



JPALG Vol 5 (1) (2021): hlm. 64-75 DOI: 10.31002/jpalg.v5i1.3858

JPALG**Journal of Public Administration and Local Governance**<http://jurnal.untidar.ac.id/index.php/publicadmini>

Introduksi *Weekend Service* di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Tangerang, Provinsi Banten

Samodra Wibawa¹, Markus Bandhu², Fadlurrahman³^{1,2}Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar, Magelang, Indonesiasamodra03@yahoo.com¹, markusgbandhu@gmail.com², fadlurrahman@untidar.ac.id³**Permalink/DOI: 10.31002/jpalg.v5i1.3858**

Received: 3 Maret 2021; Accepted: 5 April 2021; Published: 27 April 2021

Abstrak

Penelitian ini mendeskripsikan pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Tangerang dengan ditambahkannya waktu kerja pada hari Sabtu dan Minggu. Dengan metode kualitatif ditemukan bahwa: (1) Pegawai pada prinsipnya tidak keberatan dengan penambahan waktu kerja, namun seringkali mereka absen atau terlambat masuk kerja; tapi sebaliknya (2) Penambahan jam kerja pada waktu *weekend* ini ternyata tidak maksimal dimanfaatkan oleh masyarakat pengguna layanan; (3) Motivasi pegawai untuk menjalankan tugas *weekend service* adalah motivasi intrinsik (pegawai memanfaatkan fasilitas kantor untuk menyelesaikan tugas lain) dan motivasi ekstrinsik (upaya pimpinan meyakinkan pegawai dengan cara: penerapan kelompok kerja, insentif, fleksibilitas waktu kerja dan penggunaan teknologi). Disarankan agar dilakukan evaluasi berkala guna menilai manfaat program ini, baik bagi pegawai maupun masyarakat.

Kata Kunci: Manajemen perubahan; *Weekend service*; Perilaku pegawai.

Abstract

This study describes the management of changes conducted by the National Land Agency of Tangerang City in introducing additional working time on Saturday and Sunday. With qualitative methods it is found that: (1) Employees do basically not reject to the extra working time, but they are often absent or late to work; but on an other side (2) The extra working hours is at this time not maximally utilized by the people using the services; (3) The motivation of the employees to carry out the weekend services is intrinsic motivation (i.e. utilizes office facilities to complete other tasks) as well as extrinsic motivation (i.e. leadership effort to convince employees by: applying working group, incentive, flexibility of work time and technology use). It is suggested to conduct periodic evaluation to assess the usefulness of the weekend service program for employees as well as the public.

Keywords: Change management; Weekend service; Employee behavior.

PENDAHULUAN

Wacana tentang penambahan hari kerja Sabtu-Minggu dikalangan PNS (Pegawai Negeri Sipil) masih menjadi perdebatan. Ide ini dimunculkan oleh KemenpanRB (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) pada tahun 2016, yang beranggapan bahwa pelayanan publik harus tetap berjalan pada akhir pekan, khususnya pelayanan dasar yang banyak berinteraksi langsung dengan masyarakat.

Mendahului wacana pemerintah pusat ini, pada tahun 2013 Badan Pertanahan Nasional Kota Tangerang (BPN) sudah mulai melaksanakan pelayanan *weekend service*. Persepsi dan gambaran masyarakat mengenai pelayanan BPN yang berbelit-belit, lama dan mahal membuat gusar Kepala BPN (Himsar). Termasuk di sini adalah adanya calo yang mengeruk biaya pelayanan lebih banyak, tapi dengan pelayanan yang lebih cepat melalui "pintu belakang". Oleh karenanya BPN berusaha untuk melakukan perbaikan pada kualitas pelayanan dengan cara memperbaiki sistem pelayanan dan standar operasional pelayanan. Citra buruk tersebut akan dikikis melalui serangkaian inovasi pelayanan.

BPN melihat masih adanya masyarakat yang kesulitan dalam mengakses layanan di hari kerja. Disadari oleh Himsar, bahwa masyarakat perkotaan memiliki waktu yang terbatas untuk mengakses pelayanan pertanahan. Oleh karenanya muncul ide untuk menambah waktu pelayanan urusan pertanahan pada akhir pekan. Selain itu pelayanan pertanahan juga harus transparan, cepat dan berkualitas, dan dengan ini diharapkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) akan meningkat.

