengan orientasi pada peningkatan kepercayaan dan kepuasan masyarakat serta pemangku kepentingan. Perilaku utama dalam “Melayani” adalah:

- 1) Melayani dengan kejelasan prosedur, biaya dan ketepatan waktu;
- 2) Bersikap sopan, ramah, sermat, dan teliti serta peduli terhadap lingkungan pelayanan.

4.1.3. Membangun Jejaring dan Kolaborasi

Jejaring kerja (Kemitraan) atau sering disebut Partnership, secara etimologis berasal dari akar kata partner. Partner dapat diartikan pasangan atau sekutu.

Sedangkan Partnership diterjemahkan persekutuan atau perkongsian. dengan demikian kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama di suatu bidang usaha tertentu atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik. jejaring kerja berisi berbagai hubungan baik hubungan antar personal maupun hubungan antar organisasi, yang ditandai dengan adanya hubungan dengan ikatan yang kuat dan juga hubungan dengan ikatan yang lemah. jejaring yang isinya adalah hubungan antar personal disebut sebagai jejaring personal, sedangkan jejaring yang isinya adalah hubungan antar organisasi adalah jejaring organisasi.

Kolaborasi adalah pendekatan utama yang menggantikan pendekatan hirarki pada prinsip-prinsip pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola lingkungan kerja. Pengembangan kolaborasi juga memiliki komponen yang melekat di dalamnya. komponen ini akan

memberikan sebuah perspektif pemahaman yang terintegrasi sehingga proses kolaborasi bisa berjalan secara optimal.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan jejaring kerja dan kolaborasi dalam aksi perubahan ini adalah sebagai berikut :

1. Pemetaan.

Pemetaan dilakukan terhadap pihak/ lembaga/ organisasi/ stakeholder yang sekiranya bisa diajak bekerja sama. Adapun pemetaan didasarkan pada karakteristik, latar belakang, dan kebutuhan pelaksanaan aksi perubahan.

2. Mengumpulkan dan menganalisa informasi

Setelah melakukan pemetaan, hal selanjutnya adalah menggali informasi tentang tujuan, ruang lingkup pekerjaan, dan kebutuhan stakeholder. Informasi ini berguna untuk menjajaki kemungkinan dalam membangun jaringan atau kemitraan.

Pengumpulan informasi dalam aksi perubahan ini dilakukan dengan pendekatan personal, informal, dan formal. Terhadap informasi yang telah dikumpulkan selanjutnya dilakukan analisa dan ditetapkan pihak-pihak mana yang perlu ditindaklanjuti untuk peninjauan kerjasama yang relevan dengan aksi perubahan yang akan dibangun.

3. Melakukan peninjauan dan Kerjasama.

Menindaklanjuti hasil analisis data dan informasi, selanjutnya dilakukan peninjauan lebih mendalam dan Intens dengan pihak-pihak yang memungkinkan dapat diajak kerjasama dalam kelancaran pelaksanaan aksi perubahan. Peninjauan yang telah dilakukan dilaksanakan dengan cara audiensi atau presentasi tentang maksud dan tujuan aksi perubahan.

4. Pelaksanaan jejaring kerja dan kolaborasi

Setelah disepakati dan dilakukan kerjasama, selanjutnya implementasi aksi perubahan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tanggung jawab dan peran masing-masing pihak.

5. Monitoring dan evaluasi.

Selama pelaksanaan kerjasama dilakukan monitoring dan evaluasi. tujuan monitoring adalah memantau perkembangan pelaksanaan kegiatan sehingga dapat dicegah terjadinya penyimpangan dari tujuan yang ingin dicapai. di samping itu juga segala permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan kegiatan dapat dicarikan solusinya. Hasil monitoring dapat dijadikan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan aksi perubahan perlu dilakukan evaluasi bersama antar pihak untuk mengetahui kegiatan mana yang belum bisa berjalan sesuai rencana dan mana yang sudah, tujuan mana yang sudah tercapai dan mana yang belum, masalah/ kelemahan apa yang menghambat pencapaian tujuan dan penyebabnya.

