

LAPORAN IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

PENSERTIPIKATAN ASET PEMERINTAH MELALUI LAYANAN

PENDUKUNG PEMETAAN PARTISIPATIF

DI KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN



NAMA : ANZAR ABIDIN NADJPA, S.ST
NIP : 19841005 200502 1 002
JABATAN : KEPALA SEKSI SURVEI DAN PEMETAAN
UNIT KERJA : KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN I

PUSAT PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA KEMENTERIAN

AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL

TAHUN 2023



LEMBAR PERSETUJUAN

Implementasi Aksi Perubahan Dengan Judul :

Pensertipikatan Aset Pemerintah Melalui Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif Di Kantor Pertanahan Kota Medan

yang diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2023 Gelombang 1 Angkatan 1:

Nama : Anzar Abidin Nadjpa, S.ST.
NIP : 19841005 200502 1 002
Jabatan : Kepala Seksi Survei dan Pemetaan
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Medan

disetujui dan dinyatakan layak untuk disajikan dalam Seminar Rancangan Aksi Perubahan, sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2023 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada hari Selasa, tanggal 23 Mei 2023.

Menyetujui:

Bogor, Juli 2023
Coach



Sukamto, S.T., M.P.W.K.
NIP. 198105182009031005

Medan, Juli 2023
Mentor/Atasan Langsung

Reza Andrian Fachri, S.H.
NIP. 198308282008041003

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR

Laporan Aksi Perubahan ini diajukan oleh :

Nama Peserta : Anzar Abidin Nadjpa, S.ST
NIP : 19841005 200502 1 002
Jabatan : Kepala Seksi Survei dan Pemetaan
Pelatihan : Pelatihan Kepemimpinan Pengawas
Angkatan : I
Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kota Medan

Judul Rancangan Aksi Perubahan :

“Pensertipikatan Aset Pemerintah Melalui Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif di Kantor Pertanahan Kota Medan”

Telah diseminarkan dihadapan penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Untuk selanjutnya aksi perubahan ini akan dilanjutkan pada Jangka Panjang dan Jangka Menengah.

Coach,



Sukamto, S.T., M.P.W.K.
NIP. 198105182009031005

Mentor,

A large, stylized black ink signature that appears to be 'R. Fachri'.

Reza Andrian Fachri, S.H.
NIP. 198308282008041003

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan begitu banyak karunia dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal Aksi Perubahan dengan lokus Kantor Pertanahan Kota Medan, yang merupakan salah satu kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I Tahun 2023 Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional.

Tentunya informasi dan data yang diperoleh selama melakukan kegiatan ini sangat berguna dalam rangka membangun mengidentifikasi permasalahan, mengevaluasi manfaat dari ide-ide kreatif, dan mengadopsi serta mengadaptasi bagi kami sebagai Pejabat Pengawas di satuan kerja Kementerian ATR/BPN dan masyarakat atau pengguna layanan pada umumnya, sehingga sasaran dan tujuan dari Pelatihan Pejabat Pengawas dapat tercapai secara maksimal.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Kepala PPSDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional beserta semua jajarannya yang telah mendukung serta membantu kami selama proses Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan 1 Tahun 2023
2. Bapak Sukanto, S.T., M.P.W.K, selaku *coaching* dalam penyusunan proposal Rancangan Aksi Perubahan ini yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing kami baik sebagai kelompok maupun individu;
3. Bapak Reza Andrian Fachri, S.H.selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan yang telah membantu dalam penyusunan Laporan Rancangan Aksi Perubahan;
4. Rekan-Rekan Kelompok 3 Angkatan I penyusun proposal Rancangan Aksi Perubahan tahun 2023
5. Seluruh Kepala Seksi, Koordinator dan para staf pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan yang telah banyak membantu penulis dalam penyusunan laporan ini.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan Aksi Perubahan	3
C. Manfaat Aksi Perubahan	4
D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan	5
BAB II RANCANGAN AKSI PERUBAHAN	6
A. Penetapan Isu Masalah	6
B. Gagasan/Terobosan Inovasi	7
C. Tahapan Kegiatan	8
D. Tim Efektif dan <i>Stakeholder</i>	9
E. Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan	12
F. Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan	14
G. Rencana Pengembangan Diri	16
BAB III DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN.....	18
A. Membangun Integritas	18
B. Pengelolaan Budaya Layanan	19
C. Pengelolaan Tim.....	20
BAB IV DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN.....	21
A. Capaian Dalam Perbaikan Sistem Layanan	21
B. Manfaat Aksi Perubahan	29
C. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan	29
BAB V KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN	31
BAB VI DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN	33
A. Penerapan Strategi Komunikasi	33
B. Keberhasilan Mendapatkan Dukungan Adopsi/replikasi Aksi Perubahan	35
BAB VII KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN	37
A. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi Jangka Menengah	37
B. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi Jangka Panjang	38
BAB VIII PELAKSANAAN PENGEMBANGAN DIRI	39
A. Perencanaan Integritas	40
B. Komponen Mengelolah Perubahan	41
BAB IX KESIMPULAN	42
A. PENUTUP	42
B. REKOMENDASI	43
DAFTAR PUSTAKA	44

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Daftar Berkas Permohonan Aset Pemerintah	9
Tabel 2.	Penyusunan Rencana Kegiatan	11
Tabel 3.	Teknik Komunikasi dan Koordinasi dengan <i>Stakeholders</i>	14
Tabel 4.	Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan	15
Tabel 5.	Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi	17
Tabel 6.	Tabel Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan	18
Tabel 7.	Rencana Pengembangan Potensi Diri Pada Aksi Perubahan	20
Tabel 8.	Daftar Pengukuran Aset Bulan Juni-Juli Tahun 2023 setelah adanya Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif	29
Tabel 9.	Daftar Pengukuran Aset Bulan April-Juni Tahun 2023 sebelum adanya Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif	30
Tabel 10.	Capaian hasil percepatan pensertipikatan aset pemerintah pada Kantor Pertanahan Kota Medan	31
Tabel 11.	Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan ..	32
Tabel 12.	Keberlanjutan Inovasi Jangka Menengah	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Komunikasi Jejaring Kerja	12
Gambar 2. Kuadran Stakeholders	13
Gambar 3. SK Tim Efektif Aksi Perubahan	25
Gambar 4. Arahan dari Kepala Kantor dalam Kegiatan Aksi Perubahan	26
Gambar 5. Kegiatan Rapat dengan anggota Tim Kerja Efektif	26
Gambar 6. Sosialisasi Pemetaan Partisipatif melalui media sosial	27
Gambar 7. Pelaksanaan kegiatan pemetaan partisipatif	28
Gambar 8. Bentuk dukungan stakeholder dalam aksi perubahan	39

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas sebagaimana tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 tahun 2019 menjadi dasar semua lembaga pelatihan yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi peserta dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial. Kompetensi tersebut dijelaskan sebagai kompetensi pemimpin melayani dan dapat melahirkan Akuntabilitas Jabatan yakni kemampuan mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur. Para Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini, diharapkan mampu untuk mewujudkan Sosok Kepemimpinan melayani yang diindikasikan dengan kemampuan :

1. Membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggungjawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan Pancasila dan belanegara, dan
2. Mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi, kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

Bagi organisasi di sektor publik, memberikan pelayanan publik yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi. Bahwa tugas pelayanan publik tersebut merupakan pekerjaan yang kompleks dengan beragam tantangannya. Pekerjaan kompleks ini tentu tidak mungkin dikerjakan tanpa menggunakan tim. Hanya dengan tim kerja yang solid dan efektiflah maka tugas dan tujuan pelayanan publik tersebut dapat dicapai.

Untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, kantor wilayah maupun satuan kerja kantor pertanahan harus mengubah paradigma pola

penyelenggaraan pelayanan publik dari yang semula berorientasi sebagai penyedia layanan menjadi pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan maka diperlukan adanya terobosan untuk mendorong masyarakat ikut berpartisipasi dengan dibuatnya pelayanan publik pemetaan partisipatif yang disediakan oleh layanan di Kantor Pertanahan Kota Medan. Kegiatan tersebut sebagai salah satu wadah menampung informasi yang diberikan masyarakat maupun *stakeholder* terkait terhadap bidang tanahnya yang belum bersertipikat ataupun sudah bersertipikat agar dipetakan ke dalam sistem peta pendaftaran kantor pertanahan sehingga target pemerintah agar seluruh bidang tanah dapat terpetakan terwujud dengan peran aktif masyarakat. Hal tersebut juga dapat menjadi daya dukung dalam meminimalisir permasalahan dalam proses pensertipikatan.

Sebagaimana diketahui, pengelolaan aset negara masih menjadi masalah di Indonesia. Dari tahun ke tahun, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) selalu mendapatkan temuan ketika melakukan pemeriksaan/audit terhadap aset negara. Hal ini disebabkan masih banyak aset negara, baik yang berada di kementerian/lembaga (K/L) dan pemerintah daerah maupun yang berada di badan usaha milik negara, yang tidak tercatat, rusak, hilang, atau berpindah tangan. Aset negara seperti tanah dan bangunan juga banyak yang telantar dan tidak dipergunakan dengan baik sehingga seringkali diokupasi tanpa hak oleh masyarakat dan menimbulkan permasalahan hukum. Hal ini memperlihatkan bahwa manajemen pengelolaan aset negara yang dilakukan oleh pemerintah khususnya dalam hal legalisasi aset belum optimal. Padahal, tidak terkelolanya aset negara dengan baik dapat merugikan keuangan negara. Oleh sebab itu, pemerintah berkewajiban untuk melakukan manajemen pengelolaan terhadap aset-aset negara secara baik. Salah satu langkah yang perlu menjadi perhatian khusus untuk ditempuh oleh pemerintah dalam pengamanan aset yaitu kegiatan legalisasi aset dengan cara pensertipikatan aset tanah pemerintah. Namun selama ini masih banyak ditemukan permasalahan dalam proses pensertipikatan aset tanah pemerintah tersebut, salah satunya yaitu lamanya waktu yang dibutuhkan dalam proses pensertipikatan aset tanah pemerintah. Dengan kondisi yang dirasakan

penulis, sebagai peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas angkatan I Tahun 2023, penulis tertarik melaksanakan aksi perubahan dengan judul” “PENSERTIPIKATAN ASET PEMERINTAH MELALUI LAYANAN PENDUKUNG PEMETAAN PARTISIPATIF DI KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN”

B. Tujuan Aksi Perubahan

Tujuan dari aksi perubahan ini dapat dikategorikan berdasarkan 3 periode waktu, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sehingga aksi perubahan ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi inisiatif kegiatan perubahan selanjutnya. Tujuan aksi perubahan pensertipikatan aset pemerintah melalui layanan pendukung pemetaan partisipatif pada Kantor Pertanahan Kota Medan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Umum

Menerapkan nilai-nilai kepemimpinan pengawas yang berdasarkan Pancasila dan Bela Negara dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat melalui pembentukan tim yang efektif guna meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui pemanfaatan layanan pendukung berbasis partisipatif.