Weekend service resmi aktif berdasarkan Keputusan Kepala Kantor

Pertanahan Kota Tangerang No. 79/KEP-36.71/IV/2013 tanggal 2 April 2013. Semula penambahan waktu pelayanan hanya di hari Sabtu. Namun pada tanggal 6 November 2014 dikeluarkan Surat Edaran Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional No. 12/SE/XI/2014 tentang Pelayanan Pertanahan Hari Sabtu dan Minggu di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Dengan adanya Surat Edaran ini otomatis BPN Kota Tangerang menambah waktu pelayanan menjadi hari Sabtu dan Minggu.

Sebelum dilaksanakannya *weekend service* pelayanan yang dilakukan oleh BPN Kota Tangerang meliputi enam jenis, yaitu: pengecekan sertifikat, perubahan HGB ke HM (RSS), blokir, surat keterangan pendaftaran tanah (SKPT), hapusnya hak tanggungan (roya) serta konsultasi dan informasi pertanahan. Dengan adanya *weekend service* terdapat tiga tambahan layanan, yaitu: pendaftaran SK hak milik, pencatatan sita dan informasi zona nilai tanah (ZNT). Hal itu semua menjadikan beban kerja pegawai bertambah. Menurut para pegawai, beban kerja mereka sudah tidak sesuai dan melebihi dari jumlah waktu kerja efektif. Belum lagi dengan adanya proyek pendaftaran tanah sistematis dan lengkap (PTSL) yang menuntut untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.

Dalam pelaksanaannya ternyata jumlah warga yang datang meminta pelayanan pada hari Sabtu-Minggu ternyata sangat sedikit. Karena itu *weekend service* akhirnya hanya dijalankan pada hari Sabtu saja, dan tidak sehari penuh melainkan hanya dari jam 09.00 hingga 13.00. Hal ini sebenarnya sudah mengundang munculnya pertanyaan, apakah *weekend service* memang diperlukan oleh masyarakat? Jumlah berkas yang diproses pada *weekend service* rata-rata hanya 2-4

berkas, meskipun kadang-kadang mencapai 20 berkas.

Permasalahan dan dilema pelaksanaan *weekend service* adalah waktu kerja dan biaya yang harus ditanggung oleh pegawai. Waktu istirahat ataupun libur pegawai menjadi berkurang karena harus bekerja di hari Sabtu. Berangkat dari hal ini, pertanyaan dari penelitian ini adalah: Bagaimana strategi BPN Kota Tangerang untuk mengelola perubahan berupa pelaksanaan *weekend service* ini? Bagaimana sikap/perilaku pegawai terhadap pelaksanaan *weekend service*? Apa saja yang memotivasi pegawai sehingga mau bekerja dengan baik dan optimal, meskipun hasil yang didapatkan tidak sebanding dengan beban pegawai?

Manajemen perubahan tidak terlepas dari induk ilmunya, yaitu manajemen dan manajemen pelayanan publik. Ristiani (2020) mengartikan manajemen pelayanan publik sebagai suatu proses perencanaan dan pengimplementasian serta mengarahkan dan mengkoordinasikan penyelesaian aktifitas-aktifitas pelayanan publik demi tercapai tujuan dari pelayanan publik itu sendiri. Dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, ilmu manajemen harus digunakan dengan baik karena berpengaruh terhadap pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Seberapa baik pelayanan tersebut sangat bergantung pada manajemennya, dan hal tersebut memberikan timbal balik terhadap kepercayaan masyarakat.

Objek utama dari manajemen pelayanan publik adalah pelayanan itu sendiri, dengan demikian manajemen pelayanan publik adalah manajemen proses, yaitu dari sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan dengan tertib, lancar, tepat

asaran, serta memuaskan bagi pihak yang dilayani (Ristiani, 2020). Penggunaan manajemen pelayanan publik sebagai strategi pemerintah merupakan suatu bentuk reformasi administrasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas (Ristiani, 2020).

Menginisiasi perubahan bukan sesuatu yang mudah. Merubah sesuatu yang sudah mendarah daging khususnya dalam tubuh birokrasi tentunya akan menimbulkan berbagai macam reaksi baik positif dan negatif. Akan terdapat resistensi dari individu maupun kelompok. Penolakan tersebut bisa berupa lisan, tertulis ataupun dalam bentuk tindakan (demonstrasi, mogok kerja dan lain-lain). Beberapa penyebab timbulnya respon negatif terhadap perubahan antara lain rasa takut akan berkurangnya/hilangnya kekuasaan, hilangnya keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru atau bahkan hilangnya pekerjaan (Sabran dan Kumayza, 2015).