Untuk mencapai target organisasi tentu memerlukan sumber daya baik dari internal maupun eksternal. Penggunaan sumber daya eksternal bisa dilakukan dengan menjalin hubungan dengan pihak-pihak yang mempunyai tujuan sama ataupun mendapatkan timbal balik yang sama dalam suatu jejaring kerja.

Langkah yang dilakukan dalam peningkatan kualitas pelayanan public adalah bekerjasama dengan berbagai *stakeholders*/pemangku kepentingan untuk memastikan bagaimana pelaksanaan program kerja berjalan dengan baik dan sesuai dengan rencana dalam rangka pencapaian target kinerja organisasi. Bentuk kolaborasi antar pemangku kepentingan dalam pelaksanaan aksi perubahan ini antara lain:

- a. Kerjasama antar Kantor Pertanahan Kota Tomohon dengan Pihak Perbankan yakni dengan Bank Mandiri, dan juga dengan Bank Nasional Indonesia.
 - Pihak perbankan dalam hal ini menjadi *role model* dengan segi pelayanan yang akan diadopsi untuk Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
 - Pihak Perbankan turut serta dalam memberikan pelatihan pelayanan dan *public speaking* untuk ASN dan PPNN di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
 - Pihak Perbankan turut serta dalam memberikan pelatihan pelayanan dan *public speaking* untuk ASN dan PPNN di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
- b. Kerjasama antar Kantor Pertanahan Kota Tomohon dengan Badan Hukum dan/atau Pihak Pengembang dalam memberikan bantuan berupa sarana dan prasarana pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.
- c. Kerjasama antar Kantor Pertanahan Kota Tomohon dengan salah satu *Brand* Kosmetik untuk memberikan pelatihan terkait *beauty class* kepada ASN dan PPNN.
- d. Kerjasama antara Kantor Pertanahan Kota Tomohon dengan pihak Ombudsman, dimana Ombudsman dalam hal ini guna memberikan masukan dan juga evaluasi terhadap aksi perubahan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan public.
- e. Kerjasama antara Kantor Pertanahan Kota Tomohon dengan Bank Negera Indonesia yang memberikan pelatihan dan arahan terkait *Personal Branding* agar ASN dan PPNN dapat membangun citra organisasi menjadi lebih baik dalam memberikan pelayanan.

Pembangunan jejaring kerja dan kolaborasi dilakukan dengan pihak diluar satuan kerja seperti Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara, Pihak Perbankan (Bank BRI dan BNI), PPAT secara langsung. Berikut merupakan realisasi sebagaimana tahapan-tahapan kegiatan yang merupakan realisasi dan output kegiatan implementasi aksi perubahan :

1. Konsultasi dengan Mentor.

Waktu pelaksanaan Waktu pada tanggal 9 Juni 2023 dalam kegiatan ini Project leader melaporkan serta meminta arahan terkait persiapan pelaksanaan aksi perubahan kepada mentor dalam hal ini Kepala Kantor

Wilayah Bdan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi Utara Bapak Jaconias Walalayo, SH., MH, arahan dari mentor untuk aksi perubahan segera dilaksanakan dan lakukan evaluasi perbaikan apabila terdapat kendala.



Gambar 05 : Konsultasi dengan Mentor

2. Kegiatan Rapat Pembentukan Tim Efektif

Waktu pelaksanaan tanggal tanggal 29 Mei 2023 Kegiatan ini dipimpin oleh Project leader yang diikuti oleh seluruh anggota tim efektif terdiri dari pejabat pengawas dan para pelaksana kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan pertanahan melalui loket.



