

LAPORAN AKSI PERUBAHAN
“OPTIMALISASI PENILAIAN KINERJA PPNPN MELALUI
***REWARD&PUNISHMENT SYSTEM* PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN**
TANA TORAJA”



Program Pelatihan : Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan : II
Nama : Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.
Jabatan : Kepala Sub Bagian Tata Usaha
Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja
Nomor Daftar Hadir :

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
ANGKATAN II TAHUN 2024
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
TAHUN 2024

LEMBAR PENGESAHAN JUDUL

Laporan Aksi Perubahan dengan judul :

“OPTIMALISASI PENILAIAN KINERJA PPNPN MELALUI *REWARD&PUNISHMENT SYSTEM* PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA”

yang diajukan oleh peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2024 Angkatan II Gelombang I:

Nama : Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.

NIP : 19860129 201402 1 001

Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha

Satuan/Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

disetujui dan dinyatakan layak untuk disajikan dalam Seminar Laporan Aksi Perubahan, sebagai salah satu syarat kelulusan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2024 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional pada hari Rabu, 22 Mei 2024.

Menyetujui :

Bogor, 22 Mei 2024

Makale, 22 Mei 2024

COACH,

MENTOR,

Nandang Isnandar, S.SiT., M.T., QRMO.

Sumarlin, S.ST.

NIP. 197502251994031001

NIP. 19760926 199803 1 001

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan pembuatan Laporan Aksi Perubahan dengan baik dan lancar. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Laporan Aksi Perubahan ini banyak bantuan, dukungan, serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Agustyarsah, S.Sit., S.H., M.P. selaku Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional;
2. Nandang Isnandar, S.SiT., M.T., QRMO., selaku *coach* yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, serta masukan kepada Penulis dalam penyusunan Laporan Aksi Perubahan.
3. Bapak Sumarlin, S.ST. selaku Mentor sekaligus Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja yang memberikan arahan, petunjuk, saran, dukungan dan bimbingan kepada penulis.
4. Para Pengajar/Widyaiswara dan Penyelenggara pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Gelombang I Angkatan II Tahun 2024 PPSDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang telah memberikan ilmu dan wawasan serta banyak membantu penulis selama masa pelatihan.
5. Rekan-rekan peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Gelombang I Angkatan II Tahun 2024 yang telah bekerja sama dalam diskusi dan bertukar informasi serta membantu penulis dalam kegiatan pelatihan ini.
6. Semua pihak yang telah banyak memberikan bantuan kepada Penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan, untuk itu penulis berharap kritik dan saran yang bersifat membangun. Besar harapan Penulis, semoga Laporan aksi perubahan ini dapat diterima dan bermanfaat bagi rekan-rekan lainnya.

Makale, 22 Mei 2024

Penulis,

Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN JUDUL.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Tujuan.....	3
1.3. Manfaat Aksi Perubahan:	3
1.4. Ruang Lingkup Aksi Perubahan	5
1.5. Diagnosis Lingkungan Eksternal	7
BAB II ANALISIS MASALAH.....	9
2.1. Gambaran Umum	9
2.2. Profil Kantor.....	11
2.3. Identifikasi isu permasalahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.....	13
2.4. Analisis Isu Permasalahan Menggunakan Metode USG.....	17
2.5. Analisis Masalah	21
2.6. Analisis penyebab terjadinya isu permasalahan.....	25
2.7. Analisis Alternatif Solusi	29
BAB III STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	40
3.1. Terobosan Inovasi	40
3.2. Model Inovasi.....	42
3.3. Tim Kerja	42
3.4. Stakeholders	44
3.5. Penggunaan Pelayanan berbasis Digital.....	47
3.6. Waktu Pelaksanaan dan Rencana Kerja Anggaran Pelaksanaan laporan Aksi	48
3.7. Strategi Manajemen Mutu	56
3.8. Identifikasi Risiko	63
3.9. Merencanakan Teknik Komunikasi Publik yang efektif.....	64

BAB IV PEMETAAN SIKAP PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN RENCANA STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	66
4.1. Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).....	66
4.2. Adopsi Hasil Studi Lapangan pada Kantor Pusat BPJS Kesehatan Jakarta.....	72
BAB V LAPORAN AKSI PERUBAHAN.....	73
5.1. Deskripsi Proses Kepemimpinan	73
5.2 Deskripsi Hasil Kepemimpinan	76
5.3 Capaian Reward&Punishment System.....	83
5.4 Kendala Dalam Aksi Perubahan	87
5.5 Pelaksanaan Keberlanjutan Aksi Perubahan	87
5.6 Strategi Menghadapi Tantangan Implementasi Aksi Perubahan	88
BAB VI PENUTUP	90
6.1. Kesimpulan.....	90
6.2. Rekomendasi	90
DAFTAR PUSTAKA	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Peta Administratif Kabupaten Tana Toraja	9
Gambar 2. 2 Diagram Tanah Terdaftar dan Belum Terdaftar Tahun 2023	10
Gambar 2. 3 Tampak depan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	11
Gambar 2. 4 Struktur Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023.....	12
Gambar 2. 5 Jumlah Revisi Anggaran Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023	16
Gambar 2. 6 Hasil analisis diagram Fishbone dalam mengidentifikasi akar permasalahan.....	27
Gambar 2. 7 Kerangka Konsep CBA.....	30
Gambar 3. 1 hasil analisis inovasi menggunakan model kanvas	42
Gambar 3. 2 Susunan Tim Efektif	43
Gambar 3. 3 Kuadran Stakeholders	46
Gambar 3. 4 Net Map Stakeholders.....	47
Gambar 3. 5 Flowchart R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.....	57
Gambar 3. 6 Screenshot Aplikasi E-Office Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.....	59
Gambar 3. 7 Screenshot Lembar Kerja Mingguan PPNPN.....	60
Gambar 5. 1 Rapat Pembentukan Tim Efektif.....	77
Gambar 5. 2 Briefing Lembar Kinerja Mingguan	78
Gambar 5. 3 Screenshot situs web project.id.....	79
Gambar 5. 4 Sosialisasi Reward&Punishment System.....	81
Gambar 5. 5 Briefing dan pemberian SP1 kepada PPNPN	82
Gambar 5. 6 Screenshot pemberian penghargaan PPNPN	83
Gambar 5. 7 Grafik Penilaian Absensi R&P System.....	84
Gambar 5. 8 Grafik Penilaian Lembar Kinerja Mingguan (LKM).....	85
Gambar 5. 9 Grafik Penilaian Perilaku PPNPN.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tunggakan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	13
Tabel 2. 2 Pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023	14
Tabel 2. 3 Deskripsi Kriteria Urgency	18
Tabel 2. 4 Deskripsi Kriteria Seriousness	19
Tabel 2. 5 Deskripsi Kriteria Growth.....	19
Tabel 2. 6 Penilaian Isu Permasalahan Tata Usaha Oleh Pejabat Pengawas	20
Tabel 2. 7 Metode USG Pemilihan Isu Permasalahan Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	21
Tabel 2. 8 Sampel Absensi PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.....	22
Tabel 2. 9 Masalah dan alternatif solusi pada hasil analisis Fishbone	28
Tabel 2. 10 Perhitungan Perkiraan Nilai Manfaat.....	32
Tabel 2. 11 Cost Benefit Analysis Menggunakan Metode BCR (Benefit Cost Rate)	33
Tabel 3. 1 Identifikasi SMART	41
Tabel 3. 2 Rincian Uraian Tugas Tim Efektif.....	44
Tabel 3. 3 Stakeholders Dalam Pelaksanaan Aksi Perubahan	45
Tabel 3. 4 Tahapan Waktu Pelaksanaan dan Rencana Kerja Anggaran Pelaksanaan	49
Tabel 3. 5 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan Maret	54
Tabel 3. 6 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan April	54
Tabel 3. 7 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan Mei	55
Tabel 3. 8 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Menengah	55
Tabel 3. 9 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Panjang	56
Tabel 3. 10 Rekapitulasi data R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	58
Tabel 3. 11 Pengertian Kategori Penilaian Perilaku	60
Tabel 3. 12 Bentuk Penilaian R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.....	61
Tabel 3. 13 Bentuk penghargaan dan SP1 R&P System	62
Tabel 3. 14 Identifikasi Risiko.....	64
Tabel 4. 1 Pengembangan Kompetensi.....	67
Tabel 4. 2 Keterkaitan Mata Pelatihan Dengan Aksi Perubahan.....	68
Tabel 5. 1 Capaian Tahapan Aksi Perubahan	76
Tabel 5. 2 Output Reward&Punishment System	80

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tentang Pembentukan Tim Efektif	94
LAMPIRAN II Nota dinas Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	97
LAMPIRAN III Surat Peringatan Pertama (SP1) Resty Miriana Tandi Langi.....	98
LAMPIRAN IV Surat Peringatan Pertama (SP1) Rahmawaty	99
LAMPIRAN V Surat Peringatan Pertama (SP1) Junsen Silla Bandaso	100
LAMPIRAN VI Surat Pernyataan Dukungan Kepala Kantor	101
LAMPIRAN VII Berita Acara Serah Terima Surat Peringatan Pertama (SP1).....	102
LAMPIRAN VIII Berita Acara Serah Terima Penghargaan (Granted Reward)	104
LAMPIRAN IX Tutorial Penggunaan Reward&Punishment System	105

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, sebagai salah satu institusi pemerintahan yang memiliki peran penting dalam pelayanan publik, menjadi tiang kuat dalam menjaga keberlangsungan serta keteraturan dalam ranah pertanahan di wilayah Kabupaten Tana Toraja. Dalam era yang terus berkembang, tuntutan akan pelayanan yang profesional, cepat, dan terpercaya menjadi semakin penting. Sebagai respons terhadap hal tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja berdiri teguh sebagai lembaga yang berkomitmen untuk memberikan layanan yang berkualitas serta melayani masyarakat dengan penuh tanggung jawab.

Sebagai ujung tombak Kementerian ATR/BPN dalam memberikan pelayanan pertanahan dilingkup kabupaten/kota diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan kegiatan, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja bertanggung jawab atas pelayanan publik terkait administrasi pertanahan di wilayah Kabupaten Tana Toraja. Namun, dalam menjalankan tugasnya, kantor ini dihadapkan pada sejumlah isu permasalahan yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Penulis melakukan identifikasi isu permasalahan menggunakan metode *Urgensi, Seriousness and Growth* (USG) dalam memilih isu permasalahan yang akan diangkat dalam laporan aksi ini. Hasil identifikasinya adalah isu permasalahan “Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria *reward and punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN (Kepegawaian dan Umum)” menjadi isu permasalahan dalam laporan aksi ini.

Kantor Pertanahan memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan pelayanan publik kepada masyarakat dalam rangka kebutuhan pengelolaan dan pemeliharaan aset serta dokumen-dokumen kepemilikan tanah. Di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, kedisiplinan pegawai menjadi faktor krusial dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif. Sumber daya manusia (SDM) adalah paling utama yang harus diperhatikan perkembangannya karena dengan adanya SDM yang baik dan profesional akan sangat membantu dalam memaksimalkan kinerja dalam suatu organisasi (Casio, 2006). Salah satu aspek kedisiplinan SDM yang sangat diperhatikan adalah kinerja pegawai, termasuk Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian

Kerja (PPNPN) di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Kinerja Pegawai menentukan tercapainya suatu tujuan yang diharapkan oleh sebuah instansi atau lembaga pemerintahan. Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: (1) faktor individu seperti Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan kemampuan mereka, pengalaman kerja, (2) faktor lingkungan eksternal seperti kehidupan ekonomi, kehidupan sosial dan kompetitor, (3) faktor lingkungan internal organisasi seperti sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*, kebijakan organisasi, strategi organisasi, Kompensasi, kepemimpinan dan teman sekerja (Sukmawati, 2017). Kedisiplinan kinerja PPNPN menjadi kunci dalam menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu dari PPNPN memastikan bahwa tugas-tugas penting seperti pelayanan administrasi, pendataan, pengarsipan, dan komunikasi dengan masyarakat dapat berjalan dengan lancar. Namun, dalam praktiknya, masalah terkait kinerja seringkali menjadi perhatian utama bagi manajemen di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Sebagai solusi inovatif dalam menghadapi tantangan-tantangan ini, perlunya pengembangan sebuah sistem yang dapat membantu dalam mengoptimalkan penilaian *reward* dan *punishment* terkait kedisiplinan kinerja PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja menjadi semakin mendesak. Sistem tersebut diharapkan dapat menyediakan solusi yang efektif untuk mengatasi masalah-masalah yang telah disebutkan di atas dan memberikan manfaat yang signifikan bagi manajemen dan seluruh pegawai kantor pertanahan.

Sistem yang tepat akan memungkinkan pengelolaan kedisiplinan kinerja PPNPN menjadi lebih terstruktur, transparan, dan adil. Dengan adanya fitur-fitur seperti pelaporan otomatis, sistem *reward and punishment* yang terintegrasi dan analisis data kinerja yang komprehensif, diharapkan melalui sistem ini penulis dapat meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada kedisiplinan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, maka sebagai peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Gelombang I Angkatan II Tahun 2024, penulis tertarik untuk berinisiatif untuk melaksanakan aksi perubahan dengan judul **“OPTIMALISASI PENILAIAN KINERJA PPNPN MELALUI REWARD&PUNISHMENT SYSTEM PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA”**

1.2. Tujuan

Laporan Aksi Perubahan ini dibuat penulis untuk mencapai serangkaian tujuan yang terukur dan berkelanjutan dalam mengoptimalkan penilaian kedisiplinan pegawai PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. berikut ini merupakan tujuan dari laporan aksi perubahan yang terbagi menjadi tiga periode waktu, yaitu jangka pendek, menengah, dan panjang.

Tujuan Jangka Pendek:

1. Memperkenalkan sistem *reward dan punishment* kepada PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.
2. Melakukan pelatihan kepada tim efektif terkait penggunaan sistem.
3. Mengumpulkan data kinerja PPNPN dan mulai menerapkan sistem *reward dan punishment*.

Tujuan Jangka Menengah:

1. Meningkatkan disiplin kehadiran pegawai PPNPN dengan menerapkan sistem *reward dan punishment* secara konsisten.
2. Membangun budaya kerja yang lebih disiplin dan bertanggung jawab di Kantor Pertanahan.
3. Menilai efektivitas *reward&punishment system* melalui evaluasi periodik dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Tujuan Jangka Panjang:

1. Dengan diterapkannya sistem ini pada seluruh pegawai pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan oleh seluruh pegawai
2. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi di Kantor Pertanahan.
3. Meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat melalui kedisiplinan yang konsisten dan tepat waktu dari seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

1.3. Manfaat Aksi Perubahan:

Di tengah dinamika perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, penulis menyadari pentingnya mengadopsi inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal penilaian kedisiplinan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN). Melalui aksi perubahan ini, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja berkomitmen untuk

mengoptimalkan penilaian kedisiplinan PPNPN dengan memanfaatkan teknologi dalam bentuk *reward&punishment system* yang terintegrasi.

Aksi perubahan ini diharapkan akan membawa manfaat yang signifikan bagi Masyarakat, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja serta seluruh stakeholder yang terlibat, antara lain:

Manfaat bagi Masyarakat:

- a. Meningkatkan kualitas layanan publik dengan memastikan kedisiplinan yang konsisten dari pegawai PPNPN.
- b. Mempercepat proses administrasi pertanahan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada Masyarakat

Manfaat Bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dan Stakeholders

- a. Bagi PPNPN : Meningkatkan Transparansi dan Keadilan

Sistem *reward&punishment* akan membantu mengubah proses penilaian kedisiplinan PPNPN menjadi lebih transparan dan adil. Kriteria penilaian yang jelas dan sistematis akan memastikan bahwa setiap pegawai dinilai dengan objektif dan tidak diskriminatif.

- b. Bagi PPNPN : Memperkuat Budaya Kedisiplinan:

Dengan adanya sistem yang memberikan *reward&punishment* yang terintegrasi, pegawai akan lebih termotivasi untuk mematuhi aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini akan membantu memperkuat budaya kedisiplinan di Kantor Pertanahan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan efisien.

- c. Bagi Pejabat Pengawas : Meningkatkan Efisiensi Operasional:

Proses pelaporan kinerja yang terotomatisasi dan analisis data kinerja yang komprehensif akan meningkatkan efisiensi operasional kantor. Manajemen akan lebih mudah memantau dan mengevaluasi kedisiplinan kinerja PPNPN, serta dapat mengambil tindakan yang diperlukan secara cepat dan tepat.

- d. Bagi Pejabat Pengawas : Optimalisasi Penggunaan Sumber Daya:

Dengan penilaian kedisiplinan yang lebih akurat dan terperinci, Kantor Pertanahan akan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pembinaan bagi pegawai yang membutuhkan, serta

memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal sesuai dengan kapasitas dan potensi masing-masing.

e. Bagi Kantor Pertanahan : Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik:

Budaya kedisiplinan yang kuat dan efektif akan berdampak positif pada kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan. Dengan kehadiran pegawai yang konsisten dan penerapan proses kerja yang terstruktur, masyarakat akan mendapatkan layanan yang lebih cepat, akurat, dan responsif.

f. Bagi Kantor Pertanahan : Pembangunan Organisasi yang Berkelanjutan:

Implementasi *reward&punishment system* sebagai bagian dari aksi perubahan ini akan membantu Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja untuk berkembang sebagai organisasi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan. Dengan mengikuti tren teknologi dan berinovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia, Kantor Pertanahan akan tetap relevan dan kompetitif di era digital.

Melalui aksi perubahan ini, penulis berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, responsif, dan berorientasi pada hasil, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan memberikan nilai tambah yang signifikan bagi masyarakat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

1.4. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Six-box Weisbord Model adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal suatu organisasi. Kerangka kerja ini dikembangkan oleh Weisbord pada tahun 1976. Fokus pada 6 variabel yaitu *purpose, structure, rewards, helpful mechanisms, relationship* dan *leadership*. Model ini berguna untuk menelaah seluruh variabel yang menjadi perhatian, meskipun hanya satu variabel yang teridentifikasi sebagai variabel utama yang harus mendapatkan perhatian (Tinambunan, 2023). Penulis menerapkan model ini untuk mendiagnosis lingkungan ruang lingkup aksi perubahan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dalam konteks pelayanan publik kepada masyarakat.

Purposes:

Kriteria dan tujuan laporan aksi harus mengakomodasi aspek pelayanan publik yang efektif, termasuk pelayanan yang responsif, akuntabel, dan inklusif terhadap kebutuhan masyarakat. Penilaian kedisiplinan PPNPN melalui *reward&punishment system* harus membantu meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Structure:

Struktur organisasi harus memungkinkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan efektif, termasuk alokasi sumber daya yang memadai dan pembagian tanggung jawab yang jelas. Koordinasi antarunit dan antardepartemen dalam kantor pertanahan perlu diperkuat untuk memastikan pelayanan yang terintegrasi dan konsisten.

Reward System:

Penerapan *reward&punishment system* harus berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Penghargaan dan sanksi yang diberikan harus relevan dengan kinerja yang berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat.

Helpful Mechanisms:

Mekanisme yang membantu seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, dan evaluasi kinerja perlu diperkuat untuk mendukung implementasi laporan aksi. Selain itu, mekanisme umpan balik dari masyarakat juga penting untuk mengevaluasi keberhasilan laporan aksi dalam meningkatkan pelayanan publik.

Relationships:

Hubungan antara pegawai PPNPN dan masyarakat harus didasarkan pada prinsip-prinsip komunikasi yang efektif, partisipatif, dan penghargaan terhadap kebutuhan masyarakat. Kolaborasi dan kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti Pemerintah Daerah, Tim ITSM dan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Selatan juga penting dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik yang baik.

Leadership:

Kepemimpinan yang efektif dari manajemen kantor pertanahan perlu memastikan visi dan tujuan laporan aksi disampaikan dengan jelas kepada seluruh pegawai. Selain itu, pemimpin harus mampu menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam implementasi laporan aksi.

1.5. Diagnosis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi yang dapat secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh terhadap organisasi dalam mengolah masukan (input) dan menghasilkan keluaran (output). Lingkungan ini terus berubah dan memberikan pengaruh pada bagaimana organisasi dapat mencapai efektivitasnya. Hal ini terjadi karena organisasi mempertukarkan sumberdaya yang dibutuhkannya dengan lingkungannya. Organisasi tersebut mampu menganalisis lingkungan eksternalnya dalam rangka memperkirakan perubahan, seperti kemajuan teknologi, perubahan harapan masyarakat, perubahan peraturan perundangan, perubahan kebijakan pemerintah, perubahan trend, meningkatnya tuntutan etika lingkungan. Kerangka kerja PEST adalah alat analisis strategis akronim untuk segmen lingkungan makro yang didefinisikan: P untuk “politik”, E untuk “ekonomi”, S untuk “sosial”, dan T untuk “teknologi”. Segmentasi analisis PEST memungkinkan diagnosis terstruktur dari lingkungan makro dimana perusahaan beroperasi dan yang mana sebagai aspek dari lingkungan ini menguatkan untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang untuk menciptakan daya saing di pasar yang disorot. Analisis PEST umumnya digunakan untuk membangun strategi pemasaran, karena alat ini mempertimbangkan situasi eksternal bisnis saat ini. Untuk menciptakan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu berhasil memantau dan merespons perubahan yang terjadi di lingkungan makro bisnis (Sabilla, 2023). Berikut adalah analisis PEST untuk masing-masing faktor:

Politik

Perubahan kebijakan pemerintah daerah Kabupaten Tana Toraja terkait pertanahan dapat memengaruhi proses pelayanan. Misalnya, kebijakan pembaruan administrasi pertanahan atau kebijakan penghapusan pajak BPHTB kepada masyarakat kurang mampu. Kondisi politik yang stabil dapat mendukung pelaksanaan program pelayanan publik.

Ekonomi

Jumlah anggaran yang dialokasikan untuk Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dalam melaksanakan kegiatan Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti PTSL, redistribusi tanah dan lain-lain akan mempengaruhi kapasitas Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dalam memberikan layanan publik. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Tana Toraja juga dapat mempengaruhi kebutuhan permohonan layanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Sosial

Pemahaman terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat terkait pelayanan pertanahan akan membantu dalam merancang pelayanan publik yang lebih efektif. Perubahan demografis, seperti pertumbuhan penduduk atau perpindahan penduduk dari dan ke Kabupaten Tana Toraja juga dapat mempengaruhi permintaan layanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Teknologi

Pengembangan sistem KKP dalam Kementerian Agraria dan Tata Ruang dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Lingkungan

Kebijakan lingkungan yang ketat khususnya aturan dan kebijakan dari Kementerian Kehutanan atau Kementerian Pertanian dan dinas setempat dapat mempengaruhi permohonan pelayanan pertanahan terkait penggunaan lahan dan proses perizinan.

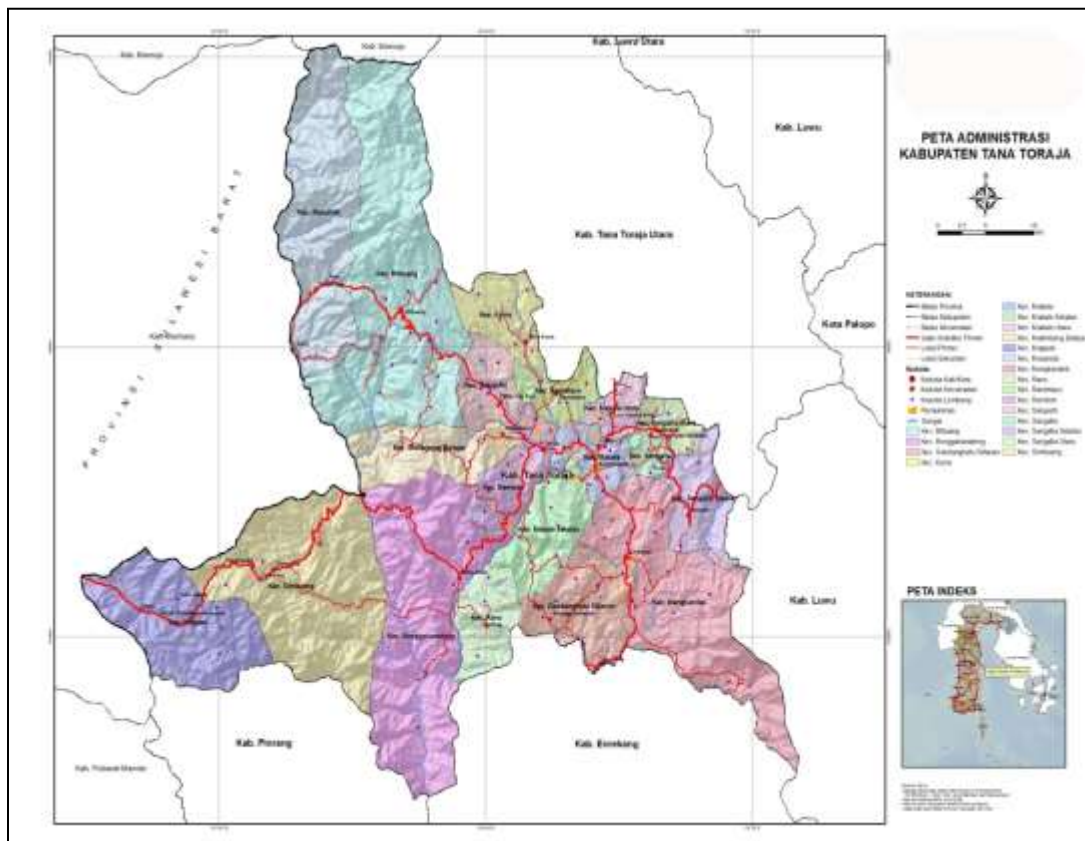
BAB II ANALISIS MASALAH

2.1. Gambaran Umum

Kabupaten Tana Toraja yang beribukota di Makale secara geografis terletak di bagian Utara Provinsi Sulawesi Selatan yaitu antara 2° - 3° Lintang Selatan dan 119° - 120° Bujur Timur, dengan luas wilayah tercatat 2.054,30 km². Dengan batas-batas, yaitu :

- Sebelah utara adalah Kabupaten Toraja Utara dan Propinsi Sulawesi Barat
- Sebelah Selatan adalah Kabupaten Enrekang dan Kabupaten Pinrang
- Sebelah Timur adalah Kabupaten Luwu
- Sebelah Barat adalah Propinsi Sulawesi Barat

Secara administratif, Kabupaten Tana Toraja meliputi 19 Kecamatan, 112 lembang dan 47 kelurahan.