2. Tujuan Khusus

a) Tujuan Jangka Pendek

Digunakannya layanan pendukung pemetaan partisipatif sebagai sarana bagi masyarakat/*stakeholder* yang digunakan sebagai langkah awal percepatan layanan pensertipikatan aset pemerintah tahun 2023 serta sebagai pencegahan faktor penghambat terhadap pensertipikatan aset pemerintah.

b) Tujuan Jangka Menengah

Tersedianya data persebaran aset pemerintah yang sudah terdaftar di Kantor Pertanahan Kota Medan guna meminimalisir tunggakan pelayanan pensertipikatan aset pemerintah serta penyelesaian percepatan pensertipikatan aset pemerintah.

c) Tujuan Jangka Panjang

Meningkatkan nilai kepuasan masyarakat terhadap pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Medan sehingga dapat mendukung pelaksanaan zona integritas guna mendapatkan predikat WBBM dengan indikator percepatan pelayanan pensertipikatan aset pemerintah guna mewujudkan pelayanan secara tepat sesuai dengan standard pelayanan menurut PerKaBPN nomor 1 tahun 2010 dan meningkatkan control kualitas disetiap berkas permohonan pensertipikatan aset pemerintah di Kantor Pertanahan Kota Medan.

C. Manfaat Aksi Perubahan

1. Manfaat Aksi Perubahan bagi Unit Kerja Instansi

- a) Tunggakan berkurang (Zero Tunggakan)
- b) Pelayanan Pertanahan berjalan lancar
- c) Kepercayaan Publik Tinggi
- d) Perbaikan Tata Kelola Pelayanan Pensertipikatan Aset

2. Manfaat Aksi Perubahan bagi Masyarakat sebagai pengguna layanan

- a) Pelayanan Pertanahan Cepat Tepat dan Akurat
- b) Mempermudah kegiatan pelayanan lainnya
- c) Biaya dan Proses jelas dan Transparan
- d) Masyarakat terhindar dari calo atau mafia tanah

3. Manfaat Aksi Perubahan bagi Lembaga Pelatihan

- a) Memberikan informasi mengenai kondisi unit kerja peserta pelatihan (Pejabat Pengawas) yang memerlukan perbaikan melalui aksi perubahan dalam rangka perbaikan kualitas pelayanan.
- b) Memberikan masukan dalam pengembangan pelaksanaan pelatihan dengan materi yang mendukung kebutuhan organisasi Kementerian ATR/BPN.
- c) Memberikan masukan dalam penyusunan perencanaan dan kebijakan pelatihan selanjutnya, khususnya dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Uraian kegiatan rancangan aksi perubahan difokuskan pada proses pelayanan pensertipikatan tanah aset pemerintah dengan persetujuan mentor dan arahan *coach*. Untuk pelaksanaan rancangan aksi perubahan ini melibatkan para petugas terkait dan pejabat di Kantor Pertanahan serta pihak instansi pemerintah sebagai *stakeholder*. Pelaksanaan kegiatan ini meliputi pembentukan tim efektif, pembuatan rencana kegiatan, pelaksanaan rapat koordinasi dengan tim efektif, pelaksanaan pelayanan pertanahan.

BAB II

RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

A. Penetapan Isu Masalah

Gambaran hasil identifikasi dari layanan yang telah dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kota Medan dalam pensertipikatan aset pemerintah yang bermasalah berada pada tahapan pengukuran dan pemetaan bidang tanah yang kewenangan pekerjaannya pada Seksi Survei dan Pemetaan. Selama ini masih banyak ditemukan permasalahan dalam proses pensertipikatan aset tanah pemerintah tersebut, salah satunya yaitu lambatnya waktu yang dibutuhkan dalam proses pensertipikatan aset tanah pemerintah. Terlihat pada tabel dibawah ini dengan mengambil beberapa sampel berkas permohonan tanah aset pemerintah pada tahun 2022, bahwa pada umumnya waktu proses pensertipikatan aset dengan durasi sekitar \pm 3 bulan bahkan sampai \pm 1 tahun.

Tabel 1. Daftar Berkas Permohonan Aset Pemerintah
(Mengambil Sampel 10 Berkas Permohonan)

No	No Berkas		Tahun	Objek Di Lapangan	No. Hak	Mulai	Selesai	Keterangan
	Pengukuran	Pendaftaran						
1	39439	55432/2022	2022	Kantor Lurah Harjosari II	HP 00025/Harjosari II/2022	31/05/2022	22/08/2022	\pm 3 bulan
2	59889	64782/2022	2022	Terminal Ampas	HP 00036/Timbang Deli/2022	19/08/2022	22/09/2022	\pm 1 bulan
3	31185	59916/2022	2022	Kantor Lurah Kota Bangun	HP 00006/Kota Bangun/2022	31/05/2022	20/08/2022	\pm 3 bulan
4	31130	59907/2022	2022	Gereja Advent	HP 00041/Mangga/2022	31/05/2022	23/08/2022	\pm 3 bulan
5	31439	59220/2022	2022	Mesjid Silaturahmi Jl. Kapas 6	HP 00043/Mangga/2022	31/05/2022	23/08/2022	\pm 3 bulan
6	31290	59918/2022	2022	SMP Negeri 14 Medan	HP 01294/Gang Buntu/2022	31/05/2022	23/08/2022	\pm 3 bulan
7	67331	54851/2022	2021	Dinas Pendidikan Kota Medan	HP 00035/Besar/2022	13/08/2021	16/08/2022	\pm 1 Tahun
8	31123	60450/2022	2022	Gereja ENKP	HP 00047/Mangga/2022	31/05/2022	5/9/2022	\pm 4 bulan
9	30761	59922/2022	2022	Kantor Lurah Mabar	HP 00009/Mabar/2022	31/05/2022	23/08/2022	\pm 3 bulan
10	30817	59915/2022	2022	SMP N 24 Medan	HP 00020/Tanjung Mutia/2022	23/05/2022	23/08/2023	\pm 3 bulan

Pada tahapan ini diidentifikasi dari kegiatan yang telah dilaksanakan ditemukan beberapa hal yang menjadi penghambat proses pensertipikatan aset pemerintah. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal, antara lain:

1. Kurang tertibnya sistem administrasi pengelolaan aset oleh pengelola aset,
2. Kurangnya sumber daya manusia,
3. Kurangnya koordinasi informasi data antara instansi terkait dengan kantor pertanahan dalam hal pensertipikatan aset.

B. Gagasan/Terobosan Inovasi

Inovasi pelayanan publik adalah terobosan jenis pelayanan publik baik yang merupakan gagasan/ide kreatif orisinal dan/atau layanan pendukung yang memberikan manfaat bagi masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Inovasi ini tidak harus berupa suatu penemuan baru, melainkan pula mencakup pendekatan baru, perluasan maupun peningkatan kualitas pada pelayanan publik yang ada. Inovasi yang dilakukan terkait dengan rancangan aksi perubahan adalah Layanan pendukung pensertipikatan aset pemerintah. Adapun inovasi yang akan dilakukan dalam proyek perubahan ini belum pernah dibuat di Kantor Pertanahan Kota Medan sebelumnya.

Pada kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini para peserta diberi kesempatan melakukan kegiatan Studi Lapangan yang bertujuan untuk mendapatkan *lesson learnt*, mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan strategi pelayanan publik sesuai lokus. Dari hasil Studi Lapangan di Kantor Pusat PT. transjakarta, beberapa *lesson learnt* yang dapat diadaptasi pada rancangan aksi perubahan ini antara lain ditinjau dari beberapa hal, antara lain; peran kepemimpinan, pembangunan jejaring kerja dan kolaborasi pemangku kepentingan, penerapan manajemen pelayanan, manajemen resiko, dan pemanfaatan teknologi.

Layanan pendukung ini bukan menciptakan suatu aplikasi baru ataupun inovasi baru melainkan mencari model penyelesaian yang tepat terhadap penyelesaian pensertipikatan aset pemerintah yang ada di Kantor Pertanahan Kota Medan. Adapun sebelum membuat rancangan inovasi terlebih dahulu dibuat canvas model inovasi agar inovasi itu bisa berjalan dan tercapai disertai dengan tujuan serta alasan bahwa inovasi dalam aksi perubahan ini layak dan bisa untuk dilakukan.

C. Tahapan Kegiatan

Tahapan kegiatan Aksi Perubahan Percepatan Pelayanan Pensertipikatan Aset Pemerintah meliputi detail kegiatan, waktu pelaksanaan dan estimasi biaya pada jangka pendek sebagai berikut:

1. Pembentukan Tim Efektif dengan Surat Keputusan Kepala Kantor
2. Pembuatan Rencana Kegiatan
3. Pelaksanaan Rapat koordinasi dengan tim efektif
4. Pelaksanaan pemetaan partisipatif dengan tahapan sebagai berikut :
 - a) Persiapan: pada tahap kegiatan ini Kantor Pertanahan melakukan sosialisasi kegiatan dan memaparkan bagaimana rencana kegiatan tersebut.
 - b) Permohonan Pemetaan Partisipatif: pada tahap ini pemilik bidang tanah/asset melakukan pengajuan plotting/pemetaan bidang tanahnya pada Kantor Pertanahan, namun pemilik bidang tanah harus melengkapi syarat yang diperlukan seperti mengisi brosur pemetaan partisipatif, dan membawa fotokopi alas hak ataupun sertipikat.
 - c) Analisis Berkas//Klarifikasi Berkas
 - d) Penyelesaian berkas : Petugas pemetaan mengidentifikasi bidang tanah dari hasil deliniasi sesuai sertipikat terdapat overlap/gap dengan bidang tanah lain yang terdaftar di peta dasar Kantor Pertanahan atau bidang tanah tersebut *clear and clean* sehingga bisa dilakukan proses pensertipikatan.