Gambar 06 : Rapat Pembentukan Tim Efektif



**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL**

KANTOR PERTANAHAN KOTA TOMOHON
PROVINSI SULAWESI UTARA

KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KOTA TOMOHON
NOMOR : 37/SK-71.73.UP.02/III/2023

TENTANG
PEMBENTUKAN TIM KERJA AKSI PERUBAHAN
PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PERTANAHAN
MELALUI ADOPSI/ADAPTASI LAYANAN LEMBAGA PERBANKAN
PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA TOMOHON
TAHUN 2023

KEPALA KANTOR PERTANAHAN KOTA TOMOHON

- Menimbang :
- bahwa dalam rangka penyelesaian tugas Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon atas nama Erianto Gatot, S.Si., M.Si, diperlukan penyusunan Aksi Perubahan yang berjudul Peningkatan Kualitas Pelayanan Pertanahan Melalui Adopsi/Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon;
 - bahwa untuk menunjang pelaksanaan aksi perubahan dimaksud pada huruf a, perlu dibentuk Tim Kerja Aksi Perubahan yang terdiri dari Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Tomohon;
 - bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a dan huruf b,

Gambar 07 : SK Pembentukan Tim Efektif

3. Pelaksanaan Rapat Koordinasi dengan Stakeholder

Waktu pelaksanaan tanggal 5 Juni 2023 koordinasi Bersama Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara, Tanggal 12 Juni 2023 koordinasi dengan Bank Mandiri Cabang Manado, dan Tanggal 20 Juni 2023 koordinasi dengan Bank BNI Cabang Tomohon terkait model layanan perbankan yang akan di adaptasi di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.



Gambar 08 : Bersama Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara



Gambar 09 : Bersama Tim Bank Mandiri



Gambar 10 : Bersama Tim Bank BNI

4.1.4. Strategi Pengembangan Kompetensi

Dalam melaksanakan aksi perubahan kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin aksi perubahan juga dikembangkan sehingga akan berdampak kepada para pihak dan mendukung keberhasilan aksi perubahan rencana strategis pengembangan kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 7 :
Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi

Pihak Terdampak	Perubahan Kompetensi Yang Dibutuhkan	Cara Pengembangan Kompetensi (Klasikal/Non Klasikal)
Kepala Kantor Wilayah	Konsistensi dalam pelaksanaan aksi perubahan kelingkup yang lebih luas	Pelatihan dan Mentoring dari atasan
Para Pejabat Pengawas dan Pejabat Fungsional	Komitmen untuk Implementasi aksi perubahan dilingkup Kantor Pertanahan Kota Tomohon	Pelatihan dan Mentoring dari atasan

4.2. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

4.2.1 Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja Organisasi

Berdasarkan tahapan-tahapan kegiatan dalam pelaksanaan Aksi Perubahan “Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan” sebagaimana dijelaskan pada bab 4, berikut disampaikan capaian hasil pelaksanaan Aksi Perubahan tersebut. Pelaksanaan Aksi Perubahan ini dibagi kedalam 3 (tiga) tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan.

a. Persiapan

Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) kegiatan yang dilakukan pada Minggu uke-3 (tiga) April 2021 yakni:

- 1) Sosialisasi Peningkatan Pelayanan Publik melalui adaptasi layanan perbankan.

Dalam kegiatan ini dilakukan sosialisasi terhadap semua ASN dan PPNN yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon untuk aksi perubahan yang akan dilakukan agar semua unsur yang terlibat nanti dapat mengetahui maksud dan tujuan terhadap serangkaian kegiatan aksi perubahan yang akan dilakukan.

- 2) Perumusan Rencana Kegiatan dan Penganggaran Kegiatan

Dalam kegiatan ini saya Bersama pejabat pengawas pada bagian Tata Usaha melakukan perumusan target anggaran yang akan digunakan untuk melaksanakan aksi perubahan ini, yang bersumber dari DIPA Kantor Pertanahan Kota Tomohon, selain itu juga dengan meminta bantuan terhadap Pihak ke-3 (tiga) atau sponsor baik itu badan hukum (pihak pengembang maupun perbankan). Berikut tabel rencana penggunaan anggaran dalam pelaksanaan aksi perubahan yang dilakukan.

Bersyukur sepanjang pelaksanaan aksi perubahan ini Kantor Pertanahan Kota Tomohon mendapat banyak bantuan berupa sarana dan prasarana dari pihak perbankan dan juga Badan Hukum/pihak pengembang yang ada di Kota Tomohon dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, sehingga kegiatan aksi perubahan ini tidak terlalu membebani DIPA Kantor Pertanahan Kota Tomohon.