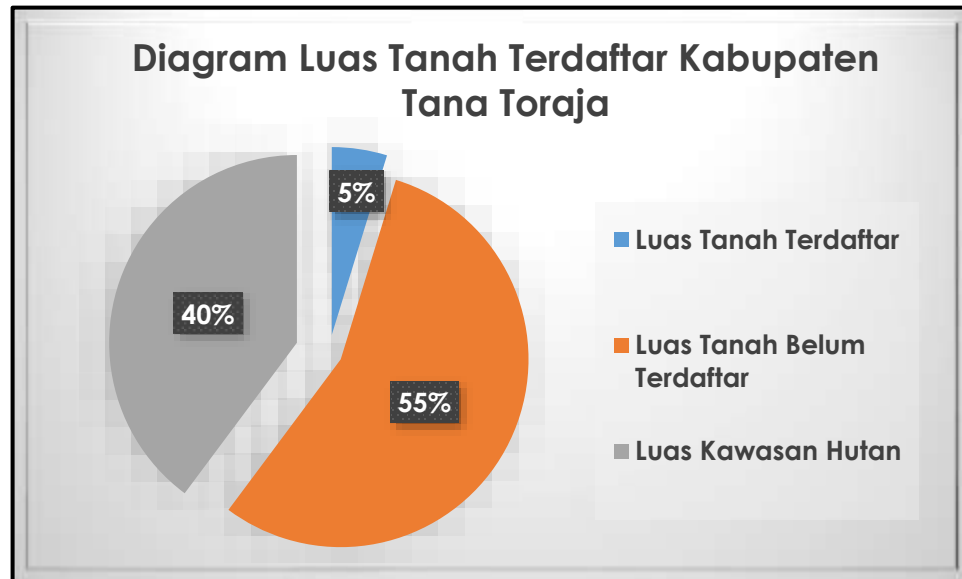
Gambar 2. 1 Peta Administratif Kabupaten Tana Toraja

Sumber : Laporan Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun, 2023

Luas Penggunaan Tanah:

- a. Pertanian Lahan Basah : 14.278,41 Ha (Sumber Data: RPLP2B, 2023)
- b. Pertanian Lahan Kering : 11.558,76 Ha (Sumber Data: Revisi RTRW Kabupaten Tana Toraja 2023-2033)
- c. Kawasan Hutan : 81.751,72 Ha (Sumber Data: Peta KPH Kabupaten Tana Toraja)

Jumlah bidang tanah di Kabupaten Tana Toraja yang sudah terdaftar sebesar 37.176 bidang dengan luas 97.60 Km², sedangkan luas tanah belum terdaftar pada Kabupaten Tana Toraja sebesar 1.138,88 Km².



Gambar 2. 2 Diagram Tanah Terdaftar dan Belum Terdaftar Tahun 2023
Sumber : Berbagai Sumber

Dari diagram diatas dapat dipaparkan bahwa dari seluruh luas tanah pada Kabupaten Tana Toraja sebesar 2.054,30 km², jumlah tanah yang telah terdaftar hanya sebesar hanya 5% atau seluas 97.60 km² dan tanah belum terdaftar sebesar 55% atau seluas 1.138,88 km², sedangkan sisanya yaitu 45% atau seluas 817,52 km² adalah Kawasan hutan. Berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya kesadaran hukum dan pemahaman administrasi pertanahan Masyarakat, kondisi geografis yang sulit dijangkau dan peraturan kepemilikan tanah adat tongkonan yang belum jelas menjadi tantangan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dalam melaksanakan pelayanan publik pendaftaran tanah di Kabupaten Tana Toraja.

2.2. Profil Kantor

Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja berdiri di atas tanah Sertipikat Hak Pakai Nomor 08 / Pantan Kelurahan Pantan, Kecamatan Makale seluas 1.143 m² atas nama Pemerintah Republik Indonesia cq. Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, terletak di Jalan Pongtiku No. 53 Makale, dengan luas bangunan 800 m².



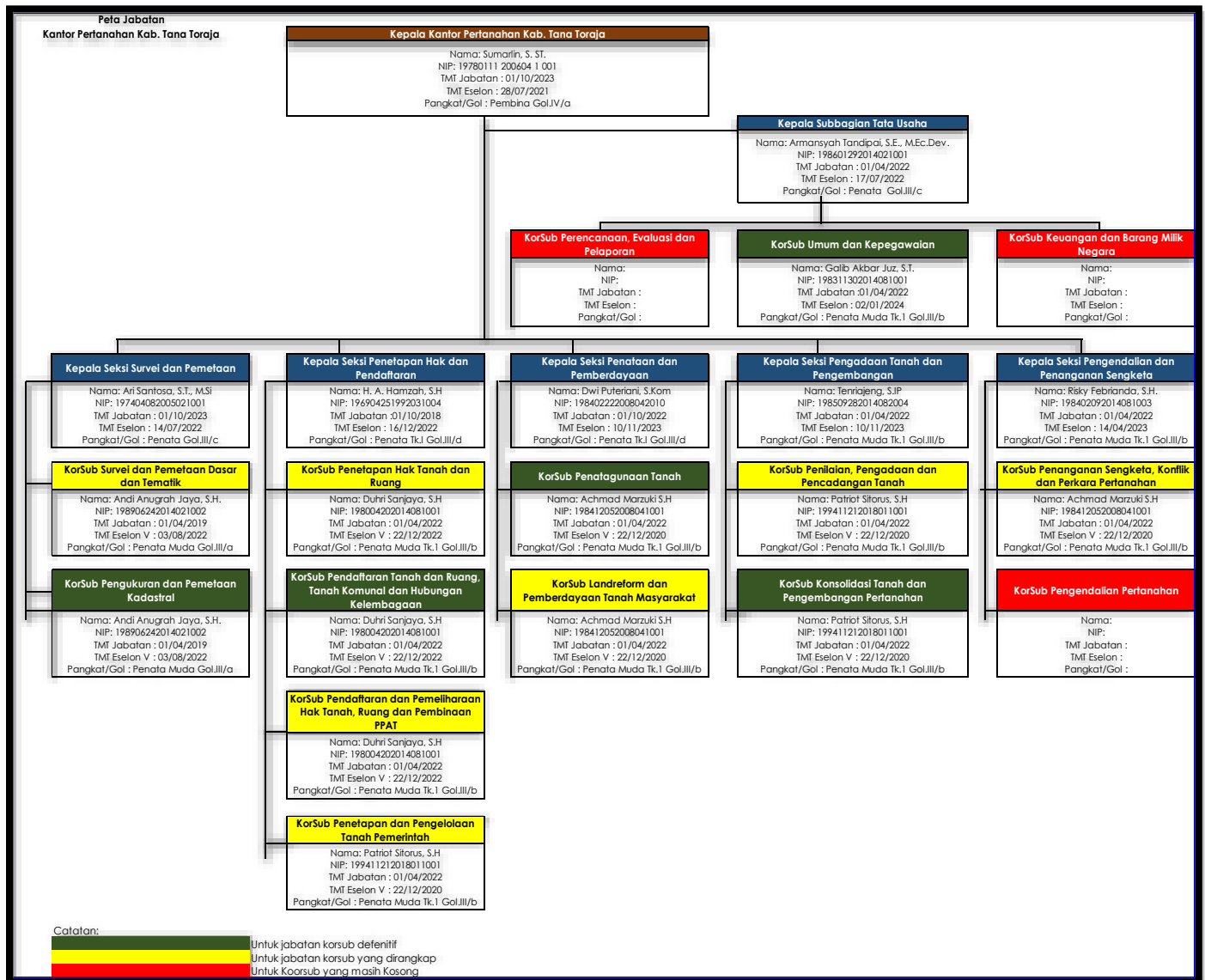
*Gambar 2. 3 Tampak depan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja
Sumber : Dokumen Pribadi*

Dalam rangka menunjang pelaksanaan kegiatan baik rutin pelayanan kepada masyarakat maupun Proyek yang dibiayai APBN, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja sampai saat ini memiliki Pegawai Negeri Sipil berjumlah 21 orang dan PPNPN 37 orang terdiri dari:

Kepala Kantor	: 1 orang
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	: 1 orang
Kepala Seksi	: 5 orang
Penata Pertanahan	: 3 orang
Penata Kadastral Pertama	: 1 orang
Analisis SDM	: 1 orang
Staf	: 8 orang (3 orang tugas belajar)

- PPPK : 2 orang
- PPNPN : 30 orang
- Pengemudi : 1 orang
- Petugas Keamanan : 2 orang
- Petugas Kebersihan : 1 orang

Selanjutnya struktur organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dapat dilihat dalam gambar berikut :



Gambar 2. 4 Struktur Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023

Sumber : data diolah

2.3. Identifikasi isu permasalahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

Berikut adalah beberapa isu permasalahan yang dikumpulkan oleh penulis selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja:

1. Banyaknya Tunggakan Pekerjaan di dominasi dengan alasan kekurangan berkas (Loket Pelayanan):

Tantangan yang dihadapi oleh kantor ini adalah terjadinya tunggakan pekerjaan di loket pelayanan yang didominasi oleh alasan kekurangan berkas. Hal ini mengakibatkan penundaan dalam proses pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan layanan administrasi pertanahan. Data tunggakan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1 Tunggakan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

Tahun	Jumlah Tunggakan	Keterangan
2016	1 Berkas	Berkas tidak lengkap dan telah hilang
2017	3 Berkas	Beberapa Berkas tidak lengkap
2019	3 Berkas	Beberapa berkas belum lengkap dan masih di petugas ukur; adanya keberatan
2020	11 Berkas	Beberapa berkas belum lengkap dan masih di petugas ukur
2021	9 Berkas	Beberapa berkas belum lengkap dan masih di petugas ukur
2022	30 Berkas	Beberapa berkas belum lengkap, belum diukur, adanya keberatan dll.
2023	196 Berkas	Beberapa berkas belum lengkap dan masih di petugas ukur

Sumber : Komputersasi Kantor Pertanahan (KKP) Kabupaten Tana Toraja, 2024

Dari data tabel diatas terlihat bahwa tunggakan pekerjaan tertumpuk pada petugas ukur karena berkas yang masih kurang lengkap sehingga petugas ukur tidak dapat melanjutkan pekerjaannya, selain itu kekurangan sumber daya manusia yaitu juru ukur yang hanya berjumlah 1 (satu) orang menjadi salah satu faktor penumpukan berkas tunggakan pekerjaan pada petugas ukur. Hal ini menyebabkan pelayanan pertanahan kepada masyarakat menjadi tidak optimal. Oleh

karena itu, penting untuk mengetahui penyebab tunggakan dan menghubungkannya dengan pola pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Sedangkan jumlah pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja sepanjang tahun 2023 tersaji dalam tabel dibawah ini

Tabel 2. 2 Pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023

No	Jenis Permohonan	Jumlah
1	Ganti Nama	79
2	Ganti Nama Pemegang Hak Tanggungan	3
3	Hak Tanggungan	492
4	Hapusnya Hak	13
5	Informasi Nilai Tanah atau Nilai Aset Properti	212
6	Pelantikan PPAT Sementara	2
7	Pelepasan Sebagian Hak	2
8	Pemecahan Bidang	32
9	Pemisahan Bidang	38
10	Pencatatan Perubahan Penggunaan Tanah	41
11	Pendaftaran SK Hak	83
12	Pendaftaran SK Perpanjangan/Pembaruan Hak	12
13	Pendaftaran Tanah Pertama Kali Konversi/Pengakuan/Penegasan Hak	2369
14	Pendaftaran Tanah Pertama Kali Pemberian Hak	88
15	Pendaftaran Tanah Pertama Kali Pengakuan/Penegasan Hak	132
16	Pengecekan Sertipikat	1050
17	Pengembalian Batas	1
18	Penggabungan Bidang	1
19	Pengukuran - ASN	5450
20	Pengukuran Dan Pemetaan Kadastral	143
21	Pengukuran Ulang Dan Pemetaan Kadastral	34
22	Peningkatan Kualitas PPAT Sementara	2
23	Peralihan Hak - Hibah	25
24	Peralihan Hak - Jual Beli	118
25	Peralihan Hak - Lelang	4

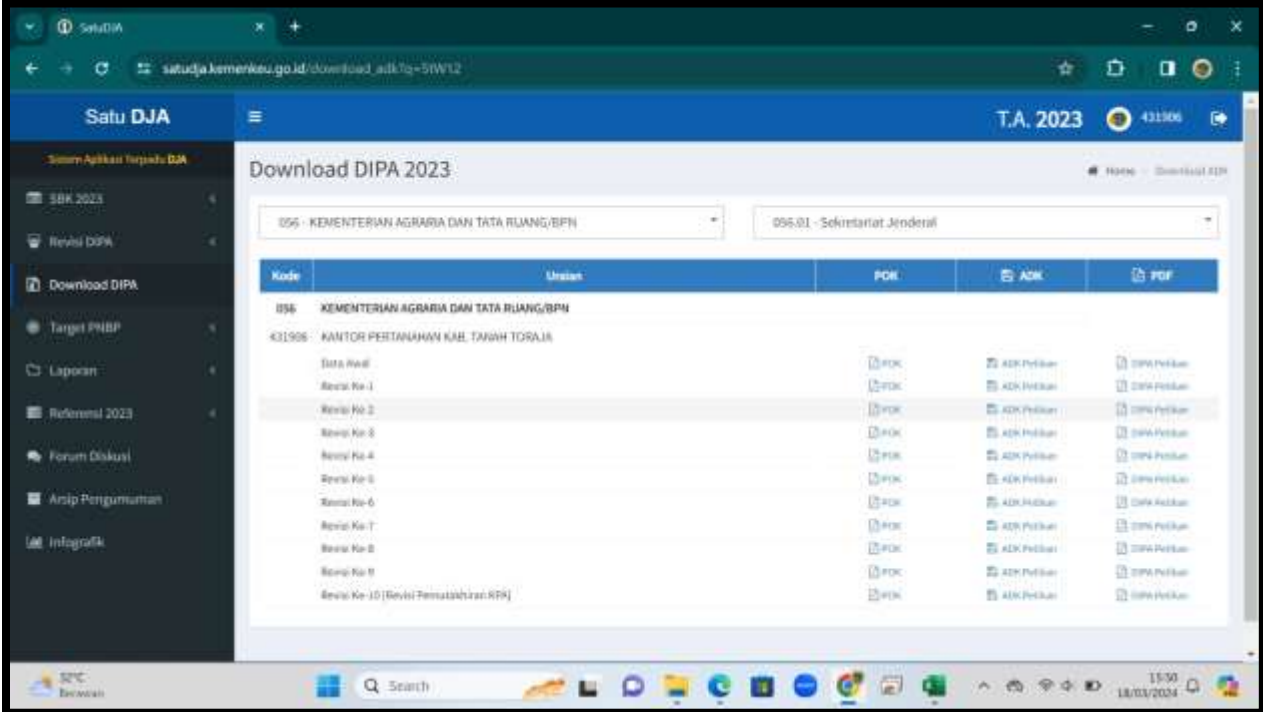
No	Jenis Permohonan	Jumlah
26	Peralihan Hak - Pembagian Hak Bersama	8
27	Peralihan Hak - Penetapan atau Putusan Pengadilan	2
28	Peralihan Hak - Pewarisan	45
29	Peralihan Hak - Tukar Menukar	1
30	Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Badan Hukum	24
31	Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Instansi/Badan Usaha Pemerintah	7
32	Permohonan SK Pemberian Hak Guna Bangunan Perorangan	2
33	Permohonan SK Pemberian Hak Milik Badan Hukum	7
34	Permohonan SK Pemberian Hak Milik Perorangan	40
35	Permohonan SK Pemberian Hak Pakai Instansi/Badan Usaha Pemerintah	20
36	Permohonan SK Perpanjangan Hak Guna Bangunan Instansi/Badan Usaha Pemerintah	36
37	Perubahan Data Berdasarkan Penetapan atau Putusan Pengadilan	1
38	Perubahan Hak Atas Tanah	2
39	PTP Penyelenggaraan Kebijakan Penggunaan Dan Pemanfaatan Tanah	27
40	PTP PKKPR Untuk Kegiatan Berusaha	2
41	PTP PKKPR Untuk Kegiatan Non Berusaha	86
42	Redistribusi Tanah	250
43	Roya	282
44	Sertipikat Pengganti Karena Blanko Lama	9
45	Sertipikat Pengganti Karena Hilang	14
46	Surat Keterangan Pendaftaran Tanah	83
47	Wakaf dari Tanah Yang Sudah Bersertipikat	2

Sumber : *Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) Kabupaten Tana Toraja, 2024*

2. Sering dilakukan revisi anggaran karena DIPA anggaran tidak sesuai dengan pelaksanaan di lapangan (Perencanaan):

Kantor Pertanahan juga menghadapi masalah terkait seringnya dilakukan revisi anggaran karena ketidaksesuaian antara laporan Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (DIPA) dengan

pelaksanaan di lapangan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakcocokan antara perencanaan anggaran dengan kebutuhan yang sebenarnya. Pada tahun 2023, Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja melakukan revisi anggaran hingga 10 kali. Hal ini menyebabkan rendahnya nilai IKPA Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Gambar dibawah ini merupakan tangkapan gambar dari sistem SATU DJA yang menunjukkan jumlah revisi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja pada tahun 2023



Kode	Unitas	PKK	ADK	PDF
056	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BPN			
431906	KANTOR PERTANAHAN KAB. TANAH TORAJA			
	Data Awal	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.1	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.2	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.3	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.4	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.5	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.6	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.7	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.8	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.9	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan
	Revisi No.10 (Revisi Pemutakhiran RPK)	PKK	ADK Perbaikan	DIPA Perbaikan

Gambar 2. 5 Jumlah Revisi Anggaran Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun 2023
Sumber : Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) Kabupaten Tana Toraja, 2024

3. Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria *reward* and *punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN (Kepegawaian dan Umum):

Permasalahan yang masih mengemuka adalah kurangnya optimalisasi sistem pengawasan terhadap kinerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN) serta kekurangan kejelasan mengenai kriteria penghargaan dan hukuman terkait dengan disiplin kerja PPNPN. Ketidakjelasan ini dapat berujung pada rendahnya tingkat akuntabilitas dan motivasi para PPNPN dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, serta minimnya pengawasan terhadap kinerja mereka. Dampaknya pun dapat terlihat dari tidak tercapainya target Proyek Strategis Nasional Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja pada tahun 2023. Ketidakmampuan dalam mengelola kinerja

dan menjaga disiplin para PPNPN dapat merugikan tidak hanya institusi, tetapi juga masyarakat secara keseluruhan dengan memperlambat atau bahkan menghambat pencapaian tujuan pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis yang lebih konkret dan efektif dalam meningkatkan pengawasan serta memberikan insentif dan sanksi yang jelas bagi PPNPN guna memastikan kinerja mereka sesuai dengan standar yang diharapkan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan PSN tidak sesuai dengan DIPA, Contoh Program Redist mengisyaratkan sertifikat elektronik namun pada DIPA tidak ada anggarannya (seksi 3):

Terdapat ketidaksesuaian antara Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan Program Satuan (PSN) dengan DIPA. Sebagai contoh, Program Redistribusi Tanah (Redist) mengisyaratkan penggunaan sertifikat elektronik, namun tidak ada anggaran yang tersedia dalam DIPA. Dalam Petunjuk Pelaksanaan Landreform Tahun 2024 dijelaskan Sertifikasi Hak Atas Tanah pada kegiatan Redistribusi Tanah tahun 2024 dilaksanakan secara elektronik menggunakan sistem yang disediakan oleh Kementerian. Sertifikasi Hak Atas Tanah secara elektronik mengikuti ketentuan dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 18 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penetapan Hak Pengelolaan dan Hak Atas Tanah dan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 2023 tentang Penerbitan Dokumen Elektronik dalam Kegiatan Pendaftaran Tanah. Sebaliknya, dalam DIPA Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja tidak menganggarkan terkait sertifikat elektronik dan dianggarkan berupa blanko sertifikat. Hal ini menimbulkan ketidaksesuaian antara laporan pelaksanaan program dengan alokasi anggaran yang disediakan.

2.4. Analisis Isu Permasalahan Menggunakan Metode USG

Proses dalam pengumpulan isu permasalahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dengan mengumpulkan isu permasalahan pada Tata Usaha yaitu Pelayanan Loker, Keuangan, Perencanaan, Kepegawaian dan umum. selain itu, penulis juga mengumpulkan isu permasalahan pada setiap seksi teknis yang mengalami permasalahan dengan tata usaha selama bekerja. Adapun metode yang digunakan dalam menentukan prioritas isu permasalahan Tata Usaha pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja menggunakan metode USG (*Urgensi, Seriousness and Growth*).

Kepner dan Tragoe (1981) dalam Asmoko (2013), menyatakan pentingnya suatu masalah dibandingkan masalah lainnya dapat dilihat dari tiga aspek berikut; 1) bagaimana gawatnya masalah dilihat dari pengaruhnya sekarang ini, terhadap produktivitas, orang, dan atau sumber dana dan daya?, 2) bagaimana mendesaknya dilihat dari waktu yang tersedia? dan 3) bagaimanakah perkiraan yang terbaik mengenai kemungkinan berkembangnya masalah?. Pada penggunaan Matriks *Urgency, Seriousness, Growth* (USG), untuk menentukan suatu masalah yang prioritas, terdapat tiga faktor yang perlu dipertimbangkan. Ketiga faktor tersebut adalah *urgency, seriuosness, dan growth*. Metode USG yang menggabungkan pertimbangan *Urgensi, Seriousness and Growth* dalam menilai prioritas isu-isu permasalahan Tata Usaha Kantor Pertanian Kabupaten Tana Toraja. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, penulis dapat lebih terfokus menangani masalah-masalah yang membutuhkan perhatian mendesak, yang memiliki dampak serius, dan yang memiliki potensi untuk berkembang menjadi masalah yang lebih kompleks di masa mendatang.

Menentukan tingkat *Urgency, Seriousness, dan Growth* menggunakan skala 1-5.

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

Tabel 2. 3 Deskripsi Kriteria Urgency

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Mendesak	Harus ditindaklanjuti dalam kurun waktu 1 bulan
4	Mendesak	Harus ditindaklanjuti dalam kurun waktu 3 bulan
3	Cukup Mendesak	Harus ditindaklanjuti dalam kurun waktu 6 bulan
2	Kurang Mendesak	Harus ditindaklanjuti dalam kurun waktu 1 tahun
1	Tidak Mendesak	Harus ditindaklanjuti dalam kurun waktu >1 tahun

Sumber : data diolah

Tabel 2. 4 Deskripsi Kriteria Seriousness

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Serius	Dampak isu akan berpengaruh pada Kantor Pertanahan dan Masyarakat
4	Serius	Dampak isu akan berpengaruh pada masyarakat
3	Cukup Serius	Dampak isu akan berpengaruh pada Kantor Pertanahan
2	Kurang Serius	Dampak isu akan berpengaruh pada satu seksi di Kantor Pertanahan
1	Tidak Serius	Dampak isu akan berpengaruh pada individual analis

Sumber : data diolah

Tabel 2. 5 Deskripsi Kriteria Growth

Nilai	Indikator	Deskripsi Indikator
5	Sangat Cepat Memburuk	Memburuk dalam kurun waktu 1 bulan
4	Cepat Memburuk	Memburuk dalam kurun waktu 3 bulan
3	Cukup Cepat Memburuk	Memburuk dalam kurun waktu 6 bulan
2	Kurang Cepat Memburuk	Memburuk dalam kurun waktu 1 tahun
1	Tidak Cepat Memburuk	Memburuk dalam kurun waktu >1 tahun

Sumber : data diolah

Setelah melakukan pengumpulan isu permasalahan yang relevan pada kantor pertanahan di Kabupaten Tana Toraja diatas, penulis telah memilih empat isu permasalahan yang dianggap prioritas. Keempat isu ini dipilih berdasarkan tingkat urgensi, signifikansi, dan pertumbuhan masalah untuk ditangani. Setelah itu, penulis memasukkan keempat isu permasalahan tersebut ke dalam kuisisioner pemilihan isu permasalahan menggunakan metode USG yang merupakan kriteria untuk menilai prioritas isu-isu permasalahan. Sampel penilaiannya adalah seluruh pejabat pengawas di kantor pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Berikut adalah tabel hasil dari penilaian isu permasalahan menggunakan metode USG oleh seluruh pejabat pengawas Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 6 Penilaian Isu Permasalahan Tata Usaha Oleh Pejabat Pengawas

No.	ISU PERMASALAHAN	Urgensi					Seriousness					Growth				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Tunggakan Pekerjaan di dominasi dengan alasan kekurangan berkas (Loket Pelayanan)	0%	0%	0%	17%	83%	0%	0%	17%	50%	33%	0%	0%	17%	67%	17%
2	Sering dilakukan revisi anggaran karena DIPA anggaran tidak sesuai dengan pelaksanaan di lapangan (Perencanaan)	0%	0%	33%	50%	17%	0%	0%	50%	33%	17%	0%	17%	50%	17%	17%
3	Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria <i>reward and punishment</i> kedisiplinan kinerja PPNPN (Kepegawaian dan Umum)	0%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	33%	17%	50%
4	Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan PSN tidak sesuai dengan DIPA, Contoh Program Redist mengisyaratkan sertipikat elektronik namun pada DIPA tidak ada anggarannya (seksi 3)	0%	17%	17%	33%	33%	0%	0%	33%	17%	50%	0%	0%	17%	67%	17%

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil uji sampel yang telah dilakukan diatas, langkah selanjutnya dilakukan pembuatan tabel penentuan isu permasalahan utama yang akan dijadikan sebagai fokus dalam laporan aksi perubahan. Proses ini dilakukan oleh penulis dengan menggunakan metode USG (*Urgensi, Seriousness, and Growth*). Metode ini dipilih karena mampu memberikan penilaian yang komprehensif terhadap setiap isu permasalahan yang dihadapi. Dengan menggunakan pendekatan USG, penulis dapat menilai urgensi, tingkat keparahan masalah, dan potensi pertumbuhan masalah dari setiap isu. Hal ini memungkinkan penulis untuk menentukan prioritas yang tepat dalam mengidentifikasi isu-isu yang memerlukan perhatian dan tindakan segera dalam konteks perubahan organisasi. Dengan demikian, penggunaan metode USG diharapkan dapat memberikan landasan yang kuat untuk penyusunan laporan aksi perubahan yang efektif dan berkelanjutan. Berikut ini adalah tabel penilaian USG yang telah dibuat oleh penulis.

Tabel 2. 7 Metode USG Pemilihan Isu Permasalahan Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

No	Isu Permasalahan	Penilaian			Total Nilai
		Kriteria			
		U	S	G	
1	Tunggakan Pekerjaan di dominasi dengan alasan kekurangan berkas (Loket Pelayanan)	5	4	4	13
2	Sering dilakukan revisi anggaran karena DIPA anggaran tidak sesuai dengan pelaksanaan di lapangan (Perencanaan)	4	3	3	10
3	Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria <i>reward and punishment</i> kedisiplinan kinerja PPNPN (Kepegawaian dan Umum)	4	5	5	14
4	Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan PSN tidak sesuai dengan DIPA, Contoh Program Redist mengisyaratkan sertipikat elektronik namun pada DIPA tidak ada anggarannya (seksi 3)	4	5	4	13

Sumber : data diolah

Tabel pemilihan isu permasalahan menggunakan metode USG diatas menunjukkan isu permasalahan “Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria *reward and punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN” mendapatkan nilai tertinggi. Permasalahan ini sangat mendesak, serius dan berdampak karena kinerja pegawai kantor pertanahan dipengaruhi oleh kedisiplinan pegawai. Hasil penelitian Sukmawati menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi kerja, disiplin dan kompetensi. kecenderungan semakin baik motivasi kerja, disiplin dan kompetensi memberikan peluang yang cukup besar bagi tercapainya peningkatan kinerja pegawai (Sukmawati, 2017).