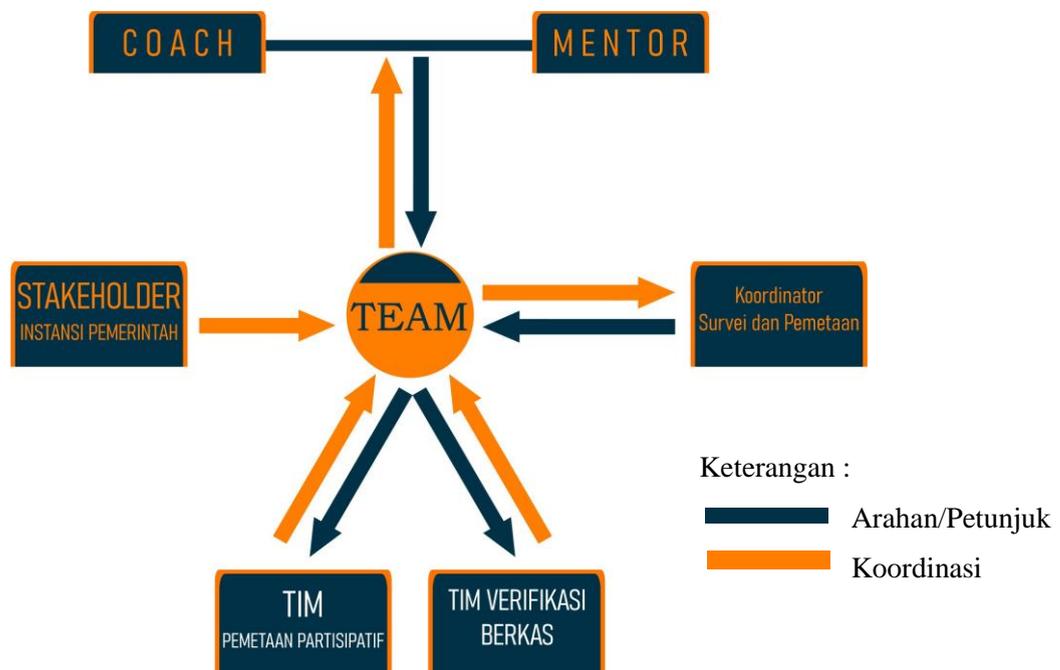
Tabel 2. Penyusunan Rencana Kegiatan

No.	Kegiatan	Waktu	Output
1.	Pembentukan Tim Efektif	25 Mei 2023	SK Tim Kerja Surat Tugas
2.	Penyusunan Rencana Kegiatan	25 Mei 2023	<i>Time Schedule</i>
3.	Pelaksanaan Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif	26 Mei 2023	Pembagian Tugas Tim
4.	Pelaksanaan Kegiatan <ol style="list-style-type: none">a. Pengumpulan Berkasb. Klarifikasi Berkas	27 Mei 2023 s.d 23 Juli 2023	Jumlah waktu penyelesaian berkas aset pemerintah yang masuk permohonan Bulan

	c. Analisis Berkas d. Pemetaan dan Penyelesaian Berkas		Juni- Juli 2023 dalam waktu kurang lebih sebulan setelah adanya layanan pendukung pemetaan partisipatif
5.	Evaluasi dan Pelaporan	24 Juli 2023	Laporan Evaluasi

D. Tim Efektif dan Stakeholder

Diperlukan sebuah Tim Efektif dalam melaksanakan dan mewujudkan aksi perubahan ini, dimana Tim tersebut sebagai kunci sukses terlaksananya aksi perubahan. Pembentukan Tim Kerja Penyelesaian Pelayanan Pemetaan Partisipatif melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan yang dilengkapi dengan tugas dan tanggung jawab dalam tim kerja. Sehingga masing-masing anggota tim mengetahui tugas apa yang hendak dilakukan dalam kegiatan aksi perubahan ini. Adapun anggota tim kerja terdiri dari Tim Verifikasi Berkas Fisik dan Tim Pemetaan Partisipatif. Struktur Tim Kerja dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Komunikasi Jejaring Kerja

Tugas dan pekerjaan :

1. *Coach*; memberikan arahan dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan
2. Mentor; memberikan masukan dan bimbingan penyempurnaan terhadap Rancangan Aksi Perubahan
3. Team Leader; memimpin dalam melaksanakan kegiatan aksi perubahan
4. Tim Verifikasi Fisik; membantu dalam pelaksanaan pengumpulan berkas dengan posisi di seksi survei dan pemetaan
5. Tim Pemetaan Partisipatif; membantu dalam pelaksanaan plotting dan digitasi aset pemerintah
6. Koordinator Survei dan Pemetaan; memberikan arahan dan evaluasi data yang diperlukan dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan

Dalam pelaksanaan aksi perubahan terdapat beberapa *stakeholders* baik secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan aksi perubahan, terdiri dari *Stakeholders* Internal Kantor Pertanahan dan *stakeholders* eksternal Kantor Pertanahan. Adapun hasil Identifikasi *stakeholder* tersebut adalah :



Gambar 2. Kuadran *Stakeholders*

Tabel 3. Teknik Komunikasi dan Koordinasi dengan *Stakeholders*

No.	<i>Stakeholders</i>	Uraian	Koordinasi
1.	<i>Promoters</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Kantor Pertanahan 2. Tim Kerja 3. Kasi Survei dan Pemetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlibat langsung dalam kegiatan - Terlibat dalam pengambilan keputusan
2.	<i>Latens</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinator Survei dan Pemetaan 2. Kasi Penetapan Hak dan Pendaftaran 3. Kasubag Tata Usaha 	<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan data dan Informasi - Koordinasi dalam Analisa dan pemecahan masalah
3.	<i>Defender</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemohon 2. Instansi/Pemda/pemko 	Melibatkan dalam diskusi untuk menemukan ide dan gagasan
4.	<i>Apathetic</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masyarakat Umum 2. Notaris 	Membangun kesadaran agar lebih cermat dalam menggunakan pelayanan

Pada kuadran *PROMOTERS*, strategi komunikasi dan koordinasi yang perlu dilakukan adalah pendekatan yang intensif melalui pelibatan secara langsung baik dalam pelaksanaan maupun pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan Aksi Perubahan dan meyakinkan terhadap upaya yang dilakukan. Pada kuadran *LATENTS*, strategi komunikasi yang dilakukan lebih kepada menjaga kepuasan *stakeholders* melalui komunikasi yang informatif dan persuasif serta meyakinkan bahwa perannya penting terhadap aksi perubahan. Pada kelompok *DEFENDERS* dilakukan strategi komunikasi melalui pemberian informasi secara terus menerus dan kesempatan untuk berperan serta apresiasi terhadap gagasannya. Sedangkan pada kelompok *APATHETICS* perlu tetap dilakukan monitor dan membangun komunikasi agar lebih berhati-hati dan lebih cermat dalam menggunakan pelayanan.

E. Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan

Manajemen mutu secara singkat dapat diartikan sebagai manajemen untuk mengendalikan mutu pelaksanaan tugas, mutu produk atau hasil kerja dibidang pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan. Mutu adalah terminologi lain dari kualitas atau ukuran dari sesuatu yang diharapkan dalam setiap pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di semua bidang tugas dan pada semua tingkatan organisasi. Adapun tujuan manajemen pengendalian mutu dalam aksi perubahan ini adalah untuk menjamin kesesuaian antara proses dan produk yang akan dihasilkan berupa peningkatan tata kelola pensertipikatan Aset Pemerintah terhadap kebutuhan dan standar tertentu selain itu juga memastikan tahapan pekerjaan aksi perubahan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Pengendalian kualitas atau mutu dalam aksi perubahan adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan

(sesuai dengan ISO9001-2015: *Customer focus, Leadership, Enggagment of people, Process Aproach, Improvement, Evidence Based, Relationship Management*)

No	Kriteria	Deskripsi	Hubungan Dengan Kegiatan	Indikator Keberhasilan
1	<i>Customer focus</i>	Fokus pada pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan	Sebagai sarana bagi <i>stakeholder</i> yang digunakan sebagai langkah awal percepatan layanan pensertipikatan aset pemerintah dan sebagai pencegahan faktor penghambat terhadap pensertipikatan aset pemerintah	Penyelesaian pensertipikatan aset pemerintah tepat waktu atau bahkan lebih cepat
2	<i>Leadership</i>	Pemimpin dari semua tingkatan menyatukan tujuan dalam mencapai sasaran	Pimpinan memberi contoh kepada jajaran untuk berkomitmen dalam penyelesaian pensertipikatan aset pemerintah	Petugas yang terlibat memberikan kinerja yang terbaik guna menghasilkan produk yang ditargetkan dalam penyelesaian pensertipikatan aset

3	<i>Enggagment of people</i>	Individu di semua tingkatan struktur organisasi dipastikan terlibat dan memiliki kompetensi sesuai dengan tanggung jawab tugasnya	Integeritas dan komitmen dari Tim Pelaksana Aksi Perubahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	Tim Pelaksana Aksi Perubahan melakukan tugas yang telah dibebankan secara aktif dan berintegritas guna tercapainya tujuan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan
4	<i>Process Aproach</i>	Setiap kegiatan dengan sumber daya yang ada dikelola sebagai suatu proses yang saling terkait secara efektif dan efisien sehingga sesuai dengan hasil yang diinginkan	Tahapan-tahapan kegiatan yang telah disusun dapat dilaksanakan dan menghasilkan output/hasil akhir yang ditetapkan	Seluruh tahapan pelaksanaan yang telah ditetapkan berjalan sesuai dengan waktu dan prosedur yang telah ditentukan
5	<i>Improvement</i>	Perbaikan secara terus menerus dalam organisasi	Output kegiatan dapat dilakukan perbaikan guna menjawab terobosan, inovasi jangka menengah dan jangka panjang	Output yang dihasilkan , dapat digunakan sebagai dasar untuk menuju kepada jangka menengah dan jangka panjang. Yang pada akhirnya akan menciptakan sustainabilitas guna mendukung layanan pensertipikatan asset pemerintah
6	<i>Evidence Based</i>	Keputusan yang diambil oleh organisasi harus berdasarkan data dan fakta yang kemudian dilakukan analisis dan evaluasi agar menghasilkan keputusan yang tepat sasaran.	Data dan informasi yang dihasilkan, dapat digunakan oleh Kementerian / Lembaga atau pihak terkait dalam pengambilan kebijakan atau bisa digunakan sebagai dasar untuk pelaksanaan kegiatan	Dilakukan proses evaluasi dan analisa (pengolahan data) yang dihasilkan sehingga tersaji informasi yang handal dan akurat, serta dapat digunakan untuk proses atau tahapan selanjutnya.
7	<i>Relationship Management</i>	Memiliki dan menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan bisa membantu	Koordinasi dan kolaborasi dengan seluruh stake holders dengan mengedepankan asas persamaan dan	Partisipasi <i>stake holder</i> dalam rangka pensertipikatan aset pada Kantor Pertanahan Kota Medan sehingga membawa dampak perubahan kepada

	organisasi dalam mengoptimalkan kinerja dan <i>value</i> organisasi	keadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab aksi perubahan	organisasi terhadap peningkatan pelayanan kinerja
--	---	--	---

F. Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

Adopsi sebuah inovasi atau perubahan memiliki konsekuensi munculnya kebutuhan kompetensi baru yang harus dikuasai siapapun yang terdampak atas inovasi tersebut. Kebutuhan pengembangan kompetensi khususnya dalam mendukung aksi perubahan ini dimana perubahan dilakukan atau *stakeholder* yang terdampak atas aksi perubahan peserta pelatihan. Adapun bentuk dan jalur dari pengembangan kompetensi terbagi atas :

Tabel 5. Bentuk dan Jalur Pengembangan Kompetensi

Klasikal	Non Klasikal
<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan teknis manajerial • Pelatihan isu nasional • Pelatihan teknis • Pelatihan fungsional • Pelatihan sosial kultural • Seminar atau konferensi • Workshop atau lokakarya • Sarasehan • Kursus • Penataran • Bimbingan teknis • Sosialisasi • Jalur lain yg memenuhi ketentuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Penugasan • Magang/sit-in/praktik kerja • Benchmarking/study visit • Coaching • Mentoring • e-Learning • Belajar mandiri • Team building • Jalur lain yang memenuhi ketentuan

Identifikasi dan strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan tersebut berperan sebagai sarana strategis untuk mendukung aksi perubahan ini dalam mencapai tujuan yang diharapkan dengan menyelenggarakan kegiatan yang mendorong pengembangan pengetahuan, kearifan serta pembelajaran individu dan organisasi. Adapun rencana strategi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan dituangkan pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Tabel Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

No.	Terdampak Aksi Perubahan	Perubahan Kompetensi Yang Dibutuhkan	Metode Pengembangan (Klasikal/Non Klasikal)
1.	Tim Efektif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan teknis pemetaan bidang tanah sesuai dengan kaidah kartografi guna mendukung layanan pemetaan bidang tanah 2. Pemahaman SOP layanan pemetaan partisipatif 3. Kemampuan Koordinasi dan kolaborasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bimbingan teknis pemetaan bidang tanah yang sesuai dengan kaidah kartografi guna memberikan pelayanan yang optimal terkait pemetaan partisipatif 2. Mensosialisasikan dan memberikan pelatihan terkait alur SOP layanan pemetaan partisipatif 3. Membina human relations yang baik antar sesama tim untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran guna berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran tujuan Bersama yang ingin dicapai 4. Melakukan rapat dan evaluasi kepada pelaksana yang terlibat
2.	<i>Stakeholder</i> (Instansi Terkait)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman alur layanan pemetaan partisipatif 2. Pengetahuan dasar teknis survei pemetaan 3. Pemahaman dasar penggunaan teknologi pemetaan berbasis digital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan sosialisasi pengertian dan alur SOP pelayanan pemetaan partisipatif dengan mengundang instansi terkait untuk mengadakan rapat/musyawarah sekaligus melakukan koordinasi dan kolaborasi tujuan Bersama 2. Memberikan arahan dan sharing session informasi dalam pengetahuan dasar pemetaan maupun penggunaan teknologi digital untuk pemetaan

3.	Seksi survei dan pemetaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman alur SOP pelayanan pemetaan partisipatif 2. Kemampuan koordinasi yang efektif antar tim/petugas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>briefing</i> dan <i>coaching</i> terhadap staf/anggota seksi survei dan pemetaan terkait pelayanan pemetaan partisipatif 2. Membangun pemahaman melalui sharing gagasan, informasi, antara berbagai pihak 3. Membangun mekanisme pengambilan keputusan yang efektif melalui proses yang fokus pada masalah bersama, dan membangun dukungan
4.	Petugas layanan loket	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman layanan pemetaan partisipatif 2. Mampu melakukan Pengarsipan berkas dengan baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>briefing</i> dan <i>coaching</i> terhadap petugas loket terkait pelayanan pemetaan partisipatif 2. Membangun kesepakatan, Berbagi informasi dan berbagi peran

G. Rencana Pengembangan Diri

Walaupun secara umum hasil identifikasi penilaian sikap perilaku yaitu baik, namun pada dua komponen yang mempunyai skor lebih rendah yaitu komponen integritas dan komponen mengelola perubahan dianggap masih dapat untuk dilakukan pengembangan. Hal tersebut dipengaruhi oleh sub komponen pada masing-masing komponen tersebut yang dianggap masih rendah sehingga dapat dijadikan dasar dalam area pengembangan diri peserta. Adapun rencana pengembangan potensi untuk mendukung pelaksanaan aksi perubahan, berikut rencana pengembangan diri yang diajukan oleh peserta:

Tabel 7. Rencana Pengembangan Potensi Diri Pada Aksi Perubahan

No	Area Pengembangan	Kompetensi	Pelatihan	Penugasan Khusus (Mendukung Aksi Perubahan)
1	Menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas yang diembannya.	Integritas	-	Ikut terlibat secara aktif dalam kegiatan aksi perubahan dan melakukan evaluasi harian dalam setiap proses kegiatan
2	Menerapkan norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi secara konsisten dalam setiap situasi dalam lingkup pekerjaannya.	Integritas	-	Melaksanakan kegiatan aksi perubahan sesuai dengan SOP yang direncanakan dan tetap memperhatikan aturan yang berlaku
3	Mencari metode kerja alternatif yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan terutama ketika menghadapi hambatan	Mengelola Perubahan	-	Menjadikan layanan pemetaan partisipatif sebagai alternatif baru dalam mendukung penyelesaian pekerjaan
4	Proaktif mencari peluang perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pemberian pelayanan publik.	Mengelola Perubahan	-	Dalam proses kegiatan aksi perubahan ini, peserta akan mencoba lebih aktif mencari informasi dengan cara observasi ataupun evaluasi baik secara langsung dan tidak langsung

BAB III

DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN

A. Membangun Integritas

Membangun integritas layanan yang dilakukan adalah dengan berkomitmen untuk merubah/melakukan transformasi layanan menjadi lebih baik dari sebelumnya menuju pelayanan prima. Transformasi dimulai terlebih dahulu dengan mengenali kondisi layanan yang terjadi melalui proses diagnosa yang ditindaklanjuti dengan pembenahan melalui aksi perubahan.

Pada periode aksi perubahan, layanan pendukung pemetaan partisipatif diselenggarakan untuk instansi pemerintah pengguna layanan pertanahan yang memerlukan layanan identifikasi cepat mengenai masalah yang menghambat pensertipikatan aset pemerintah. Layanan pemetaan partisipatif adalah layanan instansi pemerintah yang murni baru akan menggunakan layanan pertanahan setelah datang langsung ke Kantor Pertanahan. Hal ini terkait kondisi pelayanan pensertipikatan aset yang menuntut segera dilakukan perubahan/inovasi cara melayani sehingga pelayanan penesertipikatan yang dilakukan mengadopsi sistem preventif/pencegahan permasalahan yang ditimbulkan dari proses pensertipikatan aset agar dapat dilakukan dengan cepat dan efisien dalam menangani permasalahan yang timbul nantinya. Berangkat dari kondisi yang terjadi maka segera dilakukan pembenahan layanan berupa transformasi layanan tambahan guna mendukung identifikasi permasalahan proses pensertipikatan yang semula konvensional dilakukan menjadi upaya preventif pencegahan “diawal” proses.

Langkah pertama sebelum penulis melaksanakan kegiatan adalah dengan membangun Tim dan membangun Integritas Tim. Dimana Integritas merupakan bentuk kejujuran yang diimplementasikan secara nyata dalam tindakan sehari-hari. Membangun integritas anggota tim aksi perubahan percepatan pensertipikatan aset pemerintah di Kantor Pertanahan Kota Medan dimulai dengan menerapkan nilai-nilai integritas yang sangat penting dalam pembentukan Tim Kerja Efektif (SK Pembentukan Tim terlampir) dan mendeskripsikan tugas serta tanggung jawab sehingga masing-masing anggota tim dapat mengetahui pekerjaan yang akan

dilaksanakan nantinya. Jika nilai-nilai integritas tidak dijalankan, maka kerja sama tim aksi perubahan yang dilakukan akan menjadi lebih sulit akibat tidak terbangunnya kepercayaan yang komprehensif di antara anggota tim aksi perubahan. Penulis sebagai seorang pemimpin Tim Aksi Perubahan harus memberikan contoh nilai-nilai integritas dalam pekerjaan sehingga anggota Tim Kerja akan termotivasi dalam melakukan Rencana Aksi Perubahan tersebut. Sebelum memulai pekerjaan dilakukan pengarahan terhadap anggota tim kerja Aksi Perubahan untuk menentukan strategi paling efektif dalam menyelesaikan tunggakan pelayanan pensertipikatan aset.

Dalam rapat tim kerja Efektif disampaikan juga pesan moral dan komitmen ajakan untuk membangun kesadaran akan pentingnya memberikan pelayanan prima pada sebuah kantor pelayanan publik. Isi pesan tersebut antara lain: “Saatnya kantor kita menuju kantor pelayanan pertanahan modern, bebas tunggakan, dengan penyelesaian pekerjaan tepat waktu”. Membangun kesadaran anggota Tim sangat tidak mudah, apalagi Tim kerja ini mempunyai kebiasaan bekerja secara tidak teratur tanpa tekanan. Selain hal tersebut, tim kerja juga dijelaskan pentingnya pelayanan pertanahan yang berstandar dunia dan memberikan kontribusi lebih untuk perbaikan Kantor Pertanahan Kota Medan. Setiap anggota tim diharapkan memiliki nilai-nilai integritas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, membangun kepercayaan dan citra positif untuk kantor pertanahan. Selain menanamkan etos kerja, disiplin, komunikasi antara pegawai juga harus terjalin dengan baik. Penguasaan teknologi yang didukung dengan keuletan dan ketekunan bekerja sangat dibutuhkan untuk kemajuan Kantor Pertanahan Kota Medan.

B. Pengelolaan Budaya Layanan

Koordinasi kerjasama yang baik dengan seluruh *stakeholder* dengan mengedepankan asas persamaan dan keadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab proyek aksi perubahan, sehingga partisipasi seluruh *stakeholder* dalam pelaksanaan evaluasi organisasi dapat dirasakan menjadi tanggung jawab bersama dan membawa dampak perubahan kepada organisasi terhadap

peningkatan kinerja pelayanan pertanahan dan tata ruang kepada masyarakat menjadi lebih baik. Perbaikan budaya kerja menuju budaya yang melayani, Pemimpin Aksi Perubahan mempraktekannya melalui kegiatan aksi perubahan ini dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kendala dalam proses Pensertipikatan Aset Pemerintah pada Kantor Pertanahan Kota Medan;
2. Menentukan kriteria data untuk melaksanakan layanan pendukung pemetaan partisipatif dalam mendukung percepatan pensertipikatan aset pemerintah;
3. Menentukan tahapan selanjutnya yang akan disesuaikan dengan manfaat aksi perubahan : jangka pendek, menengah, dan panjang.