3) Pembentukan Tim Efektif

Sebelum masuk dalam tahap pelaksanaan maka dilakukan Pembentukan Tim Efektif sesuai dengan arahan mentor di satuan kerja Kantor Pertanahan Kota Tomohon, agar target yang ingin dicapai terpenuhi dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon Nomor : 41.1/SK-63-UP.04.01/IV/2021 tentang Pembentukan Tim Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan, dan kemudian dikarenakan adanya mutasi pejabat pengawas dan juga pejabat fungsional maka ditetapkan Kembali melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon Nomor : 48.3/SK-63-UP.04.01/VI/2021 tentang Perubahan Susunan Tim Efektif Dalam Rangka Pelaksanaan Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan.

b. Pelaksanaan

1) *Screening* Locket Pelayanan

Kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui instrument-instrumen pendukung yang masih belum tersedia dan belum ditingkatkan dalam rangka peningkatan kualitas sarana dan prasarana di Kantor Pertanahan Kota Tomohon untuk menunjang pelayanan public yang lebih modern. Adapun hasil dari *Screening* Locket Pelayanan adalah sebagai berikut :

No	Instrumen Yang Belum Ada	Instrumen Yang Perlu Ditingkatkan	Penyelesaian dalam aksi perubahan
1	Belum tersedia media informasi pelayanan		Membuat media informasi dalam bentuk visual, agar lebih fleksibel dan hemat anggaran
2	Belum tersedia Sistem antrian pelayanan		Melakukan pengadaan aplikasi system antrian berbasis elektronik
3	Belum tersedianya fasilitas penunjang pada ruangan khusus laktasi	Belum adanya fasilitas pendukung pada ruang laktasi	Menyediakan kursi untuk ruang laktasi dan juga alat sanitasi yang baik
4	Belum adanya sarana penunjang khusus disabilitas		Menyediakan kursi roda dan jalur khusus pelayanan disabilitas
5	Belum adanya ruang ramah anak		Menyediakan tempat khusus untuk bermain anak-anak
6	Fasilitas layanan pengaduan	Fasilitas Pelayanan Pengaduan belum dilengkapi dengan form pengaduan dan juga petugas penanggungjawab	Menyediakan form pengaduan dan membuat SK untuk menunjuk petugas penanggungjawab dalam pelayanan pengaduan

2) Koordinasi dengan Layanan Perbankan untuk menentukan model percontohan yang akan diadaptasi.

Pada kegiatan ini saya Bersama tim efektif meminta bantuan kepada beberapa Lembaga perbankan untuk menjadi model percontohan yang akan diadaptasi, yaitu Bank Mandiri dan Bank BNI.

3) Koordinasi dengan Ombudsman sebagai penilai terhadap peningkatan pelayanan publik atau kontrol kualitas pelayanan.

Sebagai Lembaga pengawas terhadap pelayanan publik peran Ombudsman diperlukan dalam aksi perubahan ini agar kualitas yang diharapkan sudah memenuhi standar yang diharapkan, dalam hal ini saya berkoordinasi dengan Asisten Pencegahan Maladministrasi Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara Ibu. Nancy Tindige., untuk mengundang beliau dalam rangka control kualitas dan evaluasi peningkatan kualitas pelayanan publik yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.

4) Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

a) Pelatihan *Public Speaking*

Kegiatan ini dilaksanakan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi dalam pelayanan publik, untuk menerapkan standar komunikasi pelayanan yang ada dilembaga perbankan maka dalam kegiatan ini pelatihan *public speaking* dibantu langsung dari Lembaga perbankan yakni Bank Mandiri.

Gambar 11 : Kegiatan Pelatihan Publik Speaking



b) *Beauty Class*

Dalam kegiatan ini melibatkan semua unsur ASN dan PPNPN yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon, diharapkan dengan adanya kegiatan ini semua ASN dan PPNPN lebih memperhatikan penampilan yang bisa dilakukan secara mandiri seperti Petugas-Petugas yang ada di Lembaga Perbankan. Dengan memanfaatkan relasi dan juga jejaring kerja saya Bersama Tim Efektif mengundang salah satu brand terkenal yakni WARDAH untuk menjadi trainer dalam kegiatan ini.