2.5. Analisis Masalah

Kedisiplinan kinerja PPNPN menjadi kunci dalam menjaga produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Kehadiran yang konsisten dan tepat waktu dari PPNPN memastikan bahwa tugas-tugas penting seperti pelayanan administrasi, pendataan, pengarsipan, dan komunikasi dengan masyarakat dapat berjalan dengan lancar. Namun, dalam praktiknya, masalah terkait kinerja seringkali menjadi perhatian utama bagi

manajemen di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Berikut ini adalah tabel sampel kehadiran PPNPN menggunakan absen manual pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja:

Tabel 2. 8 Sampel Absensi PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

No.	Nama	01-Feb-24		02-Feb-24		05-Feb-24	
		Jam Masuk	Jam Pulang	Jam Masuk	Jam Pulang	Jam Masuk	Jam Pulang
1	Darmi Parante, S.Pd.	07.48	19.48	08.14	16.31	07.42	16.31
2	Resty Miriana Tandilangi, A.Md.Kom	07.48	18.03	08.07	18.20	07.51	17.32
3	Ichal Al Fariz Arjun, S.Kom.	07.49	18.46	08.03	X	07.52	18.47
4	Muh. Maman Riadi, S.Kom.	07.55	X	07.42	15.17	CUTI	CUTI
5	Nurul Saputri Amba,S.Ak	07.55	17.45	08.15	16.36	07.58	16.46
6	Herdiati, S.E	07.53	17.36	07.57	16.51	07.55	16.53
7	Carolina Paulus Polli	08.01	16.56	08.05	16.31	07.58	16.56
8	Cicilia Sangga	07.51	17.01	09.02	17.18	07.58	16.55
9	Rosmawati Zakaria, S.Pd	07.43	17.11	07.54	17.02	07.46	19.05
10	Nurul Istiqama,S.H	07.59	16.59	08.11	16.38	08.16	16.57
11	Fitriani S., S.E.	07.50	20.23	08.09	20.28	07.48	21.35
12	Rainny Ratnasary, S.T.	07.45	16.51	08.23	21.25	07.44	19.45
13	Junsen Silla Bandaso, S.E.	07.52	17.23	10.40	17.46	08.22	16.33
14	Williem Pala Tangalayuk Kupa, S.E	07.48	16.39	07.59	16.32	IJIN	IJIN
15	Ludia, S.Pd	07.46	16.53	07.52	16.58	07.35	16.31
16	Jaqueline Ririn Mallisa, S.E.	07.48	16.41	07.59	16.35	07.49	16.58
17	Junarmi S.,S.Pd	07.50	21.11	08.09	20.58	07.48	21.36
18	Yulianus Palipadang	07.57	17.00	08.24	21.10	07.23	19.01
19	Magdalena Sarasak, S.Pd.	08.00	17.06	08.03	16.52	07.50	17.47
20	Junita Siang, S.E	CUTI	CUTI	CUTI	CUTI	CUTI	CUTI
21	Deo Pratama	07.51	17.00	09.02	17.18	07.59	16.54
22	Nataniel Tanan, S.E.	08.11	17.04	08.19	17.18	08.01	16.45
23	Rahmawaty, S.Kom	07.49	16.51	07.46	16.33	08.03	17.03

No.	Nama	01-Feb-24		02-Feb-24		05-Feb-24	
		Jam Masuk	Jam Pulang	Jam Masuk	Jam Pulang	Jam Masuk	Jam Pulang
24	Lusiana Tandi Baratiku, S.Pt.	06.52	X	07.29	16.30	06.57	17.00
25	Kristian M.,S.Pd.	07.58	16.12	09.07	X	07.59	18.07
26	Resky Kombong Padang, S.H	SAKIT	SAKIT	SAKIT	SAKIT	07.53	16.31
27	Harser Taruk Allo, S.Kom.	07.47	16.57	08.05	16.42	08.20	18.40
28	Chica Mustika Baan, S.H	08.09	16.31	09.05	16.33	08.17	16.58
29	Dian Sukarnita, S.Pd.	07.48	16.31	08.32	16.33	07.31	17.05
30	Hasan Kadir, S.E	07.55	16.52	08.10	16.49	07.56	16.59

Sumber : data diolah

Dari tabel diatas terlihat bahwa kinerja yang masih manual membuat penulis sebagai kepala sub bagian tata usaha mengalami kesulitan dalam memberikan penilaian terkait *reward and punishment*. Beberapa masalah yang sering muncul terkait kedisiplinan kinerja PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja antara lain adalah:

- a. Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN:
Sistem pengawasan kinerja PPNPN yang belum optimal dapat menyebabkan PPNPN yang tidak disiplin.
- b. Kurangnya Pengawasan yang Efektif:
Kurangnya pengawasan yang efektif terhadap kinerja PPNPN membuat sulit untuk mendeteksi dan menangani pelanggaran kinerja secara tepat waktu.
- c. Tidak Adanya Insentif atau Sanksi yang Jelas:
Kurangnya insentif untuk kedisiplinan kinerja atau sanksi yang konsisten bagi pelanggaran kinerja membuat kurangnya motivasi bagi PPNPN untuk mematuhi aturan kinerja.
- d. Kesulitan dalam Pelaporan dan Analisis Kinerja:
Proses pelaporan kinerja yang manual dan kurangnya analisis data kinerja secara terperinci membuat sulit bagi manajemen untuk memantau dan mengevaluasi kedisiplinan kinerja secara efektif.

Sebagai langkah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan data yang lebih akurat terkait isu-isu yang diangkat dalam aksi perubahan ini, penulis telah menyusun sebuah

kuisisioner. Kuisisioner tersebut dirancang khusus untuk memperoleh pandangan dan pendapat dari para kepala sub bagian tata usaha di berbagai Kantor Pertanahan. Tujuan dari kuisisioner ini adalah untuk memahami secara lebih rinci tentang bagaimana para kepala sub bagian dan fungsional analis sumber daya manusia dalam menilai disiplin kerja Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN), serta bagaimana mereka menetapkan *reward* dan *punishment* berdasarkan kinerja PPNPN di masing-masing Kantor Pertanahan yang mereka pimpin. Dengan demikian, hasil dari kuisisioner ini akan memberikan gambaran yang lebih lengkap dan mendetail tentang praktik penilaian kedisiplinan dan penerapan sistem *reward* dan *punishment*. Hal ini akan menjadi landasan yang kuat bagi penulis untuk merumuskan laporan aksi perubahan yang lebih efektif dan relevan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Berikut ini hasil penilaian kuisisioner dengan sampel 34 Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan dan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia

1. Sebanyak 82,9% responden menjawab Penerapan system *reward and punishment* sangat penting;
2. Penilaian *reward and punishment* Berdasarkan Absensi (77,1%), perilaku PPNPN (71,4%), Nilai SKP (41,2%), dan Kinerja (11,6%);
3. Penerapan Penilaian *reward and punishment* di beberapa sampel sudah Efektif (40%) dan masih kurang efektif (25,7%);
4. Penilaian *reward and punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN di kantor pertanahan sudah cukup jelas dan adil, beberapa responden menjawab YA (51,7%) sedangkan sisanya menjawab TIDAK (28,6%) dan TIDAK YAKIN (20%)
5. Hal yang menjadi hambatan utama dalam proses penilaian *reward and punishment* kedisiplinan PPNPN adalah Tidak adanya sistem pelaporan yang efisien (52,9%), Kurangnya pengawasan yang memadai (47,1%), Ketidakjelasan kriteria penilaian (35,3%), Ketidakadilan dalam penilaian (26,5%) dan Kedekatan dengan pejabat (5,8%);
6. Sebesar (50%) responden menyatakan TIDAK memiliki sistem *reward* terkait dengan kinerja kehadiran PPNPN, sedangkan sisanya menyatakan ADA (44,1%) dan TIDAK YAKIN (5,9%);

7. Jenis *reward* yang diberikan kepada PPNPN dengan nilai terbesar adalah Pengakuan khusus (sertifikat, penghargaan, dll.) (60,9%), Bonus berupa uang tunai/elektronik (8,7%), sisanya berupa coklat, bingkisan kecil dan tambahan fasilitas seperti tambahan cuti sebesar (4,3%);
8. Menurut responden sistem *reward* ini telah dinilai adil dan memotivasi oleh staf PPNPN sebesar (38,2%) untuk kategori BAIK, SANGAT BAIK (35,3%), TIDAK TAHU (23,5%) dan KURANG BAIK (2,9%);
9. Sebesar (91,2%) responden menyatakan MEMILIKI sistem *punishment* terkait dengan kinerja kehadiran PPNPN, sedangkan sisanya menyatakan TIDAK ADA (8,8%);
10. Responden menjawab jenis *punishment* yang diberikan kepada PPNPN yang memiliki kinerja kehadiran yang buruk adalah peringatan tertulis atau lisan (85,3%), Potongan gaji atau denda kehadiran (47,1%);
11. Menurut responden sistem *punishment* ini telah dinilai adil dan memotivasi oleh staf PPNPN sebesar (50%) untuk kategori BAIK, SANGAT BAIK (32,4%), TIDAK TAHU (11,8%) dan KURANG BAIK (5,9%);
12. Sebanyak (91,2%) responden menyatakan YA membutuhkan sebuah alat yang dapat membantu mengolah data rekap absen *e-office* dalam mengoptimalkan penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN.

2.6. Analisis penyebab terjadinya isu permasalahan

Setelah dilakukan pemilihan isu strategis menggunakan teknik analisis USG pada tabel 1 diatas, penulis menggunakan teknik analisis isu dengan menggunakan diagram *fishbone* (Ishikawa) untuk menganalisis penyebab terjadinya isu permasalahan “Belum optimalnya sistem pengawasan kinerja PPNPN dan Tidak jelasnya kriteria *reward and punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN (Kepegawaian dan Umum)”. *Fishbone Analysis* merupakan alat sistematis yang menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut yang pertama kali diperkenalkan oleh Prof. Kaoru Ishikawa dari Universitas Tokyo pada Tahun 1953. *Fishbone analysis* atau *fishbone diagram* ini menampilkan keadaan dengan melihat efek dan sebab-sebab yang berkontribusi pada efek tersebut. Melihat dari definisi tersebut *Fishbone Diagram* kemudian disebut sebagai *cause-and-effect* diagram. Thomas Pyzdek dalam bukunya “*The Six Sigma Handbook*” (2003:261) mengemukakan bahwa diagram sebab dan akibat adalah alat yang

digunakan untuk mengatur dan menunjukkan secara grafik semua pengetahuan yang dimiliki sebuah kelompok sehubungan dengan masalah tertentu (Endrekson, 2021).

Teknik pengendalian diagram *fishbone* yang menggunakan uraian grafis dari unsur-unsur proses secara logis (sebab akibat) untuk menganalisa sumber-sumber potensial dari penyimpangan proses yang dapat mempengaruhi mutu/kualitas hasil. Berikut adalah faktor-faktor penyebab isu permasalahan tidak jelasnya kriteria dan penilaian *reward and punishment* kedisiplinan kinerja PPNPN yang dapat diidentifikasi oleh penulis:

Manusia (*Man*):

Pengetahuan dan Keterampilan: Kurangnya pengetahuan atau keterampilan manajemen dan staf terkait dalam menetapkan kriteria penilaian dan penerapan *reward* dan *punishment*.

Kesadaran dan Keterlibatan: Kurangnya kesadaran atau keterlibatan dari manajemen dan staf terkait terhadap pentingnya kedisiplinan kinerja dan penggunaan kriteria penilaian yang jelas.

Metode (*Methods*):

Proses Penilaian: Kurangnya metode atau proses yang terstruktur dan konsisten dalam menetapkan kriteria penilaian dan penerapan *reward* dan *punishment*.

Pengawasan dan Evaluasi: Metode pengawasan dan evaluasi yang kurang efektif dalam memantau kedisiplinan kinerja PPNPN.

Peralatan (*Machines*):

Sistem Pelaporan Kinerja: Keterbatasan atau kurangnya penggunaan sistem pelaporan kinerja yang memadai atau terotomatisasi.

Sistem atau Perangkat Lunak: Ketidaktersediaan atau keterbatasan dalam penggunaan sistem atau perangkat lunak yang dapat mendukung penilaian kedisiplinan kinerja dengan jelas dan efektif.

Kebijakan (*Measurements*):

Kriteria Penilaian: Ketidakjelasan dalam kriteria penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN, termasuk kriteria yang digunakan untuk menetapkan *reward* dan *punishment*.

Evaluasi Kinerja: Kurangnya pengukuran atau indikator kinerja yang tepat untuk mengevaluasi kedisiplinan kinerja PPNPN.

Material:

Dokumen Kebijakan: Kurangnya dokumen kebijakan yang jelas atau standar operasional prosedur (SOP) terkait penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN.

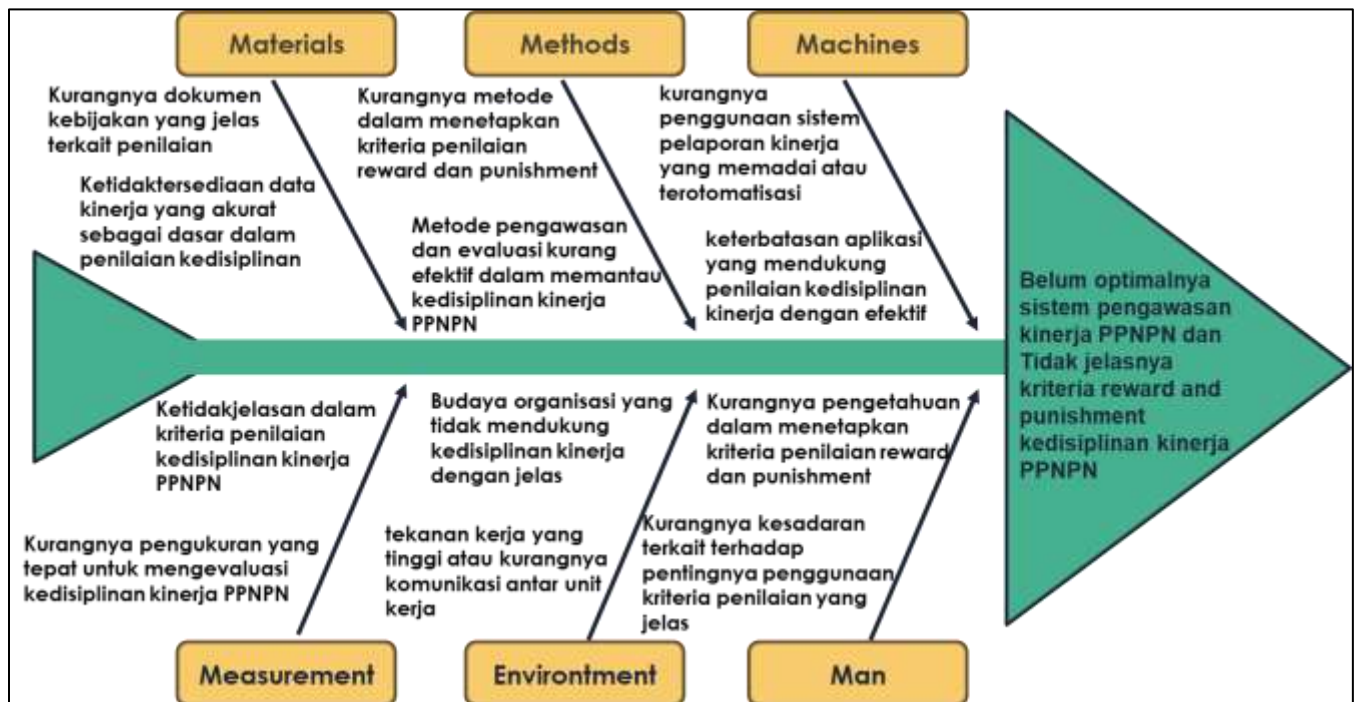
Data Kinerja: Ketidakterediaan atau ketidaklengkapan data kinerja yang akurat dan terkini untuk digunakan sebagai dasar dalam penilaian kedisiplinan.

Lingkungan (Environment):

Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang tidak mendukung atau tidak mendorong kedisiplinan kinerja dengan jelas dan konsisten.

Kondisi Lingkungan Kerja: Faktor-faktor lingkungan kerja seperti tekanan kerja yang tinggi atau kurangnya komunikasi antar unit kerja.

Dengan menggunakan metode *fishbone diagram analysis*, dilakukan pemetaan permasalahan sebagaimana Gambar dibawah ini:



Gambar 2. 6 Hasil analisis diagram Fishbone dalam mengidentifikasi akar permasalahan
Sumber : data diolah

Setelah melihat dari diagram fishbone diatas, kemudian penulis menyusun tabel Solusi permasalahan seperti dibawah ini

Tabel 2. 9 Masalah dan alternatif solusi pada hasil analisis Fishbone

Aspek	Masalah	Solusi yang Diharapkan	Target Pelayanan
MATERIAL	<p>Dokumen Kebijakan: Kurangnya dokumen kebijakan yang jelas atau standar operasional prosedur (SOP) terkait penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN</p> <p>Ketidakterersediaan atau ketidaklengkapan data kinerja yang akurat dan terkini untuk digunakan sebagai dasar dalam penilaian kedisiplinan</p>	<p>Membentuk sebuah tim atau kelompok kerja yang terdiri dari perwakilan dari berbagai unit kerja untuk menyusun SOP yang jelas terkait penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN.</p> <p>Melakukan peningkatan pada sistem pelaporan kinerja yang ada untuk memastikan bahwa data kinerja yang tercatat lebih akurat dan terkini</p>	1 Tahun
METHOD	<p>Kurangnya metode atau proses yang terstruktur dan konsisten dalam menetapkan kriteria penilaian dan penerapan <i>reward and punishment</i></p> <p>Metode pengawasan dan evaluasi yang kurang efektif dalam memantau kedisiplinan kinerja PPNPN</p>	<p>Mengembangkan pedoman yang jelas dan terstruktur mengenai kriteria penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN serta penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i></p> <p>Mengembangkan sistem pengawasan yang lebih terstruktur dan terjadwal untuk memantau kedisiplinan kinerja PPNPN</p>	1 Tahun
MACHINES	<p>Keterbatasan atau kurangnya penggunaan sistem pelaporan kinerja yang memadai atau terotomatisasi</p> <p>Ketidakterersediaan atau keterbatasan dalam penggunaan sistem atau perangkat lunak yang dapat mendukung penilaian kedisiplinan kinerja dengan jelas dan efektif</p>	<p>Mengimplementasikan sistem pelaporan otomatis yang memungkinkan pemimpin melakukan penilaian kinerja dan kedisiplinan PPNPN melalui system berbasis excel.</p> <p>Melakukan identifikasi system atau perangkat lunak yang sesuai untuk mendukung penilaian kedisiplinan kinerja</p>	1 Tahun

Aspek	Masalah	Solusi yang Diharapkan	Target Pelayanan
MEASUREMENT	Ketidakjelasan dalam kriteria penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN, termasuk kriteria yang digunakan untuk menetapkan <i>reward and punishment</i> Kurangnya pengukuran atau indikator kinerja yang tepat untuk mengevaluasi kedisiplinan kinerja PPNPN	Membentuk tim atau kelompok kerja yang terdiri dari berbagai stakeholder untuk mengembangkan kriteria penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN yang jelas, terukur, dan dapat diukur secara objektif	1 Tahun
ENVIRONMENT	Budaya organisasi yang tidak mendukung atau tidak mendorong kedisiplinan kinerja dengan jelas dan konsisten Faktor-faktor lingkungan kerja seperti tekanan kerja yang tinggi atau kurangnya komunikasi antar unit kerja	Membangun kebijakan dan prosedur yang jelas terkait dengan kedisiplinan kinerja, termasuk <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diterapkan	1 Tahun
PEOPLE	Kurangnya pengetahuan atau keterampilan manajemen dan staf terkait dalam menetapkan kriteria penilaian dan penerapan <i>reward and punishment</i> Kurangnya kesadaran atau keterlibatan dari manajemen dan staf terkait terhadap pentingnya kedisiplinan kinerja dan penggunaan kriteria penilaian yang jelas	Melaksanakan pelatihan khusus dan workshop untuk manajemen dan staf terkait bekerjasama dengan pihak ketiga tentang penilaian kedisiplinan dan penerapan <i>reward</i> dan <i>punishment</i>	1 Tahun

Sumber : data diolah

2.7. Analisis Alternatif Solusi

Setelah penulis membuat tabel masalah dan alternatif solusi diatas, selanjutnya penulis melakukan *cost and benefit analysis* dalam rangka menentukan solusi yang paling tepat terkait penyelesaian isu permasalahan. Menurut Boardman, analisis biaya dan manfaat merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengkaji kelayakan investasi atau membuat keputusan (Boardman dkk., 2018). Selain pengertian diatas, Analisis *cost benefit* adalah suatu analisis sistematis yang berupa perbandingan antara manfaat (*benefit*) dan biaya (*cost*) yang dikeluarkan dalam rangka menyelenggarakan kegiatan atau proyek. Yang dimaksud biaya adalah

investasi, berarti dikeluarkannya sumber-sumber daya untuk mendapatkan manfaat dimasa mendatang. Manfaat yang dihasilkan diharapkan merupakan suatu upaya pengoptimalan potensi pemanfaatan energi secara proporsional berdasarkan asas kemanfaatan, rasionalitas, efisiensi berkeadilan, peningkatan nilai tambah dan keberlanjutan (Giffari dan Kaifiah, 2014).

Dalam penelitian Rahmiyati dkk (2018) kerangka konsep penelitian mereka yang juga menggunakan *cost and benefit analysis* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 7 Kerangka Konsep CBA
Sumber : Rahmiyati dkk (2018)

Cost benefit analysis digunakan dalam Laporan Aksi Perubahan ini, karena metode ini merupakan salah satu metode analisis kelayakan investasi yang berstandar rasionalitas ekonomi, yang memperhitungkan sisi efisiensi dari program yang telah lama berjalan. Dengan kata lain, suatu pilihan akan dilaksanakan manakala manfaat yang ditimbulkan lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan sebaliknya berdasarkan teknik ini, suatu pilihan akan dihindari manakala manfaat yang dihasilkan tidak sebanding (lebih kecil) dengan biaya yang dikeluarkan. Dalam menentukan manfaat dan biaya ada tiga metode menganalisa manfaat dan biaya suatu program/proyek, yaitu NPV (*Net Present Value*), IRR (*Internal rate of return*) dan BCR (*Benefit Cost Rate*). Metode BCR adalah suatu cara evaluasi suatu proyek dengan membandingkan nilai sekarang seluruh proyek/program diperoleh dari proyek/ program tersebut dengan nilai sekarang seluruh biaya proyek/program tersebut (Rahmiyati dkk, 2018).

Penulis menggunakan Metode BCR dalam RAP ini lalu menggunakan metode deskriptif kualitatif dalam menentukan perkiraan nilai manfaat yang akan didapatkan dan biaya yang akan

dikeluarkan dalam rupiah. Dalam pelaksanaannya, penulis sangat kesulitan dalam mengkonversi manfaat yang didapatkan menjadi bentuk mata uang yaitu rupiah, untuk mengatasi kesulitan tersebut, penulis melakukan berbagai observasi yaitu melalui pencarian informasi internet dan konsultasi dengan Kasubag Hukum, Kepegawaian dan Organisasi untuk mendapatkan nilai monetisasi dari manfaat yang didapatkan.

Dalam penelitian Park, dkk (2018) mereka menggunakan dua pendekatan paling umum dalam menilai manfaat dan biaya, yaitu *Human Capital* (HC) dan *Friction Cost* (FC). HC merujuk pada nilai ekonomi dari pengetahuan, keterampilan, kesehatan, dan kemampuan produktif individu. Dalam konteks *cost and benefit analysis*, HC mencerminkan kontribusi ekonomi individu terhadap masyarakat dan ekonomi secara keseluruhan. Ini dapat mencakup nilai potensial dari waktu kerja yang hilang sedangkan FC adalah biaya atau hambatan yang timbul saat melakukan transaksi keuangan atau aktivitas ekonomi tertentu. Ini bisa mencakup biaya transaksi langsung seperti biaya administrasi serta biaya tidak langsung seperti waktu dan upaya yang dibutuhkan untuk melakukan transaksi atau mengatasi hambatan-hambatan lainnya dalam proses tersebut. Dalam penelitian tersebut, Park, dkk menggunakan HC dan FC dalam menentukan dan menghitung rata-rata biaya untuk memperbaiki satu kesalahan (termasuk waktu dan sumber daya) lalu mengalikannya dengan jumlah kesalahan yang berkurang, dengan demikian mereka dapat memonetisasi manfaat yang didapatkan. Dalam RAP ini, HC merujuk pada nilai ekonomi dari pengetahuan, keterampilan, dan waktu kerja yang diinvestasikan oleh penulis yang telah didiskusikan bersama dengan seluruh *stakeholder*, termasuk dalam hal memberikan *reward* dan *punishment* kepada pegawai sedangkan FC mengacu pada biaya atau hambatan yang timbul dalam proses memperbaiki kesalahan dalam menentukan *reward* dan *punishment*. HC dan FC digunakan penulis untuk menentukan gaji, total jam kerja, biaya tenaga kerja per jam, berapa lama waktu yang dibutuhkan penulis untuk memperbaiki 1 kesalahan yang terjadi, biaya per kesalahan dalam penentuan *reward* dan *punishment* pegawai dan perkiraan persentase peningkatan produktifitas. Selain itu, penulis juga mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49 Tahun 2023 dalam menentukan biaya pelatihan, sosialisasi dan lain-lain.

Berdasarkan hasil observasi yang telah penulis lakukan, berikut ini adalah perhitungan perkiraan manfaat dan biaya dalam bentuk rupiah yang telah dibuat penulis

Tabel 2. 10 Perhitungan Perkiraan Nilai Manfaat

Uraian	Perhitungan Perkiraan Nilai Manfaat
Tunjangan Kinerja Pejabat Pengawas	+/- Rp5.000.000,
Gaji PPNPN per bulan	Rp3.000.000
Total Jam kerja dalam 1 bulan	(5hariX8jam)X4minggu = 160jam/bulan
Biaya tenaga kerja Pengawas per jam	Rp5.000.000,-/160jam = Rp31.250,-/jam
Biaya tenaga kerja PPNPN per jam	Rp3.000.000,-/160jam = Rp18.750,-/jam
Estimasi waktu yang dibutuhkan untuk memperbaiki satu kesalahan	2 jam
Biaya per kesalahan dalam pekerjaan (administrasi, teknis, data dan komunikasi)	2 jamXRp31.250 = Rp62.500
Biaya pelatihan	Biaya Snack Rp26.000 x 5 orang tim efektif = Rp130.000
Biaya Sosialisasi	Biaya Snack Rp26.000 x 30 PPNPN = Rp780.000
Biaya ATK	Rp50.000/paket

Sumber : Berbagai Sumber

Untuk menghitung BCR dapat menggunakan rumus dibawah ini:

$$BCR = \text{Total Manfaat} / \text{Total Biaya}$$

Interpretasi hasil BCR adalah sebagai berikut:

Jika $BCR > 1$, maka manfaatnya melebihi biayanya dan proyek dianggap layak.

