

LAPORAN AKSI PERUBAHAN

**PERCEPATAN PROGRAM PEMBARUAN ZONA NILAI TANAH
DENGAN KETERLIBATAN PIHAK EKSTERNAL SECARA EFEKTIF
PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TASIKMALAYA**



Disusun Oleh:

Nama : Empat Fatimah Patmayanti, S.Sos
NIP : 19700506 199503 2 002
Kelompok : 1 Angkatan 3
Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kabupaten
Tasikmalaya

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

LEMBAR PERSETUJUAN

Laporan Aksi Perubahan ini diajukan oleh :

Nama : Empat Fatimah Patmayanti, S.Sos
NIP : 19700506 199503 2 002
Jabatan : Kepala Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan
Pelatihan : Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan : III (tiga)
Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya

Judul Laporan Aksi Perubahan :

PERCEPATAN PROGRAM PEMBARUAN ZONA NILAI TANAH DENGAN KETERLIBATAN PIHAK EKSTERNAL SECARA EFEKTIF PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TASIKMALAYA

Disetujui dan dinyatakan layak untuk diseminarkan dihadapan penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, untuk selanjutnya aksi perubahan akan dilanjutkan pada jangka menengah dan jangka Panjang.

Menyetujui,
Cikeas, 04 Oktober 2023

Mentor

Agung Murdhianto, S.T.
NIP. 19790610 200804 1 001

Coach



Ir. Achmad Fauziq Hidayat M.Si
NIP. 19700214 199503 1 002

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, serta petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan ini. Aksi perubahan ini disusun sebagai salah satu syarat untuk kelulusan Diklat Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) angkatan III yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN tahun 2023.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan memberikan dukungan dalam Laporan Aktualisasi ini, antara lain :

1. Ir. Achmad Taufiq Hidayat, Msi. selaku *coach* atas arahan dan bimbingannya dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini;
2. Bapak Agung Murdhianto, S.T. selaku mentor dan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya atas arahan dan bimbingan dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini;
3. Para widyaiswara pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) ATR/BPN yang telah memberikan materi pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas;
4. Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) ATR/BPN atas fasilitas dan bimbingan yang diberikan dalam Pelatihan Kepemimpinan Pengawas;
5. Seluruh Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya; dan
6. Keluarga atas doa dan dukungan yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa Laporan Aksi Perubahan ini masih banyak kekurangan. Untuk itu segala kritik, saran dan masukan sangat Penyusun harapkan untuk perbaikan Aksi Perubahan ini menjadi lebih baik

Tasikmalaya, 2023
Penulis,

Empat Fatimah Patmayanti, S.Sos
NIP. 19700506 199503 2 002

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I RINGKASAN RANCANGAN AKSI PERUBAHAN (RAP)	
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan Aksi Perubahan.....	1
C. Ruang Lingkup Aksi Perubahan.....	2
D. Analisis Masalah.....	2
E. Strategi Penyelesaian Masalah.....	2
F. Pemetaan Sikap Perilaku.....	3
BAB II DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN	
A. Membangun Integritas.....	4
B. Pengelolaan Budaya Pelayanan (Pemanfaatan TI).....	5
C. Pengelolaan Tim.....	6
D. Strategi Pengembangan Kompetensi Stakeholder.....	12
BAB III DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN	
A. Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja organisasi.....	13
B. Manfaat Aksi Perubahan.....	14
C. Implementasi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan.....	14
D. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan.....	19
E. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri.....	19
BAB IV DESIMENSI, PUBLIKASI DAN KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN	
A. Penerapan Strategi Komunikasi.....	21
B. Keberhasilan mendapat dukungan adopsi/replikasi Aksi Perubahan.....	21
C. Keberlanjutan Aksi Perubahan.....	21
DAFTAR PUSTAKA.....	23

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Strategi pengembangan kompetensi stakeholder	12
Tabel 3.1 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Peta Zona Nilai Tanah sebelum Aksi Perubahan	13
Tabel 3.2 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Peta Zona Nilai Tanah sesudah Aksi Perubahan	14
Tabel 3.3 Keterkaitan dengan dengan Mata Pelatihan Pilih	19

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Koordinasi Internal dengan jajaran Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	8
Gambar 2.2 Koordinasi Eksternal dengan Stakeholder terkait.....	8
Gambar 2.3 Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya	9
Gambar 2.4 Penyusunan Tim Efektif/Tim Kerja	9
Gambar 2.5 Rapat Internalisasi Aksi perubahan Pembaruan Zona Nilai Tanah	10
Gambar 2.6 Surat Pemberitahuan dan permohonan penugasan personil Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah	10
Gambar 2.7 Rapat Eksternalisasi Aksi perubahan Pembaruan Zona Nilai Tanah .	11
Gambar 3.1 Peta Sebaran Titik	15
Gambar 3.2 Lokasi titik koordinat pengambilan sampel.....	16
Gambar 3.3 Data Pengambilan Sampel	16
Gambar 3.4 Data hasil perhitungan dan analisis data	17
Gambar 3.5 Ilustrasi Pembaruan Zona Nilai Tanah Parsial	18
Gambar 3.6 Peta Pembaruan Zona Nilai Tanah Dengan Citra Satelit (Foto Udara)	18

BAB I

RINGKASAN RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

A. Latar Belakang

Pembaruan Zona Nilai Tanah adalah kegiatan untuk memutakhirkan nilai tanah yang terkandung dalam Zona Nilai Tanah, sehingga perubahan atas nilai tanah yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti, inflasi ekonomi, perubahan penggunaan lahan, atau faktor lainnya dapat terdeteksi. Pada tahun 2023 Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya mempunyai Target Pembaruan Zona Nilai Tanah Swakelola sebanyak 200 titik sampel yang tersebar di delapan Desa yang ada di Kecamatan Rajapolah, Kabupaten Tasikmalaya, Provinsi Jawa Barat, yaitu desa Dawagung, desa Sukanagalih, desa Sukaraja, desa Rajamandala, desa Manggungsari, desa Tanjungpura, desa Rajapolah, dan desa Manggungjaya.

B. Tujuan Aksi Perubahan

Aksi Perubahan ini bertujuan untuk melakukan perbaikan pada unit kerja Peserta PKP angkatan III tahun 2023 dalam rangka menunjang peningkatan kinerja Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan melalui Optimalisasi Pembentukan Tim Efektif dalam rangka Percepatan Program Pembaruan Zona Nilai Tanah dengan melakukan:

1. Identifikasi dan analisis isu permasalahan dan penyebabnya dengan mengambil skala prioritas yang akan ditangani Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan dengan alternatif strategi yang akan dilakukan;
2. Merumuskan inovasi yang akan dilakukan berdasarkan strategi yang disusun;
3. Menyusun rencana implementasi inovasi tersebut sebagai Aksi Perubahan;
4. Mengimplementasikan Aksi Perubahan pada pelaksanaan tugas dan fungsi Peserta.