Gambar 12 : Pelatihan Beauty Class



c) Pelatihan *Personal Branding*

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan setiap ASN dan PPNPN yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon untuk membangun *personal branding* sehingga akan terbentuk institusional branding yang kuat yang akan memberikan dampak kepercayaan terhadap masyarakat,

- 5) Pelatihan *E-Office* dan sosialisasi PerKBPN No. 1 Tahun 2010
Kegiatan ini akan rutin dilakukan setiap tahunnya agar semua ASN dan PPNP yang terlibat dalam pelayanan publik dapat me-*review* Kembali pengetahuan terkait Standar Operasional Pelayanan Pertanahan dan administrasi surat kedinasan.

Gambar 13 : Pelatihan E-Office



- 6) Perbaikan sarana dan prasarana Media Informasi Pelayanan dan Antrian pelayanan.

Untuk mewujudkan system pelayanan yang berbasis modern maka ada beberapa hal yang saya lakukan dalam peningkatan sarana dan prasarana di satuan kerja antara lain:

- Membuat Aplikasi Sistem Antrian Berbasis Web yang juga dapat memuat informasi dalam bentuk visual dimana aplikasi ini merupakan hasil karya SDM yang ada di Kantor Pertanahan Kota Tomohon.

- Membuat Fasilitas Ruang Ramah Anak.
- Membuat Ruang Tunggu dengan Pojok Membaca
- Merenovasi Ruang Laktasi dengan fasilitas yang nyaman bagi ibu menyusui.
- Menambahkan fasilitas khusus untuk disabilitas
- Merenovasi dan membentuk pejabat penanggungjawab untuk Layanan Pengaduan.

7) Membuat Seragam Khusus Untuk Petugas Loker

Dalam aksi perubahan ini saya melakukan inovasi terhadap pakaian seragam yang ada pada petugas Loker Pelayanan, dengan mengikuti contoh seragam atau pakaian seperti layaknya di Lembaga Perbankan, dengan tetap menjadikan pakaian yang sopan, rapih namun terlihat lebih menarik.

8) Kontrol Kualitas oleh Ombudsman terhadap Pelayanan Publik yang Ditingkatkan

Dalam aksi perubahan ini diperlukan Kontrol Kualitas terhadap instrument peningkatan kualitas pelayanan public yang sudah ditingkatkan, maka dari itu saya Bersama tim efektif mengundang Ombudsman untuk melakukan Evaluasi dan juga pengarahan terhadap aksi perubahan yang telah saya lakukan, dimana hal ini ditinjau langsung oleh Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi Perwakilan Ombudsman Provinsi Sulawesi utara Ibu. Nancy Tindige.



Gambar 14 : Kegiatan Evaluasi dan Pengarahan Bersama Ombudsman RI

4.2.2. Manfaat Aksi Perubahan

Dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diadaptasi melalui lembaga perbankan, maka diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara internal sebagai berikut :

1. Menerapkan kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan organisasi, dimana salah satu bentuk perubahan adalah melakukan inovasi peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan melalui peran aktif stakeholder.
2. Dapat menggerakkan para pihak terkait untuk memberikan dukungan dan kontribusinya untuk membantu peningkatan pelayanan pertanahan.
3. Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon khususnya petugas loket pelayanan.
4. Dapat membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal untuk mendukung peningkatan pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan.

Dengan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diadaptasi melalui lembaga perbankan maka diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara eksternal sebagai berikut :

1. Meningkatnya kepuasan masyarakat dalam memperoleh informasi dan layanan secara verbal melalui petugas loket pelayanan.
2. Terwujudnya pelayanan modern yang berbasis teknologi dan informasi.
3. Memberikan penampilan dan wajah baru yang menarik terhadap pelayanan di loket pelayanan sehingga masyarakat merasa nyaman

4.2.3. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

Project leader harus dapat menunjukkan upaya yang menjamin pengembangan aksi perubahan. Salah satunya upaya adalah dengan meyakinkan bahwa dengan meningkatnya kualitas pelayanan pertanahan dan kualitas sumberdaya manusia khususnya petugas loket pelayanan yang menjadi sentral dalam aksi perubahan ini, didukung oleh mentor, diinformasikan kepada stakeholder dan dimanfaatkan sebagai platform kerja, diterima oleh organisasi dan didukung oleh stakeholder.