Wasiono (2011) dalam Sabran dan Kumayza (2015) menyebutkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Sebagai keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan proses atau jangka waktu yang panjang, manajemen perubahan dapat dikatakan juga kegiatan untuk menciptakan dan memberikan konsep atau pemahaman yang mudah dimengerti untuk semua proses perubahan yang terjadi. Manajemen perubahan menjadi *support* atau jembatan bagi setiap hal baru yang muncul dalam proses implementasi perubahan (Reiss, 2012).

Winardi (2005) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk melakukan perubahan secara efektif. Dalam hal ini

mengemuka persoalan-persoalan seperti motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik dan komunikasi. Dengan pengelolaan yang baik, maka diharapkan perubahan dapat terlaksana secara efektif, baik pada tingkat individu, tim maupun sistem yang lebih luas.

Perubahan itu sendiri, tak jarang seringkali ditangkap sebagai suatu hal yang negatif, dan ditanggapi dengan reaksi yang negatif pula. Baik pada saat sosialisasi ataupun proses implementasi, penolakan terhadap adanya perubahan sering bermunculan di dalam organisasi. Robbins (2001) yang dikutip oleh LAN (2011) mengidentifikasi setidaknya lima faktor yang memunculkan resistensi individual, yaitu: kebiasaan (*habits*), keamanan (*security*), ekonomi (*economy*), ketakutan atas ketidakpastian (*fear of the unknown*) dan informasi selektif (*selective information*). Padahal perubahan sebenarnya harus dilihat sebagai sebuah pertumbuhan atau sebagai hal positif yang meningkatkan kemampuan atau potensi seseorang (Flagello 1998). Oleh karenanya, disitulah peran penting manajemen perubahan untuk melakukan proses perubahan yang baik dan ramah bagi semua lini.

Agar perubahan dapat berjalan dengan baik, tepat dan terarah, ada hal yang perlu dipertimbangkan dalam tahap perencanaannya, yaitu (Winardi, 2005):

1. Siapa agen perubahannya
2. Apa yang perlu diubah
3. Jenis perubahan yang apa akan dilakukan
4. Siapa saja yang akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut
5. Bagaimana perubahan tersebut dievaluasi nantinya.

Lebih lanjut, Winardi menjabarkan sembilan langkah yang dapat ditempuh atau model yang dapat digunakan dalam merencanakan suatu proses perubahan.

Langka-langkah ini merupakan komponen dasar, sekalipun penerapannya tidak sesuai urutan:

1. Laksanakan penilaian terhadap lingkungan
2. Tetapkan celah kinerja
3. Laksanakan diagnosis masalah-masalah keorganisasian
4. Cari pendekatan-pendekatan untuk melaksanakan perubahan
5. Tetapkan tujuan-tujuan
6. Kurangi penolakan
7. Identifikasi sumber-sumber penolakan
8. Implementasi perubahan
9. Laksanakan penilaian tentang perubahan tersebut.

Sementara itu MenpanRB menganjurkan tiga hal dalam manajemen perubahan, yaitu: (1) Merencanakan strategi perubahan dan implementasi perubahan; (2) Membangun instrumen pengelolaan perubahan; dan (3) Meningkatkan kapabilitas pengelola perubahan.

Mempersiapkan perubahan berarti melakukan hal-hal maupun langkah-langkah yang perlu untuk mencapai tujuan perubahan yang diinginkan. Langkah-langkah ini harus membantu agar transisi/penyesuaian dapat berjalan dengan lancar dan tujuan perubahan dapat tercapai. Selain itu, perlu diperhatikan bahwa kesuksesan manajemen perubahan juga sangat bergantung pada berbagai macam faktor, misalnya *pertama* kepemimpinan. Patrickson dan Bamber (1995) dalam Osborne dan Brown (2005) mengatakan, bahwa perubahan organisasi hanya dapat dicapai dengan kepemimpinan yang berkualitas (kemampuan, kompetensi dan ketegasan). Perubahan dengan skala besar dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang mampu mengidentifikasi visi yang menginspirasi untuk organisasi dan mampu menyatukan kepentingan-kepentingan *stakeholders* untuk diimplementasikan (Nutt dan Backoff, 1997).

Ke-dua, motivasi. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2006). Motivasi berbicara bagaimana caranya mengarahkan segala kemampuan dan potensi seseorang agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Arifana, 2015).

Ke-tiga, insentif. Disebutkan oleh Nawawi (1997), insentif yaitu penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi. Dalam beberapa penelitian ilmiah, telah terbukti bahwa insentif mampu meningkatkan motivasi kerja (Yogaswara dkk, 2014) ataupun kinerja para pegawai (Firdaus, 2017). Pemberian insentif yang rendah akan menciptakan iklim kerja yang *flat* dan lemas sehingga berakibat pada rendahnya kualitas kinerja para pegawai. Begitu pula sebaliknya, tingginya insentif yang diberikan akan berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja para pegawai.

Ke-empat, keadilan. Rawls, seorang filsuf di akhir abad ke-20 (1921-2002), mengatakan bahwa keadilan merupakan sebuah *fairness* yang secara filosofis berarti bahwa keadilan harus memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh warganya, atau setiap individu mempunyai posisi yang sama, setara dalam potensi dan kesempatan yang sama (Khoiron, 2017). Dalam mencapai keberhasilan manajemen perubahan, pegawai harus diperlakukan secara adil. Jika pegawai tidak diperlakukan secara adil, akan timbul keengganan untuk mengikuti suatu perintah atau kebijakan dan malah dapat menimbulkan konflik vertikal. Bukan tidak mungkin bahwa mogok

kerja dapat terjadi bila keadilan tidak diberlakukan.

Dalam perspektif pegawai, perubahan tentu merupakan sesuatu yang memunculkan ketidakpastian tentang bagaimana proyeksi dirinya di masa depan, baik itu dalam hal kepastian kerja ataupun kenyamanan atas *status quo* yang sudah menjadi rutinitas atau kebiasaan. Maka dari itu keengganan untuk berubah sangat mungkin muncul dan dirasakan oleh pegawai. Keengganan untuk berubah merupakan kecenderungan anggota organisasi untuk enggan mengikuti perubahan organisasi, baik karena ketakutan individual akan ketidakpastian ataupun karena hambatan-hambatan keorganisasian (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2012). Kreitner dan Kinicki (2004) mendefinisikan keengganan ini secara lebih luas, yaitu tidak hanya berbentuk perilaku, melainkan juga reaksi emosional. Keengganan untuk berubah dinyatakan sebagai respon keperilakuan atau respon emosional terhadap perubahan kerja yang dianggap seseorang sebagai ancaman aktual, ancaman yang diterima bahkan ancaman yang dibayangkan sebagai akibat dari adanya perubahan. Semua perilaku tersebut bertujuan untuk melindungi diri dari pengaruh perubahan. Di sisi lain upaya perlindungan diri ini juga mempunyai implikasi lebih lanjut, yaitu dapat memperlambat atau menghentikan perubahan organisasi yang diharapkan (Lines, 2004).

Dent dan Goldberg (1999) berpendapat bahwa seseorang sebenarnya tidak semata-mata menolak perubahan, tetapi mereka menolak atas hilangnya status, gaji atau kenyamanan karena perubahan tersebut. Cummings dan Worley (2005) juga menyatakan hal senada, bahwa pada dasarnya keengganan untuk berubah muncul untuk mempertahankan kondisi *status quo*.

Tantangan-tantangan terhadap perubahan memang secara nyata akan muncul

dari individu pegawai, tetapi adakalanya tantangan itu juga muncul dari internal organisasi itu sendiri (Winardi, 2005). Tantangan perubahan banyak muncul dari individu pegawai karena berkaitan dengan *status quo* yang menjadi titik nyaman bagi setiap pegawai, tetapi untuk organisasi yang keluar/masuknya pegawai dengan kecepatan tinggi seperti BPN juga dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan perubahan. Pergantian kepala kantor karena *rolling* dialami oleh BPN sebagai konsekuensi dasar bahwa seorang pegawai negeri sipil dapat dipindah kemana saja dan harus siap atas keputusan tersebut. Pada waktu 1-2 tahun pertama *weekend service* berjalan, kepala kantor BPN pada waktu itu adalah Himsar, sementara saat ini, kepala kantor sudah berganti dan sangat mungkin bahwa kepala kantor yang sekarang memiliki persepsi berbeda mengenai *weekend service*.

Tantangan internal lain terhadap perubahan dapat berupa absentisme atau dalam kondisi ekstrim berupa pemogokan-pemogokan. Hal ini dapat terjadi sebagai bentuk ketidaksetujuan terhadap perubahan. Tantangan juga dapat berupa benturan urgensi atau kepentingan antara satu program dengan program lain yang dapat membuat suatu program dikalahkan atau dinomorduakan dibanding program lain. Tantangan terhadap perubahan diartikan sebagai sebuah probabilitas, dimana dalam kondisi penyesuaian dapat saja terjadi berbagai bentuk penolakan-penolakan terhadap perubahan tersebut. Penolakan-penolakan ini yang kemudian perlu ditangani atau diminimalisir agar kemudian tidak mengganggu atau memperlambat upaya perubahan.

Sebagaimana dijelaskan Winardi (2005), perilaku manusia pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk

mencapai tujuan tertentu. Para manajer perlu memahami motif-motif atau kebutuhan apa yang dapat memunculkan suatu tindakan tertentu khususnya terhadap perubahan ini. Motif-motif ini beragam dan tiap-tiap pegawai memiliki *needs*-nya masing-masing.

Motivasi merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Hariandja, 2002:320). Selain itu, motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi dari bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi dianggap penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2006:140).

Menurut Hersey (1996), motivasi individu dapat terlihat melalui bagaimana individu bertindak terhadap suatu kondisi yang terjadi dan sejauhmana individu berperilaku untuk kondisi tersebut. Hal ini dijelaskan melalui relasi berikut:

Situation ← → *Organism* ← → *Behavior* ← → *Activity*

Salah satu faktor yang juga berkaitan dengan munculnya motivasi individu untuk bertindak adalah lingkungan organisasi dan kondisi dari lingkungan tersebut. Interaksi antara lingkungan organisasi dan kondisi yang tercipta di dalam lingkungan organisasi tersebut akan memunculkan persepsi individu mengenai kondisi yang ia hadapi. Persepsi

inilah yang akan merubah atau menggerakkan perilaku (*behaviour*). Perubahan akan perilaku itu adalah apa yang disebut sebagai *accomplishment* atau pencapaian, bahwa seseorang paham mengapa ia mau melakukan suatu hal.

Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Jurgensen (dalam Blum dan Naylow, 1986) memaparkan beberapa faktor atau motif yang mendorong timbulnya motivasi kerja. Motif yang paling sering ditemukan adalah rasa aman (*security*). Rasa aman ini berkaitan dengan adanya kepastian para karyawan akan memperoleh pekerjaan yang tetap ataupun memegang jabatan di perusahaan selama mungkin. Kesempatan untuk berprestasi atau mendapatkan penghargaan juga menjadi motif yang paling sering muncul diikuti juga kenyamanan kerja yang ditimbulkan oleh teman kerja, lingkungan kerja maupun fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh kantor.

Jadi motivasi intrinsik didefinisikan sebagai motif-motif individual, yang baik secara sadar maupun tidak menggerakkan individu untuk melakukan suatu tindakan. Tidak hanya *needs* dan *motives*, capaian-capaian individual juga merupakan hal-hal yang termasuk ke dalam motivasi intrinsik, yang kemudian mempengaruhi reaksi individu terhadap realitas yang ia hadapi.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja sedikit banyak akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Bekerja pada hari yang biasanya digunakan untuk berlibur atau beristirahat tentu akan berpengaruh pada motivasi pegawai untuk bekerja. Perlu dilakukan pendekatan tertentu agar motivasi pegawai untuk bekerja di hari non-kerja tersebut tetap menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik.

Robbins dan Judge (2009:268) menawarkan beberapa pendekatan tentang

perilaku organisasi untuk memotivasi pegawai melalui perubahan sifat lingkungan kerja. Ada tiga hal penting dari pendekatan ini, yaitu:

1. Susunan pekerjaan alternatif: jam kerja yang fleksibel, pembagian pekerjaan dan *telecommuting*
2. Keterlibatan karyawan
3. Menghubungkan penghargaan dengan kinerja

Motivasi ekstrinsik dapat didefinisikan sebagai penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja pegawai, yang kemudian mempengaruhi tindakan pegawai sebagai bentuk reaksi terhadap realitas yang ia alami. Perubahan-perubahan yang ada di luar pegawai kemudian mempengaruhi pegawai dan memotivasi mereka untuk menunjukkan sikap atau perilaku berbeda terhadap perubahan yang mereka alami.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data primer diperoleh melalui sumber-sumber langsung dari lapangan dalam bentuk lisan/verbal dan observasi partisipatoris. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui sumber-sumber tidak langsung berupa dokumen, arsip dan segala bentuk artikel yang diperoleh dari media cetak, surat kabar, surat keputusan, majalah, internet yang berkaitan dengan *weekend service*.

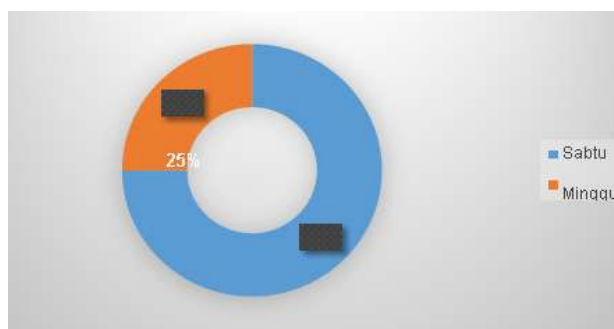
Adapun informan berjumlah 17 orang di lingkungan kantor BPN Kota Tangerang yang terdiri dari 4 orang kepala seksi, urusan atau subseksi dan 13 orang pegawai pada bagian pemeriksa, pengetikan, loket, entri data, administrator, perbendaharaan, dan *customer service*. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan telaah dokumen. Selanjutnya teknik analisa data dilakukan dengan tahapan yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Mempersiapkan Perubahan

Weekend service diadakan untuk membantu masyarakat mengakses pelayanan secara mandiri/sendiri, sehingga mengurangi penggunaan perantara/caloe atau notaries yang selama ini membuat biaya pelayanan lebih mahal daripada biaya yang dipungut BPN. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka BPN Kota Tangerang mengupayakan beberapa strategi guna memperlancar proses manajemen perubahan untuk melakukan *weekend service* yang berarti penambahan waktu kerja.

Langkah pertama untuk melakukan perubahan adalah dengan membentuk kelompok kerja. Pembagian kelompok kerja didasarkan pada tugas pokok yang khusus dilaksanakan dalam *weekend service*. Pada masa awal implementasi *weekend service* (fase I), penambahan waktu kerja terjadi pada hari Sabtu dan Minggu. Pada waktu itu dibentuk 8 kelompok dengan sistem kerja bergulir, yaitu kelompok 1 dan 2 bertugas pada pekan pertama, kelompok 3 dan 4 pada pekan ke-dua, dan seterusnya. Sehingga beban kerja yang ditanggung individu pada fase I *weekend service* ini hanya satu hari dalam sebulan. Setelah dilakukan evaluasi, akhirnya *weekend service* hanya dilakukan pada hari Sabtu (memasuki fase II). Hal ini didasarkan pada kenyataan, bahwa berkas yang diajukan pada hari Minggu sangat sedikit (1-3 berkas saja). Dengan ini maka pegawai hanya perlu masuk pada hari Sabtu sekali dalam dua bulan.



Gambar 1. Persentasi permintaan layanan pada hari sabtu dan minggu

Sumber: diolah dari tim kantor BPN Kota Tangerang

Penerapan kelompok kerja sebagai bentuk pengelolaan perubahan bertujuan untuk menyadarkan pegawai bahwa pelayanan *weekend service* tidaklah berat dan membebani, karena setiap individu hanya bertugas sekali dalam dua bulan. Beberapa hal lain yang membantu memberikan pemahaman kepada pegawai bahwa *weekend service* bukanlah hal yang membebankan adalah fleksibilitas kerja dan adanya penghasilan tambahan (gaji lembur) sebesar antara Rp. 100.000,00 – Rp. 150.000,00 yang diterima pegawai ketika bertugas pada *weekend service*.

Proses internalisasi dan sosialisasi *weekend service* juga turut memegang peranan penting dalam proses perubahan. Dengan adanya internalisasi dan sosialisasi maka distribusi informasi tentang *weekend service* dapat tersebar dan dipahami secara mendalam oleh para pegawai. Proses tersebut juga memiliki andil dalam memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa *weekend service* adalah hal yang memiliki tujuan yang baik dan beban kerjanya sepadan dengan hasil yang dicapai.

2. Tantangan Terhadap perubahan

Tantangan berat yang dihadapi dalam penerapan *weekend service* adalah terjadinya

tumpang-tindih program kegiatan. Penerapan *weekend service* bersamaan dengan proyek PTSL (Pengukuran Tanah Sistematis dan Lengkap) yang juga sedang dikerjakan oleh BPN Kota Tangerang. Proyek PTSL memang menjadi prioritas utama dibandingkan *weekend service*, karena ada target yang harus tercapai dalam waktu terbatas, sehingga menguras tenaga para pegawai. Keberadaan *weekend service* pun sempat terancam akan diberhentikan sejenak bahkan dihapuskan.

Kendala atau tantangan lainnya adalah adanya mutasi atau rotasi pegawai yang relatif sering. Para pegawai yang sebelumnya bertugas sebagai pelaksana *weekend service* banyak yang dipindahtugaskan. Sementara itu pegawai yang baru datang tidak dapat cepat menyatu ke dalam tugas *weekend service*, karena mereka diutamakan untuk menggarap proyek PTSL terlebih dahulu.

3. Perilaku Pegawai

Pelaksanaan *weekend service* ditanggapi secara relative positif oleh pegawai, dalam artian tidak menolak dan tidak menunjukkan respon yang memicu munculnya konflik. Sebagian besar pegawai menerima apapun ide yang muncul, meskipun terkadang ide tersebut dianggap sedikit tidak rasional. Pegawai yang menyetujui pelaksanaan *weekend service* berfikir bahwa hal tersebut penting untuk masyarakat, meskipun hasil yang didapatkan juga tidak seutuhnya sesuai harapan.

Meskipun pegawai cenderung setuju terhadap *weekend service*, tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang sebenarnya menolak atau kurang setuju terhadap program *weekend service*. Penolakan tidaklah diungkapkan secara verbal, namun dalam bentuk membolos dari

kewajiban. Alasannya karena pelayanan *weekend service* tidak memberikan hasil yang seimbang dengan pengorbanan pegawai, terutama karena *weekend service* mengurangi waktu libur pegawai yang biasanya dimanfaatkan bersama keluarga.

3.1. Motivasi Intrinsik

Terdapat beberapa motivasi yang berhasil teridentifikasi dari para pegawai pelaksana *weekend service* yang dikategorikan sebagai motivasi intrinsik, diantaranya yaitu *security* (rasa aman), pemanfaatan fasilitas kantor dan ajang kumpul bersama.

Para pegawai telah memahami tujuan program ini dan memandang bahwa penambahan jam kerja memang merupakan suatu konsekuensi yang harus ditanggung oleh pegawai. Selain itu, posisi tawar dari pegawai khususnya pegawai yang berada di level staf juga tidak memungkinkan mereka memberikan opini atau masukan tentang pelaksanaan *weekend service*. Banyak pegawai yang akhirnya memilih untuk melihatnya sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan, dan memilih untuk mengikuti arus dan bermain aman dengan mengikuti atasan.

Meskipun terkadang pelaksanaan *weekend service* dijalani oleh pegawai dengan sedikit terpaksa, namun ternyata kelengkapan fasilitas kantor menjadi alasan tersendiri mengapa para pegawai mau melaksanakan *weekend service*. Pegawai yang bertugas pada *weekend service* memanfaatkan fasilitas kantor untuk menyelesaikan tugas kerja yang belum terselesaikan pada hari sebelumnya. Bagi beberapa pegawai yang belum menikah, berangkat kerja pada hari Sabtu malah dipandang sebagai kesempatan untuk kumpul bersama dengan rekan kerjanya dalam suasana yang santai, tidak terlalu formal dan berat seperti hari biasa.

3.2. Motivasi Ekstrinsik

Perubahan yang terjadi pada lingkungan kerja sedikit banyak akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai, apalagi jika perubahan tersebut menyentuh kondisi *status quo* pegawai. Penambahan waktu kerja yang terjadi pada pelaksanaan *weekend service* dicoba dikelola dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap sifat lingkungan kerja. Selain agar pegawai dapat memahami dampak perubahan secara lebih positif, hal ini juga dilakukan untuk memotivasi pegawai dengan memberikan jaminan bahwa beban kerja yang muncul tidak akan memberatkan pegawai, karena lingkungan kerja juga diubah dan disesuaikan sedemikian rupa.

Untuk merespon perubahan yang dialami oleh BPN Kota Tangerang, manajer turut berupaya untuk meyakinkan pegawai bahwa pelaksanaan *weekend service* tidak akan memberatkan dan dampak yang ditimbulkan akan sangat minim. Upaya yang dilakukan terdiri dari penerapan kelompok/rombongan kerja seperti telah dijelaskan di atas, insentif, fleksibilitas waktu kerja hingga penggunaan teknologi untuk membantu mempermudah dan mempercepat proses penyelesaian permohonan. Perubahan tersebut ternyata berdampak positif bagi pegawai, karena para pegawai tidak terlalu merasakan dampak penambahan waktu kerja tersebut.

Pada periode sebelumnya (tahun 2016) insentif *weekend service* mendapat tanggapan negatif dari para pegawai. Pegawai merasakan beban biaya yang harus ditanggung sendiri seperti biaya bensin ataupun makan tidak sepadan dengan insentif yang diperoleh. Perubahan PNPB menjadi terpusat menjadikan gaji lembur terlambat diserahkan kepada pegawai.

KESIMPULAN

Strategi manajemen perubahan yang diterapkan Kepala BPN Kota Tangerang dalam upaya membantu pegawai memahami bahwa pelaksanaan *weekend service* tidaklah memberatkan secara umum dapat dikatakan berhasil. Meskipun beban kerja sedikit bertambah, sebagian besar pegawai tidak khawatir pelaksanaan *weekend service* menjadi penghambat kinerja mereka pada hari-hari biasa. Namun tidak dapat dipungkiri, masih terdapat beberapa pegawai yang melakukan penolakan secara halus terhadap program ini.

Sehubungan dengan itu saran yang dapat diberikan untuk kantor BPN Kota Tangerang adalah: *Pertama*, perlu diadakan peningkatan dan pengembangan penggunaan aplikasi komputer kegiatan pertanahan (KKP). Aplikasi KKP Kantor BPN Kota Tangerang dapat menjadi peluang untuk pengembangan pelayanan *weekend service*. Masyarakat dapat mengakses pelayanan secara *online* dan beban biaya maupun beban kerja pegawai akan berkurang. *Ke-dua*, perlu diadakan evaluasi berkala. Evaluasi perlu dilakukan dalam jangka waktu yang jelas agar dapat ditemukan solusi penyelesaian masalah. *Ke-tiga*, perlu dipertimbangkan, apakah biaya yang ditimbulkan dari *weekend service* ini sepadan dengan hasilnya (yakni sedikitnya berkas yang ditangani).

DAFTAR PUSTAKA

- Arifana, Dian. (2015). Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *Jurnal Relasi*, Vol. 11, No. 2.
- Blum, M. L., dan Naylow, V. C. (1986). *Industrial Psychology*. New York, NY: Tennen and Row.

- Cummings, Thomas G., dan Christopher G. Worley. (2005). *Organization Development & Change, 9th Edition*. South Western.
- Dent, Eric B., dan Susan G. Goldberg. (1999). *Challenging Resistance to Change*. Journal of Applied Behavioral Science 1999; 35; 25.
- Firdaus, A. (2017). Pengaruh Pemberian Insentif, Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiun Nasional (BTPN) Cabang Pekanbaru. *JOM Fekon*, Vol. 4, No. 1
- Flagello, Jane R. (1998). *Management Dynamics: Concepts on Management for a New Century*. New York: Pearson Publications Company.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, dan Robert Konopaske. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey, Paul, dkk. *Management of Organizational Behavior*. (1996). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Khoiron. (2017). Pelayanan Publik dan Keadilan Sosial. *Publisa*. Vol. 2, No. 1.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2004). *Organizational Behavior. Fifth Edition*. McGraw Hill. New York.
- LAN. (2011). *Strategi manajemen perubahan dan strategi komunikasi*.
- Nawawi, Hadari. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nutt, P. C. dan R. W. Backoff. (1997). Facilitating transformational change. *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 33, Issue 4
- Osborne, Stephen P. dan Kerry Brown. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge: New York.
- Reiss, M. (2012). *Change Management; A Balanced and Blended Approach*. Norderstedt; Books on Demand Gmb I.
- Ristiani, I. Y. 2020. Manajemen Pelayanan Publik Pada Mall Pelayanan Publik di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa barat. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, XI (2), 165-177
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabran dan Toni N. Kumayza. (2015). Kajian Manajemen Perubahan dalam Implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Ilmu Sosial MAHAKAM*, Vol. 4, No. 1
- Winardi, J. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Yogaswara, F., M. Al Musadieg dan Ika Ruhana. (2014). Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja (Survei pada Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 Kantor Cabang Malang Celaket. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 9, No. 1