Dalam Rancangan Aksi Perubahan ditentukan Tujuan Jangka Pendek, Jangka Menengah dan Jangka Panjang sebagai berikut :

1. Jangka Pendek
Adanya Pembentukan Tim Efektif dan Penyusunan rencana kerja pelaksanaan pembaruan zona nilai tanah pada tahun 2023.
2. Jangka Menengah
 - Respon positif dari pihak Kecamatan, dengan adanya pembaruan zona nilai tanah sehingga bisa bekerja sama dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya;
 - terselesaikan dengan waktu yang cepat untuk melaksanakan pembaruan zona nilai tanah untuk satu kabupaten dan penganggarannya melalui Pemerintah Daerah.
3. Jangka Panjang
Hasil dari kajian pembaruan peta Zona Nilai Tanah dapat digunakan sebagai media informasi nilai tanah bagi pelaksanaan transaksi peralihan kepemilikan tanah serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi instansi pemerintah dalam menentukan penarikan pajak bumi dan bangunan (PBB) untuk menaikkan pendapatan daerah melalui NJOP, Pembaruan Zona Nilai Tanah secara terus menerus sangat diperlukan agar dapat menjadi referensi

nilai untuk tukar menukar tanah dan property, baik untuk kepentingan masyarakat, maupun khususnya untuk kepentingan pengamanan aset negara

C. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Ruang lingkup pelaksanaan aksi perubahan ini, yaitu dengan cara adanya kegiatan Optimalisasi pembaruan zona nilai tanah dengan titik sampel sebanyak 200 titik dengan melakukan Pembentukan Tim yang Efektif.

D. Analisis Masalah

1. Bimbingan teknis diadakan setahun sekali untuk internal kantah dan Belum pernah diadakan bimbingan teknis untuk tenaga local terutama untuk aparat desa ;
2. Kurangnya Sarana dan Prasarana atau alat penunjang kegiatan, misalnya Komputer, Scanner dan printer sangat sedikit dan belum memadai;
3. Kurang efektifnya komunikasi atau koordinasi yang terjalin selama kegiatan;

Beberapa isu yang menyebabkan keterlambatan tersebut di atas jika dilihat dengan metode analisis USG berdasarkan total nilai tertinggi, maka *core isu* yang dominan adalah “Kurang efektifnya komunikasi atau koordinasi yang terjalin selama kegiatan”.

E. Strategi Penyelesaian Masalah

Terobosan Inovasi perlu dilakukan untuk Penyelesaian Masalah yang timbul, seperti adopsi dan adaptasi lesson learned stula yang di dalamnya terdapat Kewenangan Jabatan, Permasalahan Pelayanan dan Gagasan Perubahan, cakupan manfaat/internal dan eksternal, serta Sasaran Perubahan Pelayanan.

Milestone atau tolak ukur waktu dan tahapan kegiatan yang terstruktur perlu diperhatikan dan dilakukan agar input dan output kegiatan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur.

Dalam melaksanakan tahapan kegiatan tersebut tentunya terdapat Anggaran yang tercantum pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran 2023 Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya, yang akan menunjang terhadap kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah.

Untuk mewujudkan ide gagasan perubahan berupa Inovasi, tidak bisa bekerja sendiri, hal tersebut membutuhkan Tim Efektif. Tim efektif/tim kerja dapat berasal dari anggota organisasi/staf atau bahkan berasal dari *stakeholder* eksternal (diluar seksi/di luar satuan kerja atau bahkan di luar organisasi) yang memiliki peran strategis terhadap ketercapaian seluruh kegiatan. Langkah yang perlu di lakukan adalah :

- Memetakan “*stakeholders*” dan membangun “jejaring kerja”
Dimulai dengan mengidentifikasi pihak-pihak terkait (*stakeholders*) secara langsung dalam pelaksanaan aksi perubahan beserta perannya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan/sasaran aksi perubahan. Hasil identifikasi kemudian dipetakan dalam bentuk alur kerja (*workflow*) menuju kepada pencapaian tujuan/sasaran kegiatan.
Catatan:

Pada kolom nilai *stakeholders*, dapat di tambahkan Nilai dari aspek dukungan (biasanya dari atasan langsung sebagai *stakeholder* internal), ekonomi, sosial, lingkungan, politik, budaya, dst.

Disamping pemetaan dalam alur kerja, posisi *stakeholders* dari sudut pandang dukungan dapat dilihat dengan mengelompokkannya dalam 4 kuadran, yaitu *Latens*, *Promoters*, *Apathetics*, dan *Defenders*.

Menyusun Jejaring Kerja melalui Pembuatan NETMAP, Pembuatan *netmap* dapat menggunakan sebuah diagram atau menggunakan model lain sesuai dengan kebutuhan.

F. Pemetaan Sikap Perilaku

Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan bersama oleh peserta dengan mentor. Peserta melakukan self assessment dan dengan instrumen yang sama mentor melakukan assessment kepada peserta. Berdasarkan penilaian yang telah dilaksanakan oleh peserta, mentor, tidak terdapat gap hasil pemetaan. Pemetaan sikap perilaku terdiri dari 3 (tiga) komponen dan 16 (enam belas) sub komponen.

Berdasarkan penilaian yang telah dilaksanakan oleh peserta dan mentor, diperoleh nilai akhir sikap perilaku 8,00 dengan kualifikasi Baik. tidak terjadi gap, hal ini menunjukkan bahwa peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat pelaksanaan aksi perubahan dengan bimbingan dan pendampingan dari mentor. Sebagai evaluasi dari mentor, maka peserta harus menyampaikan evidence dan melaporkan progress setiap aksi perubahan secara berkala.

BAB II

DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN

A. Membangun Integritas

Integritas adalah perilaku yang konsisten dengan prinsip etika dan moral, yang dapat dibenarkan, mengandung nilai-nilai kejujuran, dan penuh tanggung jawab atas amanah yang diberikan kepadanya. Manusia yang beretika adalah yang memiliki pedoman moral dalam setiap tindakan yang dilakukan, moral tersebut adalah bagian dari wujud integritas yang berpegang prinsip keadilan. orang-orang yang memiliki integritas tinggi dan menjunjung tinggi etika senantiasa mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan berbagai masalah dirinya maupun masalah yang sudah menjadi tanggung jawabnya.

Salah satu bentuk integritas seorang pemimpin terdapat dalam konteks organisasi, dimana perilaku setiap anggota organisasi akan berimbas kepada nama baik organisasi tempat kita bernaung. setelah bertanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa, keluarga, kita pun punya tanggung jawab yang lebih luas di dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan integritas ASN (Aparatur Sipil Negara) pemerintah mewajibkan setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara, dan pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia seperti yang tercantum dalam Undang- Undang No. 8 tahun 1974 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian, serta perubahannya pada Undang-Undang No. 43 tahun 1999, yang kini telah digantikan dengan Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Integritas tidak dapat lepas dari apa yang dimaksud dengan komitmen.

Dengan membuat aksi perubahan ini tentu diperlukan integritas pimpinan yang akan menjadi panutan bawahannya, seorang pemimpin mutlak menjalankan nilai-nilai integritas, karena pemimpinlah yang akan dipandang orang lain terlebih dahulu, dijadikan contoh dan teladan terutama bagi bawahannya.

Proses membangun integritas dalam aksi perubahan ini adalah Pembentukan Tim Efektif yang menjadi Milestone dalam aksi perubahan ini, yang melibatkan pihak eksternal.

Stakeholder internal dalam aksi perubahan ini adalah semua seksi teknis yaitu :

1. Kepala Seksi Survei dan Pemetaan;
2. Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran;
3. Kepala Seksi Penataan dan Pemberdayaan;
4. Kepala Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan;
5. Kepala Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa.