Sosialisasi dan pelatihandapat menjadi sarana untuk melakukan pengembangan kompetensi aksi perubahan. Kegiatan ini dapat meningkatkan nilai tambah dari meningkatnya kualitas pelayanan pertanahan, agar semakin berkembang dalam membantu Masyarakat maupun pihak lain yang memerlukan layanan pertanahan.

4.3. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan

Pelatihan kepemimpinan administrator yang selanjutnya disingkat PKA adalah pelatihan structural kepemimpinan administrator sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil, yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial jabatan administrator.

Kompetensi yang dikembangkan dalam PKA merupakan kompetensi kepemimpinan manajemen kinerja, yang merupakan kompetensi manajerial peserta untuk menjamin terlaksananya akuntabilitas jabatan administrator.

Dalam rangka penyusunan laporan aksi perubahan ini diperlukan keterkaitan dengan 4 (empat) agenda pembelajaran PKA yang merupakan mata pelatihan yang meliputi :

1. Agenda kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme.

Salah satu bentuk perwujudan bela negara adalah menjalankan kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam di RKAKL (daftar isian pelaksanaan anggaran rencana kerja dan anggaran) Kementerian dan lembaga Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional, salah satu target yang harus diselesaikan oleh Kantor Pertanahan Kota Tomohon dalam memenuhi target pelayanan pertanahan ialah dengan ketersediaan informasi layanan pertanahan

2. Agenda kepemimpinan kinerja.

Pelaksanaan aksi perubahan ini berkaitan dengan masa perhatian agenda kepemimpinan kinerja khususnya yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, jejaring kinerja, dan komunikasi efektif. Dalam rangka mewujudkan Kementerian Agraria dan Tata Ruang sebagai mewujudkan kantor layanan modern yang memberikan produk layanan dan pusat informasi pertanahan dan tata ruang secara elektronik berbasis teknologi informasi, diperlukan sosok pemimpin yang transformasional yang berani mengubah layanan analog menjadi layanan digital termasuk teknologi yang berkaitan dengan pemberian hak dalam pelayanan diperlukan dukungan jejaring kerja dan komunikasi efektif dengan stakeholder terkait sehingga pelaksanaan pelayanan pertengahan dapat optimal dan berjalan dengan baik

3. Agenda manajemen kinerja

Adapun keterkaitan aksi perubahan ini dengan agenda Manajemen Kinerja khusus yang berkaitan dengan beberapa aspek : satu yaitu :

- a. Akuntabilitas kinerja, dengan mengoptimalkan sumber daya anggaran maupun sumber daya manusia.
- b. Hubungan kelembagaan yaitu dengan melakukan koordinasi dengan stakeholder.
- c. Organisasi digital yaitu dengan menginput data informasi yang ada secara digitalisasi.
- d. Manajemen resiko, manajemen risiko yaitu penerapan manajemen risiko pada sistem informasi pemanfaatan pelayanan pertengahan dengan mengidentifikasi resiko, menganalisis resiko, evaluasi risiko, hingga penanganan resiko.

4. Agenda Aktualisasi Kepemimpinan

Aksi perubahan kinerja organisasi pada program PKK adalah bagian dari agenda keempat yaitu agenda aktualisasi kepemimpinan aktualisasi merupakan sebuah proses untuk menjadikan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki terkait substansi mata perhatian yang telah dipelajari sebelumnya dapat menjadi nyata dalam hal ini agenda pembelajaran aktualisasi kepemimpinan akan berperan dalam memberikan dukungan yang signifikan untuk membantu mencapai salah satu kompetensi PKH yaitu mengaktualisasikan kepemimpinan kinerja dan manajemen kinerja sesuai dengan bidang tugasnya khususnya pada kantor pertanahan kota Tomohon dengan melakukan inovasi kolaborasi dan mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya internal dan eksternal dalam membangun sistem informasi pelayanan pertanahan.