Jika $BCR = 1$, maka manfaatnya seimbang dengan biayanya.

Jika $BCR < 1$, maka biayanya melebihi manfaatnya dan proyek dianggap tidak layak.

Berikut ini adalah tabel *Cost Benefit Analysis* yang telah dibuat oleh penulis:

Tabel 2. 11 Cost Benefit Analysis Menggunakan Metode BCR (Benefit Cost Rate)

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
Material	<p>1. Konsistensi dalam penilaian kinerja dalam 1 bulan:</p> <p>Perkiraan waktu yang dihemat = 1 jam (Rp31.250,-) Perkiraan kesalahan yang dikurangi = 1 kesalahan Jadi, nilai manfaat per bulan adalah Rp93.750,-</p> <p>Dengan adanya SOP yang jelas, Kantor Pertanahan dapat memastikan konsistensi dalam proses penilaian kinerja di seluruh unit kerja, yang dapat meningkatkan keadilan dan transparansi.</p>	<p>1. Biaya pembentukan tim atau kelompok kerja:</p> <p>Perkiraan biaya Rp50.000,- Biaya ini mencakup biaya ATK</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya BCR = Rp156.250 / Rp180.000</p> <p>BCR = 0,9</p>	2:2	V
	<p>2. Peningkatan akurasi penilaian kinerja:</p> <p>Perkiraan pengurangan waktu pengambilan Keputusan : 1 jam = Rp31.250,- Ditambah perkiraan persentase pengurangan kesalahan data adalah 50% : Rp31.250 Jadi, nilai manfaat Rp62.500,-</p> <p>Dengan data kinerja yang lebih akurat dan terkini, pemimpin dapat melakukan penilaian kinerja dengan lebih tepat, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik.</p>	<p>2. Biaya peningkatan sistem pelaporan:</p> <p>Perkiraan biaya Rp130.000,-</p> <p>Biaya ini meliputi biaya pelatihan terkait dengan peningkatan sistem pelaporan.</p>	<p>BCR < 1 (Tidak Dapat Diterima)</p>		
Method	<p>1. Keterpaduan dan Konsistensi:</p> <p>peningkatan kepatuhan terhadap pedoman ikut meningkatkan produktifitas PPNPN diperkirakan sebesar 10%. Perhitungan perkiraan nilai manfaat adalah total jam kerja perbulan X 10% = 16jam</p>	<p>1. Biaya Pengembangan Pedoman</p> <p>Perkiraan biaya untuk ATK: Rp50.000,-</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya BCR = Rp331.250 / Rp180.000</p> <p>BCR = 1,8</p>	2:2	III

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
	<p>peningkatan produktivitas = 16jamXRp18.750 = Rp300.000,-</p> <p>Dengan adanya pedoman yang jelas dan terstruktur, Kantor Pertanahan dapat mencapai keterpaduan dan konsistensi dalam menetapkan kriteria penilaian kinerja, yang akan meningkatkan produktifitas PPNPN.</p>	<p>Biaya ini meliputi biaya untuk menyusun, mengembangkan, dan mengkomunikasikan pedoman.</p>	<p>BCR > 1 (Dapat Diterima)</p>		
	<p>2. Identifikasi Masalah yang Lebih Cepat:</p> <p>Perkiraan Waktu yang dihemat adalah 1 jam per bulan dengan nilai perkiraan adalah Rp31.250 per bulan.</p> <p>Dengan sistem pengawasan yang lebih terstruktur dan terjadwal, Kantor Pertanahan dapat mengidentifikasi masalah kedisiplinan secara lebih cepat, memungkinkan untuk mengambil tindakan yang diperlukan sebelum masalah tersebut berkembang menjadi lebih serius.</p>	<p>2. Biaya Pengembangan Sistem Pengawasan: Perkiraan biaya Rp130.000,- Umur Ekonomis 1 Tahun Biaya ini mencakup biaya pelatihan untuk penggunaannya.</p>			
Machines	<p>1. Peningkatan akurasi data:</p> <p>Peningkatan akurasi:</p> <p>Perkiraan pengurangan waktu penarikan data : 2 jam Ditambah perkiraan Persentase pengurangan kesalahan data adalah 90% : Rp56.250 Jadi, nilai manfaat Rp118.750,-</p>	<p>1. Biaya identifikasi sistem atau perangkat lunak yang sesuai: Perkiraan biaya Rp600.000,-</p> <p>Biaya ini mencakup biaya untuk membeli atau mengembangkan sistem atau perangkat lunak yang sesuai dengan kebutuhan Kantor Pertanahan, serta biaya</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya BCR = Rp2.118.750 / Rp1.380.000 BCR > 1,5</p>	3:2	I

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
	Sistem pelaporan otomatis akan memungkinkan pengumpulan data yang lebih cepat dan akurat, menghasilkan peningkatan efisiensi dalam proses pelaporan kinerja.	pelatihan untuk penggunaannya. Biaya ini mencakup biaya untuk membeli atau mengembangkan sistem atau perangkat lunak yang sesuai dengan kebutuhan Kantor Pertanahan, serta biaya pelatihan untuk penggunaannya.	BCR > 1 (Dapat Diterima)		
	<p>2. Peningkatan dalam pelaporan kinerja:</p> <p>Perkiraan Persentase pengurangan kesalahan manusia adalah 80% dan apabila jumlah kesalahan data per bulan adalah 10 kesalahan maka : kesalahan setelah pengurangan $10 \times (1 - 80\%) = 2$ kesalahan. Pengurangan Kesalahan per bulan $10 - 2 = 8$ kesalahan yang berkurang per bulan perkiraan nilai manfaat adalah $Rp62.500 \times 8 \text{ kesalahan} = Rp500.000,-$.</p> <p>Dengan sistem pelaporan otomatis, kesalahan manusia dapat diminimalkan, yang pada gilirannya akan meningkatkan akurasi data yang digunakan dalam penilaian kinerja.</p>	Biaya Sosialisasi R&P System kepada PPNPN adalah Rp780.000			

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
	<p>3. Peningkatan Keadilan dan Kepuasan pegawai: meningkatkan produktifitas PPNPN diperkirakan sebesar 50%. Perhitungan perkiraan nilai manfaat adalah total jam kerja perbulan X 50% = 80jam peningkatan produktivitas = 80jamXRp18.750 = Rp1.500.000,-</p> <p>Dengan adanya kriteria penilaian yang jelas, pegawai akan merasa lebih adil dievaluasi, meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas.</p>				
Measurement	<p>1. Peningkatan Keadilan dan Kepuasan pegawai: meningkatkan produktifitas PPNPN diperkirakan sebesar 5%. Perhitungan perkiraan nilai manfaat adalah total jam kerja perbulan X 5% = 8jam peningkatan produktivitas = 8jamXRp18.750 = Rp150.000,-</p> <p>Dengan adanya kriteria penilaian yang jelas, pegawai akan merasa lebih adil dievaluasi, meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas.</p>	<p>1. Biaya Pembentukan Tim atau Kelompok Kerja: Perkiraan biaya Rp130.000,-</p> <p>Biaya ini meliputi biaya pelatihan yang mungkin diperlukan</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya BCR = Rp212.500 / Rp180.000 BCR = 1,2</p> <p>BCR > 1 (Dapat Diterima)</p>	2:1	II

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
	<p>2. Meningkatnya Efektivitas Evaluasi:</p> <p>Perkiraan Persentase pengurangan kesalahan data adalah 10% dan apabila jumlah kesalahan data per bulan adalah 10 kesalahan maka :</p> <p>kesalahan setelah pengurangan $10 \times (1 - 10\%) = 9$ kesalahan. Pengurangan Kesalahan per bulan $10 - 9 = 1$ kesalahan yang berkurang per bulan perkiraan nilai manfaat adalah $\text{Rp}62.500 \times 1 \text{ kesalahan} = \text{Rp}62.500,-$.</p> <p>Dengan pengembangan kriteria penilaian yang lebih tepat dan terukur, Kantor Pertanahan dapat melakukan evaluasi kinerja dengan lebih akurat dan objektif, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik.</p>	Biaya ATK Rp50.000			
Environment	<p>1. Peningkatan Kepuasan dan Keterlibatan pegawai:</p> <p>meningkatkan produktifitas PPNPN diperkirakan sebesar 5%. Perhitungan perkiraan nilai manfaat adalah total jam kerja perbulan $\times 5\% = 8$jam peningkatan produktivitas = $8 \text{jam} \times \text{Rp}18.750 = \text{Rp}150.000,-$</p>	<p>1. Biaya Pembentukan Tim atau Kelompok Kerja: Perkiraan biaya $\text{Rp}130.000,-$</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya $\text{BCR} = \text{Rp}150.000 / \text{Rp}130.000$ $\text{BCR} = 1,15$</p>	1:1	IV

Aspek	Manfaat	Biaya	Perhitungan BCR	Rasio	Pilihan
	Dengan adanya budaya yang mendukung kedisiplinan dan transparansi dalam penilaian kinerja, pegawai akan merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka.	Biaya ini meliputi biaya pelatihan yang mungkin diperlukan.	BCR > 1 (Dapat Diterima)		
People	<p>1. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas: meningkatkan produktifitas PPNPN diperkirakan sebesar 10%. Perhitungan perkiraan nilai manfaat adalah total jam kerja perbulan X 10% = 16jam peningkatan produktivitas = 16jamXRp18.750 = Rp300.000</p> <p>Dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam menetapkan kriteria penilaian yang jelas, serta penerapan <i>reward and punishment</i>, kinerja pegawai dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan.</p>	<p>1. Biaya Pelatihan dan Workshop: Perkiraan biaya Rp780.000,-</p> <p>Biaya ini mencakup biaya Sosialisasi kepada PPNPN.</p>	<p>BCR = Total Manfaat / Total Biaya BCR = Rp300.000 / Rp780.000 BCR = 0,4</p> <p>BCR < 1 (Tidak Dapat Diterima)</p>	1:1	VI

Sumber : data diolah

Melihat dari hasil analisis biaya dan manfaat diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa solusi dari penyebab permasalahan pada aspek *MACHINES* yaitu “Mengimplementasikan sistem pelaporan otomatis yang memungkinkan pemimpin melakukan penilaian kinerja dan kedisiplinan PPNNP melalui sistem berbasis excel” dengan manfaat terbanyak dan biaya yang efektif. Berdasarkan solusi tersebut, maka penulis mengambil isu permasalahan tersebut diatas kedalam laporan aksi pada diklat Pelatihan Kepemimpinan Pengawasan Gelombang I Angkatan II dengan judul **“Optimalisasi Penilaian Kinerja PPNNP Melalui *Reward&Punishment System* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja”**

BAB III

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

3.1. Terobosan Inovasi

Dalam laporan aksi ini, penulis mengusung gagasan terobosan inovatif berupa *reward&punishment system* berbasis excel yang dapat digunakan dalam upaya optimalisasi penilaian kedisiplinan PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Terobosan inovasi adalah langkah progresif yang bertujuan untuk membawa perubahan positif dan memperbaiki kualitas layanan serta kinerja organisasi. Inovasi merujuk pada pengembangan ide, produk, atau proses baru yang membawa manfaat atau memberikan solusi baru terhadap permasalahan yang ada. Ini melibatkan pengenalan konsep-konsep baru, teknologi terkini, atau pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi. Inovasi berasal dari Bahasa latin, *innovation* yang berarti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya *innovo* yang artinya memperbarui dan merubah. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang ada sebelumnya , yang dilakukan dengan sengaja dan terencana. Perubahan yang dilakukan adalah untuk mencari cara baru yang lebih efektif untuk mencapai tujuan (Fiandi, 2024).

Dalam upaya mewujudkan perubahan positif dalam penilaian kedisiplinan PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, penulis memahami pentingnya menghadirkan terobosan inovatif. Terobosan inovasi menjadi landasan utama dalam laporan aksi penulis untuk mengoptimalkan penilaian kedisiplinan melalui penggunaan sistem *reward* dan *punishment*. penulis menyadari bahwa tantangan dalam mencapai perubahan yang signifikan membutuhkan pemikiran kreatif dan langkah-langkah inovatif yang dapat mengubah paradigma dan memberikan dampak yang berkelanjutan.

Salah satu terobosan inovasi utama yang penulis terapkan adalah penggunaan *reward&punishment system* berbasis excel. sistem ini menggunakan export rekap presensi dari sistem kinerja *e-office* ATR/BPN, penilaian kinerja harian PPNPN dan nilai perilaku dari pimpinan PPNPN yang membantu penulis sebagai kepala sub bagian tata usaha untuk melakukan penilaian yang lebih adil dan akuntabel terkait *reward* dan *punishment* kedisiplinan pegawai. sistem ini tidak hanya akan memudahkan proses penilaian kedisiplinan, tetapi juga memungkinkan pengguna untuk memantau dan mengelola kinerja pegawai secara lebih efisien.

Tidak hanya fokus pada aspek teknologi, penulis juga akan mendorong adopsi model manajemen partisipatif, di mana para pegawai memiliki peran aktif dalam pembuatan keputusan terkait penilaian kedisiplinan dan penentuan *reward* serta *punishment*. Dengan melibatkan seluruh stakeholder dalam proses pengambilan keputusan, penulis yakin akan muncul ide-ide baru dan komitmen yang lebih kuat untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan menghadirkan terobosan inovasi ini, penulis optimis dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan berorientasi pada peningkatan kedisiplinan PPNPN. Terobosan inovasi menjadi kunci untuk membuka pintu menuju transformasi yang berkelanjutan dan memberikan dampak positif bagi kantor pertanahan Kabupaten Tana Toraja serta masyarakat yang dilayani.

Untuk mendapatkan gambaran objektif dari pelaksanaan inovasi ini maka dikaji dengan menggunakan metode SMART yaitu *specific, measurable, achievement, relevant and time bound*. Metode ini untuk menetapkan dan mencapai target yang spesifik, terukur, dapat dicapai dan relevan dengan tujuan secara umum.

Tabel 3. 1 Identifikasi SMART

Tujuan Proyek	Pelaksanaan
Spesifik	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Membuat <i>reward&punishment system</i> yang dapat diakses oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja ➤ Mengintegrasikan mekanisme <i>reward</i> serta <i>punishment</i> yang jelas dan mudah dipahami.
Measurable	Mengukur efektivitas sistem melalui peningkatan tingkat kehadiran dan kedisiplinan pegawai PPNPN.
Achivement	Mengembangkan sistem dengan sumber daya yang tersedia, baik dari segi finansial maupun sumber daya manusia.
Relevant	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistem ini relevan dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai PPNPN ➤ Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses penilaian kedisiplinan dengan penggunaan sistem ini
Time-bound	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mengembangkan dan meluncurkan sistem dalam waktu 2 bulan setelah perencanaan dimulai ➤ Melakukan evaluasi terhadap sistem setiap 3 bulan untuk memastikan kinerja dan efektivitasnya dalam meningkatkan kedisiplinan

Sumber : data diolah

3.2. Model Inovasi

Penulis menggunakan konsep kanvas inovasi sebagai alat untuk merancang dan merumuskan strategi pelaksanaan laporan aksi ini. Kanvas inovasi ini menggambarkan secara terinci elemen-elemen kunci yang diperlukan dalam pengembangan sistem *reward* dan *punishment*, serta langkah-langkah yang akan diambil untuk memastikan keberhasilannya. berikut ini adalah kanvas inovasi yang telah dibuat oleh penulis.



Gambar 3. 1 hasil analisis inovasi menggunakan model kanvas
Sumber : data diolah

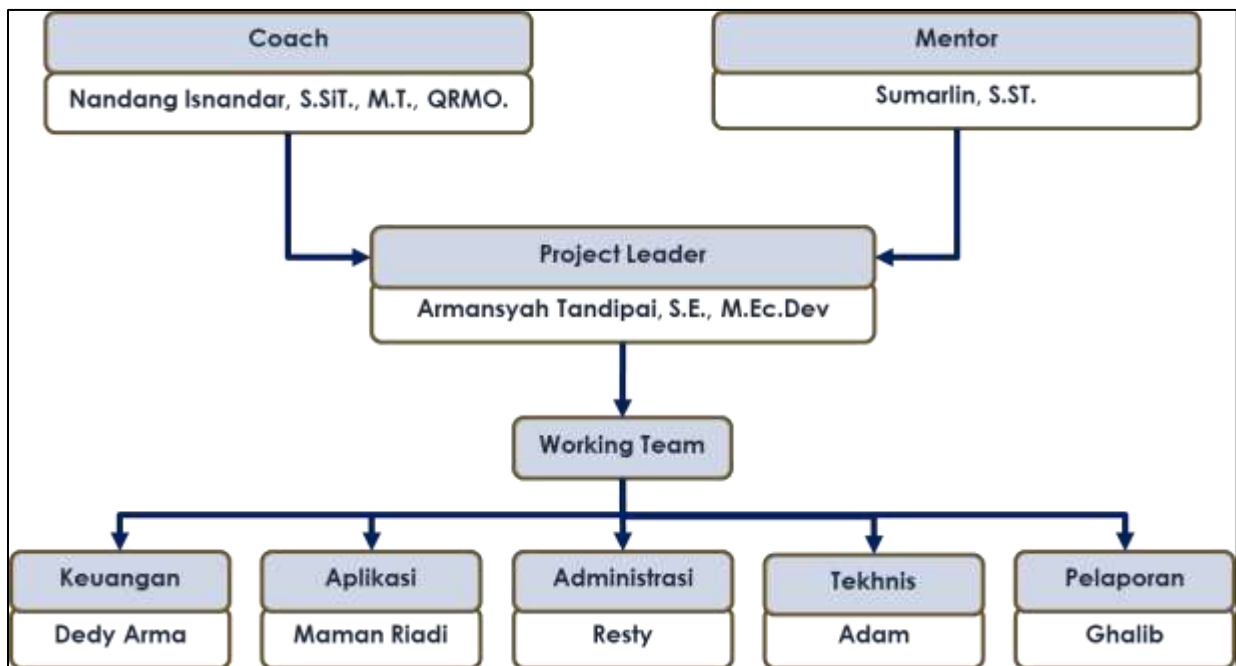
Dengan kanvas inovasi ini, penulis dapat merencanakan strategi pengembangan sistem secara lebih terstruktur dan efektif. penulis akan memastikan setiap elemen dalam kanvas ini diintegrasikan dengan baik dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan optimalisasi penilaian kedisiplinan PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

3.3. Tim Kerja

Menurut Katzenbach and Smith , *A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they are mutually accountable* atau sebuah 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 (Katzenbach and Smith, 1993). Tim efektif dapat diartikan sebagai tim yang berhasil mencapai tujuannya (*teams that are able to achieve their purpose*). 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 (Choliq, 2020).

Tim efektif dalam aksi perubahan ini dibentuk melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja nomor 69/SK-73.18.UP.02.03/III/2024 Tanggal 28 Maret 2024. Dibawah ini adalah gambar kerangka tim efektif yang telah dibentuk penulis dalam laporan aksi ini.



Gambar 3. 2 Susunan Tim Efektif
Sumber : data diolah

Berdasarkan diagram susunan tim efektif diatas, rincian tugas tim efektif tersebut sebagai berikut

Tabel 3. 2 Rincian Uraian Tugas Tim Efektif

No	Nama	Jabatan dalam Tugas	Uraian Tugas
1	Sumarlin, S.ST.	Mentor	Pembimbing dan pengarah aksi perubahan
2	Nandang Isnandar, S.SiT., M.T., QRMO,	Coach	Pembimbing dan fasilitator pada <i>project leader</i> agar aksi perubahan dapat terlaksana dengan baik dan sukses
3	Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.	Project Leader	Bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan keseluruhan pelaksanaan laporan aksi
Working Team			
4	Dedy Arma	Keuangan	Bertanggung jawab untuk merencanakan anggaran yang diperlukan untuk pengembangan, implementasi, dan pemeliharaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
5	Maman Riadi	Sistem	Bertanggung jawab atas pengembangan dan pemeliharaan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i>
6	Resty	Administrasi	Bertanggung jawab dalam manajemen data, pelaporan, dan administrasi umum terkait dengan implementasi sistem
7	Adam	Dukungan Tekhnis	Bertanggung jawab memberikan dukungan teknis pengguna sistem yang memastikan sistem dapat digunakan dengan lancar
8	Ghalib	Monitoring dan Pelaporan	Bertanggung jawab untuk memantau pelaksanaan proyek secara berkala

Sumber : data diolah

3.4. Stakeholders

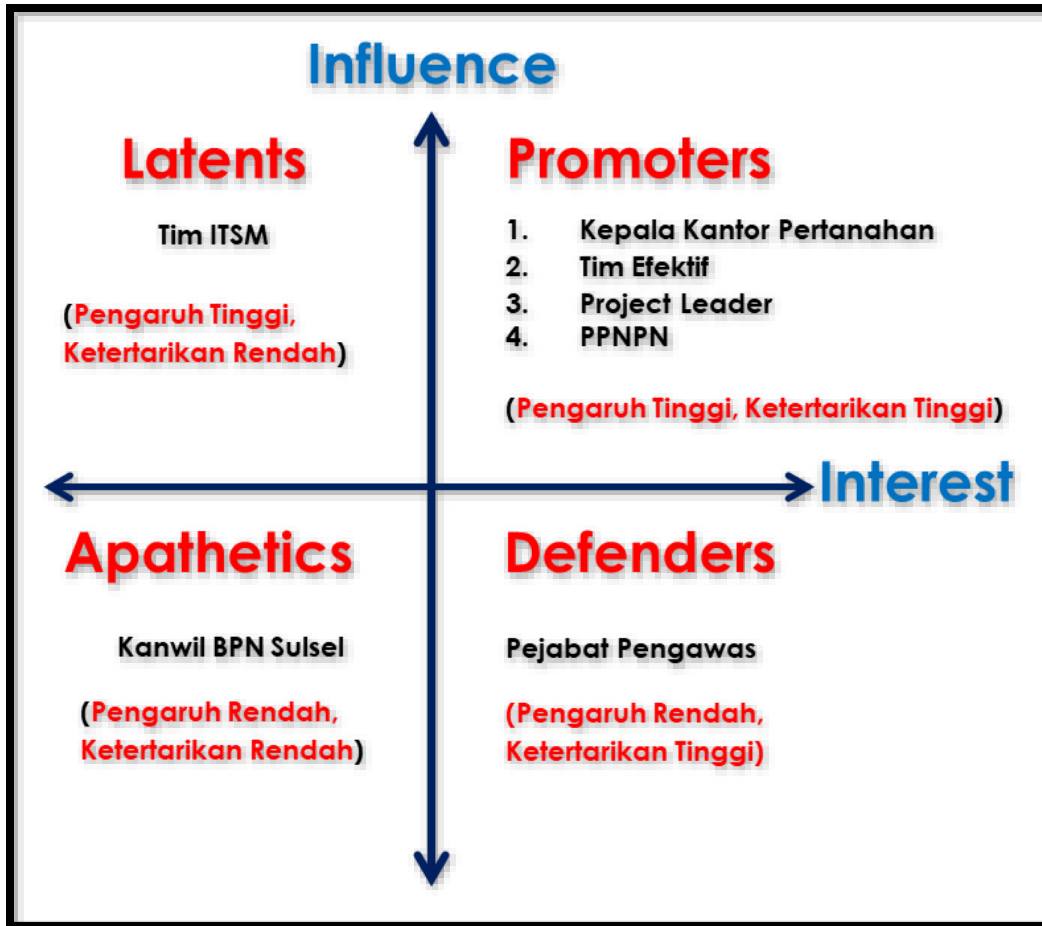
Stakeholders merupakan pihak yang memiliki keterkaitan dengan aktifitas organisasi. Freeman (1984) menjelaskan bahwa *stakeholders* adalah perorangan maupun kelompok yang terpengaruh baik positif maupun negatif dan mempengaruhi baik positif maupun negatif atas kebijakan dan tindakan organisasi. Karena memiliki kepentingan dan pengaruh dalam setiap kebijakan dan aktifitas organisasi maka eksistensi dari *stakeholders* tidak dapat dihilangkan (Nugroho, 2020). Dalam laporan aksi yang dibuat penulis, *stakeholders* merupakan entitas penting dalam pelaksanaan laporan aksi ini. Berikut ini adalah tabel penjelasan *stakeholders* laporan aksi penulis.

Tabel 3. 3 Stakeholders Dalam Pelaksanaan Aksi Perubahan

No.	Stakeholders	Hubungan	Tujuan Stakeholders (+, -, +/-)	Posisi Stakeholders (interest dan influence)	Nilai	Strategi Komunikasi
Stakeholders Internal						
1	Kepala Kantor Pertanahan	Formal	+	Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi	Ekonomi	Dialog langsung, Pengawasan
2	Project Leader	Formal	+	Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi	Ekonomi	Sosialisasi, Edukasi, Persuasi, Informasi, Dialog Langsung, Diskusi
3	Pejabat Pengawas	Formal	+	Pengaruh Rendah, Kepentingan Tinggi	Ekonomi	Edukasi, Informasi, Diskusi
4	Tim efektif	Formal	+	Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi	Ekonomi	Pengumpulan data, Edukasi, Pelaksanaan, Informasi, Pemeliharaan, Diskusi
5	PPNPN	Formal	+	Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi	Ekonomi	Dialog Langsung, Diskusi, Pelaksanaan
Stakeholders Eksternal						
6	Kanwil BPN Sulsel	Formal	+/-	Pengaruh Rendah, Kepentingan Rendah	Ekonomi	Konsultasi dan dialog langsung
7	Tim ITSM ATR/BPN	Formal	+/-	Pengaruh Tinggi, Kepentingan Rendah	Ekonomi	Dialog tidak langsung melalui aplikasi

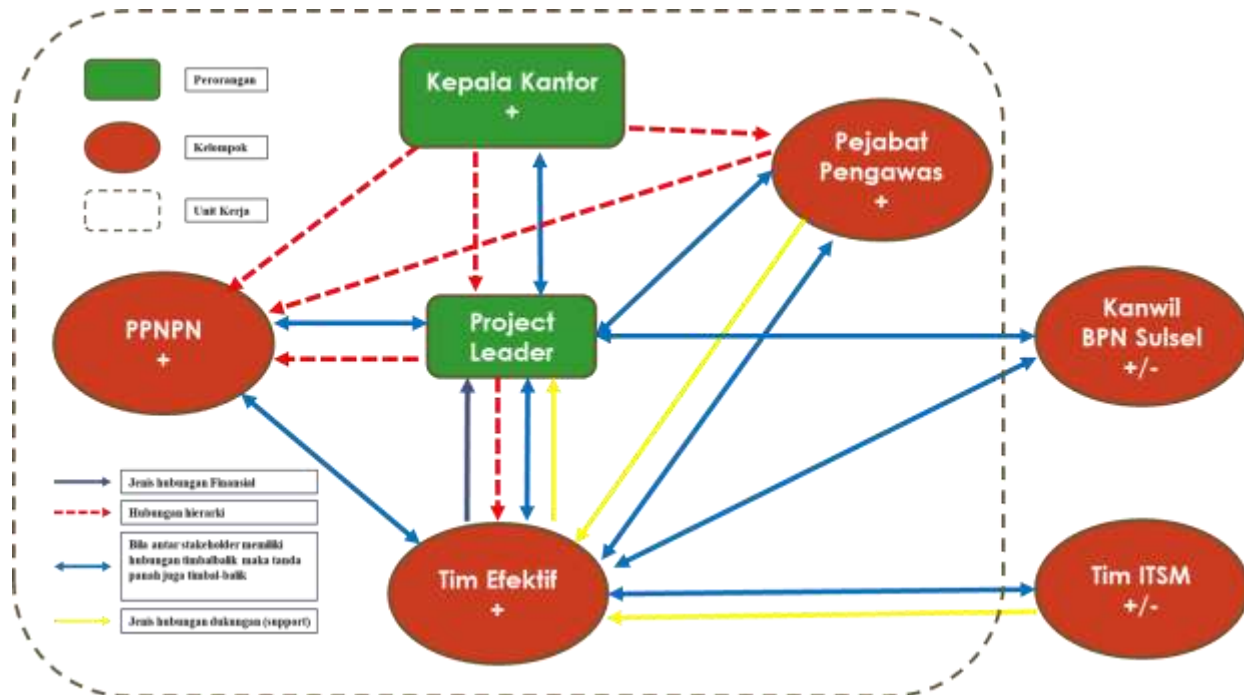
Sumber : data diolah

Apabila digambarkan dalam kuadran *stakeholders* maka akan terlihat seperti dibawah ini :



Gambar 3. 3 Kuadran Stakeholders
Sumber : data diolah

Hubungan antar *stakeholders* yang telah disebutkan diatas dapat digambarkan dalam *net map* dibawah ini



Gambar 3. 4 Net Map Stakeholders
Sumber : data diolah

3.5. Penggunaan Pelayanan berbasis Digital

Untuk meningkatkan pengawasan dan efektivitas kinerja pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN) di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, penulis mengajukan proyek pembuatan *reward&punishment system*. Proses ini dilakukan dengan menggunakan pihak ketiga melalui sistem penunjukan langsung, untuk memastikan pengembangan sistem sesuai dengan kebutuhan kantor dan spesifikasi yang diinginkan.

Langkah pertama dalam pembuatan sistem ini adalah penyusunan indikator penilaian yang sesuai dengan indikator kinerja pegawai PPNPN. Tim pengembang sistem bekerja sama dengan tim efektif Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja untuk merumuskan indikator-indikator yang tepat dan relevan dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai.

Setelah indikator penilaian disusun, langkah berikutnya adalah pembuatan desain sistem. Desain sistem ini berbentuk *excel* yang mengambil dasar penilaian dari output sistem absen *e-office* yaitu rekap absen. sistem ini dirancang agar tidak hanya didasarkan pada kinerja, tetapi juga mengacu pada tugas dan fungsi pegawai PPNPN. Fitur-fitur dalam sistem akan mencakup

pemantauan aktivitas harian, pencapaian target, kualitas pelayanan, dan kontribusi terhadap tujuan kantor.

Dengan demikian, *reward&punishment system* yang sedang dikembangkan akan menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan akuntabilitas, motivasi, dan kinerja pegawai PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Sistem ini diharapkan dapat menjadi solusi yang komprehensif dalam manajemen kinerja dan penghargaan yang adil berdasarkan pencapaian kinerja sehari-hari serta tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

3.6. Waktu Pelaksanaan dan Rencana Kerja Anggaran Pelaksanaan laporan Aksi

Untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan implementasi laporan aksi ini, penulis telah menyusun waktu pelaksanaan dan rencana kerja anggaran yang terperinci dan realistis. Berikut adalah tahapan waktu pelaksanaan dan Rencana Kerja Anggaran Pelaksanaan yang telah direncanakan:

Tabel 3. 4 Tahapan Waktu Pelaksanaan dan Rencana Kerja Anggaran Pelaksanaan

No.	Rencana Kegiatan	Tahapan	Indikator Keberhasilan (Output Kegiatan)	Anggaran	Target Waktu	Penanggung jawab
KEGIATAN JANGKA WAKTU PENDEK						
PERSIAPAN						
1	Pembentukan Tim Efektif	a. Konsultasi ke Kepala Kantor b. Penyusunan anggota Tim Efektif c. Penentuan Tujuan dan Misi	Diterbitkannya Surat Keputusan Kepala Kantor tentang Tim Efektif Rencana Aksi "Optimalisasi Penilaian Kinerja PPNPN Melalui <i>reward&punishment system</i> Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja"	Rp0	1 Hari	Project leader
2	Rapat Tim Efektif	a, Penyamaan persepsi b. Pembuatan Time line kegiatan c, Penyusunan RAB d. Pembagian tugas, peran dan tanggung jawab	Tersedianya Notulensi rapat tim efektif	Rp26.000 x 6 Orang	2 hari	Project leader
3	Sosialisasi kepada PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	Sosialisasi rencana kegiatan penilaian kedisiplinan kepada PPNPN dan penerapannya yang mengedepankan asas keadilan dan transparansi	Tersedianya Notulensi Sosialisasi dan daftar hadir sosialisasi	Rp0	2 hari	Project leader dan tim efektif
4	Desain Sistem dan <i>Term Of Reference</i>	Melaksanakan penyusunan desain sistem yang dibutuhkan beserta <i>Term Of Reference</i> nya	Tersedianya desain sistem dan TOR	Rp0	5 hari	Project leader dan tim efektif
5	Pembukaan Penawaran Pekerjaan REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Pembukaan Penawaran Pekerjaan Pembuatan Sistem melalui website Project.id dengan spesifikasi yang dibutuhkan	Terpostingnya pembukaan pekerjaan pembuatan <i>reward&punishment system</i> pada website Project.id dilengkapi spesifikasi yang dibutuhkan	Rp0	3 Hari	Project leader
6	Penerimaan Penawaran Pekerjaan	Penerimaan penawaran dari vendor dan penjelasan terkait spesifikasi	Diterimanya penawaran pekerjaan pembuatan sistem dan penyelesaian pekerjaan dalam 3 hari	Rp1.000.000/ Paket	1 Hari	Project leader dan Tim Keuangan
7	Penyelesaian Pekerjaan	Vendor telah menyelesaikan pekerjaan dan penjelasan penggunaan sistem	Tersedianya <i>reward&punishment system</i> berbasis Excel yang mudah digunakan dan dapat diterapkan oleh seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia	Rp0	5 Hari	Project leader
8	Uji Coba sistem	melakukan uji coba sistem sebelum memulai pelaksanaan	tersedianya <i>reward&punishment system</i> yang siap untuk digunakan	Rp0	2 hari	Project leader dan tim efektif
PELAKSANAAN TRIWULAN I						
9	Penarikan data bulan Januari dan Februari Tahun 2024	Penarikan data absen dari sistem e-office bulan Januari dan Februari Tahun 2024	Tersedianya data Rekap Absen PPNPN Bulan Januari-Februari 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif

No.	Rencana Kegiatan	Tahapan	Indikator Keberhasilan (Output Kegiatan)	Anggaran	Target Waktu	Penanggung jawab
10	Penarikan data bulan Maret Tahun 2024	Penarikan data absen dari sistem e-office bulan Maret Tahun 2024	Tersedianya data Rekap Absen PPNPN Bulan Maret 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
11	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan I	Pelaksanaan invetarisasi kinerja PPNPN bulan Januari-Februari dan Maret 2024	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja PPNPN triwulan I tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
12	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan I	Pelaksanaan invetarisasi nilai SKP PPNPN bulan Januari-Februari dan Maret 2024	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP PPNPN triwulan I tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
13	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data Triwulan I dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> triwulan I tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
14	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan bulan Januari-Februari tahun 2024 kepada PPNPN melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan PPNPN yang meningkatkan kesadaran PPNPN untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI TRIWULAN I						
15	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan I tahun 2024	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian triwulan I 2024 serta Permintaan umpan balik dari PPNPN terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari PPNPN serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
16	Perbaikan dan Pemeliharaan Sistem	Perbaikan kekurangan sistem yang ditemukan bersama tim efektif dan vendor	Tersedianya <i>reward&punishment system</i> yang telah disempurnakan dan siap digunakan untuk jangka panjang	Rp0	3 Hari	Tim Efektif
17	Penyusunan Laporan Pelaksanaan Aksi	Penyusunan Laporan Akhir Aksi	Tersedianya Laporan akhir pelaksanaan aksi yang telah disetujui oleh semua pihak stakeholders	Rp50.000/ Paket	2 Hari	Project leader
PELAKSANAAN TRIWULAN II						
18	Penarikan data triwulan II Tahun 2024	Penarikan data absen dari sistem e-office bulan April-juni Tahun 2024	Tersedianya data Rekap Absen PPNPN Bulan April-juni Tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
19	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan II	Pelaksanaan invetarisasi kinerja PPNPN bulan april-juni Tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja PPNPN triwulan II tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
20	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan II	Pelaksanaan invetarisasi nilai SKP PPNPN bulan april-juni Tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP PPNPN triwulan II tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
21	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data Triwulan II dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> triwulan II tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
22	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan bulan april-juni Tahun 2024 kepada PPNPN melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan PPNPN yang meningkatkan kesadaran PPNPN untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI TRIWULAN II						

No.	Rencana Kegiatan	Tahapan	Indikator Keberhasilan (Output Kegiatan)	Anggaran	Target Waktu	Penanggung jawab
23	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan II tahun 2024	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian triwulan II 2024 serta Permintaan umpan balik dari PPNPN terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari PPNPN serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
24	Perbaikan dan Pemeliharaan Sistem	Perbaikan kekurangan sistem yang ditemukan bersama tim efektif dan vendor	Tersedianya <i>reward&punishment system</i> yang telah disempurnakan dan siap digunakan untuk jangka Menengah	Rp0	3 Hari	Tim Efektif
TOTAL BIAYA PELAKSANAAN KEGIATAN DALAM JANGKA WAKTU PENDEK				Rp1.726.000,-		
KEGIATAN JANGKA WAKTU MENENGAH						
PELAKSANAAN TRIWULAN III						
25	Penarikan data triwulan III Tahun 2024	Penarikan data absen dari sistem e-office bulan Juli-September Tahun 2024	Tersedianya data Rekap Absen PPNPN Bulan Juli-September Tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
26	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan III	Pelaksanaan inventarisasi kinerja PPNPN bulan Juli-September Tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja PPNPN triwulan III tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
27	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan III	Pelaksanaan inventarisasi nilai SKP PPNPN bulan Juli-September Tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP PPNPN triwulan III tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
28	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data Triwulan III dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> triwulan III tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
29	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan bulan Juli-September Tahun 2024 kepada PPNPN melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan PPNPN yang meningkatkan kesadaran PPNPN untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI TRIWULAN III						
30	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan III tahun 2024	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian triwulan III 2024 serta Permintaan umpan balik dari PPNPN terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari PPNPN serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
PELAKSANAAN TRIWULAN IV						
31	Penarikan data triwulan IV Tahun 2024	Penarikan data absen dari sistem e-office Triwulan IV tahun 2024	Tersedianya data Rekap Absen PPNPN Triwulan IV tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
32	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan IV	Pelaksanaan inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan IV tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan IV tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
33	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan IV	Pelaksanaan inventarisasi nilai SKP PPNPN Triwulan IV tahun 2024	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP PPNPN Triwulan IV tahun 2024	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
34	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data Triwulan IV tahun 2024 dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> Triwulan IV tahun 2024	Rp0	1 Hari	Tim Efektif

No.	Rencana Kegiatan	Tahapan	Indikator Keberhasilan (Output Kegiatan)	Anggaran	Target Waktu	Penanggung jawab
35	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan Triwulan IV tahun 2024 kepada PPNPN melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan PPNPN yang meningkatkan kesadaran PPNPN untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI TRIWULAN IV						
36	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan IV tahun 2024	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian Triwulan IV tahun 2024 serta Permintaan umpan balik dari PPNPN terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari PPNPN serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
TOTAL BIAYA PELAKSANAAN KEGIATAN DALAM JANGKA WAKTU MENENGAH				Rp520.000,-		
KEGIATAN JANGKA WAKTU PANJANG						
PELAKSANAAN SEMESTER I TAHUN 2025						
37	Penarikan data semester I Tahun 2025	Penarikan data absen dari sistem e-office seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Tersedianya data Rekap Absen seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
38	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Pelaksanaan inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
39	Inventarisasi Nilai SKP seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Pelaksanaan inventarisasi nilai SKP seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
40	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data seluruh pegawai semester I Tahun 2025 dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
41	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan seluruh pegawai semester I Tahun 2025 melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan seluruh pegawai yang meningkatkan kesadaran seluruh pegawai untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI SEMESTER I TAHUN 2025						
42	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian seluruh pegawai semester I Tahun 2025 serta Permintaan umpan balik dari pegawai terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari pegawai serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
PELAKSANAAN SEMESTER II TAHUN 2025						
43	Penarikan data semester II Tahun 2025	Penarikan data absen dari sistem e-office seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Tersedianya data Rekap Absen seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
44	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Pelaksanaan inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Tersedianya hasil inventarisasi kinerja seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	2 Hari	Tim Efektif

No.	Rencana Kegiatan	Tahapan	Indikator Keberhasilan (Output Kegiatan)	Anggaran	Target Waktu	Penanggung jawab
45	Inventarisasi Nilai SKP seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Pelaksanaan inventarisasi nilai SKP seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Tersedianya hasil inventarisasi nilai SKP seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	2 Hari	Tim Efektif
46	Penginputan data dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Penginputan seluruh data seluruh pegawai semester I Tahun 2025 dalam REWARD&PUNISHMENT SYSTEM	Tersedianya hasil penilaian <i>reward&punishment system</i> seluruh pegawai semester I Tahun 2025	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
47	Sosialisasi hasil penilaian	Penjelasan seluruh pegawai semester II Tahun 2025 melalui chat WA Grup	tersampainya hasil penilaian kedisiplinan seluruh pegawai yang meningkatkan kesadaran seluruh pegawai untuk menjaga kedisiplinan	Rp0	1 Hari	Tim Efektif
EVALUASI SEMESTER II TAHUN 2025						
48	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian seluruh pegawai semester II Tahun 2025	Pelaksanaan Rapat Monitoring dan evaluasi bersama stakeholders tentang hasil penilaian seluruh pegawai semester II Tahun 2025 serta Permintaan umpan balik dari pegawai terkait penggunaan sistem	Tersedianya Notulensi hasil rapat monitoring dan umpan balik dari pegawai serta kebutuhan perbaikan dan pemeliharaan sistem	Rp26.000 x 10 Orang	1 Hari	Project leader
49	Perbaikan dan Pemeliharaan Sistem	Perbaikan kekurangan sistem yang ditemukan bersama tim efektif dan vendor	Tersedianya <i>reward&punishment system</i> yang telah disempurnakan dan siap digunakan untuk jangka panjang	Rp0	3 Hari	Tim Efektif
TOTAL BIAYA PELAKSANAAN KEGIATAN DALAM JANGKA WAKTU PANJANG				Rp520.000,-		

Sumber : data diolah

Setelah penyusunan tabel tahapan waktu pelaksanaan dan rencana kerja anggaran pelaksanaan laporan aksi ini, penulis membuat jadwal pelaksanaan tahapan pekerjaan laporan aksi sebagai berikut :

Tabel 3. 5 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan Maret

TAHAP UTAMA								
No	Kegiatan	Maret					Keterangan	Penanggung Jawab
		25	26	27	28	29		
JANGKA PENDEK								
1	Pembentukan Tim Efektif	■					Persiapan	Project leader
2	Rapat Tim Efektif		■	■				Project leader
3	Sosialisasi kepada PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja			■	■			Project leader dan tim efektif

Sumber : data diolah

Tabel 3. 6 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan April

TAHAP UTAMA																																	
No	Kegiatan	April																													Keterangan	Penanggung Jawab	
		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30										
JANGKA PENDEK																																	
1	Desain Aplikasi dan Term Of Reference	■	■	■	■	■																										Persiapan	Project Leader
2	Pembukaan Penawaran Pekerjaan Aplikasi Reward&Punishment						■	■	■	■																							Project Leader
3	Penerimaan Penawaran Pekerjaan																																Project Leader
4	Penyelesaian Pekerjaan																																Project Leader
5	Uji Coba aplikasi																																Project Leader dan Tim Efektif
6	Penarikan data absensi bulan Januari dan Februari Tahun 2024	■																														Pelaksanaan	Tim Efektif
7	Penarikan data absensi bulan Maret Tahun 2024	■																															Tim Efektif
8	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan I		■	■	■																												Tim Efektif
9	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan I				■	■	■																										Tim Efektif
10	Penginputan data dalam aplikasi reward&punishment																																Tim Efektif
11	Sosialisasi hasil penilaian																																Project leader
12	Pembuatan Nota Dinas Monev																															Evaluasi	Tim Efektif
13	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan I tahun 2024																																Project leader
14	Perbaikan dan Pemeliharaan Aplikasi																																Tim Efektif

Sumber : data diolah

Tabel 3. 7 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Pendek Bulan Mei

TAHAP UTAMA																							
No	Kegiatan	Mei												Keterangan	Penanggung Jawab								
		1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16			17	20	21	22	23	24	27	28
JANGKA PENDEK																							
1	Penarikan data absensi bulan April Tahun 2024	■																				Pelaksanaan	Tim Efektif
2	Inventarisasi kinerja PPNPN Bulan April Tahun 2024		■	■																			Tim Efektif
3	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan I				■	■																	Tim Efektif
4	Penginputan data dalam aplikasi reward&punishment																			■			Tim Efektif
5	Penyusunan Laporan Pelaksanaan Rencana Aksi																				■	Evaluasi	Project leader
6	Perbaikan dan Pemeliharaan Aplikasi	■													Tim Efektif								

Sumber : data diolah

Tabel 3. 8 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Menengah

TAHAP UTAMA												
No	Kegiatan	Tahun 2024								Keterangan	Penanggung Jawab	
		Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Jan 2025			
JANGKA MENENGAH												
1	Penarikan data absensi Triwulan II Tahun 2024		■								Pelaksanaan	Tim Efektif
2	Inventarisasi kinerja PPNPN Triwulan II Tahun 2024		■									Tim Efektif
3	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan II Tahun 2024		■									Tim Efektif
4	Penginputan data dalam aplikasi reward&punishment		■									Tim Efektif
5	Sosialisasi hasil penilaian Triwulan II Tahun 2024		■									Project Leader
6	Penarikan data absensi Triwulan III Tahun 2024					■						Tim Efektif
7	Inventarisasi kinerja Triwulan III Tahun 2024					■						Tim Efektif
8	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan III Tahun 2024					■						Tim Efektif
9	Penginputan data dalam aplikasi reward&punishment					■						Tim Efektif
10	Sosialisasi hasil penilaian					■						Project Leader
11	Penarikan data absensi Triwulan III Tahun 2024								■			Tim Efektif
12	Inventarisasi kinerja Triwulan III Tahun 2024								■			Tim Efektif
13	Inventarisasi Nilai SKP PPNPN Triwulan III Tahun 2024								■			Tim Efektif
14	Penginputan data dalam aplikasi reward&punishment								■			Tim Efektif
15	Sosialisasi hasil penilaian								■			Project Leader
16	Pembuatan Nota Dinas Movev		■								Evaluasi	Tim Efektif
17	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan II tahun 2024		■									Project Leader dan Tim Efektif
18	Pembuatan Nota Dinas Movev					■						Tim Efektif
19	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan III tahun 2024					■						Project Leader dan Tim Efektif
20	Pembuatan Nota Dinas Movev								■			Tim Efektif
21	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan IV tahun 2024								■			Project Leader dan Tim Efektif
22	Perbaikan dan Pemeliharaan Aplikasi	■										Tim Efektif

Sumber : data diolah

Tabel 3. 9 Tahapan Waktu Pelaksanaan Jangka Panjang

TAHAP UTAMA															Keterangan	Penanggung Jawab	
No	Kegiatan	Tahun 2025															
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agt	Sept	Okt	Nov	Des	Jan-26			
JANGKA PANJANG																	
1	Pembentukan Tim Efektif Tahun 2025	■														Persiapan	Project leader
2	Rapat Tim Efektif	■													Project leader		
3	Sosialisasi kepada Seluruh Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	■													Project leader dan tim efektif		
4	Penarikan data E-Office seluruh pegawai Triwulan I Tahun 2025				■										Pelaksanaan	Tim Efektif	
5	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai Triwulan I Tahun 2025				■									Tim Efektif			
6	Penginputan data Triwulan I 2025				■									Tim Efektif			
7	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan I tahun 2025				■										Evaluasi	Project leader	
8	Penarikan data Semester I Tahun 2025							■							Pelaksanaan	Tim Efektif	
9	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai Semester I Tahun 2025							■						Tim Efektif			
10	Inventarisasi Nilai SKP seluruh pegawai Semester I Tahun 2025							■						Tim Efektif			
11	Penginputan data Semester I Tahun 2025							■						Tim Efektif			
12	Sosialisasi hasil penilaian Semester I 2025							■						Project leader			
13	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Semester I tahun 2025							■						Evaluasi	Project leader		
14	Penarikan data Triwulan III Tahun 2025											■		Pelaksanaan	Tim Efektif		
15	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai Triwulan III Tahun 2025											■			Tim Efektif		
16	Penginputan data Triwulan III Tahun 2025											■			Tim Efektif		
17	Sosialisasi hasil penilaian Triwulan III Tahun 2025											■			Project leader		
18	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Triwulan III tahun 2025											■		Evaluasi	Project leader		
19	Penarikan data Semester II Tahun 2025													Pelaksanaan	Tim Efektif		
20	Inventarisasi kinerja seluruh pegawai Semester II Tahun 2025												■		Tim Efektif		
21	Inventarisasi Nilai SKP seluruh pegawai Semester II Tahun 2025												■		Tim Efektif		
22	Penginputan data Semester II Tahun 2025												■		Tim Efektif		
23	Sosialisasi hasil penilaian Triwulan III Tahun 2025												■		Project leader		
24	Rapat Monitoring dan Evaluasi hasil penilaian Semester II tahun 2025												■	Evaluasi	Project leader		
25	Perbaikan dan Pemeliharaan Aplikasi	[Bar filled]													Tim Efektif		

Sumber : data diolah

3.7. Strategi Manajemen Mutu

Dalam pelaksanaan penilaian kedisiplinan PPNPN menggunakan *reward&punishment system*, penulis membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam penggunaan sistem tersebut untuk menjaga manajemen mutu pelaksanaan penilaian kinerja PPNPN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Berikut adalah Standar Operasional Prosedur (SOP yang telah dibuat penulis:

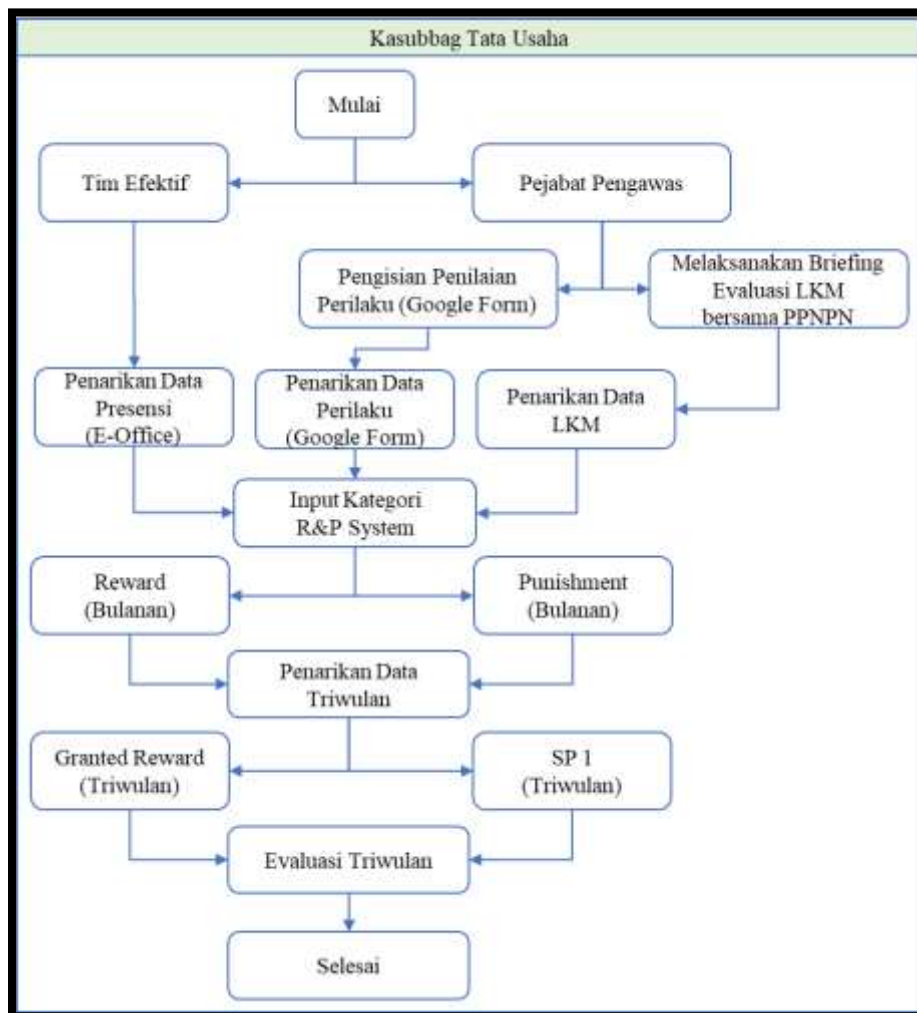
Standar Operasional Prosedur (SOP)

Reward&Punishment System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

Tujuan dalam *reward&punishment system* ini adalah sebagai berikut:

3. Meningkatkan efisiensi dalam penilaian Kinerja PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja menggunakan sistem berbasis Excel.
4. Memastikan akurasi dan transparansi dalam pengelolaan data kinerja PPNPN.

SOP dalam laporan Aksi Peningkatan Optimalisasi Penilaian Kinerja PPNPN Melalui *Reward&Punishment System* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja penulis sampaikan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 3. 5 Flowchart R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja
Sumber : data diolah

Rekapitulasi data *reward&punishment system* penulis jabarkan dalam tabel berikut ini

Tabel 3. 10 Rekapitulasi data R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

No	Penilaian	Input	Output
1	ABSENSI E-OFFICE	Dilakukan setiap bulan dengan menarik data dari E-Office	Data Absensi Bulanan
2	LEMBAR KERJA MINGGUAN (LKM)	Setiap Seksi dan Tata Usaha melakukan Briefing setiap awal bulan untuk membahas hasil kinerja bulan lalu dan target pekerjaan mingguan untuk bulan berikutnya	Laporan Kinerja Mingguan Setiap Seksi dan Tata Usaha
3	PERILAKU PEGAWAI	Dilakukan Penilaian Perilaku Pegawai Per Bulan oleh Pejabat Pengawas dan Korsub	Nilai Perilaku Pegawai

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel rekapitulasi diatas, berikut ini adalah penjelasan terkait masing-masing input *reward&punishment system*.

1. Absensi

Penilaian kedisiplinan dilakukan dengan dengan menarik data presensi dari aplikasi *e-office* Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia setiap awal bulan berikutnya. Penggunaan absensi *e-office* merupakan perwujudan dari Surat Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor B/KP.06/487/III/2023 tanggal 02 Maret 2023 hal Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Masa Transisi Menuju Endemi, Perekaman kehadiran (hari dan jam kerja) menggunakan daftar hadir elektronik melalui aplikasi *e-office* berlaku mulai 01 April 2023. Kategori penilaian absensi adalah TEPAT WAKTU MASUK dan KELUAR KANTOR, TANPA KETERANGAN, TERLAMBAT, CEPAT PULANG, TIDAK ABSEN MASUK/PULANG dan IZIN.

#	NIP/NIK	Nama Pegawai	Nama Unit Kerja	Periode	Masuk				Keluar				
					Waktu	Lokasi	Jarak	IP	Catatan	Waktu	Lokasi	Jarak	IP
01	7318085410960002	HERDIATI	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	2024-04-05	07:31:40	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	14 m	Non-Kantor		15:21:30	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	16 m	Non-Kantor
02	7318085410960002	HERDIATI	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	2024-04-16	07:59:30	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	14 m	Non-Kantor		16:37:02	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	5 m	Non-Kantor
03	7318085410960002	HERDIATI	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	2024-04-17	07:50:47	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	9 m	Non-Kantor		16:49:53	Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	16 m	Non-Kantor
04	7318085410960002	HERDIATI	Kantor Pertanahan	2024-04-18	07:58:12	Kantor Pertanahan	14 m	Non-Kantor		17:23:15	Kantor Pertanahan	15 m	Non-Kantor

Gambar 3. 6 Screenshot Aplikasi E-Office Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja
Sumber : data diolah

2. Lembar Kerja Mingguan

Penilaian kinerja kerja dilakukan melalui pengisian Lembar Kerja Mingguan (LKM) yang dibuat oleh PPNPN setiap bulan kemudian dilaporkan kepada pejabat pengawas selaku atasan langsung. Setiap awal bulan PPNPN mengisi kolom Pekerjaan Utama dan Pekerjaan Tambahan lalu membuat target mingguan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pejabat Pengawas memberikan penilaian terhadap kinerja mingguan pada bulan sebelumnya. Tugas pejabat pengawas adalah memastikan realisasi pekerjaan PPNPN sudah tepat tanpa di rekayasa. Selain itu, pejabat pengawas perlu aktif memberikan saran jumlah target pekerjaan pada bulan berjalan agar pekerjaan PPNPN dapat berjalan efektif dan efisien setiap minggunya. Kategori penilaian LKM adalah DIBAWAH EKSPEKTASI, SESUAI EKSPEKTASI dan DIATAS EKSPEKTASI. Berikut ini adalah tangkapan gambar format LKM dalam format Excel.

Gambar 3. 7 Screenshot Lembar Kerja Mingguan PPNPN
Sumber : data diolah

3. Perilaku

Penilaian perilaku PPNPN dilakukan melalui pengisian *Google Form* setiap awal bulan untuk menilai perilaku PPNPN pada bulan sebelumnya untuk kategori Orientasi Pelayanan, Integritas, Komitmen, Disiplin dan Kerjama dengan skala 1-5 dimana 1 (BURUK), 2 (KURANG), 3 (CUKUP), 4 (BAIK) dan 5 (SANGAT BAIK) yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang dijelaskan pada tabel berikut ini

Tabel 3. 11 Pengertian Kategori Penilaian Perilaku

No	Kategori	Pengertian
1	Orientasi pelayanan	sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/ atau instansi lain
2	Integritas	kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi
3	Komitmen	kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/ atau golongan

No	Kategori	Pengertian
4	Disiplin	kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin
5	Kerjasama	kemauan dan kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya

Sumber : Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011

Bentuk penilaian melalui *reward&punishment system* Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dijelaskan pada tabel dibawah ini

Tabel 3. 12 Bentuk Penilaian R&P System Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

No	Penilaian	Reward (Per Bulan)	Punishment (Per Bulan)	Granted Reward (Per Triwulan)	SP1 (Per Triwulan)
1	ABSENSI E-OFFICE (Tepat Waktu Masuk dan Keluar Kantor; Tanpa Keterangan, Terlambat, cepat pulang, tidak absen datang/pulang dan IZIN)	Masuk Kantor <08.00 dan Pulang Kantor >16.30 (setiap hari kerja)	3x (Tanpa Keterangan) 5x (Terlambat, cepat pulang, tidak absen datang/pulang dan IZIN)	3 Bulan Berturut-turut mendapatkan status Reward untuk Absensi, LKM dan Perilaku Pegawai	3 Bulan Berturut-turut mendapatkan status Punishment untuk Absensi
2	LEMBAR KERJA MINGGUAN (LKM) (Dibawah Ekspektasi, Sesuai Ekspektasi, Diatas Ekspektasi)	Diatas Ekspektasi	Dibawah Ekspektasi		3 Bulan Berturut-turut mendapatkan status Punishment Untuk LKM
3	PERILAKU PEGAWAI (Buruk, Kurang, Cukup, Baik, Sangat Baik)	Sangat Baik	Buruk, Kurang, Cukup		3 Bulan Berturut-turut mendapatkan status Punishment Untuk Perilaku

Sumber : data diolah

Pelaksanaan evaluasi kinerja PPNPN menggunakan *reward&punishment system* dilakukan setiap tiga bulan atau triwulan untuk memberikan penghargaan (*Granted Reward*) atau Surat

Peringatan Pertama (SP1) kepada PPNPN. Bentuk *Granted Reward* dan SP1 tersebut dijelaskan pada tabel dibawah ini

Tabel 3. 13 Bentuk penghargaan dan SP1 R&P System

No	Penilaian	Input
1	GRANTED REWARD	1. PIAGAM PENGHARGAAN 2. UANG SAKU Rp500.000/Orang
2	SURAT PERINGATAN 1 (SP1)	1. Selama 3 Bulan Sejak Tanggal SP1, Pegawai tersebut dilarang mengambil Cuti dan Ijin 2. SP1 Berlaku 1 Tahun, jika pada Triwulan 2,3,4 Pegawai tersebut kembali mendapatkan Predikat SP1 Maka dilakukan Rapat Pemutusan Kontrak oleh Pejabat Pengawas dan Kepala Kantor

Sumber : data diolah

Berikut adalah alur kegiatan untuk strategi manajemen mutu dalam laporan aksi perubahan penulis :

1. Analisis Kebutuhan dan Persiapan:

Identifikasi dan analisis kebutuhan manajemen mutu yang diperlukan untuk mendukung optimalisasi penilaian kinerja PPNPN. Mempersiapkan sumber daya, termasuk personil dan anggaran, yang diperlukan untuk implementasi strategi manajemen mutu.

2. Penetapan Standar dan Kriteria Evaluasi:

Menetapkan standar dan kriteria evaluasi yang jelas terkait dengan kedisiplinan kinerja PPNPN, yang akan menjadi dasar dalam penggunaan sistem *reward* dan *punishment*. Memastikan standar dan kriteria tersebut memenuhi prinsip-prinsip manajemen mutu, seperti spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berkelanjutan (SMART).

3. Pengembangan Prosedur dan Pedoman:

Mengembangkan prosedur dan pedoman yang detail terkait dengan implementasi manajemen mutu, termasuk langkah-langkah dalam memberikan *reward* dan *punishment* berdasarkan penilaian kedisiplinan kinerja PPNPN. Sosialisasikan prosedur dan pedoman tersebut kepada seluruh pegawai untuk memastikan pemahaman dan penerapan yang konsisten.

4. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi:

Melakukan pelatihan kepada pegawai terkait dengan konsep manajemen mutu, penggunaan *reward&punishment system*, serta teknik evaluasi kinerja.

5. Pengujian dan Pemantauan:

Melakukan pengujian terhadap prosedur dan sistem manajemen mutu yang telah dikembangkan untuk memastikan kelayakan dan efektivitasnya sebelum penerapan secara menyeluruh. Menetapkan mekanisme pemantauan secara berkala terhadap pelaksanaan manajemen mutu untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dan peningkatan yang diperlukan.

6. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:

Melakukan evaluasi secara berkala terhadap pencapaian tujuan dan efektivitas strategi manajemen mutu dalam mendukung optimalisasi penilaian kinerja PPNPN dan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap proses, prosedur, dan sistem manajemen mutu berdasarkan temuan evaluasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

3.8. Identifikasi Risiko

Identifikasi risiko memberikan pemahaman mendalam tentang potensi masalah atau hambatan yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek. Dengan mengetahui risiko-risiko yang mungkin terjadi, penulis dapat melakukan langkah-langkah mitigasi yang tepat untuk mengurangi dampak negatifnya. Hal ini membantu meminimalkan kemungkinan terjadinya keterlambatan dalam pengembangan sistem, kurangnya dukungan dari manajemen, masalah teknis yang tidak terduga, ketidakpuasan pengguna, dan risiko lainnya yang dapat mengganggu kelancaran pelaksanaan laporan aksi. Dengan demikian, identifikasi risiko memainkan peran penting dalam menjaga kesuksesan dan keberhasilan dari aksi perubahan ini. Berikut ini adalah identifikasi risiko yang telah dibuat penulis

Tabel 3. 14 Identifikasi Risiko

No	Pemilik Risiko/Kegiatan	Uraian Risiko	Level Risiko	Mitigasi Risiko
1	<i>Project Leader</i>	Keterlambatan dalam Pembuatan sistem	Tinggi	Memastikan jadwal pembuatan yang realistis, penugasan vendor yang berkualitas, dan pemantauan progres secara teratur
2	Pengguna Sistem	Kekurangan pelatihan untuk pengguna baru	Sedang	Menyelenggarakan pelatihan yang komprehensif untuk semua pengguna sistem
3	Manajemen Kantor	Tidak adanya dukungan manajemen	Tinggi	Memastikan komunikasi yang efektif dengan manajemen, menjelaskan manfaat sistem secara jelas, dan memperoleh dukungan yang kuat.
4	Tim Efektif	Kesalahan data kinerja <i>E-Office</i>	Tinggi	Berkoordinasi dengan tim ITSM terkait kesalahan data absensi
4	Tim Efektif	Masalah teknis dalam pengembangan sistem	Tinggi	Memastikan Sinyal internet yang berkualitas, menguji sistem secara menyeluruh sebelum melakukan penilaian, dan memiliki rencana darurat untuk penanganan masalah teknis
5	Pegawai PPNPN	Ketidakpuasan pengguna terhadap sistem	Sedang	Melakukan survei kepuasan pengguna secara berkala dan melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan umpan balik

Sumber : data diolah

3.9. Merencanakan Teknik Komunikasi Publik yang efektif

Berikut adalah beberapa langkah yang diambil penulis untuk merencanakan teknik komunikasi publik yang efektif:

- a. Menganalisis karakteristik *Stakeholders* yang akan menerima informasi, termasuk karakteristik demografis, kebutuhan, dan tingkat pemahaman terkait layanan pertanahan. selain itu, dapat juga dilakukan survei atau wawancara informal untuk mendapatkan wawasan langsung dari *Stakeholders* mengenai preferensi dan harapan mereka terhadap pelaksanaan penilaian kinerja melalui *reward&punishment system*;
- b. Membuat pesan yang sederhana, jelas, dan menarik perhatian, Fokus pada manfaat yang diperoleh *Stakeholders* dari penggunaan *reward&punishment system*, seperti penghematan waktu penilaian, kemudahan akses, dan penilaian yang lebih adil dan akuntabel;

- c. Menentukan media komunikasi yang paling efektif untuk disosialisasikan kepada *Stakeholders* yang dimaksud dapat berupa penjelasan secara langsung melalui rapat, penyampaian pada apel pagi atau melalui penggunaan sistem Whatsapp grup;
- d. Membuat demonstrasi praktis mengenai cara penggunaan dan pemeliharaan *reward&punishment system* pada tim efektif dan *Stakeholders*;
- e. Menyediakan mekanisme umpan balik yang mudah diakses oleh PPNPN seperti formulir online atau penyampaian secara langsung pada *project leader* dan tim efektif.

Dengan merencanakan teknik komunikasi publik secara cermat, diharapkan pesan-pesan terkait penilaian kedisiplinan melalui sistem *reward&punishment system* dapat disampaikan dengan efektif dan diterima dengan baik oleh seluruh *stakeholder* sehingga pelayanan publik kepada masyarakat dapat ditingkatkan melalui kedisiplinan yang konsisten dan tepat waktu.

BAB IV

PEMETAAN SIKAP PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN RENCANA STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

4.1. Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, terdapat 3 (tiga) Kompetensi yang harus dimiliki oleh para ASN yaitu Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural. Terdapat 8 (delapan) kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN, yaitu Integritas, Kerjasama, Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan. Terdapat 3 (tiga) kompetensi inti yang dari tim penyusun item pemetaan dipandang sebagai kompetensi yang sifatnya meta-kompetensi (memiliki sub kompetensi yang dapat diklasterkan). Berikut 3 (tiga) kompetensi yang merepresentasikan aspek sikap dan perilaku peserta pelatihan kepemimpinan :

1. Integritas

Integritas adalah konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (delapan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 6 (enam) sub komponen yaitu Tanggung jawab, Komitmen, Kedisiplinan, Kejujuran, Konsistensi dan Pengambilan Keputusan Dilematis.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan menjalin, membina, mempertahankan hubungan kerja yang efektif, memiliki komitmen saling membantu dalam penyelesaian tugas dan mengoptimalkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (delapan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 5 (lima) sub komponen yaitu Kerjasama Internal, Kerjasama Eksternal Komunikasi, Fleksibilitas, dan Komitmen dalam Tim.

3. Mengelola Perubahan

Mengelola perubahan adalah kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah dan tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif. Setelah dilakukan pendalaman terhadap 8 (delapan) kompetensi lainnya serta aspek penilaian sikap dan perilaku yang relevan dengan proses pelatihan maka didapatkan 5 (lima) sub komponen yaitu Orientasi Pelayanan, Adaptabilitas, Pengembangan diri dan orang lain, Orientasi pada hasil, dan Inisiatif.

Kebutuhan pengembangan kompetensi pejabat pengawas atau stakeholder yang terdampak dan strategi untuk meningkatkan kompetensi tersebut dapat dijabarkan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4. 1 Pengembangan Kompetensi

Pihak yang Terdampak	Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan	Cara Pengembangan Kompetensi
Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	Peningkatan Kedisiplinan dalam bekerja	Evaluasi dan diskusi
Pejabat Pengawas Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	Peningkatan kedisiplinan pejabat	Evaluasi dan diskusi

Sumber : data diolah

Adapun keterkaitan mata pelatihan yang sudah dipelajari dengan aksi perubahan dirincikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Keterkaitan Mata Pelatihan Dengan Aksi Perubahan

No.	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan Pilihan	Jalur Pembelajaran	Jumlah JP	Keterkaitan Dengan Aksi Perubahan	Sumber Belajar
<u>1</u>	Optimalisasi Penilaian Kinerja PPNPN Melalui <i>reward&punishment system</i> Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	Etika dan Integritas Kepemimpinan Pancasila	Non Klasikal & Klasikal	9.5	Etika dan integritas kepemimpinan Pancasila mengajarkan prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang mendasar, seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Dalam konteks laporan aksi ini, penerapan nilai-nilai tersebut dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih etis dan bertanggung jawab di Kantor Pertanahan Tana Toraja.	Modul & Pengajar
<u>2</u>		Bela Negara Kepemimpinan Pancasila		9.5	Modul ini memperkuat kesadaran akan tanggung jawab terhadap negara dan masyarakat serta pentingnya kepemimpinan yang berintegritas dan bertanggung jawab. Dalam konteks laporan aksi ini, penting bagi pegawai PPNPN untuk memahami tanggung jawab mereka terhadap Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dan masyarakat, serta pentingnya memimpin dengan baik dalam menjalankan tugas-tugas mereka.	
<u>3</u>		Diagnosa Organisasi		9.5	Dengan menggunakan konsep dan alat analisis dari Modul "Diagnosa Organisasi", tim efektif bersama <i>Project Leader</i> dapat mengidentifikasi permasalahan utama yang memengaruhi kedisiplinan pegawai PPNPN di kantor pertanahan. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi permasalahan dan merumuskan strategi yang sesuai dalam laporan aksi perubahan.	
<u>4</u>		Berfikir Kreatif dalam Pelayanan		9.5	Modul ini mengajarkan strategi dan teknik untuk meningkatkan layanan dengan berfokus	

No.	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan Pilihan	Jalur Pembelajaran	Jumlah JP	Keterkaitan Dengan Aksi Perubahan	Sumber Belajar
5					pada inovasi. Dalam konteks laporan aksi ini, penerapan <i>reward&punishment system</i> dapat dianggap sebagai inovasi dalam mengelola kedisiplinan pegawai, yang dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja kepada Masyarakat.	
		Membangun Tim Efektif di Era New Normal		9.5	Membangun tim efektif di era <i>new normal</i> juga bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja anggota tim. Dalam konteks laporan aksi ini, pembentukan tim yang efektif dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan <i>reward&punishment system</i> , sehingga mencapai tujuan optimalisasi penilaian kinerja pegawai.	
		Modul Kepemimpinan dalam Pelaksanaan Pekerjaan		9.5	Kepemimpinan yang baik melibatkan kemampuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif. Dalam konteks laporan aksi ini, <i>Project leader</i> harus mampu mengarahkan tim untuk mengimplementasikan <i>reward&punishment system</i> dengan tepat guna dalam mengoptimalkan penilaian kedisiplinan PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.	
7		Komunikasi dalam Pelayanan Publik		8	Modul ini mengajarkan pentingnya komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Dalam laporan aksi ini, komunikasi yang baik antara <i>Project leader</i> , Tim efektif dan PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, menjadi kunci untuk memastikan pemahaman yang jelas	

No.	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan Pilihan	Jalur Pembelajaran	Jumlah JP	Keterkaitan Dengan Aksi Perubahan	Sumber Belajar
					tentang implementasi <i>reward&punishment system</i> serta tujuan optimalisasi penilaian kinerja PPNPN.	
<u>8</u>		Perencanaan Kegiatan Pelayanan Publik		8	Modul ini membahas tentang pentingnya perencanaan yang matang sebelum melakukan implementasi program atau kegiatan. Dalam konteks laporan aksi ini, perencanaan yang baik diperlukan untuk mengimplementasikan <i>reward&punishment system</i> secara efektif, termasuk dalam menentukan tujuan, target, serta langkah-langkah yang akan dilakukan.	
<u>9</u>		Penyusunan RKA Pelayanan Publik		8	Modul ini membahas tentang proses pengalokasian anggaran untuk kegiatan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Dalam konteks laporan aksi ini, pengalokasian anggaran yang tepat diperlukan untuk pengembangan dan implementasi <i>reward&punishment system</i> serta kegiatan terkait lainnya dalam upaya optimalisasi penilaian kinerja PPNPN.	
<u>10</u>		Modul Pelayanan Publik Digital		8	Modul ini memungkinkan pemahaman tentang teknologi digital yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Dalam laporan aksi ini, implementasi <i>reward&punishment system</i> merupakan salah satu upaya penerapan teknologi digital untuk mengelola kedisiplinan pegawai dengan lebih efektif di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.	
<u>11</u>		Manajemen Mutu		8	Manajemen mutu bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan yang disediakan	

No.	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan Pilihan	Jalur Pembelajaran	Jumlah JP	Keterkaitan Dengan Aksi Perubahan	Sumber Belajar
					oleh suatu organisasi. Dalam konteks laporan aksi ini, penerapan <i>reward&punishment system</i> dapat dianggap sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas layanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dengan memastikan kedisiplinan pegawai yang lebih baik.	
<u>12</u>		Manajemen Pengawasan		8	Modul ini memberikan pemahaman tentang pentingnya pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi. Dalam konteks laporan aksi ini, penerapan <i>reward&punishment system</i> dapat menjadi alat pengawasan yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi tingkat kedisiplinan pegawai PPNPN di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja	
<u>13</u>		Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan		8	Modul ini membantu dalam penyusunan laporan aksi yang terstruktur dan terukur. Dalam konteks laporan aksi ini, modul ini dapat digunakan untuk merencanakan implementasi <i>reward&punishment system</i> , termasuk langkah-langkah yang diperlukan dan waktu pelaksanaannya.	

Sumber : data diolah

4.2. Adopsi Hasil Studi Lapangan pada Kantor Pusat BPJS Kesehatan Jakarta

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi sebuah perusahaan. Dalam suatu organisasi, unsur sumber daya manusia merupakan aset yang penting karena diharapkan dapat memberikan hasil yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi atau bisnis. Oleh karena itu, sumber daya manusia dapat mengontrol input, proses, dan output dalam organisasi mereka dan harus diatur serta dikendalikan sebanyak mungkin

Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya, hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Kinerja yang optimal merupakan harapan bagi setiap perusahaan yang memperkerjakan pegawai, karena pada akhirnya kinerja pegawai menjadi harapan setiap perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal dan semaksimal mungkin. Menurut Gibson (2003) kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Kinerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Novanda, Hadi dan Budiarmo, 2023).

Penilaian kinerja yang digunakan oleh BPJS Kesehatan Kantor Pusat Jakarta berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaian kerjanya dalam bentuk nilai akhir ketercapaian kinerja. melalui penilaian ini, BPJS Kesehatan melakukan penilaian kinerja pegawai setiap tahunnya. *Reward* berupa jasa produksi dan jenjang karir yang lebih baik meningkatkan kinerja pegawai BPJS Kesehatan.

Penilaian kinerja ini menjadi bahan yang dapat diadopsi oleh penulis dalam melaksanakan laporan aksi perubahan “**Optimalisasi Penilaian Kinerja PPNPN Melalui *reward&punishment system* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja**”.

BAB V LAPORAN AKSI PERUBAHAN

5.1. Deskripsi Proses Kepemimpinan

1. Membangun Integritas

Para ahli ilmu organisasi dan juga para praktisi percaya bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1999). Seperti diketahui bahwa keputusan seorang pimpinan akan memberi pengaruh besar pada organisasi. Jika seorang pemimpin memiliki cara berpikir dan bertindak bijaksana, hal itu akan membawa pengaruh terhadap seluruh bagian dalam organisasi. Demikian juga sebaliknya, ketika seorang pemimpin membuat suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan buruk, yang biasanya menyentuh wilayah moral, maka dampak negatifnya pun akan sangat besar bagi organisasi.

Seorang pemimpin selalu menjadi pusat perhatian, pedoman, dan acuan bagi semua anggota dalam organisasi. Hal-hal yang diputuskan atau dilakukannya selalu menjadi referensi bagi para anggota dalam bertindak. Hal-hal yang diperhatikan khususnya menyangkut konsistensi antara perkataan dan tindakannya, cara dia menangani masalah, menghadapi keluhan pegawai dan masyarakat, dan pertimbangan-pertimbangan yang digunakannya ketika hendak memutuskan sesuatu. Ketika seorang pemimpin membuat suatu kebijakan berarti dia hendak menggiring organisasi secara keseluruhan untuk melakukan atau memerhatikan hal tertentu dalam menjalankan aktivitas harian mereka. Ketika kebijakan yang diambil ternyata keliru, dimana secara terang-terangan atau samar-samar mengabaikan aspek-aspek etis, maka seluruh karyawan atau bawahan ikut terbawa untuk mewujudkan keburukan atau kekeliruan yang terkandung dalam kebijakan itu (Gea, 2014).

Integritas ditempatkan sebagai sebagai inti etika keutamaan yang digagas oleh Solomon (1992) dengan menyebut integritas tidak hanya tentang otonomi individu dan kebersamaan, tetapi juga loyalitas, keserasian, kerjasama, dan dapat dipercaya. Penggambaran seseorang yang berintegritas adalah dengan menggambarkan perilaku orang tersebut. Perilaku yang berintegritas di antaranya : jujur; konsisten antara ucapan dan tindakan; mematuhi peraturan dan etika berorganisasi; memegang teguh komitmen dan prinsip-prinsip yang diyakini benar; bertanggung jawab atas tindakan, keputusan, dan resiko yang menyertainya; kualitas individu untuk

mendapatkan rasa hormat dari orang lain; kepatuhan yang konsisten pada prinsip-prinsip moral yang berlaku di masyarakat; kearifan dalam membedakan benar dan salah serta mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama (Redjeki dan Heridiansyah, 2013). Beberapa nilai integritas yang dicerminkan dalam Aksi Perubahan ini adalah sebagai berikut:

a. Disiplin

Seorang pemimpin yang disiplin akan memberikan contoh yang baik bagi bawahannya, mendorong mereka untuk mematuhi kebijakan yang telah ditetapkan. Hal ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan produktif di kantor. Dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dalam penilaian absensi, disiplin menjadi landasan yang kuat untuk memastikan bahwa sistem tersebut berjalan efektif dan memberikan hasil yang diharapkan.

b. Kinerja

Kinerja bagi seorang pemimpin di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja berkaitan dengan kemampuannya untuk memimpin, mengelola, dan memotivasi timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin perlu mampu mengidentifikasi indikator kinerja yang relevan, mengukur pencapaian kinerja secara objektif, dan memberikan arahan serta dukungan yang diperlukan kepada bawahannya. Dalam aksi perubahan ini, pemimpin perlu memastikan bahwa sistem *reward* dan *punishment* yang diterapkan didukung oleh pemantauan kinerja yang efektif, sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

c. Perilaku

Seorang pemimpin perlu menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan perubahan, seperti komunikasi terbuka, kejujuran, integritas, empati, dan keteladanan. Perilaku yang baik dari seorang pemimpin dapat memengaruhi budaya kerja di kantor dan membantu mengubah sikap serta perilaku pegawai. Dengan memperhatikan perilaku yang sesuai, seorang pemimpin dapat memperkuat komitmen dan keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan perubahan yang Anda usulkan.

d. Inovatif

Menjadi inovatif bagi seorang pemimpin berarti memiliki kemampuan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru serta solusi kreatif dalam rangka peningkatan efektivitas kinerja dengan memanfaatkan teknologi dan memperkenalkan praktik terbaik dalam meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai. Dengan pendekatan inovatif, seorang pemimpin dapat memimpin

transformasi organisasi menuju pencapaian tujuan peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

e. Kompeten

Pemimpin yang kompeten berarti memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memahami, merencanakan, dan melaksanakan dalam bekerja. Seorang pemimpin yang kompeten akan memiliki kemampuan Mengidentifikasi solusi-solusi yang sesuai dan efektif untuk meningkatkan kinerja kantor serta mampu menerapkan strategi yang tepat, termasuk sistem *reward* dan *punishment* untuk mendorong kinerja yang lebih baik. selain itu, pemimpin yang kompeten mampu mengelola perubahan dengan mengkomunikasikan visi dan misi program kerja, memimpin dengan contoh dan memberikan dukungan kepada tim, mengukur dan mengevaluasi efektivitas dari sistem yang diimplementasikan serta melakukan penyesuaian jika diperlukan.

f. Komitmen

Pemimpin yang berkomitmen memiliki kesediaan dan tekad yang kuat untuk mendukung, melaksanakan, dan mempertahankan implementasi perubahan tersebut. komitmen yang dimaksud mencakup kesediaan untuk memahami tujuan dan manfaat dari perubahan tersebut, keterlibatan aktif dalam proses perencanaan dan implementasi perubahan, menjadi contoh yang baik dengan menunjukkan komitmen pribadi terhadap perubahan, mendorong dan mendukung anggota tim untuk berpartisipasi secara penuh dalam perubahan dan yang terakhir bertindak sebagai fasilitator dan pemimpin dalam mengatasi hambatan atau tantangan yang muncul selama proses perubahan.

2. Pengelolaan Budaya Kerja

Melalui aksi perubahan ini, pengelolaan budaya kerja "Melayani, Profesional, dan Terpercaya" Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional akan diterapkan dengan adaptasi yang sesuai di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Langkah-langkah akan mencakup penanaman nilai-nilai tersebut kepada seluruh staf, pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang mendukung pelayanan yang berkualitas, pemanfaatan teknologi informasi untuk efisiensi layanan, pemberdayaan staf dalam proses perubahan, serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa budaya kerja yang diinginkan telah terinternalisasi dan diwujudkan dalam pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, Kantor

Pertanahan Tana Toraja diharapkan dapat mencapai standar pelayanan yang lebih tinggi dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5.2 Deskripsi Hasil Kepemimpinan

Capaian tahapan aksi perubahan yang telah dilakukan dalam aksi perubahan ini dijabarkan pada tabel dibawah ini

Tabel 5. 1 Capaian Tahapan Aksi Perubahan

No	Tahapan Aksi Perubahan	Jadwal	Output	Capaian Hasil
1	Persiapan	Minggu I (25-29 Maret 2024)	SK Tim Efektif dan Jadwal Pelaksanaan	100%
2	Pembangunan Sistem	Minggu II (01-05 April 2024)	Flowchart Reward&Punishment System	100%
3	Penarikan Data	Minggu IV dan V (15-26 April 2024)	Presensi, Nilai LKM dan Nilai Perilaku Triwulan 1 2024	100%
4	Penginputan Data Triwulan 1	Minggu VI (29 April – 03 Mei 2024)	Data Hasil Penilaian R&P System Triwulan 1 Tahun 2024	100%
5	Sosialisasi Sekaligus Monitoring dan Evaluasi Hasil Penilaian R&P System	Minggu VII (06 – 10 Mei 2024)	Sosialisasi dan monev telah dilaksanakan	100%
6	Pelaporan	Minggu VIII dan IX (13-24 Mei 2024)	Laporan Aksi Perubahan	100%

Sumber : data diolah

Pelaksanaan aksi perubahan ini yang dilaksanakan selama 9 minggu (25 Maret – 24 Mei 2024) diuraikan sebagai berikut

- a. Koordinasi dengan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja yang bertujuan untuk memberikan penjelasan tekhnis terkait Aksi Perubahan dan penyatuan visi misi yang hendak di

wujudkan dalam aksi perubahan ini. Bapak Sumarlin, S.ST selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja menyampaikan dukungannya terhadap aksi perubahan yang penulis rancang.

“penilaian kinerja PPNPN melalui sistem reward dan punishment menurut saya adalah langkah yang sangat tepat untuk meningkatkan efisiensi dan profesionalisme di lingkungan kerja kami. Saya yakin implementasi Laporan Aksi Perubahan ini akan membawa manfaat yang signifikan bagi kinerja dan pelayanan kami kepada masyarakat.” Sumarlin, S.ST.

- b. Rapat pemberentukan tim efektif dilakukan setelah mendapatkan arahan dari bapak Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Rapat ini bertujuan untuk memberikan arahan dan bimbingan teknis tentang *Reward & Punishment System* serta pembagian tugas tim.



*Gambar 5. 1 Rapat Pembentukan Tim Efektif
Sumber : data diolah*

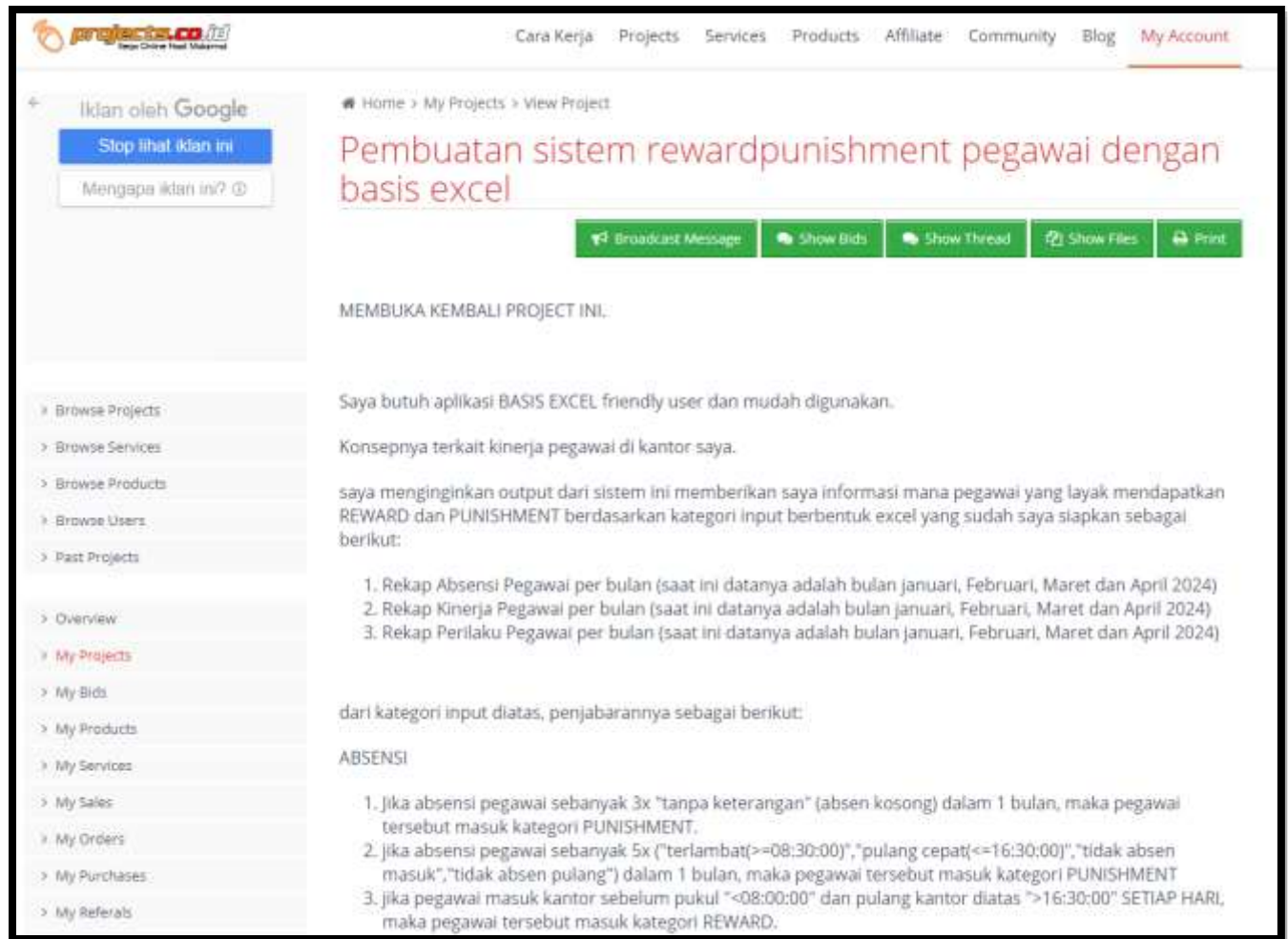
- c. Setelah dilakukan rapat pembentukan tim efektif, output nya adalah diterbitkannya Surat Keputusan Kepala Kantor Nomor 69/SK-73.18.UP.02.03/III/2024 Tanggal 28 Maret 2024 Tentang Pembentukan Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Penilaian Kedisiplinan Kinerja Pppn Melalui *Reward & Punishment System* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

- d. Seluruh Pejabat Pengawas mulai melaksanakan briefing Bersama masing-masing PPNPN nya untuk membahas target dan realisasi Lembar Kinerja Mingguan (LKM) masing-masing PPNPN.



*Gambar 5. 2 Briefing Lembar Kinerja Mingguan
Sumber : data diolah*

- e. Tim efektif mulai melakukan penarikan data Triwulan I yaitu presensi dari aplikasi *e-office* lalu mengumpulkan data Lembar Kinerja Mingguan setiap Seksi dan terakhir mengumpulkan hasil penilaian perilaku melalui *Google Form*. Dengan proses yang terencana dan terstruktur ini, penulis berharap dapat memperoleh data kinerja PPNPN pada triwulan 1 tahun 2024 yang adil dan transparan untuk mendukung evaluasi dan perbaikan kinerja ke depannya.
- f. Pencarian konsultan Pembangunan sistem dilakukan melalui situs web *Project.id*. Setelah konsultan didapatkan, mereka diberikan waktu dua minggu untuk membangun sistem yang ramah pengguna dan mudah dipahami. Dengan kerja sama antara tim efektif dan konsultan eksternal, diharapkan sistem yang dirancang dapat memenuhi kebutuhan tim efektif dengan baik dan meningkatkan efisiensi dalam penilaian kinerja PPNPN Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.



Gambar 5. 3 Screenshot situs web project.id
Sumber : data diolah

- g. Setelah sistem terbentuk dalam bentuk excel, project leader bersama tim efektif mulai melakukan penginputan data triwulan 1 pada *Reward&Punishment System*. Output dari proses ini memberikan data pegawai yang mendapatkan *Granted Reward* dan Surat Peringatan Pertama (SP1) melalui penilaian yang objektif, adil dan transparan. Dengan demikian, langkah ini menjadi langkah awal dalam penerapan sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Tabel 5. 2 Output Reward&Punishment System

No	Triwulan	Bulan Januari			Bulan Februari			Bulan Maret			Evaluasi Triwulan
		Absensi	Kinerja	Perilaku	Absensi	Kinerja	Perilaku	Absensi	Kinerja	Perilaku	
		Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	Reward / Punishment	
1	MUH MAMAN RIADI M, S.Kom			Reward			Reward			Reward	
2	NURUL ISTIQAMA, S.H.	Punishment								Punishment	
3	ROSMAWATY			Reward			Reward			Reward	
4	HERDIATI										
5	DEO PRATAMA			Reward			Reward			Reward	
6	JUNSEN SILLA BANDASO, S.E	Punishment			Punishment			Punishment			SP 1
7	HASAN KADIR										
8	WILHEM PALA TANGALAYUK KUPA, S.E	Punishment				Reward			Reward		
9	JUNARMI S, S.Pd						Reward				
10	RAHMAWATY	Punishment		Punishment			Punishment			Punishment	SP 1
11	FITRIANI S, S.E										
12	LUDIA, S.Pd										
13	MAGDALENA SARASAK, S.Pd										
14	JUNITA SIANG, S.E										
15	DIAN SUKARNITA	Punishment	Reward			Reward			Reward		
16	CHICA MUSTIKA BAAN, S.H	Punishment						Punishment			
17	RESKY KOMBONG PADANG, S.H		Reward	Reward			Reward		Reward	Reward	
18	DARMI PARANTE, S.Pd		Reward	Reward	Reward	Reward	Reward	Reward	Reward	Reward	Granted Reward
19	LUSIANA TANDI BARATIQU, S.Pt.			Reward			Reward			Reward	
20	RESTY MIRIANA TANDILANGI, A.Md. Kom	Punishment	Reward	Reward	Punishment	Reward	Reward	Punishment	Reward	Reward	SP 1
21	JAQUELINE RIRIN MALLISA	Punishment				Reward					
22	NURUL SAPUTRI AMBIA, S.Ak.		Reward	Reward		Reward	Reward		Reward	Reward	
23	CICILIA SANGGA	Punishment		Reward			Reward			Reward	
24	RAINNY RATNASARY, S.T.	Punishment						Reward			
25	CAROLINA PAULUS POLLI	Punishment		Reward			Reward			Reward	
26	NATANIEL TANAN, S.E										
27	HARSER TARUKALLO, S.Kom			Reward			Reward		Reward	Reward	
28	ICHAL AL FARIZ ARJUN, S.Kom			Reward			Reward			Reward	
29	KRISTIAN M, S.Pd	Punishment					Punishment			Punishment	
30	YULIANUS PALF PADANG	Punishment									

Sumber : data diolah

- h. Sosialisasi *Reward&Punishment System* dilaksanakan bersamaan dengan rapat evaluasi dan monitoring kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja yang dihadiri oleh seluruh pegawai (PNS, PPPK, dan PPNPN) pada tanggal 08 Mei 2024. Dalam kesempatan tersebut, semua pihak diberikan pemahaman yang mendalam tentang sistem baru ini, serta kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan masukan yang konstruktif guna penyempurnaan implementasi dan efektivitasnya di lingkungan kerja.



*Gambar 5. 4 Sosialisasi Reward&Punishment System
Sumber : data diolah*

- i. Pemberian Surat Peringatan Pertama kepada pegawai yang mendapatkan predikat punishment selama tiga bulan berturut-turut serta pemberian penghargaan kepada pegawai yang berhasil mendapatkan predikat Granted Reward dilaksanakan setelah sosialisasi dilakukan. Hal ini diharapkan dapat memberikan evaluasi dan semangat kepada PPNPN untuk bekerja lebih disiplin, berkinerja di atas ekspektasi, dan berperilaku sangat baik. Dengan adanya punishment dan penghargaan ini, diharapkan motivasi dan prestasi pegawai dapat meningkat, serta tercipta lingkungan kerja yang lebih produktif dan profesional di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.



*Gambar 5. 5 Briefing dan pemberian SP1 kepada PPNPN
Sumber : data diolah*



*Gambar 5. 6 Screenshot pemberian penghargaan PPNP
Sumber : Laman Instagram @kantahkabtanatoraja*

- j. Penyusunan Laporan Aksi Perubahan dilakukan setelah sosialisasi dilaksanakan. Laporan Aksi ini diharapkan dapat memberikan gambaran jelas tentang pembangunan *Reward&Punishment System* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pegawai. Dengan adanya laporan ini, diharapkan akan terjadi pemahaman yang lebih baik terkait tujuan, implementasi, dan dampak dari sistem tersebut, serta memberikan dasar untuk evaluasi dan perbaikan ke depannya.

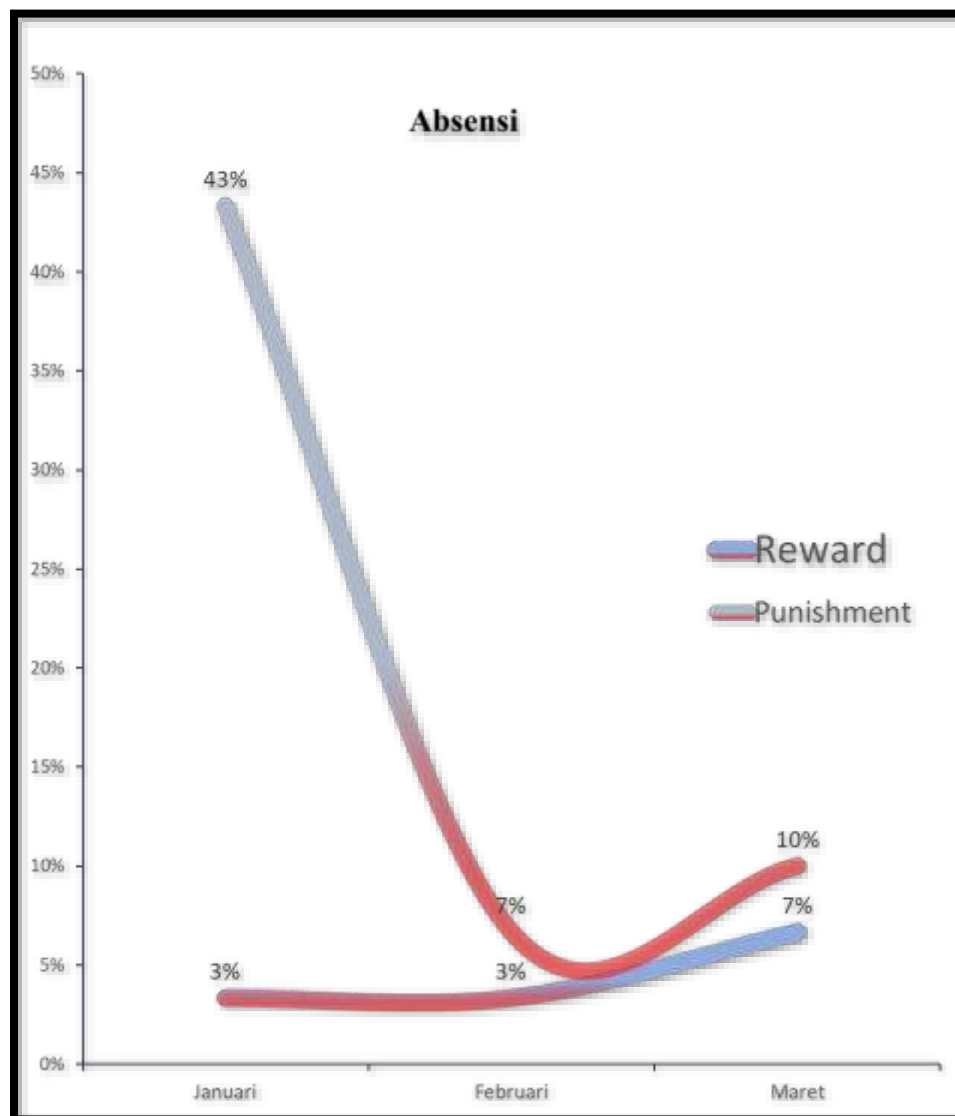
5.3 Capaian Reward&Punishment System

Capaian dalam sistem ini memberikan data yang akurat dan efektif tentang kedisiplinan, kinerja, dan perilaku PPNP dalam satu periode tertentu. Melalui data ini, pemimpin dapat

melakukan monitoring dan evaluasi berkelanjutan setiap bulannya untuk mencapai hasil kerja yang lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, penggunaan sistem ini memberikan landasan yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang tepat guna meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja. Berikut ini adalah capaian hasil masing-masing kategori input pada triwulan 1 tahun 2024

a. Absensi

Hasil dari penilaian absensi PPNPN pada triwulan pertama tahun 2024 dijabarkan dalam grafik dibawah ini

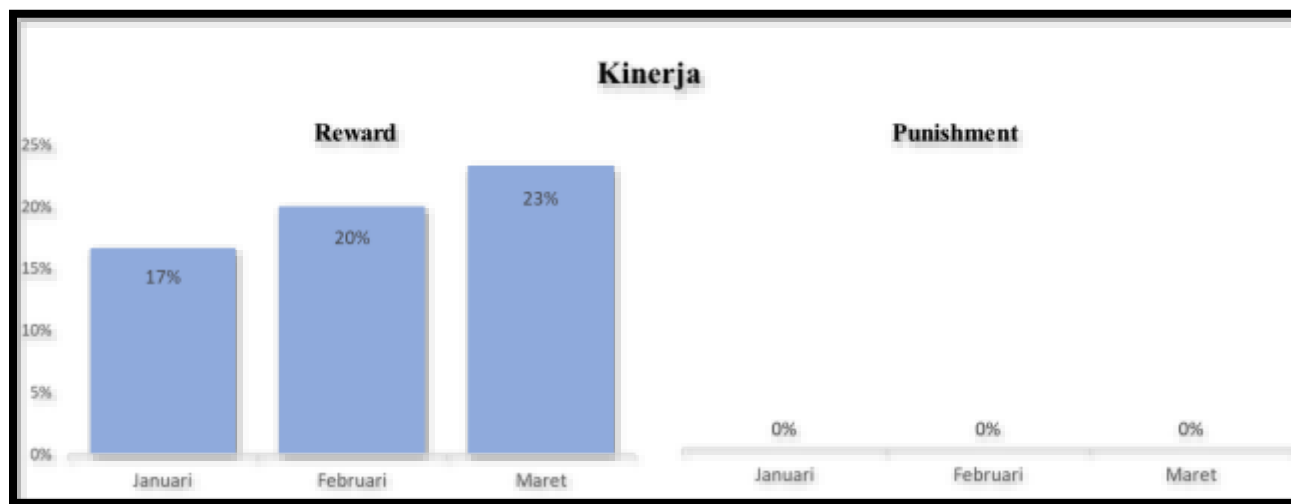


Gambar 5. 7 Grafik Penilaian Absensi R&P System
Sumber : data diolah

Dari grafik di atas, dapat disimpulkan bahwa pada bulan Januari 2024 jumlah PPNPN yang mendapatkan *punishment* mencapai 43%. Kemudian, pada bulan Februari 2024, terjadi penurunan drastis menjadi 7% dari seluruh PPNPN yang mendapatkan *punishment*. Namun, pada bulan Maret 2024, terjadi peningkatan kembali menjadi 10% dari seluruh PPNPN yang mendapatkan predikat *Punishment*. Sedangkan untuk predikat *Reward*, terjadi peningkatan yang cukup baik. Dimana pada bulan Januari, jumlah PPNPN yang mendapatkan *reward* adalah 3% dari seluruh pegawai. Pada bulan Februari, masih berada pada angka yang sama, yaitu 3%. Kemudian, pada bulan Maret 2024, terjadi kenaikan jumlah PPNPN yang mendapatkan predikat *reward* sebesar 10%. Dengan demikian, data ini memberikan gambaran yang jelas tentang tren kedisiplinan dan penghargaan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, yang dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan dan evaluasi lebih lanjut terkait kedisiplinan.

b. Kinerja

Hasil dari penilaian absensi PPNPN pada triwulan pertama tahun 2024 dijabarkan dalam grafik dibawah ini



Gambar 5. 8 Grafik Penilaian Lembar Kinerja Mingguan (LKM)

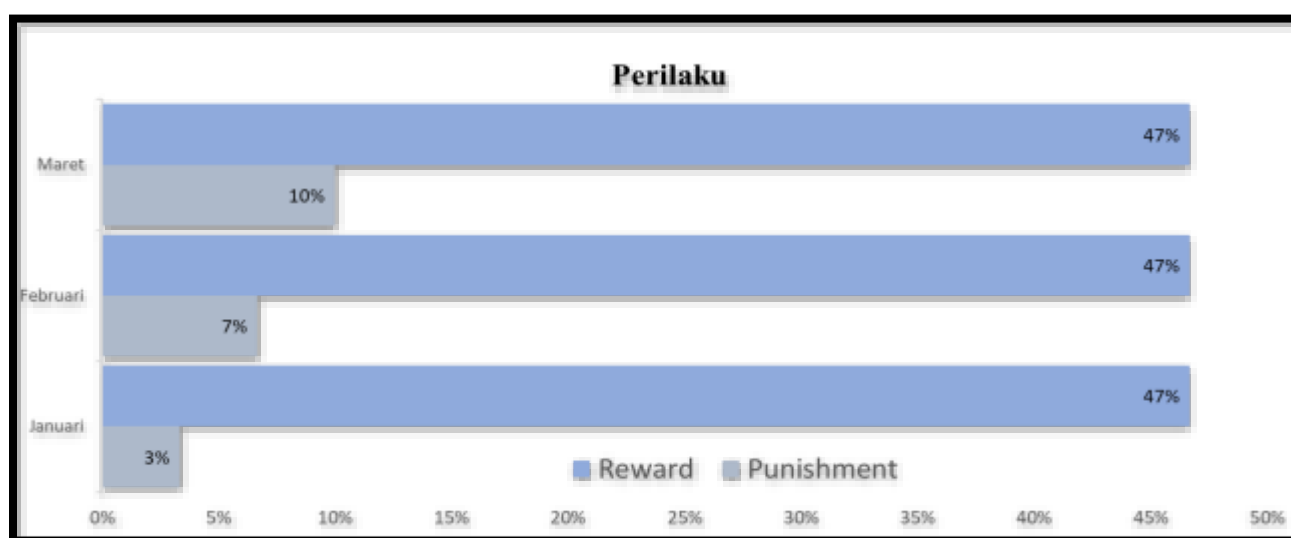
Sumber : data diolah

Dari grafik di atas, terlihat bahwa jumlah PPNPN yang hasil kinerjanya mendapatkan *reward* pada triwulan pertama terus meningkat hingga mencapai 23% pada bulan Maret. Sedangkan untuk predikat *punishment*, tidak ada PPNPN yang mendapatkan predikat tersebut. Grafik diatas juga menunjukkan bahwa Pejabat Pengawas masih belum memahami bagaimana

memberikan penilaian kinerja yang baik untuk PPNPN di bawahnya pada triwulan 1. Namun, pada bulan April, Pejabat Pengawas telah mulai memahami bagaimana penilaian kinerja mingguan dapat dilakukan dengan objektif, akurat, dan transparan. Dengan demikian, terlihat adanya progres yang positif dalam pemahaman dan implementasi sistem penilaian kinerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

c. Perilaku

Hasil dari penilaian Perilaku PPNPN pada triwulan pertama tahun 2024 dijabarkan dalam grafik dibawah ini



Gambar 5. 9 Grafik Penilaian Perilaku PPNPN
Sumber : data diolah

Dari grafik di atas, terlihat bahwa jumlah PPNPN nilai perilaku yang mendapatkan *reward* pada triwulan pertama menunjukkan nilai yang sama yaitu 47% pada bulan Maret. Sedangkan untuk predikat *punishment*, terjadi peningkatan yaitu bulan Januari sebesar 3%, kemudian pada bulan Februari mencapai angka 7%, dan pada bulan Maret mencapai angka 10%. Grafik diatas juga menunjukkan bahwa dalam menilai perilaku PPNPN, pejabat pengawas masih memberikan penilaian secara subjektif tanpa pertimbangan yang mendalam. Penulis berharap setelah dilakukannya sosialisasi *reward & punishment* system maka seluruh pejabat pengawas akan menilai perilaku PPNPN dengan lebih objektif dan mendalam. Dengan demikian, diharapkan adanya perbaikan signifikan dalam sistem penilaian kinerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja pada periode berikutnya.

5.4 Kendala Dalam Aksi Perubahan

Salah satu kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan Laporan Aksi Perubahan ini adalah resistensi atau ketidaksetujuan dari sebagian pegawai terhadap perubahan yang diusulkan. Terkadang, adopsi sistem baru atau pengimplementasian aturan baru dapat menimbulkan ketidaknyamanan atau kekhawatiran di kalangan pegawai yang terbiasa dengan sistem yang lama. Selain itu, mungkin juga terdapat kesulitan teknis dalam penggunaan sistem baru, seperti kurangnya pemahaman pejabat pengawas dalam memberikan penilaian perilaku dan penilaian kinerja. Oleh karena itu, penting untuk melakukan sosialisasi yang efektif dan memberikan pelatihan yang memadai kepada seluruh pegawai agar dapat mengatasi kendala ini dan memastikan keberhasilan implementasi Aksi Perubahan penulis.

Selain itu, kendala lain yang menjadi perhatian adalah penarikan data yang masih dilakukan secara manual. Penulis menyadari bahwa proses manual ini dapat menjadi tidak efisien dan rentan terhadap kesalahan. Oleh karena itu, penulis berharap kedepannya sistem ini dapat dilakukan secara otomatis menggunakan aplikasi-aplikasi berbasis *web* atau dapat terintegrasi langsung dengan sistem kepegawaian kementerian agraria dan tata ruang sehingga proses penarikan data dan penilaiannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, implementasi sistem penilaian kinerja akan menjadi lebih lancar dan akurat, serta meminimalisir potensi kesalahan manusia yang dapat terjadi dalam proses manual.

Penulis juga mencatat bahwa nilai *reward* yang masih tergolong kecil, seperti uang saku sebesar Rp500.000,-, juga menjadi kendala tersendiri. Penulis khawatir bahwa nilai *reward* tersebut tidak cukup untuk menjadi pendorong pegawai bersemangat untuk mengejar hasil penilaian *Granted Reward*. Oleh karena itu, perlu dipertimbangkan untuk meninjau kembali besaran *reward* agar dapat lebih efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja pegawai.

5.5 Pelaksanaan Keberlanjutan Aksi Perubahan

Dalam melaksanakan keberlanjutan aksi perubahan ini, penulis didukung penuh oleh Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja sekaligus mentor penulis yang dituangkan dalam Surat Pernyataan Dukungan Nomor 39/SPt-73.18.UP.02.03/V/2024 Tanggal 27 Mei 2024. Mentor berharap implementasi system ini dapat berlangsung pada jangka panjang dan merata di seluruh strata pegawai, termasuk PNS, PPPK, dan PPNPN. Sebagai bagian dari upaya untuk

menjaga keberlangsungan ini, aksi perubahan diharapkan dapat memberikan arahan yang jelas dalam penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) setiap tahunnya bagi seluruh pegawai. Khusus bagi PPPK dan PPNPN, aksi perubahan ini diharapkan dapat menjadi kriteria evaluasi dalam proses perpanjangan kontrak mereka. Dengan demikian, implementasi sistem *reward* dan *punishment* tidak hanya akan menjadi instrumen untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan, tetapi juga akan menjadi bagian integral dari proses manajemen pegawai yang berkelanjutan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Selanjutnya, mentor berharap penulis dapat membuat system ini menjadi aplikatif sehingga keberhasilan aksi perubahan ini dapat menjadi contoh bagi kantor pertanahan lainnya. Dengan sistem yang mudah dipahami namun efektif, penulis meyakini bahwa adopsi aksi perubahan ini oleh kantor pertanahan lain akan membawa dampak positif dalam meningkatkan kualitas layanan publik di seluruh wilayah. Namun, kesuksesan ini tidak dapat terwujud tanpa kerjasama dan komitmen penuh dari semua pihak terkait. Oleh karena itu, penting untuk terus memperkuat koordinasi dan komunikasi antara *stakeholder*, serta mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi. Dengan demikian, diharapkan aksi perubahan ini dapat menjadi tonggak awal dalam mewujudkan perubahan yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Terakhir, mentor berharap pelaksanaan penilaian kinerja pegawai melalui *reward and punishment system* dapat terus berlangsung secara konsisten dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

5.6 Strategi Menghadapi Tantangan Implementasi Aksi Perubahan

Di level kantor pertanahan, strategi utama untuk mengatasi tantangan implementasi aksi perubahan melibatkan sosialisasi yang efektif dan pelatihan yang intensif bagi seluruh pegawai. Dengan memperkuat pemahaman akan urgensi dan manfaat dari perubahan yang diusulkan, serta memberikan keterampilan yang diperlukan untuk mengimplementasikannya, diharapkan bahwa pegawai akan lebih terbuka dan siap untuk mengadopsi sistem baru. Selain itu, penting untuk membentuk tim internal yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan monitoring implementasi, yang dapat memberikan dukungan dan bimbingan kepada seluruh pegawai selama proses tersebut. Selain itu, evaluasi berkala juga diperlukan untuk mengidentifikasi kendala yang mungkin timbul selama proses implementasi dan menyesuaikan strategi yang diperlukan.

Di level kementerian pusat, strategi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan implementasi aksi perubahan melibatkan koordinasi yang erat antara kementerian dan unit-unit terkait. Diperlukan dukungan yang kuat dari pihak manajemen tingkat atas untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang diperlukan telah ditetapkan dan disosialisasikan dengan jelas. Selain itu, pembentukan tim kerja lintas sektor yang terdiri dari perwakilan dari berbagai divisi dan unit kerja akan membantu dalam memastikan keselarasan implementasi antarunit kerja. Penyusunan regulasi yang tepat juga merupakan langkah penting untuk memberikan kerangka kerja yang jelas dan mendukung implementasi aksi perubahan dengan memberikan landasan hukum yang kuat. Selain itu, pemantauan dan evaluasi yang rutin terhadap implementasi aksi perubahan juga penting untuk memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai dan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan penyesuaian ke depannya.

BAB VI PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Dalam mengevaluasi Laporan Aksi Perubahan ini terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik yaitu sebagai berikut.

1. Implementasi *Reward&Punishment System* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja telah menghasilkan pencapaian yang memuaskan sesuai dengan tujuan aksi perubahan yang ditetapkan. Seluruh stakeholder, termasuk pegawai dan pihak terkait lainnya, menyatakan kepuasan mereka atas hasil yang telah dicapai. Sistem ini telah terbukti sangat bermanfaat bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, dengan harapan bahwa melalui penerapan sistem ini, kualitas layanan publik di kantor Pertanahan dapat meningkat secara signifikan. *Reward&Punishment System* telah menjadi alat penilaian kinerja yang akurat, adil dan transparan bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN), sementara bagi pemimpin, sistem ini menjadi alat yang tepat dalam memberikan penilaian yang objektif.
2. Dengan kemudahan penggunaan dan kesederhanaan sistem ini, diharapkan bahwa *Reward&Punishment System* dapat diadopsi di kantor pertanahan lainnya, bahkan di tingkat kementerian pusat, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik secara luas.
3. Penting untuk diakui bahwa perubahan tidaklah terjadi secara instan dan memerlukan waktu serta komitmen yang berkelanjutan. Proses adaptasi terhadap perubahan dapat menjadi rumit dan memerlukan dukungan yang berkelanjutan dari seluruh *stakeholder*. Oleh karena itu, penting untuk menjaga momentum perubahan dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul dengan pendekatan yang proaktif dan terarah.

6.2. Rekomendasi

Dalam rangka menjaga dan meningkatkan keberhasilan implementasi *Reward&Punishment System* serta memperbaiki aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan, beberapa rekomendasi dapat dipertimbangkan:

1. Pelatihan dan Sosialisasi Lanjutan

Perlu dilakukan pelatihan dan sosialisasi lanjutan kepada seluruh pegawai untuk memperdalam pemahaman mereka tentang sistem ini. Hal ini dapat dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa semua pegawai memahami dengan baik bagaimana sistem ini berfungsi dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan-tujuan perubahan.

2. Peningkatan Nilai *Reward*

Pertimbangkan untuk meningkatkan nilai *reward* yang diberikan kepada pegawai sebagai insentif. Hal ini dapat dilakukan dengan meninjau ulang kebijakan pemberian *reward* dan memastikan bahwa nilai *reward* tersebut cukup signifikan sehingga dapat memberikan dorongan yang lebih besar bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Pemantauan dan Evaluasi Terus-Menerus

Penting untuk terus memantau dan mengevaluasi implementasi *Reward&Punishment System* secara berkala. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi potensi perbaikan dan memastikan bahwa sistem ini tetap efektif dan relevan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

4. Integrasi dengan Sistem Kepegawaian Pusat

Disarankan untuk mengintegrasikan *Reward&Punishment System* dengan sistem kepegawaian yang ada di tingkat pusat. Hal ini akan memudahkan dalam proses pengelolaan dan pengawasan kinerja pegawai secara keseluruhan serta memastikan konsistensi dalam penerapan kebijakan di seluruh instansi di bawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice (5th ed.)*. Cambridge University Press.
- Choliq, A. (2020). Membangun Tim Kerja Efektif Dalam Aksi Peningkatan Pelayanan Publik. Diakses pada 15 Maret 2024, dari <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-palu/baca-artikel/13399/Membangun-Tim-Kerja-Efektif-DalamAksi-Peningkatan-Pelayanan-Publik.html>
- Fiandi, A. (2024). Proses Inovasi Dalam Organisasi. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, Vol : 1 No: 1.
- Gea, A.A. (2014). Integritas Personal dan Kepemimpinan Etis. *HUMANIORA Vol.5 No.2 Oktober 2014*: 950-959
- Giffari, F., Kaifiah, I. (2014). Analisis *Cost Benefit* Pengembangan Cadangan Strategis. *Lembaran Publikasi Minyak dan Gas Bumi*, 48.1.229.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1993). *The Discipline Of Team*. *Harvard Business Review*, Reprint Number 93207.
- Morgan, R. B. (1999). *Self- and co-worker perception of ethics and their relationship to leadership and salary*. *Academy of Management Journal*, 36(1), 200–214.
- Novanda, A.G., Hadi, S.P., Budiatmo, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Pemuda). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 12, No. 1.
- Nugroho, Y.A. (2019). Analisis *Stakeholders* Dalam Pengembangan Program Diklat Di Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan Dan Perikanan. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*. Vol 5 No 1.
- Park, M., Jit, M., Wu, J.T. (2018). *Cost-benefit analysis of vaccination: a comparative analysis of eight approaches for valuing changes to mortality and morbidity risks*. *BMC Medicine* (2018) 16:139

Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Di Lingkungan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional.

Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 2023 tentang Penerbitan Dokumen Elektronik dalam Kegiatan Pendaftaran Tanah.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 49 Tahun 2023 Tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2024

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Rahmiyati, A.L., Abdillah, A.D., Susilowati., Anggaraini, D. (2018). *Cost Benefit Analysis (CBA) Program Pemberian Makanan Tambahan (PMT) Susu Pada Karyawan di PT. Trisula Textile Industries Tbk Cimahi Tahun 2018. Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia, Volume 3 Nomor 1.*

Redjeki, D.P.S., Heridiansyah, J. (2013). Memahami Sebuah Konsep Integritas. *JURNAL STIE SEMARANG, VOL 5, NO 3, Edisi Oktober 2013 (ISSN : 2252-7826)*

Sabilla, D.M. (2023). Analisis Eksternal Sebagai Upaya Pengembangan Bisnis Perdagangan Internasional Baru (Studi Kasus: PT. GFA). *Akuntansi dan Manajemen, Vol.18, No. 2, 2023, Hal. 42-50*

Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business, New York: Oxford University Press*


Sukmawati, D. (2017). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Publik, Vol. 11; No. 02; 2017; 269-278.*

Surat Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor B/KP.06/487/III/2023 tanggal 02 Maret 2023 hal Penyesuaian Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara pada Masa Transisi Menuju Endemi, Perekaman kehadiran (hari dan jam kerja) menggunakan daftar hadir elektronik melalui aplikasi *e-office* berlaku mulai 01 April 2023.

Tinambunan, A.P. (2023). Diagnosa Penyakit Dan Model Perubahan Pada Unika Santo Thomas Medan. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS (JMB), Volume 23 Nomor 1, Maret 2023*

LAMPIRAN I

Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tentang Pembentukan Tim Efektif



**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA
NOMOR : 69/SK-73.18.UP.02.03/III/2024

TENTANG
PEMBENTUKAN TIM KERJA EFEKTIF AKSI PERUBAHAN OPTIMALISASI PENILAIAN
KEDISIPLINAN KINERJA PPNPN MELALUI REWARD & PUNISHMENT SYSTEM PADA
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA

KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA

Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan aksi perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Angkatan 2 Tahun 2024 perlu Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Penilaian Kedisiplinan Kinerja PPNPN Melalui *reward&punishment system* Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja;
b. Bahwa yang namanya tercantum dalam Lampiran Keputusan ini dianggap cakap dan mampu melaksanakan tugas dalam Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan sebagaimana tersebut diatas;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu ditetapkan dengan Keputusan Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja tentang Pembentukan Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Penilaian Kedisiplinan Kinerja PPNPN Melalui *Reward & Punishment System* pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang (Lampiran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 83);
4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional;
5. Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2011 tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia;
6. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional, Nomor 7 Tahun 2018 tentang Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional;
7. 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;
8. Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Tahun Anggaran 2024 Nomor SP DIPA-056.01.2.481906/2024 Tanggal 24 November 2023;

MEMUTUSKAN...

Melayani, Profesional, Terpercaya

-2-

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA TENTANG PEMBENTUKAN TIM KERJA EFEKTIF AKSI PERUBAHAN OPTIMALISASI PENILAIAN KEDISIPLINAN KINERJA PFPN MELALUI REWARD & PUNISHMENT SYSTEM PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA

- KESATU : Membentuk Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Penilaian Kedisiplinan Kinerja PFPN Melalui Reward&Punishment System Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja dengan susunan keanggotaan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini;
- KEDUA : Tugas Tim Kerja Efektif Aksi Perubahan sebagaimana dimaktud dalam Diktum KESATU yaitu menyelenggarakan kerja efektif aksi perubahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja;
- KETIGA : Biaya yang timbul akibat ditetapkannya Keputusan ini dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Tahun Anggaran 2024 Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja;
- KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Makale
pada tanggal 28 Maret 2024

KEPALA KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN TANA TORAJA,

Ditandatangani Secara
Elektronik

SUMARLIN, S.ST.
NIP 197412011998081001

Tembusan:

1. Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional, di Jakarta;
2. Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, di Bogor;
3. Kepala Pusat Data dan Informasi Pertanahan, Tata Ruang dan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan, di Bogor;
4. Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Sulawesi Selatan, di Makassar.



Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik B2RE, B2SN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sertub Tanahku

v1.00

LAMPIRAN KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA

NOMOR : 69/SK-78.18.UP.02.03/III/2024

TANGGAL : 28 Maret 2024

No.	Nama	Jabatan	Jabatan Dalam Tim
1.	Sumartin, S.ST. NIP. 19760926 199803 1 001	Kepala Kantor	Mentor dan Pendukung Utama Aksi Perubahan
2.	Armanayah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev. NIP. 19860129 201402 1 001	Kepala Subbagian Tata Usaha	Project Leader
TIM EFEKTIF			
3	Galib Akber Juz, S.T. NIP. 19831130 201408 1 001	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Pertama	ANGGOTA
4	Deddy Arma NIP. 19860120 200911 1 001	Bendahara	
5	Adam Budi Setria, A.Md.Kom. NIP. 19970521 202204 1 001	Pengelola Informasi Pertanahan	
6	Muh Maman Riadi M	FPNPN	
7	Retty Miriana Tandi Langi	FPNPN	

Ditetapkan di : Makale
Pada tanggal : 28 Maret 2024



KEPALA KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN TANA TORAJA

Ditandatangani Secara
Elektronik

Sumartin, S.ST.
NIP. 19760926 199803 1 001




LAMPIRAN II

Nota dinas Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN Jalan Pongtiku No.53 Makale Telepon: (0423) 22061 email: kab-tanatoraja@atrbtn.go.id
NOTA DINAS NOMOR 43/ND-73.18.UP.02.03/V/2024	
Yth.	: Seluruh Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja (PNS, PPPK, dan PPNPN)
Dari	: Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja
Tanggal	: 07 Mei 2024
Sifat	: Segera
Lampiran	: -
Hal	: Monitoring dan Evaluasi Kinerja Triwulan I Tahun 2024
<p>Dalam rangka Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja Triwulan I Tahun 2024, dengan ini mengundang seluruh Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja (PNS, PPPK, dan PPNPN) untuk menghadiri rapat yang dimaksud pada:</p> <p>Hari/Tanggal : Rabu/08 Mei 2024 Waktu : 10.00 WITA Tempat : Tammuan Mali' Ma' Bisara Padang Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja</p> <p>Kepada seluruh Seksi agar menyiapkan laporan realisasi pekerjaan pada Triwulan I Tahun 2024, demikian Nota Dinas ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.</p> <p style="text-align: right;">Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, Ditandatangani Secara Elektronik Sumarlin, S.ST. NIP 197412011998031001</p>	
	<p>Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik BSR-E, BSSN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku</p> <p style="text-align: right;"><i>Melayani, Profesional, Terpercaya</i> v 1.05</p>




LAMPIRAN III

Surat Peringatan Pertama (SP1) Resty Miriana Tandi Langi

	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN Jalan Pongtiku No.53 Makale Telepon: (0423) 22061 email: kab-tanatoraja@atrbpn.go.id	
Nomor	: B/UP.02.03/199-73.18/V/2024	Makale, 15 Mei 2024
Sifat	: Segera	
Lampiran	: -	
Hal	: Surat Peringatan Pertama (SP 1)	
Yth. Resty Miriana Tandi Langi di Tempat		
Kepada Saudara diberikan Surat Peringatan Pertama (SP 1) sehubungan dengan pelanggaran disiplin yaitu mendapatkan status Punishment untuk kategori Absensi (5 kali terlambat dan izin) pada bulan Januari, Februari, dan Maret 2024 secara berturut-turut.		
Surat Peringatan ini berlaku untuk selama 1 (satu) Tahun terhitung sejak dikeluarkannya surat Peringatan ini dan selama 3 (tiga) bulan kepada saudara tidak diperkenankan untuk izin dan cuti. Apabila saudara melakukan kesalahan yang sama atau lebih besar maka saudara akan dikenakan sanksi yang lebih berat.		
Demikian disampaikan kepada saudara untuk segera dilaksanakan.		
Kepala Subbagian Tata Usaha,		
Ditandatangani Secara Elektronik		
Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev. NIP 198601292014021001		
Tembusan: Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, di Makale.		
		Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik ESrE, BSSN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku
<i>Melayani, Profesional, Terpercaya</i>		v 1.05



LAMPIRAN IV

Surat Peringatan Pertama (SP1) Rahmawaty

	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN	
Jalan Pongfiku No.53 Makale Telepon: (0423) 22061 email: kab-fanatoraja@atrpn.go.id		
Nomor	: B/UP.02.03/201-73.18/V/2024	Makale, 15 Mei 2024
Sifat	: Segera	
Lampiran	: -	
Hal	: Surat Peringatan Pertama (SP 1)	
Yth. Rahmawaty di Tempat		
Kepada Saudara diberikan Surat Peringatan Pertama (SP 1) sehubungan dengan pelanggaran disiplin yaitu mendapatkan Punishment kategori Perilaku pada bulan Januari, Februari, dan Maret 2024 secara berturut-turut.		
Surat Peringatan ini berlaku untuk selama 1 (satu) Tahun terhitung sejak dikeluarkannya surat Peringatan ini, selama 3 (tiga) bulan saudara tidak diperkenankan untuk izin dan cuti, apabila saudara melakukan kesalahan yang sama atau lebih besar maka saudara akan dikenakan sanksi yang lebih berat.		
Demikian disampaikan kepada saudara untuk segera dilaksanakan.		
Kepala Subbagian Tata Usaha,		
Ditandatangani Secara Elektronik		
Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev. NIP 198601292014021001		
Tembusan: Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, di Makale.		
		Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik B2cE, B2cN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku
<i>Melayani, Profesional, Terpercaya</i>		v 1.00


LAMPIRAN V

Surat Peringatan Pertama (SP1) Junsen Silla Bandaso

	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/ BADAN PERTANAHAN NASIONAL KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN	
Jalan Pongika No.53 Makale Telepon: (0423) 22061 email: kab-tanatoraja@atrpn.go.id		
Nomor	: B/UP.02.03/200-73.18/V/2024	Makale, 15 Mei 2024
Sifat	: Segera	
Lampiran	: -	
Hal	: Surat Peringatan Pertama (SP 1)	
Yth. Junsen Silla Bandaso di Tempat		
<p>Kepada Saudara diberikan Surat Peringatan Pertama (SP 1) sehubungan dengan pelanggaran disiplin yaitu mendapatkan Punishment kategori Absensi (akumulasi 3 kali tanpa keterangan) pada bulan Januari, Februari, dan Maret 2024 secara berturut-turut.</p> <p>Surat Peringatan ini berlaku untuk selama 1 (satu) Tahun terhitung sejak dikeluarkannya surat Peringatan ini, selama 3 (tiga) bulan saudara tidak diperkenankan untuk izin dan cuti, apabila saudara melakukan kesalahan yang sama atau lebih besar maka saudara akan dikenakan sanksi yang lebih berat.</p> <p>Demikian disampaikan kepada saudara untuk segera dilaksanakan.</p>		
Kepala Subbagian Tata Usaha,		
Ditandatangani Secara Elektronik		
Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev. NIP 198601292014021001		
Tembusan:		
Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja, di Makale.		
	<p>Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATR/BPN menggunakan sertifikat elektronik BSEK, BSN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku</p> <p><i>Melayani, Profesional, Terpercaya</i></p>	v 1.00

LAMPIRAN VI

Surat Pernyataan Dukungan Kepala Kantor

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATARUANG /
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA
PROVINSI SULAWESI SELATAN**
Jalan Pongliku Nomor 53 Makale. Telepon : 0423-22061 email : kab-taneloraja@atbptn.go.id

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN
Nomor: 39/SPt-73.18.UP.02.03/V/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sumarlin, S.ST.
NIP : 197412011998031001
Pangkat : Pembina (IV/a)
Jabatan : Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja

Dengan ini menyatakan memberikan dukungan kepada:

Nama : Armansyah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.
NIP : 198601292014021001
Pangkat : Penata (III/c)
Jabatan : Kepala Subbagian Tata Usaha

Untuk mendukung keberlanjutan aksi perubahan yang berjudul "Optimalisasi Perilaku Kinerja PPNP Melalui Reward and Punishment System pada Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja" berupa :

1. Terus menggunakan reward and punishment sistem dalam melakukan penilaian kinerja pegawai setiap tahun.
2. Meningkatkan sistem menggunakan aplikasi yang mumpuni dan memudahkan agar penilaian semakin efektif dan efisien.
3. Melakukan penilaian kinerja kepada seluruh pegawai yaitu PNS, PPPK dan PPNP Kantor Pertanahan Kabupaten Tana Toraja.



Pernyataan dukungan ini sebagai bagian dari agenda Didat Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan II Tahun 2024 yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia - Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Demikian Surat Pernyataan Dukungan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makale, 27 Mei 2024
Kepala Kantor Pertanahan
Kabupaten Tana Toraja,

Ditandatangani Secara
Elektronik

Sumarlin, S.ST.
NIP 197412011998031001


  Dokumen ini sah dan telah ditandatangani secara elektronik melalui e-Office ATU/SPN menggunakan sertifikat elektronik BIRK, BIRN. Untuk memastikan keasliannya, silakan pindai Kode QR menggunakan fitur 'Validasi Surat' pada aplikasi Sentuh Tanahku

Meliputi, Profesional, Terpercaya

4/18

LAMPIRAN VII

Berita Acara Serah Terima Surat Peringatan Pertama (SP1)



**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG /
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

Jalan Pongtiku Nomor 53 Makale. Telepon : 0423-22061 email : kab-tanatoraja@atrbpn.go.id

BERITA ACARA
RAPAT PEMBERITAHUAN SURAT PERINGATAN PERTAMA (SP I)
NOMOR : 252/BA-73.18.UP.02.03/V/2024

Pada hari ini Rabu tanggal Lima Belas bulan Mei tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat 15-05-2024, telah dilaksanakan Rapat Pemberitahuan Surat Peringatan Pertama (SP I) kepada:

No.	Nama	Jabatan
1.	Resty Miriana Tandi Langi	PPNPN
2.	Junsen Silla Bandaso	PPNPN
3.	Rahmawaty	PPNPN

Surat Peringatan Pertama (SP I) yang bersangkutan merupakan hasil dari Reward and Punishment System telah dilaksanakan pada triwulan I (Januari, Februari, dan Maret) tahun 2024 dengan alasan sebagai berikut:

No.	Nama	Alasan
1.	Resty Miriana Tandi Langi	5 kali terlambat dan ijin
2.	Junsen Silla Bandaso	Absensi 3 tanpa keterangan
3.	Rahmawaty	Nilai Perilaku Cukup

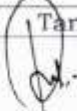


Terhitung sejak tanggal Surat Peringatan Pertama (SP I) selama 3 (tiga) bulan yang bersangkutan tidak diperkenankan untuk ijin dan cuti, jika pelanggaran masih berlanjut selama Surat Peringatan Pertama (SP I) berlaku maka yang bersangkutan siap untuk Berita Acara Pemberhentian Kontrak.

Perbaikan yang diperlukan sebagai berikut :

No.	Nama	Perbaikan
1.	Resty Miriana Tandi Langi	Memperbaiki Absensi dengan selalu absen tepat waktu.
2.	Junsen Silla Bandaso	Apabila turun ke lapangan selalu menggunakan Surat Tugas sesuai perintah atasan.
3.	Rahmawaty	Berkoordinasi dengan pimpinan untuk mengetahui perilaku apa yang harus dievaluasi kemudian mengubah perilakuyang buruk dalam bekerja,

Religius, Profesional, Terpercaya

Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Resty Miriana Tandi Langi	PPNPN	
2.	Junsen Silla Bandaso	PPNPN	
3.	Rahmawaty	PPNPN	

Mengetahui,

Kepala Subbagian Tata Usaha,



Armanasah Tandipai, S.E., M.Ec.Dev.
NIP. 198601292014021001

LAMPIRAN VIII

Berita Acara Serah Terima Penghargaan (Granted Reward)

	KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG / BADAN PERTANAHAN NASIONAL		
	KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN TANA TORAJA PROVINSI SULAWESI SELATAN		
Jalan Pongtiku Nomor 53 Makale. Telepon : 0423-22061 email : kab-tanatoraja@atrbpn.go.id			
BERITA ACARA RAPAT PEMBERIAN REWARD NOMOR : 253/BA-73.18.UP.02.03/V/2024			
Pada hari ini Rabu tanggal Lima Belas bulan Mei tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat 15-05-2024, telah dilaksanakan Rapat Pemberian Reward kepada:			
No.	Nama	Jabatan	
1.	Darmi Parante	PPNPN	
Pemberian Reward yang bersangkutan merupakan hasil dari Reward and Punishment System telah dilaksanakan pada triwulan I (Januari, Februari, dan Maret) tahun 2024 dengan alasan sebagai berikut:			
No.	Nama	Alasan	
1.	Darmi Parante	Mendapatkan Reward pada semua kategori secara berturut-turut.	
Demikian Berita Acara ini dibuat dengan sebenarnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.			
No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Darmi Parante	PPNPN	
Mengetahui, Kepala Subbagian Tata Usaha,  Armansyah Handipai, S.E., M.Ec.Dev. NIP. 198601292014021001			
			
<i>Melayani, Profesional, Terpercaya</i>			

LAMPIRAN IX

Tutorial Penggunaan Reward&Punishment System

Link Video Tutorial

https://drive.google.com/drive/folders/1ceXXL9gbM2dK02YmDvfgWg_IPnprj3Za?usp=sharing