Stakeholder eksternal dalam aksi perubahan ini meliputi :

1. Bupati;

2. Sekretaris Daerah;
3. Bappeda;
4. APH;
5. PPAT;
6. Kepala Desa;
7. Kepala Urusan Pemerintahan Desa;
8. Sekretaris Desa;
9. Masyarakat;
10. *Apressial*;
11. LSM;
12. Pers;
13. Mahasiswa.

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan aksi perubahan dan cara mengatasinya adalah sebagai berikut :

1. Kurang efektifnya komunikasi atau koordinasi yang terjalin selama kegiatan

Solusinya :

Melakukan pembentukan tim efektif, dengan memberikan bimbingan teknis terhadap Sumber Daya Manusia baik dari pihak internal Kantor Pertanahan maupun Pelaksana tenaga lokal.

B. Pengelolaan Budaya Pelayanan (Pemanfaatan IT)

Pengelola Budaya Layanan ini dijalankan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Salah satu peran organisasi kerja dalam mewujudkan *good governance* adalah memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan cara mengembangkan pola pelayanan sendiri dalam upaya menemukan dan menciptakan inovasi peningkatan pelayanan publik. Salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi adalah jaminan bahwa masyarakat merasa memperoleh pelayanan prima, yaitu pelayanan dengan mutu atau bahkan lebih dari awal yang diharapkan.

Hal tersebut sesuai dengan *Core Values* ASN BerAKHLAK yang harus diterapkan oleh seluruh ASN di instansi pemerintah, Penerapan *core value* berAKHLAK pada pelaksanaan aksi perubahan adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, dalam hal ini yaitu Percepatan penyediaan informasi nilai pasar tanah;
2. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan, dalam hal ini hasil dari data updateing Peta Zona Nilai Tanah;
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, dalam hal ini melakukan koordinasi dan komunikasi dengan *Stakeholder* terkait dalam kegiatan pembaruan peta zona nilai tanah, sehingga menghasilkan tim efektif dengan output kegiatan yang akuntabel;
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan, di dalam sebuah tim selalu terdapat berbagai perbedaan pendapat, dalam hal ini seorang pemimpin harus mampu

menampung semua pendapat yang ada dengan cara melaksanakan rapat koordinasi dan evaluasi serta menciptakan hubungan kerja yang nyaman dan aman sehingga meningkatkan motivasi kinerja;

5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara, dalam hal ini adalah pelaksanaan kegiatan pembaruan peta zona nilai tanah yang berpedoman dengan petunjuk teknis yang berlaku, hal ini sebagai wujud loyalitas terhadap Lembaga;
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, dalam hal ini tim efektif membuat WA grup sebagai langkah agar komunikasi dan koordinasi yang lebih intens;
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis, dalam hal ini koordinasi dan komunikasi secara intensif dengan unit kerja dan *Stakeholder* terkait dalam aksi perubahan ini.

C. Pengelolaan Tim

1. Pembentukan Tim

Tim adalah sekumpulan orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan suatu proses kerja bersama dimana mereka saling bertanggung jawab satu sama lain. Dalam sebuah tim efektif, seluruh komponen tim bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan peran dan fungsinya masing-masing yang ditujukan semata-mata untuk meraih tujuan tim, yang merupakan tujuan bersama. Rasa memiliki/taking ownership terhadap tujuan tim harus tertanam pada setiap anggota sehingga lahirlah apa yang disebut sebagai tanggung jawab dan kerelaan untuk berkorban dalam mencapai tujuan bersama tersebut. Pentingnya keberadaan tim efektif adalah mempercepat tercapainya tujuan, menambah kreativitas dalam penyelesaian masalah dan meningkatnya kualitas penyelesaian masalah.

Tahapan membangun tim efektif menurut Bruce Tuckman, antara lain:

1. Forming (Tahap Pembentukan Tim)

Tahap awal adalah pembentukan tim, dalam tahap ini komposisi tim ditentukan siapa pemimpin, anggota, dan penyelaras. Setelah komposisi tim terbentuk, selanjutnya mempelajari peluang, tantangan, dan tujuan akhir (*goals*).

Fungsi masing-masing anggota tim mulai memitigasi sesuai tugasnya, semakin lengkap mitigasi semakin bagus kerja tim. Disini peran pemimpin sebagai coach sangat penting, pemimpin harus bisa menyikapi perbedaan pandangan dari anggota tim dengan sedikit perintah namun tepat dan efektif.

Tugas utama dari pemimpin tim adalah memfasilitasi hubungan (*facilitation contact*) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim. Kemampuan ini membutuhkan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak.

2. Storming (Tahap Penentuan Aspirasi)

Pemimpin harus bersikap independen terhadap perbedaan pendapat anggota tim. Perbedaan bisa menjadi sebuah kekuatan bagi sebuah tim apabila bisa dikelola dengan baik.

Tugas utama dari pemimpin tim adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Diskusi dan negosiasi akan sangat membantu pada tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi dalam sebuah tim sangat dibutuhkan.

3. Norming (Tahap Penentuan Aturan):

Adanya perbedaan pendapat, karakter dan persaingan dari masing-masing anggota tim diperlukan aturan atau tata tertib yang jelas, sehingga perbedaan dan persaingan menjadikan anggota tim lebih solid karena memiliki satu tujuan yang sama.

Semua tujuan bersama dan kesepakatan berbagi peran (*coordinative action*) telah terjalin. Pada tahap ini hal terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dengan baik dalam rangka mencapai tujuan bersama.

4. Performing (Tahap Pelaksanaan)

Pada tahap ini pada umumnya sudah didapatkan hasil dari pembentukan tim. Namun bisa terjadi pula kembali pada tahap storming atau norming apabila ada perubahan kepemimpinan karena masing-masing pimpinan bisa jadi mempunyai perbedaan cara pandang. Hal terpenting yang dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (*facilitation of work*) untuk semua anggota tim agar melakukan tugas dengan sebaik-baiknya.

Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpin tim harus terus mempertahankan saling kepercayaan antar anggota tim dengan memfasilitasi komunikasi yang baik diantara mereka (*facilitation of contact*).

5. *Adjourning* (Tahap Penghentian)

Ada beberapa perbedaan pandangan pada tahap ini. Sebagian berpandangan perlu adanya penghentian (pembubaran) tim apabila tujuan dari pembentukan sebuah tim sudah tercapai. Namun ada pula pendapat bahwa tidak perlu adanya tahap *adjourning* karena begitu tujuan tercapai otomatis tim berhenti dengan sendirinya.

Proses pembubaran tim ini menjadi perhatian juga, mengingat telah terbentuk ikatan yang kuat di antara anggota. Pemimpin tim harus dengan baik menjalankan tahapan ini, misal melakukan sesi pembubaran dengan memberikan apresiasi terhadap seluruh tim atas pencapaian dan segala usaha yang telah dilakukan bersama.

Dari penjelasan tersebut *Project Leader* melakukan koordinasi internal dengan jajaran seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan guna menentukan para pegawai yang kompeten dan memiliki integritas tinggi dalam mendukung suksesnya aksi perubahan kegiatan pembaruan zona nilai tanah yang kemudian ditindaklanjuti juga dengan koordinasi eksternal dengan stakeholder terkait sebagai bagian dari tim Efektif.

Gambar 2.1 Koordinasi Internal dengan jajaran Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan



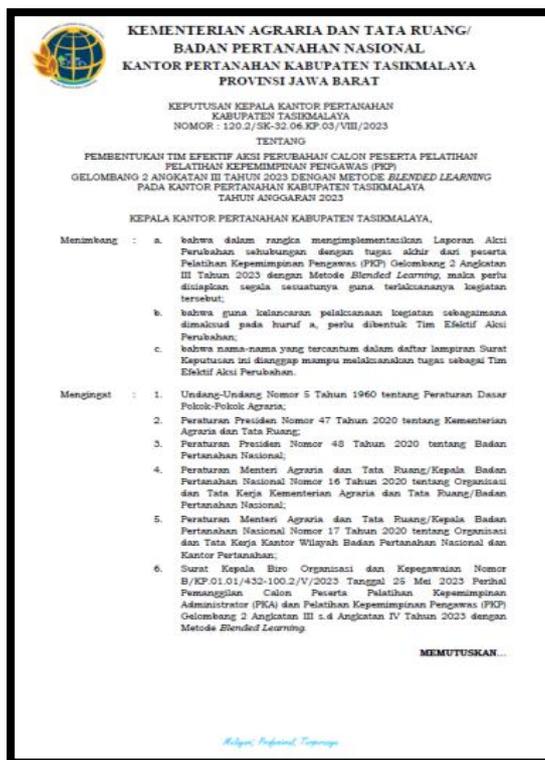
Gambar 2.2 Koordinasi Eksternal dengan Stakeholder terkait



Selanjutnya hasil koordinasi dengan internal dan eksternal tersebut dilaporkan kepada Kepala Kantor selaku Mentor untuk mendapatkan arahan terkait penetapan Tim Efektif. Setelah mendapatkan arahan maka ditindaklanjuti dengan penetapan tim efektif dan Surat

Keputusan (SK) tersebut disampaikan kepada masing-masing pegawai sesuai SK Tim Efektif tersebut.

Gambar 2.3 Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya



Gambar 2.4 Penyusunan Tim Efektif/Tim Kerja

**TIM EFEKTIF
AKSI PERUBAHAN**

Judul Aksi Perubahan	:	Percepatan Program Pembaruan Zona Nilai Tanah dengan Keterlibatan Pihak Eksternal secara Efektif pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya
Project Leader	:	Peserta PKP

Penanggungjawab	:	Agung Murdhianto, S.T/mentor
Coach	:	
Tim Efektif	:	Ai Kamiriyanti, B.E_ASN
	:	Sri Wahyuni D_PPNPN
	:	Mochamad Sugih Maulana_PPNPN
	:	Ai Via Apipatunnisa_PPNPN
	:	Mira Tanti Asmaraningrum_Tenaga Honorer
	:	Tenaga Lokal dari 8 Desa masing-masing 1 orang
	:	Field Staf

2. Internalisasi Tim Efektif

Internalisasi dan koordinasi dilakukan beberapa kali guna memastikan kegiatan Aksi Perubahan ini benar-benar dipahami oleh para anggota tim Efektif.

Gambar 2.5 Rapat Internalisasi Aksi perubahan Pembaruan Zona Nilai Tanah

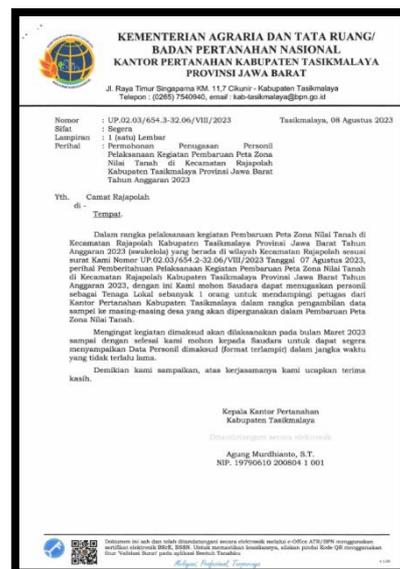


Pada kegiatan internalisasi ini *Project Leader* menyampaikan beberapa hal baik terkait mekanisme tahapan kegiatan pembaruan zona nilai tanah maupun terkait manfaatnya kedepan. Karena dirasa cukup memberi manfaat, maka para anggota tim efektif sepakat untuk membantu kelancaran kegiatan pembaruan zona nilai tanah yang akan diselesaikan dalam waktu 2 (dua) bulan. Dan pada rapat internalisasi tersebut ditetapkan bahwa dari target aksi perubahan yang semula dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni, menjadi bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober sampai pada tahap Peta Digital.

3. Eksternalisasi dengan Stakeholder terkait

Guna memperlancar eksternalisasi Stakeholder terkait, Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya mengeluarkan surat dengan Nomor Surat UP.02.03/654.2-32.06/VIII/2023 tanggal 07 Agustus 2023 dan UP.02.03/654.3-32.06/VIII/2023 tanggal 07 Agustus 2023 yang merupakan surat pemberitahuan mengenai pelaksanaan kegiatan pembaruan Peta Zona Nilai Tanah dan permohonan penugasan personil pelaksanaan kegiatan pembaruan Peta Zona Nilai Tanah di Kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2023.

Gambar 2.6 Surat Pemberitahuan dan permohonan penugasan personil Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah



Dengan surat pemberitahuan tersebut *Project Leader* melakukan Koordinasi dengan tenaga lokal yang di kumpulkan di salah satu desa di Kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya yaitu desa Tanjungpura.

Pada kesempatan ini *Project Leader* menyampaikan beberapa hal terkait mekanisme tahapan kegiatan pembaruan zona nilai tanah maupun terkait manfaatnya kedepan. Karena dirasa cukup memberi manfaat, maka para anggota tim efektif sepakat untuk membantu kelancaran kegiatan pembaruan zona nilai tanah yang akan diselesaikan dalam waktu 2 (dua) bulan, ditetapkan bahwa dari target aksi perubahan yang semula dari bulan Januari sampai dengan bulan Juni, menjadi bulan Agustus sampai dengan bulan Oktober. Demikian halnya ketika ditindaklanjuti koordinasi langsung dengan para tenaga lokal beserta aparat desa di kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya.

Gambar 2.7 Rapat Eksternalisasi Aksi perubahan Pembaruan Zona Nilai Tanah



4. Kolaborasi Tim Sukses dan Efektif

Menjadikan tim kerja yang sukses dan efektif adalah impian bagi setiap pemimpin sukses. Ini menjadi tantangan tersendiri dalam menggapai setiap visi dan tugas organisasi. Maka dalam tim efektif perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu sasaran tim kerja Jelas, keterampilan anggota tim relevan, saling percaya (*trust*), komitmen yang disatukan, komunikasi yang baik, keterampilan negosiasi, dan dukungan internal dan eksternal.

Tim efektif dibentuk untuk mewujudkan ide gagasan perubahan inovasi. Tim efektif/tim kerja dapat berasal dari anggota organisasi (staf) atau bahkan berasal dari *stakeholder* eksternal (diluar seksi/di luar satuan kerja atau bahkan di luar organisasi) yang memiliki peran strategis terhadap ketercapaian seluruh kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah.

Dalam implementasi aksi perubahan ini dibentuk tim efektif yang bertujuan untuk bersama-sama berkomitmen untuk menyelaraskan progress penyerapan anggaran dengan progress pekerjaan yang secara tepat waktu dilengkapi dengan evidence yang lengkap. Dalam melaksanakan tahapan

kegiatan tersebut tentunya terdapat Anggaran yang tercantum pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran 2023 Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya, yang akan menunjang terhadap aksi perubahan kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah.

D. Strategi Pengembangan Kompetensi Stakeholder

Dalam aksi perubahan ini perlu dilakukan rencana strategis dalam rangka pengembangan Kompetensi dari Pemetaan *Stakeholder* dan Net Map *Stakeholder* sebagai berikut :

Tabel 2.1 Strategi pengembangan kompetensi stakeholder

Pihak Terdampak	Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan	Cara Pengembangan Kompetensi (klasikal/nonklasikal)
PPAT	Melakukan kerjasama dan koordinasi	Dengan cara Coffe Morning, pertemuan secara langsung atau tidak langsung melalui sosial media
Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya	Melakukan kerjasama dan koordinasi	Pertemuan secara langsung atau tidak langsung melalui sosial media
Apprasial	Komunikasi, Koordinasi dan Sosialisasi	Dengan cara Coffe Morning, pertemuan secara langsung atau tidak langsung melalui sosial media
Masyarakat	Komunikasi dan Sosialisasi	Penyuluhan, penjelasan melalui sosial media (you tube)
Aparat Desa	Koordinasi dan Sosialisasi	Dengan cara bimbingan teknis atau penjelasan melalui sosial media

BAB III

DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

A. Capaian dan Bukti Perbaikan Kinerja organisasi

Capaian perbaikan pada aksi perubahan ini adalah terbentuknya tim efektif sebagai akselerasi sistem pelayanan kegiatan pembaruan zona nilai tanah dengan keterlibatan pihak eksternal secara efektif.

Tujuan Aksi Perubahan ini difokuskan pada peningkatan kualitas pelayanan publik ditentukan Tujuan Jangka Pendek, Jangka Menengah dan Jangka Panjang sebagai berikut :

a. Jangka Pendek

Adanya Pembentukan Tim Efektif dan Penyusunan rencana kerja pelaksanaan pembaruan zona nilai tanah pada tahun 2023.

b. Jangka Menengah

- Respon positif dari pihak Kecamatan, dengan adanya pembaruan zona nilai tanah sehingga bisa bekerja sama dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya;
- terselesaikan dengan waktu yang cepat untuk melaksanakan Pembaruan zona nilai tanah untuk satu kabupaten dan penganggarannya melalui Pemerintah Daerah.

c. Jangka Panjang

Hasil dari kajian pembaruan peta Zona Nilai Tanah dapat digunakan sebagai media informasi nilai tanah bagi pelaksanaan transaksi peralihan kepemilikan tanah serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi instansi pemerintah dalam menentukan penarikan pajak bumi dan bangunan (PBB) untuk menaikkan pendapatan daerah melalui NJOP, Pembaruan Zona Nilai Tanah secara terus menerus sangat diperlukan agar dapat menjadi referensi nilai untuk tukar menukar tanah dan property, baik untuk kepentingan masyarakat, maupun khususnya untuk kepentingan pengamanan aset negara.

1. Capaian output periode Januari sampai dengan Juli 2023

Tabel 3.1 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Peta Zona Nilai Tanah sebelum Aksi Perubahan

No.	Nama Kegiatan	Tahun 2023											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Des
1	Persiapan												
2	Pelaksanaan												
3	Pelaporan												

Kondisi di bulan Juli, masih pada tahap persiapan berupa Pengolahan data pasar dan penghitungan indeks nilai tanah, yang seharusnya jika melihat tabel di atas Standar Operasional Prosedur yang diharapkan adalah selama 30 hari, sedangkan faktanya proses tersebut sudah mencapai 60 hari.

2. Target dalam Aksi Perubahan

Dengan data awal yang sudah di dihasilkan sampai dengan bulan Juli, target dalam aksi perubahan ini adalah peningkatan kinerja tim efektif yang melibatkan pihak eksternal secara efektif sebagaimana dalam rancangan aksi perubahan yang dilaksanakan selama dua bulan sampai tahap pelaporan dengan menghasilkan peta zona nilai tanah terbaru.

3. Capaian selama bulan Agustus dan September

Tabel 3.2 Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Peta Zona Nilai Tanah sesudah Aksi Perubahan

No.	Kegiatan	Agustus				September				Oktober			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan	■	■										
2	Pelaksanaan			■	■	■	■						
3	Pelaporan							■	■				

Setelah dilakukannya Aksi Perubahan ini terdapat hasil yang signifikan seperti tercantum pada tabel di atas.

Sesuai dengan isu yang telah dianalisa adalah kurang efektifnya komunikasi dan koordinasi yang terjalin selama kegiatan, maka gagasan perubahan yang telah dilakukan adalah dengan membangun tim efektif yang di dalamnya terdapat tim internal dari seksi lain dan adanya tim eksternal yang anggotanya merupakan tenaga lokal dari tiap desa dan stakeholder lainnya yang terkait dalam aksi perubahan ini.

B. Manfaat Aksi Perubahan

Hasil dari Aksi Perubahan ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat internal maupun eksternal.

a. Manfaat internal adanya Peta Zona Nilai Tanah yang sudah diperbarui yakni:

1. Peningkatan layanan informasi nilai tanah terbaru (*ter-update*), sebagai kebutuhan dan rujukan nasional untuk mewujudkan fungsi tanah bagi sebesar-besar kemakmuran rakyat;
2. Pendapatan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

b. Manfaat eksternal adanya Peta Zona Nilai Tanah yang sudah diperbarui yakni:

Menjadi referensi nilai untuk tukar menukar tanah dan property, baik untuk kepentingan masyarakat, maupun khususnya untuk kepentingan pengamanan aset negara.

C. Implementasi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

Implementasi kegiatan Aksi Perubahan ini berdampak terhadap perbaikan sistem layanan, adapun capaian perbaikan tersebut dimulai dari hasil Pelaksanaan Kegiatan Pembaruan Zona Nilai Tanah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kegiatan pembaruan zona nilai tanah

Pada tahapan ini anggota tim efektif melakukan beberapa tahap pekerjaan sebagai berikut :

a. Tahap Persiapan;

Telah dilakukannya pembentukan tim efektif melalui rapat koordinasi baik dengan internal maupun eksternal stakholder terkait aksi perubahan ini, hingga terbitnya Surat Keputusan Tim Efektif, surat pemberitahuan pelaksanaan dan permohonan personil kegiatan pembaruan zona nilai tanah. Koordinasi tim efektif pada tahap ini ditindaklanjuti dengan terbentuknya jadwal, pemberitahuan mengenai pelaksanaan survei batas zona dan pengumpulan data pasar (sampel), sampai terbitnya Surat Tugas pelaksanaan survey batas zona dan pengumpulan data pasar (sampel).

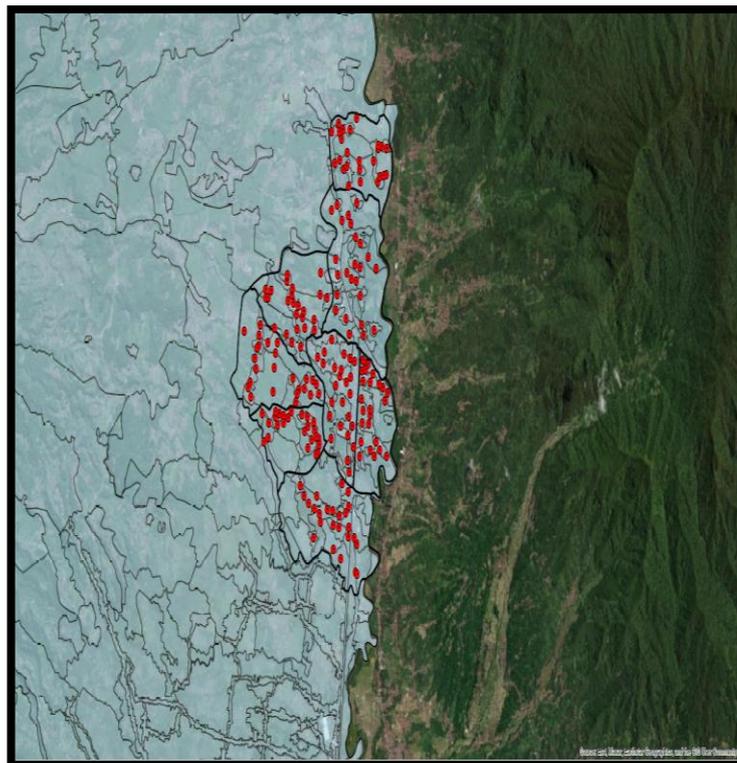
b. Analisa peta zona nilai tanah (*eksisting*);

Dalam tahap ini ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

1. Melakukan analisa peta zona nilai tanah (*eksisting*) dengan memperhatikan perubahan penggunaan tanah;
2. Membuat peta kerja yang berisi Zona yang diperkirakan mengalami perubahan penggunaan tanah.

Diperoleh data peta sebaran hasil Analisa peta zona nilai tanah sebagai berikut :

Gambar 3.1 Peta Sebaran Titik



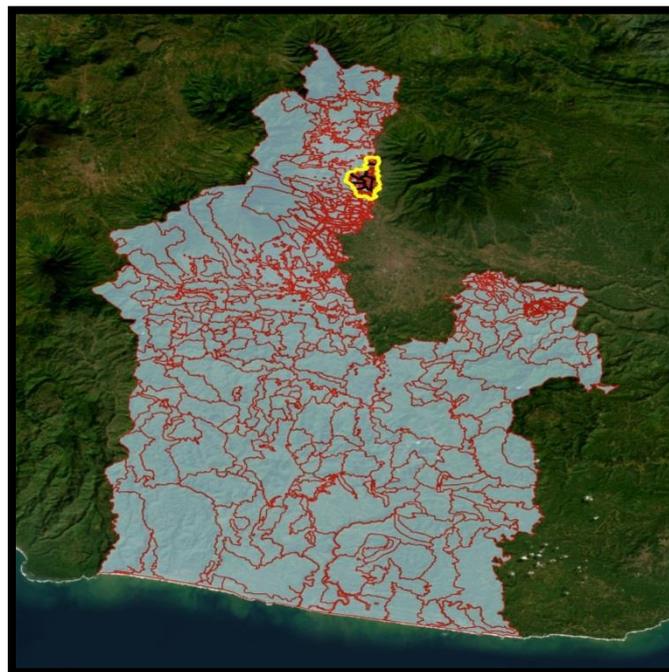
c. Survei batas zona dan pengumpulan data pasar pembaruan peta zona nilai tanah;

Kegiatan ini bertujuan untuk mengamati kesesuaian hasil analisa peta zona nilai tanah (eksisting) dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan;

Dalam hal terjadi perubahan penggunaan tanah maka perubahan tersebut agar digambarkan pada peta kerja yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan sampel nilai tanah dan perubahan zona.

Diperoleh data lokasi titik koordinat pengambilan sampel di delapan desa Kecamatan Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya Provinsi Jawa Barat, yaitu Desa Dawagung, Desa Sukanagalih, Desa Sukaraja, Desa Rajamandala, Desa Manggungsari, Desa Tanjungpura, Desa Rajapolah, dan Desa Manggungjaya.

Gambar 3.2 Lokasi titik koordinat pengambilan sampel



- d. Pengolahan data pasar dan penghitungan indeks nilai tanah;
 Diperoleh data hasil pengambilan sampel dengan metode pengolahan tekstual dan spasial yang dilaksanakan dengan Entri Data Tekstual yang wajib di lakukan oleh pengumpul data yang dikumpulkan dengan menggunakan Formulir Pendataan Penilaian Sampel Tanah/Bangunan Pertanian dan Non Pertanian dalam bentuk digital.

Gambar 3.3 Data Pengambilan Sampel

FORMULIR SURVEI NILAI TANAH PERTANAHAN	
Nomor Identifikasi : 12	
Nomor Surat Tugas / Tanggal : 1686-1/ST-32.06/VN/2023 - 18/08/2023	
Nama Surveyor/ Tanggal Pelaksanaan : Andri Yusuf Ferdianepah 18/08/2023	
A. Data Administrasi/Tanah	
1. Alamat (Jalan, Desa/Kelurahan, Kec. Kab./Kota) : Dawagung, Rajapolah, Kabupaten Tasikmalaya	
Koordinat TM-3 (X) : 386453 (Y) : 699616	
2. Status Kepemilikan : <input checked="" type="checkbox"/> HM	
3. Jenis Data : <input checked="" type="checkbox"/> Penawaran Tanggal Transaksi / Penawaran : 18/08/2023	
4. Harga Jual Beli : Rp. 180.000.000,00	
5. Responden : <input checked="" type="checkbox"/> Pemilik Tanah <input type="checkbox"/> Real Estate/Broker <input type="checkbox"/> Developer <input type="checkbox"/> Lurah/Rajara desa	
Nama, Alamat/No Telp: _____	
B. Data Fisik Tanah	
a. Luas Tanah = 470 m ² 7. Lebar Dapur = _____ m Panjang Ekstensi = _____ m	
8. Bentuk Tanah : <input type="checkbox"/> Persegi/Normal <input type="checkbox"/> Tidak Beraturan <input type="checkbox"/> Lain lain _____	
9. Kemiringan Tanah : <input type="checkbox"/> 0-5% <input checked="" type="checkbox"/> 6-15% <input type="checkbox"/> 15-40% <input type="checkbox"/> > 40%	
10 a. Jenis Komoditi : <input checked="" type="checkbox"/> Padi <input type="checkbox"/> Tanaman Keras <input type="checkbox"/> 15-40% <input type="checkbox"/> > 40%	
b. Kesesuaian Tanah Terhadap Komoditi : <input type="checkbox"/> Sangat Sesuai <input checked="" type="checkbox"/> Sesuai <input type="checkbox"/> Kurang Sesuai	
C. Data Lingkungan	
11. Ketersediaan Jalan : <input type="checkbox"/> Aspal <input type="checkbox"/> Kolektor <input type="checkbox"/> Lokal <input type="checkbox"/> Berapak <input type="checkbox"/> Lebar : _____ Meter	
12. Aksesibilitas : <input type="checkbox"/> Sangat Baik <input type="checkbox"/> Baik <input checked="" type="checkbox"/> Cukup <input type="checkbox"/> Kurang	
13. Drainase : <input type="checkbox"/> Sangat baik <input type="checkbox"/> Baik <input checked="" type="checkbox"/> Cukup <input type="checkbox"/> Kurang	
14. Utilitas : <input checked="" type="checkbox"/> Listrik <input type="checkbox"/> Air Bersih <input type="checkbox"/> Telepon <input checked="" type="checkbox"/> Gas <input type="checkbox"/> Tv Kabel	
15. Fasilitas : <input type="checkbox"/> Sekolah <input checked="" type="checkbox"/> Tempat ibadah <input type="checkbox"/> Rumah Sakit <input type="checkbox"/> Pasar	
<input type="checkbox"/> Lain lain _____	
D. Keterangan	

E. Foto Diambil Pembelian (Format Geotiff)	
1. Foto Berwarna Tempak Depan	
2. Foto Berwarna Tempak Lingkungan / Foto Bangunan Tanaman dan Benda tak Bergerak Pada bidang Tanah Bersangkutan	
Surveyor	Supervisi

Setelah dilakukan entry data, maka selanjutnya dilakukan perhitungan dan analisis data, dengan hasil seperti gambar di bawah ini.

Gambar 3.4 Data hasil perhitungan dan analisis data

No	No. Identifikasi	Nama Sutafef	Reg	Surat Tugas	Tanggal Pelaksanaan	Bangunan (B/Ruku/R) Tanah (Kawing TK)	Alamat	Kelurahan	Kecamatan	X	Y	Status Kepemilikan	Jenis Data	Tanggal Penawaran/ Transaksi	Harga Penawaran/ Transaksi (Rp.)	Luas tanah (m ²)
1	1	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386522	699694	HM	Penawaran	19/09/2023	3.0000000	400
2	2	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386483	699616	HM	Penawaran	19/09/2023	180000000	470
3	3	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386301	699682	HM	Penawaran	19/09/2023	170000000	892
4	4	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386148	699644	HM	Penawaran	19/09/2023	100000000	148
5	5	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386079	699694	HM	Penawaran	19/09/2023	260000000	340
6	6	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386076	699696	HM	Penawaran	21/09/2023	400000000	492
7	7	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386032	699604	HM	Penawaran	21/09/2023	295000000	128
8	8	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386014	699682	HM	Penawaran	21/09/2023	1.000000000	600
9	9	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386008	699900	HM	Penawaran	21/09/2023	100000000	145
10	10	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386001	699602	HM	Penawaran	21/09/2023	360000000	280
11	11	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386711	699213	HM	Penawaran	22/09/2023	200000000	128
12	12	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386660	698886	HM	Penawaran	22/09/2023	300000000	720
13	13	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386713	698823	HM	Penawaran	22/09/2023	286621440	389
14	14	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386523	699602	HM	Penawaran	22/09/2023	234775360	236
15	15	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386186	699181	HM	Penawaran	22/09/2023	489696480	780
16	16	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386038	699302	HM	Penawaran	23/09/2023	312184576	1210
17	17	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386028	699428	HM	Penawaran	23/09/2023	421321720	810
18	18	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386083	699489	HM	Penawaran	23/09/2023	163813136	110
19	19	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386184	699481	HM	Penawaran	23/09/2023	151610540	620
20	20	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386710	699687	HM	Penawaran	23/09/2023	240000000	810
21	21	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386678	699741	HM	Penawaran	24/09/2023	240000000	636
22	22	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386487	699608	HM	Penawaran	24/09/2023	210000000	600
23	23	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386786	699601	HM	Penawaran	24/09/2023	140000000	702
24	24	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	TK	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386287	699423	HM	Penawaran	24/09/2023	100000000	348
25	25	Andi Yusuf Fendianfah	912400022	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Dewagung	Rajapolah	386668	699302	HM	Penawaran	24/09/2023	300000000	340
26	26	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386872	701549	HM	Penawaran	19/09/2023	300000000	303
27	27	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386697	701516	HM	Penawaran	19/09/2023	386276360	390
28	28	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386647	701416	HM	Penawaran	19/09/2023	116276360	280
29	29	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386691	701427	HM	Penawaran	19/09/2023	486276360	311
30	30	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	19/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387043	701278	HM	Penawaran	19/09/2023	216276360	190
31	31	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387286	701240	HM	Penawaran	21/09/2023	416276360	290
32	32	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387038	700901	HM	Penawaran	21/09/2023	276276360	212
33	33	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386831	701061	HM	Penawaran	21/09/2023	216276360	226
34	34	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386871	700911	HM	Penawaran	21/09/2023	46276360	110
35	35	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	21/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386881	700760	HM	Penawaran	21/09/2023	316276360	620
36	36	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386823	700810	HM	Penawaran	22/09/2023	186276360	840
37	37	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386784	700327	HM	Penawaran	22/09/2023	186276360	286
38	38	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387134	700326	HM	Penawaran	22/09/2023	256276360	200
39	39	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387286	700409	HM	Penawaran	22/09/2023	316276360	280
40	40	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	22/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387036	700714	HM	Penawaran	22/09/2023	386276360	487
41	41	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387095	700905	HM	Penawaran	23/09/2023	276276360	290
42	42	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387387	701028	HM	Penawaran	23/09/2023	216276360	270
43	43	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387336	701038	HM	Penawaran	23/09/2023	386276360	600
44	44	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387449	701134	HM	Penawaran	23/09/2023	346276360	640
45	45	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	23/09/2023	TK	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387424	700328	HM	Penawaran	23/09/2023	316276360	660
46	46	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387038	700409	HM	Penawaran	24/09/2023	176276360	321
47	47	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387178	700814	HM	Penawaran	24/09/2023	196276360	217
48	48	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386970	701282	HM	Penawaran	24/09/2023	386276360	660
49	49	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	386885	701498	HM	Penawaran	24/09/2023	216276360	178
50	50	Mochamad Dugh Maulana	912400047	686.1/ST-32.06/VI/2023	24/09/2023	B	Jl. Desa	Hanggungjaya	Rajapolah	387108	701382	HM	Penawaran	24/09/2023	216276360	187

e. Analisa indeks nilai tanah dan pemetaan pembaruan peta zona nilai tanah;

1) Analisa Indeks Nilai Tanah.

Hal-hal yang diperhatikan dalam analisa indeks nilai tanah, antara lain:

- Nilai indeks sampel yang mengalami penurunan/kenaikan nilai indeks lebih dari 3 kali nilai inflansi sesuai dengan kondisi masing-masing daerah;
- Nilai indeks sampel seperti nomor (1) di atas dapat dipisahkan secara manual;
- Melakukan perhitungan statistik metode kuartil dan jangkauan untuk mendapatkan nilai indeks sampel yang wajar;
- Setelah didapatkan nilai indeks sampel yang wajar, maka dilakukan perhitungan rata-rata nilai indeks per jenis penggunaan, dalam hal ini akan ada dua indeks yaitu indeks pertanian dan indeks non pertanian;
- Untuk sampel dengan nilai indeks yang dipisahkan secara manual dan sampel yang dipisahkan dengan metode kuartil dianalisa untuk menentukan zona baru atau dihapus.

D. Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan

Pemanfaatan mata pelatihan dalam mendukung pelaksanaan aksi perubahan

Tabel 3.3 Keterkaitan dengan Mata Pelatihan Pilihan

Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan	Jalur Pembelajaran	Hubungan dengan Aksi Perubahan	Sumber Pembelajaran
Percepatan Program Pembaruan Zona Nilai Tanah dengan Keterlibatan Pihak Eksternal Secara Efektif pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya	Konsep Dasar Hak Asasi Manusia	<i>E-Learning</i>	Adanya nilai Tanah yang berkeadilan	Modul Pelatihan Dasar dasar HAM dari LAN RI

E. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri

Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan bersama oleh peserta dengan mentor. Peserta melakukan self assessment dan dengan instrumen yang sama mentor melakukan assessment kepada peserta. Kedua hasil assessment ini menjadi bagian proses mentoring untuk mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi (gap hasil pemetaan) dan juga strategi meningkatkan potensi peserta untuk menutup gap hasil pemetaan. Strategi dapat diprioritaskan pada aspek tertentu atau keseluruhan aspek yang diputuskan dalam proses mentoring. Berdasarkan penilaian yang telah dilaksanakan oleh peserta, mentor, tidak terdapat gap hasil pemetaan. Pemetaan sikap perilaku terdiri dari 3 (tiga) komponen dan 16 (enam belas) sub komponen, masing-masing yaitu :

1. Komponen Integritas

Dengan sub komponen :

- a. Mengingatkan rekan kerja atau bawahan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi.
- b. Menunjukkan komitmen dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas yang diembannya.
- c. Mengingatkan rekan kerja atau bawahan untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka sesuai dengan tenggat waktu yang ada dan

mematuhi ketentuan terkait waktu kerja yang berlaku dalam organisasi.

- d. Memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai dengan etika organisasi.
 - e. Menerapkan norma atau aturan yang berlaku dalam organisasi secara konsisten dalam setiap situasi dalam lingkup pekerjaannya.
 - f. Memberikan argumen dengan disertai pemahaman atas ketentuan yang berlaku di organisasi dan konsekuensinya dalam mengingatkan atau mengajak rekan kerja/ bawahan dalam penegakan aturan.
2. Komponen Kerjasama
- a. Menyampaikan informasi dengan cukup jelas baik secara tertulis maupun lisan dalam menunjang kelancaran kerja pada unit/tim yang dipimpinnya.
 - b. Melakukan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak relevan di lingkup satuan kerja/organisasi dalam rangka menjamin kinerja di lingkup unitnya.
 - c. Aktif menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menunjang kualitas layanan yang diselenggarakan organisasi.
 - d. Merespon dengan positif adanya perbedaan atau kemajemukan dalam unit/tim kerja sehingga tetap fokus pada tujuan kerja yang disepakati.
 - e. Bertanggungjawab terhadap peran atau tugasnya dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan tim yang telah disepakati.
3. Komponen Mengelola Perubahan
- a. Aktif mencari informasi kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan penjelasan mengenai prosedur standar pelayanan yang berlaku sebagai upaya pemenuhan pelayanan publik yang efektif dan efisien.
 - b. Aktif mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan dalam pemberian pelayanan publik.
 - c. Menggunakan cara yang beragam untuk memastikan bawahan memahami arahan penyelesaian tugas yang sesuai dengan target kerja yang diberikan dan SOP yang berlaku.
 - d. Mencari metode kerja alternatif yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan terutama ketika menghadapi hambatan.
 - e. Proaktif mencari peluang perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pemberian pelayanan publik.

BAB IV

DISEMINASI, PUBLIKASI DAN KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

A. Penerapan Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi adalah perencanaan dan manajemen yang efektif untuk menyampaikan pesan agar mudah dipahami oleh komunikan dalam menerima apa yang disampaikan sehingga dapat mengubah sikap atau perilaku seseorang (Effendy, 2017, hlm. 35). Salah satu pokok permasalahan utama yang berkaitan dengan strategi komunikasi adalah mengelola konsumsi sumber tenaga komunikasi yang ada untuk menggapai tujuan yang ingin dicapai. Hal tersebut karena komunikasi memiliki batasan tertentu yang harus dimanfaatkan sebaik mungkin agar menjadi efektif, dan strategi komunikasi adalah upaya untuk melakukannya.

Strategi komunikasi dalam aksi perubahan ini adalah sebagai berikut :

1. Rapat koordinasi

Penyampaian ide aksi perubahan serta proses implementasinya kepada pihak yang terlibat, baik Tim Efektif maupun para Stakeholder terkait. Komunikasi dengan cara memberikan informasi untuk meyakinkan bahwa kegiatan yang diusulkan sangat diperlukan dan bermanfaat, hal-hal yang dikomunikasikan antara lain menyampaikan maksud, tujuan, manfaat, *output* yang dihasilkan serta *impact* dari aksi perubahan.

Dalam aksi perubahan ini tim efektif dan stackholder terkait melakukan rapat koordinasi dengan intensitas lebih tinggi.

2. Sosialisasi

Dengan adanya proses sosialisasi, maka seseorang bisa mengetahui, memahami sekaligus menjalankan hak dan kewajibannya berdasarkan peran status masing-masing sesuai budaya masyarakat. Dalam aksi perubahan ini sosialisasi terhadap tenaga lokal dan pihak-pihak eksternal lainnya sampai masyarakat luas juga di lakukan dengan intensitas yang tinggi sehingga pemahaman mengenai pembaruan zona nilai tanah ini tersampaikan dengan baik.

B. Keberhasilan mendapat dukungan adopsi/replikasi Aksi Perubahan

Aksi perubahan ini mendapat respon dari tim efektif yang dibentuk dengan menyetujui dan mendukung serta bersedia ikut serta dalam kesuksesan aksi perubahan ini.

Output dari Aksi Perubahan ini dapat diadopsi untuk kegiatan Penyelenggaraan Pembaruan Zona Nilai Tanah Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya untuk tahun yang akan datang.

C. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Program Aksi perubahan yang dilakukan *Project Leader* terkait inovasi layanan dapat dikategorikan berdasarkan 3 (tiga) periode waktu perencanaan, yaitu jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang, sehingga aksi perubahan ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan

menjadi inisiatif kegiatan perubahan selanjutnya. Rencana tindak lanjut untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang tertuang dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Rencana tindak lanjut Aksi Perubahan tersebut telah dituangkan pada rencana SKP tahun 2023, yaitu pada aplikasi orpeg.atrbpn.go.id/itsm. Adapun perencanaan keberlanjutan Aksi Perubahan adalah di jangka menengah dan jangka panjang dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Untuk Jangka Menengah

- Respon positif dari pihak Kecamatan, dengan adanya pembaruan zona nilai tanah sehingga bisa bekerja sama dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Tasikmalaya;
- terselesaikan dengan waktu yang cepat untuk melaksanakan Pembaruan zona nilai tanah untuk satu kabupaten dan penganggarannya melalui Pemerintah Daerah.

b. Untuk Jangka Panjang

Hasil dari kajian pembaruan peta Zona Nilai Tanah dapat digunakan sebagai media informasi nilai tanah bagi pelaksanaan transaksi peralihan kepemilikan tanah serta dapat dijadikan sebagai referensi bagi instansi pemerintah dalam menentukan penarikan pajak bumi dan bangunan (PBB) untuk menaikkan pendapatan daerah melalui NJOP, Pembaruan Zona Nilai Tanah secara terus menerus sangat diperlukan agar dapat menjadi referensi nilai untuk tukar menukar tanah dan property, baik untuk kepentingan masyarakat, maupun khususnya untuk kepentingan pengamanan aset negara.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

Modul Pembelajaran Program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas,
Jakarta : Lembaga Administrasi Negara

2. Dokumen-dokumen lainnya

1. Undang- Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-
Pokok Agraria;