4.4. Diseminasi Dan Publikasi Aksi Perubahan

4.4.1. Penerapan Strategi Komunikasi

Adapun strategi komunikasi yang diterapkan dalam upaya peningkatan kualitas sumberdaya manusia khususnya petugas loket dalam pelayanan pertanahan, dapat diwujudkan dengan beberapa cara yaitu sebagai berikut :

1. Melaksanakan rapat koordinasi secara intens dengan stakeholfderr yang terkait dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan dan kualitas sumberdaya manusia pada kantor pertanahan..



Gambar 15 : Pertemuan Bersama Walikota Kota Tomohon

2. Membangun Kerjasama dengan Lembaga Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara, dalam rangka evaluasi dan pembimbingan peningkatan pelayanan public pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon.



Gambar 16 : Kegiatan Evaluasi dan Pendampingan oleh Ombudsman RI

4.4.2. Keberhasilan Mendapat Dukungan Adopsi/Replikasi Aksi Perubahan

Sebagai bentuk legalitas terhadap aksi perubahan peningkatan kualitas pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan Lembaga perbankan, telah mendapatkan dukungan dari stakeholder terkait sebagai berikut :




OMBUDSMAN
REPUBLIK INDONESIA
PERWAKILAN PROVINSI SULAWESI UTARA

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN STAKEHOLDER

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Nancy Tindige
Jabatan : Kepala Keasistenan Pencegahan Maladministrasi
Ombudsman RI Perwakilan Sulawesi Utara

Dengan ini menyatakan memberikan dukungan secara penuh kepada Saudara Erianto Gatot, S.ST., M.Si NIP.197601191996031001 selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Tomohon (Penanggung Jawab Aksi Perubahan) dari Unit Kerja Kantor Pertanahan Kota Tomohon Provinsi Sulawesi Utara dalam Kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan I Tahun 2023 yang diselenggarakan di Bogor pada tanggal 13 Maret s/d 4 Agustus 2023, untuk melaksanakan Aksi Perubahan "Peningkatan Kualitas Pelayanan Pertanahan Melalui Adaptasi Layanan Lembaga Perbankan".

Tomohon, 03 Agustus 2023

Yang memberi pernyataan,



Nancy Tindige

Jl. Sam Ratulangi No. 21, Ranofana, Manado, 95116
Telp: (0431) 7252769, 0811 184 3737; Website: www.ombudsman.go.id

4.5. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Project leader harus dapat menunjukkan upaya yang menjamin keberlanjutan Aksi Perubahan. Salah satu upaya adalah project leader dapat meyakinkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan pertanahan melalui loket pelayanan menjadi core dari aksi perubahan ini didukung oleh mentor, telah dikoordinasikan dengan Kantor Wilayah, serta didukung oleh seluruh stakeholder.

Peningkatan kualitas pelayanan pertanahan melalui adaptasi layanan perbankan ini juga akan didukung oleh Kepala Kantor Wilayah Provinsi Sulawesi Utara sebagai mentor dalam pengagasan rancangan aksi perubahan kinerja organisasi yang dibuat ini. Berikut merupakan tindak lanjut kegiatan dalam jangka pendek dengan target capaian, jangka menengah, dan jangka panjang :

1. Kegiatan Jangka Pendek

Kegiatan Jangka Pendek yang telah dilakukan selama kurang lebih 60 hari telah dicapai dengan, melaksanakan berbagai pelatihan dalam rangka peningkatan SDM yakni Public Speaking, Beauty Class, Pelatihan Penggunaan E-Office dan Sosialisasi PerKBPN No 1 Tahun 2010 serta pelatihan terkait dengan Personal Branding, dari segi sarana dan prasarana juga telah ditingkatkan yakni, dengan menyediakan Aplikasi antrian dan media informasi berbasis web, menyediakan ruang ramah anak, menyediakan fasilitas khusus untuk disabilitas, menyediakan ruang laktasi yang memadai, menyediakan ruang layanan pengaduan disertai dengan pejabat penanggung jawabnya.

2. Kegiatan Jangka Menengah

Dalam jangka waktu 6 bulan kedepan saya akan untuk menerapkan konsep dari system dan pola pelayanan seperti layanan perbankan pada Kantor Pertanahan Kota Tomohon.