C. Pengelolaan Tim

Dalam mewujudkan tim yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan, Aksi Perubahan yang dilaksanakan melibatkan personil-personil yang dituangkan dalam Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan No. 329/SK-12.71/V/2023 Tanggal 3 Mei 2023 Tentang Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Pelayanan Publik Inovatif dalam Rangka Pelayanan Pensertipikatan Aset Pemerintah Melalui Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif di Kantor Pertanahan Kota Medan. Dalam pelaksanaan aksi perubahan yang tertuang dalam SK Kepala Kantor melibatkan petugas sebanyak 9 orang terdiri dari Ketua Tim, 3 (tiga) orang kordinator yang bertugas sebagai tim teknis lapang, 3 (tiga) orang sebagai petugas loket dan verifikasi berkas, serta 2 (dua) orang sebagai tim pemetaan partisipatif. Manajemen pembagian kerja harus seefektif dan seefisien mungkin supaya pelaksanaan Aksi Perubahan dapat berjalan optimal seiring dengan pekerjaan lainnya.

BAB IV

DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

A. Capaian Dalam Perbaikan Sistem Layanan

Komitmen dalam mewujudkan Transformasi Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif dilakukan dengan Langkah-langkah persiapan sebagai berikut :

1. Pembentukan Tim Efektif
2. Pembuatan Rencana Kegiatan
3. Pelaksanaan Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif
4. Pembuatan video Tutorial, Infografis dan leaflet sebagai sumber informasi tata cara layanan pemetaan partisipatif (Terlampir)
5. Pelaksanaan Inventarisasi, Klasifikasi dan Analisis Berkas :
 - a) Inventarisasi dan klasifikasi berkas
 - b) Identifikasi dan analisis berkas
 - c) Proses menjalankan berkas bagi berkas yang tidak bermasalah
 - d) Proses penutupan berkas bagi berkas yang teridentifikasi bermasalah

Komitmen dalam mewujudkan Transformasi Layanan disepakati memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Percepatan Layanan dan tetap sesuai SOP menuju pelayanan prima
2. Modernisasi Layanan sesuai SOP menuju pelayanan prima.
3. Transformasi Layanan yang inovatif, akuntabel, dan tanpa korupsi
4. Perbanyak Komunikasi dan Sosialisasi kepada pemangku Kepentingan.

Tahapan jangka pendek Aksi Perubahan ini dilaksanakan selama 2 bulan di Kantor Pertanahan Kota Medan. Tujuan akhir tahapan aksi perubahan yaitu percepatan pensertipikatan aset pada Kantor Pertanahan Kota Medan. Adapun capaian aksi perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pembentukan Tim Efektif



**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN
PROVINSI SUMATERA UTARA
NOMOR : 328 / 24 - 11.71 / V / 2023

TENTANG
TIM KERJA EFEKTIF AKSI PERUBAHAN PELAYANAN PUBLIK INOVATIF
DALAM RANGKA PELAYANAN
PENSERTIPKATAN ASET PEMERINTAH MELALUI LAYANAN PENDUKUNG PEMETAAN
PARTISIPATIF (PESERTA AKTIF)
PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN
PROVINSI SUMATERA UTARA

Menimbang :

- Bahwa sesuai Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Presiden Nomor 17 Tahun 2020, Kantor Pertanahan Kota Medan memiliki tugas dan fungsi ;
- Bahwa dalam rangka pelaksanaan salah satu tugas dan fungsi Kantor Pertanahan Kota Medan, sebagaimana tersebut pada huruf a di atas, maka Kantor Pertanahan Kota Medan membentuk Tim kerja Efektif Aksi Perubahan Pelayanan Publik Inovatif dalam rangka pelayanan pensertipkatan aset pemerintah melalui layanan pendukung pemetaan partisipatif (Peserta Aktif) Pada Kantor Pertanahan Kota Medan Tahun 2023;
- Bahwa untuk terbiayanya administrasi Penyelenggaraan Kegiatan sebagaimana dimaksud huruf b di atas, maka kegiatan ini perlu diatur dan ditetapkan dengan Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan.

Mengingat :

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria;
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah
- Peraturan Pemerintah Nomor 128 Tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Perimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang;
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional;

6. Peraturan

-2-

- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
- 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;
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan;
- Undang - undang nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 8 Tahun 2012 tentang Perubahan atau Peraturan Menteri Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN TENTANG TIM KERJA EFEKTIF AKSI PERUBAHAN PELAYANAN PUBLIK INOVATIF DALAM RANGKA PELAYANAN PENSERTIPKATAN ASET PEMERINTAH MELALUI LAYANAN PENDUKUNG PEMETAAN PARTISIPATIF (PESERTA AKTIF) PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN

KESATU : Menunjuk Pejabat/Pegawai dan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) yang namanya tercantum dalam Lampiran I Keputusan ini sebagai Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Pelayanan Publik Inovatif dalam rangka pelayanan pendukung pemetaan partisipatif (Peserta Aktif) Pada Kantor Pertanahan Kota Medan Tahun 2023.

KEDUA : Tim kerja Efektif sebagaimana dimaksud dalam Diktu KESATU bertugas mendukung tercapainya Aksi Perubahan Pelayanan Publik Inovatif dalam rangka pelayanan pensertipkatan aset pemerintah melalui layanan pendukung pemetaan partisipatif (Peserta Aktif) Pada Kantor Pertanahan Kota Medan Tahun 2023 dengan uraian tugas sebagaimana tercantum dalam Lampiran II Keputusan ini.

KETIGA...

-3-

KETIGA : Dalam pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud dalam Diktu KEDUA, Tim Kerja Efektif dapat bekerjasama dengan pihak lain yang juga memiliki kemampuan untuk mendukung tercapainya Aksi Perubahan Pelayanan Publik Inovatif dalam rangka pelayanan pendukung pemetaan partisipatif (Peserta Aktif) Pada Kantor Pertanahan Kota Medan Tahun 2023 ini.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dan berakhir sampai kegiatan Rancangan Aksi Perubahan selesai pada tanggal 19 Juli 2023. Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kesalahan dan atau kekeliruan dalam penetapan Keputusan ini, akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Medan
pada tanggal 3 Mei 2023


KEPALA KANTOR PERTANAHAN
KOTA MEDAN
Reza Andrian Fachri, S.H
NIP. 19830828 200804 1 003

Lampiran I : Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan
Nomor : 328 / 24 - 11.71 / V / 2023
Tanggal : 4 Mei 2023.

TIM KERJA EFEKTIF
AKSI PERUBAHAN PELAYANAN PUBLIK INOVATIF DALAM RANGKA
PELAYANAN PENSERTIPKATAN ASET PEMERINTAH
MELALUI LAYANAN PENDUKUNG PEMETAAN PARTISIPATIF (PESERTA AKTIF)
PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA MEDAN
TAHUN ANGGARAN 2023

No.	NAMA	NIP	JABATAN	SEBAGAI
1.	REZA ANDRIAN FACHRI, S.H	19830828 200804 1 003	Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan	Mentor
2.	SUKAMTO, S.T., M.P.W.K	19810518 200903 1 005	Widyaiswara	Coach
3.	ANZAR ABIDIN NADJIPA, S.H	19841005 200502 1 002	Kepala Seksi Survei dan Pemetaan	Project Leader
4.	DIKO ROLAN DAMANIK, S.H	19850506 200903 1 001	Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	Key Partner
5.	SIHAN CHRISTOPHER A. SIMANUNTAK, S.H	19950118 201503 1 001	Asisten Penata Kadestral Mahr	Working Team sebagai Koordinator Tim Teknis Isipang
6.	DEARDO F.C SARAGIH, A.P	19910121 201903 1 002	Asisten Penata Kadestral Pemula	Working Team sebagai Tim Teknis Isipang
7.	WAHYU ADI SASMITA, S.P	19881109 201903 1 004	Asisten Penata Kadestral Pemula	Working Team sebagai Tim Teknis Isipang
8.	ASIMARA HADI, S.H	19780921 201408 1 001	Pengadministrasi Pertanahan	Working Team sebagai Koordinator Tim Pengasah Lohot
9.	ASWIN SEPTIAN DWI ARWANA, S.T		PPNPN	Working Team sebagai Tim Pemetaan Partisipatif
10.	PUTRA KISWANTO		PPNPN	Working Team sebagai Tim Pemetaan Partisipatif
11.	SHAPWAN ALIJA, S.E		PPNPN	Working Team sebagai Tim Pengasah Lohot
12.	REZA MAULANA SIAGIAN		PPNPN	Working Team sebagai Tim Verifikasi berkas Fisik


KEPALA KANTOR PERTANAHAN
KOTA MEDAN
Reza Andrian Fachri, S.H
NIP. 19830828 200804 1 003

Gambar 3. SK Tim Efektif Aksi Perubahan

2. Arahan dari Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan terkait Kegiatan Aksi Perubahan



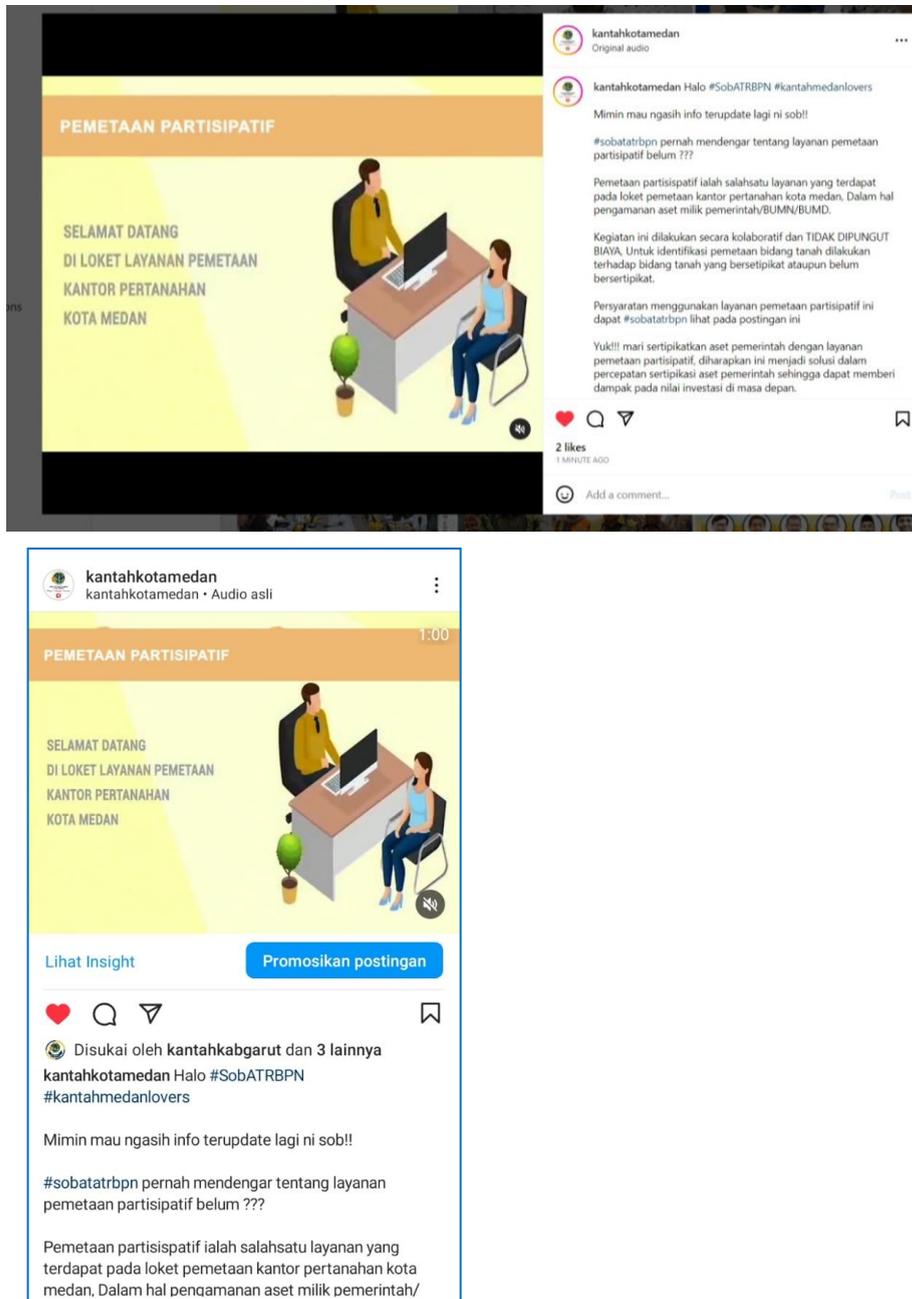
Gambar 4. Arahan dari Kepala Kantor dalam Kegiatan Aksi Perubahan

3. Kegiatan Rapat dengan anggota Tim Kerja Efektif



Gambar 5. Kegiatan Rapat dengan anggota Tim Kerja Efektif

4. Sosialisasi Pemetaan Partisipatif melalui media sosial



Gambar 6. Sosialisasi Pemetaan Partisipatif melalui media sosial

5. Pelaksanaan Kegiatan Pemetaan Partisipatif dan Proses Inventarisasi Berkas



Gambar 7. Pelaksanaan kegiatan pemetaan partisipatif

6. Evaluasi Hasil Kegiatan

Tabel 8. Daftar Pengukuran Aset Bulan Juni-Juli Tahun 2023 setelah adanya

Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif

No	Nomor Berkas	Tanggal Terdaftar	Tanggal Selesai	Nama Pemohon	Luas	Keterangan
1	29196/2023	08/06/2023	14/07/2023	PT Kereta Api Indonesia (Persero) TBK	1.420 m ²	Sudah selesai
2	32212/2023	16/06/2023	12/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	5.847 m ²	Sudah selesai
3	32209/2023	16/06/2023	12/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	3.429 m ²	Sudah selesai
4	23307/2023	16/06/2023	10/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	3.278 m ²	Sudah selesai
5	32215/2023	16/06/2023	12/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	3.548 m ²	Sudah selesai
6	32208/2023	16/06/2023	12/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	6.777 m ²	Sudah selesai
7	32206/2023	16/06/2023	14/07/2023	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	3.410 m ²	Sudah selesai
8	31160/2023	15/06/2023	14/07/2023	PT Riset Perkebunan Nusantara	8.772 m ²	Sudah selesai
9	31659/2023	15/06/2023	14/07/2023	PT Riset Perkebunan Nusantara	5.160 m ²	Sudah selesai

Tabel 9. Daftar Pengukuran Aset Bulan April-Juni Tahun 2023 sebelum adanya Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif
(mengambil sampel 9 berkas permohonan)

No	Nomor Berkas	Tanggal Terdaftar	Tanggal Selesai	Nama Pemohon	Luas	Keterangan
1	18094/2023	17/04/2023	09/06/2023	Pemerintah Kota Medan	701 m ²	Sudah selesai
2	18187/2023	17/04/2023	08/06/2023	Pemerintah Kota Medan	409 m ²	Sudah selesai
3	18368/2023	17/04/2023	08/06/2023	Pemerintah Kota Medan	700 m ²	Sudah selesai
4	18370/2023	17/04/2023	07/06/2023	Pemerintah Kota Medan	4.173 m ²	Sudah selesai
5	18098/2023	17/04/2023	08/06/2023	Pemerintah Kota Medan	924 m ²	Sudah selesai
6	21517/2023	17/04/2023	08/06/2023	Pemerintah Kota Medan	805 m ²	Sudah selesai
7	18192/2023	17/04/2023	Belum selesai	Pemerintah Kota Medan	962 m ²	Dalam proses
8	18196/2023	17/04/2023	Belum selesai	Pemerintah Kota Medan	230 m ²	Dalam proses
9	18374/2023	17/04/2023	Belum selesai	Pemerintah Kota Medan	529 m ²	Dalam proses

Dari tabel diatas diketahui bahwa berkas pensertipikatan aset pemerintah sebelum adanya layanan pendukung pemetaan partisipatif dan sesudah adanya layanan tersebut terdapat perbedaan waktu penyelesaian, dimana sebelum adanya layanan pemetaan partisipatif ini berkas permohonan selesai dalam waktu lama bahkan ada berkas pensertipikatan aset yang belum selesai hal ini dikarenakan muncul permasalahan yang menghambat jalannya berkas tersebut ketika berkas permohonan sudah berjalan. Hambatan tersebut terkait dengan adanya beberapa

administrasi berkas yang masih kurang lengkap ketika dalam perjalanan proses pensertipikatan sehingga berkas tersebut terhenti sementara. Namun setelah adanya layanan pendukung pemetaan partisipatif ini dapat diselesaikan dengan waktu yang cepat sesuai dengan SOP, hal ini dikarenakan permasalahan yang muncul sebelum berkas permohonan berjalan sudah teridentifikasi terlebih dahulu. Sehingga berkas yang ingin disertipikatkan dapat berjalan tanpa masalah yang menghambat hingga berkas tersebut selesai.

Tabel 10. Capaian hasil percepatan pensertipikatan aset pemerintah pada Kantor Pertanahan Kota Medan

No	Indikator Perbaikan Kualitas Pelayanan	Sebelum Inovasi	Setelah Inovasi
1	Kepastian	Keluhan Instansi Pemerintah ketidakpastian biaya dan waktu penyelesaian pekerjaan	Keluhan tentang biaya pendaftaran tanah sudah berkurang
2	Ketepatan Waktu	Pemohon mengeluh tentang lambatnya pelayanan pertanahan di Kantor	Pemohon mulai puas dengan cepat dan mudahnya pelayanan di Kantor
3	Akurasi Pelayanan	Berkas pendaftaran tetap didaftarkan walaupun masih ada berkas yang kurang	Kontrol terhadap kelengkapan berkas harus sudah lengkap pada saat berkas didaftarkan
4	Kejelasan Pelayanan	Pemohon tidak dengan cepat mengetahui kendala terhadap berkas yang didaftarkan jika terdapat permasalahan	Pemohon mengetahui dengan cepat masalah berkas yang didaftarkan diawal memasukan berkas

B. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat aksi perubahan percepatan pensertipikatan aset pemerintah adalah untuk membangun kepercayaan masyarakat kepada kantor pertanahan. Selain hal tersebut manfaat Aksi Perubahan ini juga berguna sebagai :

1. Manfaat bagi Peningkatan Kinerja Organisasi (Unit Kerja) Manfaat aksi perubahan percepatan pensertipikatan aset pemerintah bagi Kantor Pertanahan Kota Medan yaitu menganalisa pokok permasalahan penyebab timbulnya tunggakan pelayanan untuk membuat strategi mitigasi yang tepat sehingga tidak terjadi tunggakan kembali.
2. Aksi perubahan percepatan pensertipikatan aset pemerintah bagi Tim *Leader* yaitu untuk melatih menganalisa, mencari solusi permasalahan dan membuat rencana kegiatan ke dalam seksi/organisasi. Sebagai seorang pemimpin/pejabat pengawas harus bisa mempengaruhi anggota tim agar melakukan pelayanan publik sesuai standar operasional pekerjaan (SOP) yang sudah ditentukan sehingga kinerja dan pelayanan menjadi lebih baik.
3. Manfaat bagi masyarakat

Manfaat aksi perubahan percepatan pensertipikatan aset pemerintah bagi masyarakat/instansi sebagai penerima layanan (customer) yaitu memperoleh kepastian waktu pelayanan pertanahan, memperoleh akurasi pelayanan serta validasi informasi.

C. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

Tabel 11. Implementasi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

No.	Terdampak Aksi Perubahan	Perubahan Kompetensi Yang Dibutuhkan	Metode Pengembangan (Klasikal/Non Klasikal)
1.	Tim Efektif	<ol style="list-style-type: none">1. Pengetahuan teknis pemetaan bidang tanah sesuai dengan kaidah kartografi guna mendukung layanan pemetaan bidang tanah2. Pemahaman SOP layanan pemetaan	<ol style="list-style-type: none">1. Bimbingan teknis pemetaan bidang tanah yang sesuai dengan kaidah kartografi guna memberikan pelayanan yang optimal terkait pemetaan partisipatif2. Mensosialisasikan dan memberikan pelatihan terkait alur SOP layanan pemetaan

		partisipatif 3. Kemampuan Koordinasi dan kolaborasi	partisipatif 3. Membina <i>human relations</i> yang baik antar sesama tim untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran guna berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran tujuan Bersama yang ingin dicapai 4. Melakukan rapat dan evaluasi kepada pelaksana yang terlibat
2.	<i>Stakeholder</i> (Instansi Terkait)	1. Pemahaman alur layanan pemetaan partisipatif 2. Pengetahuan dasar teknis survei pemetaan 3. Pemahaman dasar penggunaan teknologi pemetaan berbasis digital	1. Memberikan sosialisasi pengertian dan alur SOP pelayanan pemetaan partisipatif dengan mengundang instansi terkait untuk mengadakan rapat/musyawarah sekaligus melakukan koordinasi dan kolaborasi tujuan Bersama 2. Memberikan arahan dan sharing session informasi dalam pengetahuan dasar pemetaan maupun penggunaan teknologi digital untuk pemetaan
3.	Seksi survei dan pemetaan	1. Pemahaman alur SOP pelayanan pemetaan partisipatif 2. Kemampuan koordinasi yang efektif antar tim/petugas	1. Melakukan <i>briefing</i> dan <i>coaching</i> terhadap staf/anggota seksi survei dan pemetaan terkait pelayanan pemetaan partisipatif 2. Membangun pemahaman melalui sharing gagasan, informasi, antara berbagai pihak 3. Membangun mekanisme pengambilan keputusan yang efektif melalui proses yang fokus pada masalah bersama, dan membangun dukungan
4.	Petugas layanan loket	1. Pemahaman layanan pemetaan partisipatif 2. Mampu melakukan Pengarsipan berkas dengan baik	1. Melakukan <i>briefing</i> dan <i>coaching</i> terhadap petugas loket terkait pelayanan pemetaan partisipatif 2. Membangun kesepakatan, Berbagi informasi dan berbagi peran

BAB V

KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN

Dalam rangka mendukung terwujudnya *world class bureaucracy*, pada setiap Instansi Pemerintah diperlukan sosok Pejabat Pengawas yang mempunyai peran dalam pengendalian pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana dalam memberikan pelayanan publik. Pelayanan publik yang dikelola dan dikendalikan dengan baik, merupakan bagian integral dari peningkatan kualitas kinerja unit organisasi. Pejabat Pengawas harus memiliki kompetensi untuk menjamin akuntabilitas jabatan untuk pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur.

Dalam kegiatan aksi perubahan pensertipikatan aset pemerintah dengan layanan pendukung pemetaan partisipatif ini tentunya tidak lepas dari sikap seorang pemimpin yang mempunyai wawasan dan perilaku sebagai pemimpin yang melayani. Pada kegiatan layanan pendukung pemetaan partisipatif yang mengutamakan pelayanan pensertipikatan aset pemerintah, dimulai dengan perasaan alami seorang pemimpin yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan untuk bersinergi dengan *stakeholder*. Selanjutnya secara sadar, manfaat kepemimpinan yang melayani dalam aksi perubahan pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain untuk mencapai hasil yang telah disepakati bersama dengan anggota tim efektif aksi perubahan maupun *stakeholder* yang bekerjasama. Selain mempengaruhi bagaimana perilaku tim kerja efektif aksi perubahan tersebut, pemimpin sudah pastinya harus menguasai hal-hal seperti manajemen yang biasa dibutuhkan untuk mengatasi kerumitan dengan cara membuat tata tertib dengan menyusun rencana-rencana formal aksi perubahan, merancang struktur organisasi yang ketat, setelah itu memantau hasil yang sudah dilakukan dengan cara membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Dengan demikian, karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan yang melayani dalam kegiatan aksi perubahan

layanan pendukung pemetaan partisipatif ini adalah manfaat yang diberikan untuk melayani hadir guna memberikan edukasi pentingnya pensertipikatan aset pemerintah dalam pengamanan aset negara sehingga aset pemerintah yang ada di seluruh kota medan perlahan terdata dan terinventarisasi dengan baik. Sedangkan prioritas kepemimpinan pelayan yang pertama dan utama dalam aksi perubahan ini adalah pada pengembangan bawahan ataupun anggota tim efektif yang terlibat yang menghasilkan nilai tambah bagi pribadi anggota tim efektif maupun stakeholder instansi terkait, lalu terciptanya kepuasan masyarakat/*stakeholder* yang diikuti dengan keberhasilan yang berkesinambungan.

BAB VI

DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN

A. Penerapan Strategi Komunikasi

Sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pelayanan publik, Kantor Pertanahan seringkali hanya bereaksi ketika muncul masalah atau hal-hal lain yang harus ditanggapi, dan tidak meluangkan waktu untuk secara proaktif merencanakan dan melaksanakan strategi komunikasi publik. Padahal, keberhasilan dimulai dengan perencanaan yang matang. Pada kegiatan aksi perubahan ini akan mendasarkan penyusunan strategi komunikasi publik guna mendapatkan dukungan dari stakeholder yang terlibat. Perencanaan strategi komunikasi pada kegiatan aksi perubahan ini dimulai dengan melibatkan unsur internal organisasi, khususnya di level pimpinan, dengan cara mendiskusikan manfaat-manfaat layanan pendukung pemetaan partisipatif yang sesuai dengan visi, misi, serta mendukung tercapainya tujuan-tujuan instansi. Selanjutnya, perencanaan strategi komunikasi dalam aksi perubahan ini harus dapat mengidentifikasi sasaran instansi serta peluang atau masalah-masalah spesifik terkait percepatan pensertipikatan aset pemerintah. Untuk perencanaan jangka pendek, strategi dibuat dengan membayangkan situasi satu tahun ke depan. Proses identifikasi lantas dilakukan dengan cara dibagi kepada tiga klasifikasi, yaitu manajemen reputasi (meningkatkan atau memperbaiki reputasi Kantor Pertanahan dengan publiknya), manajemen relasi (mengembangkan relasi dengan masyarakat/stakeholder dan media), dan manajemen tugas (sasaran spesifik dalam pelaksanaan tugas, seperti target percepatan pensertipikatan aset pemerintah).

Kemudian, untuk lebih mengetahui duduk permasalahan atau isu yang dimaksud, juga perlu dilakukan analisis situasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) yang dimiliki instansi. Hal esensial berikutnya adalah mengenali audiens/*stakeholder* dari komunikasi publik yang ingin dilakukan. Setiap audiens yang terkena dampak atau yang menjadi target dari pelayanan publik ini harus dapat dirinci dengan seksama. Apakah mereka berpartisipasi dalam program, layanan, dan bersinergi

dalam aksi perubahan. Mengidentifikasi pengaruh-pengaruh yang berperan pada audiens/*stakeholder* dapat membantu penyusunan strategi komunikasi publik. Setelah berhasil mengenali dan memahami kondisi audiens/*stakeholder* yang ingin dijangkau, maka selanjutnya menetapkan tujuan yang realistis, terukur, dan terjadwal (*deadline-oriented*) yang menentukan apa yang diinginkan untuk diketahui, dipikirkan, atau dilakukan oleh para audiens. Setiap tujuan ini kemudian dielaborasi dengan kegiatan-kegiatan spesifik yang harus terpatok dengan tenggat waktu. Hal penting lainnya yang dapat disertakan dalam strategi komunikasi adalah komunikasi interpersonal dan interaktivitas. Komunikasi interpersonal merupakan bentuk komunikasi yang paling persuasif dan dapat digunakan pada aktivitas fisik ataupun virtual. Dalam aksi perubahan ini kantor pertanahan juga menggunakan para publik figur, orang-orang berpengaruh, atau *opinion leader* untuk berbicara atas nama instansi dengan membawakan pesan kunci atau memberikan testimoni terkait layanan pendukung pemetaan partisipatif guna percepatan pensertipikatan aset pemerintah. Hal ini dapat membantu memperoleh perhatian yang lebih luas dan mempengaruhi sikap audiens/*stakeholder* terhadap aksi perubahan layanan pendukung pemetaan partisipatif. Sesuai dengan konsep *homophily* dalam komunikasi, bahwa orang akan lebih terbuka, mudah menerima, dan mudah terpersuasi oleh pesan-pesan yang disampaikan oleh pribadi yang mirip atau sesuai dengan diri mereka.

Kendala yang muncul dalam pelaksanaan aksi perubahan ini terakit penerapan strategi komunikasi antara lain:

1. Banyaknya tugas kantor lainnya yang harus dikerjakan oleh Tim Efektif, sehingga tidak hanya fokus mengerjakan aksi perubahan;
2. Belum semua *stakeholder* memahami detilnya pada awal aksi perubahan dilaksanakan;
3. Waktu pelaksanaan aksi perubahan yang singkat dengan target perubahan peningkatan kinerja organisasi yang optimal;
4. Pengadministrasian dokumen dan tahapan pelaksanaan aksi perubahan memerlukan koordinasi yang intensif.

Dalam menghadapi kendala yang muncul, dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk menghadapi permasalahan kesibukan anggota Tim Efektif dengan pekerjaan lain, diperlukan komunikasi yang intensif dengan seluruh anggota Tim Efektif serta saling membantu dalam menyelesaikan tanggungjawab masing masing anggota tim, sehingga seluruh proses pekerjaan dalam aksi perubahan tetap dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal yang sudah dibuat;
2. Dukungan oleh seluruh stakeholder internal didapatkan melalui pola komunikasi yang tepat sesuai dengan karakter dan kebutuhan masing masing stakeholder;
3. Untuk mensiasati keterbatasan waktu pelaksanaan aksi perubahan, dapat diatasi dengan membangun komitmen seluruh stakeholder internal yang berperan dalam pelaksanaan aksi perubahan serta berdisiplin dengan target waktu penyelesaian setiap tahapan yang sudah direncanakan.

B. Keberhasilan Mendapatkan Dukungan Adopsi/replikasi Aksi Perubahan

Kolaborasi bersama *stakeholder* yang disepakati dalam musyawarah kegiatan aksi perubahan layanan pendukung pensertipikatan aset merupakan bentuk upaya meningkatkan pelayanan publik pada proses percepatan pensertipikatan aset pemerintah. Pengaruh peran dukungan stakeholders pada program aksi perubahan ini dapat dilihat dengan antusiasnya stakeholder pemerintah dalam berlomba-lomba mendaftarkan asetnya untuk dilakukan pensertipikatan dan diinventarisasi agar terdata sehingga aset-aset yang ada dapat diberikan kepastian hukum yang kuat dengan diterbitkannya sertipikat sehingga terhindar dari penyerobotan oleh pihak lain. Adapun bentuk dukungan lainnya dari *stakeholder* dalam upaya mengikuti aksi perubahan ini ialah menyediakan layanan antar jemput bagi petugas tim teknis lapang guna melakukan pengukuran asetnya dilapangan setelah dilakukan pemetaan partisipatif.



Gambar 8. Bentuk dukungan stakeholder dalam aksi perubahan

BAB VII
KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

A. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi Jangka Menengah

Kelanjutan dari Aksi perubahan pensertipikatan aset pemerintah melalui layanan pendukung pemetaan partisipatif pada kantor pertanahan kota Medan akan dilanjutkan ke tahap jangka menengah. Untuk tahapan jangka menengah diharapkan penyelesaian tunggakan berkas pelayanan pertanahan pensertipikatan aset secara lebih cepat dikarenakan strategi penyelesaian sudah ada.

Tabel 12. Keberlanjutan Inovasi Jangka Menengah

No.	Terobosan/Inovasi	Deskripsi	Hasil yang diharapkan
1	Melakukan rencana pengembangan dan perbaikan layanan pemetaan partisipatif	Layanan pendukung pemetaan partisipatif mengalami penyempurnaan / perbaikan sesuai yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para <i>stakeholder</i>	Penyelesaian tunggakan berkas pelayanan pensertipikatan aset dapat diproses lebih cepat dan memotong birokrasi
2	Menambahkan pengisian permohonan pemetaan partisipatif yang diperlukan oleh masyarakat pada form pengajuan pemetaan partisipatif secara <i>online</i>	Kepada instansi pemerintah yang membutuhkan blanko-blanko permohonan layanan pemetaan partisipatif dapat langsung mendownload secara <i>online</i> sehingga dapat mengurangi pencetakan blanko permohonan di Kantor Pertanahan	permohonan layanan pemetaan partisipatif karena sudah dilakukan secara online

B. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi Jangka Panjang

Untuk tahapan jangka panjang setelah penyelesaian tunggakan ini diharapkan tidak ada lagi tunggakan pelayanan artinya menuju perbaikan pelayanan yang cepat efektif dan efisien. Kemudian diberikan pemahaman/edukasi lebih

mendalam kepada petugas loket pendaftaran dan/atau loket penyerahan bahwa semua berkas yang telah dientry dalam KKP wajib selesai, dan juga terhadap petugas pemetaan partisipatif diberikan pemahaman tentang upaya preventif dalam menganalisa kendala yang muncul terhadap berkas yang masuk serta dengan menerapkan prinsip *first in first out* pada berkas-berkas yang telah masuk tanpa membedakan “perlakuan” antar satu berkas dengan berkas lainnya. Tahapan jangka panjang :

1. Layanan pemetaan partisipatif dapat diakses kepada semua elemen ,tidak hanya terkhusus instansi saja namun juga kepada seluruh masyarakat yang ingin memetakan bidang tanahnya , sehingga dapat menciptakan sumber data dalam hal pemutakhiran data pada Geokkp Kantor Pertanahan Kota Medan.
2. Menciptakan siklus ideal dalam perencanaan dan pengelolaan berkas permohonan aset agar diadopsi dan dilaksanakan pada kantor pertanahan sebagai langkah awal identifikasi permasalahan

BAB VIII
PELAKSANAAN PENGEMBANGAN DIRI

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR

<p>Nama : Anzar Abidin Nadjpa, S.ST NIP : 198410052005021002 Jabatan : Kepala Seksi Survei dan Pemetaan Instansi : Kantor Pertanahan Kota Medan Program : Pelatihan Kepemimpinan Pengawas</p>	<p>Nama Mentor : Reza Andrian Fachri, S.H. NIP: : 198308282008041003 Jabatan : Kepala Kantor Pertanahan Kota Medan Instansi : Kantor Pertanahan Kota Medan</p>
--	---

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	8	9	8.70	Baik
	Komitmen	7.8	8	7.94	Baik
	Kedisiplinan	9	9	9.00	Istimewa
	Kejujuran	8	8	8.00	Baik
	Konsistensi	7.8	8	7.94	Baik
	Pengambilan Keputusan	8	9	8.70	Baik
	Rata-Rata		8.10	8.50	8.38
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	9	8.70	Baik
	Kerjasama Eksternal	8	8	8.00	Baik
	Komunikasi	8	9	8.70	Baik
	Fleksibilitas	8	9	8.70	Baik
	Komitmen dalam Tim	9	8	8.30	Baik
	Rata-Rata		8.20	8.60	8.43
Mengelola Perubahan	Pelayanan Publik	8	8	8.00	Baik
	Adaptabilitas	8	9	8.70	Baik
	Pengembangan orang lain	8	8	8.00	Baik
	Orientasi pada hasil	7.8	8	7.94	Baik
	Inisiatif	7.8	9	8.64	Baik
	Rata-Rata		7.92	8.40	8.26
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		8.07	8.50	8.37	Baik

Keterangan Kualifikasi

9-10	Istimewa
7-8.99	Baik
5-6.99	Cukup
3-4.99	Kurang
1-2.99	Sangat Kurang

Dari tabel rancangan potensi pengembangan diri peserta meliputi:

A. Komponen Integritas

1. Konsistensi
2. Komitmen

No	Sub Komponen	Sub Komponen Yang Perlu Dikembangkan	Rencana Pengembangan Potensi Diri		Pelaksanaan
			Individu	Penugasan	
1	Konsistensi	Menerapkan norma-norma disiplin dalam organisasi sesuai dengan SOP dalam setiap tanggungjawab pekerjaan	Mempelajari peraturan-peraturan yang berkaitan dengan teknis permohonan pelayanan pensertipikatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghimbau kepada petugas ukur untuk melakukan pengukuran sesuai dengan aturan yang berlaku 2. Menghimbau kepada bawahan dengan tegas untuk menolak pemberian dari permohonan pelayanan pertanahan 	<p>9 Juni 2023 Rapat internal, monitoring berkas dan tunggakan rutin dan aset</p> <p>23 Juni 2023 Briefing kepada seluruh staf seksi survei pemetaan dalam evaluasi kinerja pengukuran</p>
2.	Komitmen	Menjalankan tanggungjawab atas ketentuan yang disepakati dalam organisasi serta mengingatkan rekan kerja/bawahan dalam penegakan aturan dengan disiplin dan tanggungjawab.	Mempelajari peraturan-peraturan yang berkaitan dengan teknis pengukuran	Memeriksa dan menyelesaikan berkas permohonan pengukuran sesuai waktunya bahkan lebih singkat	<p>30 Juni 2023 Rapat internal dengan jajaran di Kantor Pertanahan Kota Medan, serta monitoring & evaluasi tunggakan berkas permohonan</p>

B. Komponen Mengelolah Perubahan

Sub Komponen Yang Perlu Dikembangkan	Rencanan Pengembangan Potensi Diri	Rencana Jadwal Pengembangan (60 Hari)	Implementasi Pengembangan Potensi Diri	Pelaksanaan
Orientasi Pada Hasil	Berkoordinasi dengan membangun komunikasi yang intens untuk mencapai target yang sudah ditentukan dengan semua jajaran baik di seksi survei dan pemetaan di Kantor Pertanahan Kota Medan maupun bekerjasama membangun komunikasi dengan <i>stakeholder</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Briefing</i> dan evaluasi rutin setiap seminggu sekali dengan para petugas pelaksana Seksi Survei dan Pemetaan Kantor Pertanahan Kota Medan 2. Rapat koordinasi dengan <i>stakeholder</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan untuk mendengarkan dan menerima aspirasi, serta mencari solusi penyelesaiannya dari setiap hambatan yang muncul dalam mencapai target yang telah ditentukan 2. Penerapan layanan pendukung pemetaan partisipatif dalam kegiatan pelayanan pensertipikatan aset 3. Menerima masukan dari semua pihak terkait dengan kegiatan layanan pendukung pemetaan partisipatif pada proses pensertipikatan aset 	<p>23 Juni 2023</p> <p>Rapat internal seksi survei dan pemetaan untuk monitoring dan evaluasi kegiatan aksi perubahan di seksi survei dan pemetaan</p> <p>27 Juni 2023</p> <p>Rapat monitoring evaluasi bersama stakeholder terkait kegiatan layanan pendukung pemetaan partisipatif di seksi survei dan pemetaan</p>

BAB IX

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari Laporan Aksi Perubahan Pensertipikatan Aset Pemerintah melalui Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif, antara lain yaitu:

1. Aksi Perubahan yang digagas sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini (aktual), yaitu untuk mengurangi tunggakan berkas pelayanan dan percepatan proses pensertipikatan aset pemerintah pada kantor pertanahan kota medan
2. Layanan pendukung pemetaan partisipatif ini tidak serta merta jika berkas yang masuk melalui layanan ini akan terproses tanpa adanya hambatan, namun berkas yang ingin disertipikatkan dan telah melalui layanan ini pun bisa terhenti prosesnya ditengah ataupun akhir proses pensertipikatan dengan hal lainnya seperti halnya kekurangan berkas yang harus dilengkapi dipergalangan berkas tersebut
3. Aksi perubahan yang dilakukan dapat menghasilkan terobosan layanan yang memenuhi kriteria:
 - a. Memberi nilai tambah bagi organisasi dapat membantu peningkatan kinerja organisasi;
 - b. Dapat diterapkan secara berkelanjutan (capaian inovasi jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang);
 - c. Sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Melayani: sesuai dengan kebutuhan pengguna, Profesional: ketepatan informasi dan waktu penyelesaian pekerjaan, Terpercaya: output sesuai dengan prosedur yang ada).
4. Dalam pelaksanaan Aksi Perubahan mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, antara lain:
 - a. Mampu menjadi pribadi yang dapat diteladani, dan menjadi panutan para bawahan;
 - b. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi;

- c. Mampu memotivasi seluruh bawahan untuk memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi dan mampu mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan;
- d. Mampu menumbuhkan kreativitas dan inovasi pada bawahan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk mengarah ke arah yang lebih baik;

B. Rekomendasi

Implementasi Aksi Perubahan Pensertipikatan Aset Pemerintah melalui Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif Pada Kantor Pertanahan Kota Medan diharapkan:

1. Dengan adanya layanan pemetaan partisipatif yang sudah berjalan maka diperlukan adanya petugas pemetaan pada seksi survei dan pemetaan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yuridis
2. Kepada para *stakeholder* internal dan pimpinan di Kantor Pertanahan Kota Medan diharapkan memberi dukungan untuk keberlanjutan Layanan Pendukung Pemetaan Partisipatif ini, termasuk dalam mendukung pengembangannya menjadi lebih baik .
3. Metode pelaksanaan Aksi Perubahan dalam prosesnya dapat meningkatkan kemampuan analisa individu terhadap permasalahan organisasi dan *stakeholder*, proses berpikir kreatif dan inovatif agar strategi penyelesaian masalah tersebut dengan melakukan inovasi, proses kepemimpinan dengan membangun Tim Kerja Efektif, komitmen dan integritas, komunikasi efektif, eksekusi kegiatan berdasarkan norma dan aturan yang ada, monitoring dan evaluasi untuk dapat diterapkan di unit organisasi/instansi lainnya karena dapat meningkatkan kinerja pelayanan organisasi ;
4. Aksi Perubahan ini diharapkan dapat menjadi kontrol perbaikan pelayanan pertanahan di kantor pertanahan kota medan, sehingga pada tahun berikutnya tidak terjadi kembali tunggakan berkas pelayanan aset.

DAFTAR PUSTAKA

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Bela Negara Kepemimpinan Pancasila, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Diagnosa Organisasi, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Membangun Tim Efektif di Era New Normal, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Komunikasi Dalam Pelayanan Publik, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Penyusunan RKA Pelayanan Publik, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Pelayanan Publik Digital, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Manajemen Mutu, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Manajemen Pengawasan, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan, LAN:Jakarta.

Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Materi Aksi Perubahan Kualitas Pelayanan Publik, LAN:Jakarta.