3. Kegiatan Jangka Panjang

Dalam kegiatan jangka panjang, akan membuat usulan standar klasifikasi untuk standar pelayanan yang modern hasil adaptasi dari layanan Lembaga perbankan dengan tujuan edukasi secara berkala setiap tahunnya terkait pelayanan publik.

4.6. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri

Terkait pelaksanaan pengembangan potensi diri dalam aksi perubahan yang penulis lakukan dapat dijelaskan bahwa terdapat aspek kompetensi yang dilakukan yang meliputi aspek pelayanan publik, dan perekat bangsa seperti yang dijelaskan berikut ini :

1. pelayanan publik

Terkait dengan aspek pelayanan publik tersebut, tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatnya target layanan kepada masyarakat dengan membuat suatu inovasi atau terobosan baru dengan memanfaatkan teknologi digital dan melibatkan stakeholder yang terkait dengan kegiatan yang dilakukan terkait aspek pelayanan public.

2. Perekat Bangsa

Perekat bangsa terkait dengan tujuan yang ingin dicapai adalah meningkatkan disiplin pegawai terkait dengan nilai-nilai Pancasila dan wawasan kebangsaan. Meningkatkan kerjasama dan koordinasi dengan pihak-pihak dan lingkungan yang berbeda terkait dengan pelayanan pertanahan dan meningkatkan kemampuan sebagai aparatur pertanahan dalam memberikan pelayanan yang prima kepada Masyarakat.

Kegiatan yang dilakukan terkait aspek perekat bangsa ini sebagai berikut melaksanakan apel pagi rutin yang melibatkan pejabat pengawas seluruh ASN dan PPNPN, dilaksanakan rutin setiap hari Senin di kantor pertanahan kota Tomohon memiliki tujuan yang penting dalam menciptakan kedisiplinan meningkatkan koordinasi antar pegawai dan memperkuat semangat

kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam apel rutin tersebut penting juga untuk satu tujuan utama dari ini adalah menciptakan kedisiplinan dan ketertiban di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Tomohon melalui apel, pegawai diingatkan tentang pentingnya kehadiran tepat waktu Menggunakan seragam dengan rapi serta mengikuti prosedur dan tata tertib yang berlaku dengan adanya disiplin yang baik kinerja pegawai dapat lebih teratur dan efisien sehingga berbagai kegiatan dapat berjalan dengan lancar

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Sudah menjadi kewajiban Mutlak oleh seorang pelayan publik dalam memenuhi keinginan masyarakat untuk menerima pelayanan yang terbaik, dimana aksi perubahan ini juga sekaligus mewujudkan strategi Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia pada tahun 2025, yakni pelayanan saat ini wajib ditingkatkan menjadi pelayanan yang modern, diharapkan dengan diterapkannya pola pelayanan publik melalui adaptasi layanan lembaga perbankan ini kedepannya akan menjadi standar pelayanan yang harus diterapkan pada unit kerja dan tentunya dapat meningkatkan minat dan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan pertanahan yang dilaksanakan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Kemudian dengan meningkatkan kualitas *Personal Branding* setiap pelayanan publik secara tidak langsung akan membentuk *Institutional Branding* yang kuat yang berdampak terhadap kepuasan dan kepercayaan masyarakat sehingga menjadikan institusi yang berkarakter dan sejalan dengan nilai-nilai Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yakni “Melayani, Profesional, Terpercaya”, yang merupakan sebagai Langkah awal dalam membangun Kawasan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM.

B. Rekomendasi

1. Menerapkan pola pelayanan melalui adaptasi layanan lembaga perbankan yang dituangkan dalam bentuk petunjuk teknis.
2. Memberikan Pendidikan dan pelatihan terkait pelayanan publik yang lebih modern dan terpusat yang dilaksanakan langsung oleh Pusat Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundang-undangan

1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria;
2. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
3. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS);
5. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
6. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional;
7. PermenPAN-RB Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas PermenPAN-RB No 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah
8. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengadaan Pertanahan;
9. Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 tahun 2010 tentang Locket Pelayanan Pertanahan;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.
11. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
12. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan;