

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Data BPS (Badan Pusat Statistik) pada tahun 2014, menunjukkan total luas daratan di Indonesia sebesar 1.910.931,32 m² dan total pulau sebanyak 17.504. Indonesia memiliki jumlah penduduk yang tidak sedikit pula yaitu sebanyak 250.000.000 jiwa dengan kepadatan penduduk 132/m². Dilihat dari padatnya jumlah penduduk di Indonesia, maka kebutuhan penduduk pun juga ikut merujuk pada kebutuhan akan bidang tanah. Saat ini jumlah bidang tanah di Indonesia (di luar kawasan hutan) mencapai 90.663.503 bidang, di mana yang telah bersertifikat baru mencapai 35.789.766 bidang atau sekitar 40% dan sisanya sebanyak 60% belum bersertifikat (www.bpn.go.id). Bidang tanah membutuhkan sertifikat sebagai alat bukti kepemilikan tanah yang kuat sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah yang menyebutkan bahwa sertifikat tanah ini sebagai alat pembuktian yang kuat terhadap hak atas tanah yang memuat data fisik (letak, batas-batas, luas, keterangan fisik tanah dan beban yang ada diatas tanah) dan data yuridis (jenis hak dan siapa pemilik hak). Melihat hal ini, peran negara sangat dibutuhkan dalam mengatur tata ruang dan agraria khususnya dalam penerbitan sertifikat tanah sebagai jaminan hukum hak atas kepemilikan tanah.

Peran negara yang dimaksud ialah negara bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan sertifikasi tanah. Hal ini dilatar belakangi oleh Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945 Pasal 33 Ayat 3 yang menjelaskan bahwa, “ Bumi dan air serta kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Artinya adalah semua sumber daya alam yang menjadi hak milik suatu negara merupakan kewajiban negara untuk mengelolanya yang nantinya untuk digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Selanjutnya dalam mengemban tugasnya untuk mengelola dalam bidang agraria, negara mengambil peran dengan langkah awal dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria sebagai jaminan kepastian hukum atas tanah yang dimiliki masyarakat. Langkah awal ini dimaksudkan untuk menunjukkan peran pemerintah dalam melayani masyarakatnya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik telah menjelaskan di bagian pertimbangan pada poin A bahwa, negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa, ”Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan

administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”. Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat mengenai pentingnya peran negara dalam pelayanan publik termasuk dalam pelayanan sertifikasi tanah. Setelah melalui perjalanan yang panjang, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria yang Berfungsi Tata Ruang dan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional yang ditetapkan pada 21 Januari 2015 dibentuklah Kementerian Agraria atau Badan Pertanahan Nasional (ATR/ BPN) yang bergerak pada lingkup tata kelola agraria di Indonesia. Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia memiliki tugas dan fungsi pokok sebagai lembaga Pemerintah yang melakukan penataan dan pengelolaan bidang pertanahan di seluruh wilayah Republik Indonesia (Laporan Kinerja Badan Pertanahan Nasional Tahun 2014:3) .

Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut BPN, dalam mengemban tugasnya dituntut untuk memiliki pelayanan publik yang selalu mengutamakan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Islamy dalam Suryono (2001:54) menyatakan bahwa ada lima prinsip pokok pelayanan publik, yaitu:

1. Aksestabilitas

Setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna layanan. Tempat, jarak dan sistem pelayanan harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau oleh pengguna layanan.

2. Kontinuitas

Tiap jenis pelayanan harus secara terus menerus bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.

3. Teknikalitas

Proses pelayanan harus ditanggapi oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemandapan prosedur dan instrumen pelayanan.

4. Profitabilitas

Proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun masyarakat luas.

5. Akuntabilitas

Proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan pada masyarakat, karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Pelayanan publik oleh BPN ini juga berlaku pada pelayanan sertifikasi tanah.

BPN dibantu oleh instansi vertikalnya langsung yaitu Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kota/ Kabupaten untuk melayani sertifikasi tanah di daerah.

Pelayanan Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kota/ Kabupaten juga memiliki tanggung jawab yang sama untuk melakukan pelayanan pada sertifikasi tanah kepada masyarakat.

Pelayanan sertifikasi tanah harus dilakukan dengan sebaik-baiknya, salah satunya yaitu dengan cara pelayanan sertifikasi yang mengandung poin-poin prinsip pelayanan publik seperti yang dijelaskan oleh Islamy dalam Suryono (2001:54) diatas. Kenyataannya, hal ini berbanding terbalik dengan berita-berita yang ada di masyarakat tentang pelayanan publik oleh beberapa Kantor Pertanahan di Indonesia. Ada banyak peristiwa yang mewarnai wajah BPN dalam hal sertifikasi tanah. Dilansir dari sebuah media *online* (www.tribunnews.com) pada tanggal 13 Februari 2013 menjelaskan bahwa Wakil Ketua Bidang Pertanahan *Real Estate* Indonesia (rumah murah) memohon kepada pemerintah untuk menyederhanakan prosedur agar mempersingkat waktu sertifikasi. Jika sesuai prosedur sertifikat bisa dikeluarkan dalam kurun waktu dua hingga tiga bulan, tetapi pada kenyataannya

meskipun telah memenuhi semua persyaratan administratif tetapi sertifikat bisa di keluarkan dalam waktu dua tahun. Lamanya waktu yang diperlukan ini membuat biaya produksi juga semakin meningkat dan hal ini berdampak pada tidak dapat terealisasinya *Real Estate* dengan rumah murah karena pihak pengembang tidak bisa memberikan KPR (Kredit Pemilikan Rumah) jika tidak ada landasan yang jelas.

Di wilayah lain, media *online* (www.tempo.co) dalam artikelnya yang berjudul Kasus Tanah Dominasi Pengaduan di Jawa Timur pada 8 Januari 2014, memuat bahwa ada berbagai macam pengaduan dengan jumlah pengaduan 270 tentang maladministrasi agraria. Disampaikan oleh Agus Widyara selaku Kepala Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Jawa Timur, bila dilihat dari jenis maladministrasi yang diadukan diantaranya: 70 kasus (26%) karena tidak memberikan pelayanan, penundaan berlarut 65 kasus (24%), dan penyalahgunaan wewenang 44 kasus (16%). Bila dipilah berdasarkan daerah asal pelapor, 114 orang berasal dari Surabaya, 30 orang dari Sidoarjo, dan 13 orang dari Pasuruan. Para pelapor ini merupakan korban langsung maladministrasi.

Lalu yang ketiga, pelapor bernama Ananta Yudi pada 15 Maret 2013 melaporkan kasusnya tentang penyelesaian sertifikasi yang memakan waktu cukup lama. Dalam laporannya pada tanggal 11 Juli 2012 pelapor mengajukan Permohonan pendaftaran Tanah Pertama kali dengan di Kantor Pertanahan Kabupaten Lamongan. Sudah hampir satu tahun hingga tahun 2013 sertifikat pelapor belum juga selesai. Pelapor mengaku pada saat mengurus, petugas di masing-masing meja selalu meminta biaya diluar biaya resmi sebelum dapat pindah

ke meja yang lainnya. Biayanya mulai dari pendaftaran sampai meja berikutnya berbeda satu dengan lainnya, mulai dari Rp. 45.000 sampai Rp. 125.000 per berkas. Semuanya menghabiskan dana Rp. 435.500. Setelah membayar, berkas akan diberikan nomor yang berbeda-beda di masing-masing meja. Terakhir tanggal 15 Maret 2013, pelapor menanyakan ke petugas mengenai hal ini. Petugas berkata berkas pelapor terbawa di Kantor Pertanahan Kota Malang. Pelapor mengadu terkait keteledoran petugas yang menyebabkan berkas pelapor berada di Kantor Pertanahan Kota Malang, waktu yang lama dan tindakan pungutan di luar biaya resmi dari petugas terkait (www.lapor.com). Di wilayah lain di Indonesia juga ditemui peristiwa yang serupa.

Dari beberapa contoh peristiwa dengan wilayah yang berbeda di atas, maka dapat dilihat potret pelayanan Kantor Pertanahan di wilayah Indonesia. Ada banyak hal yang mempengaruhi terjadinya beberapa masalah tersebut. Berdasarkan pernyataan-pernyataan masyarakat di atas membuktikan bahwa dalam pelayanan sertifikasi tanah masih menemui beberapa kendala. Kendala yang dimaksud diantaranya seperti: ketidak tepatan waktu, oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengambil keuntungan berupa uang administratif dan lain-lain.

Berbagai permasalahan ditemui dalam implementasi pelayanan publik BPN oleh Kantor Wilayah BPN maupun Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten di seluruh Indonesia. Maka dari itu, BPN melahirkan berbagai inovasi-inovasi pelayanan sertifikasi tanah. Inovasi ini sebagai bentuk evaluasi BPN terhadap kinerjanya dalam melayani masyarakat untuk pengurusan sertifikasi tanah. Inovasi-inovasi yang dikeluarkan oleh BPN diharapkan mampu memberikan pelayanan yang lebih

baik sesuai dengan artikel yang dikutip dari laman resmi BPN (www.bpn.go.id) yang menyatakan,

“Inovasi layanan pertanahan dimaksudkan untuk memberikan layanan yang lebih baik (layanan prima) kepada masyarakat/badan hukum serta *stake holder*, baik mengenai persyaratan, prosedur, waktu maupun biaya layanan, serta terwujudnya transparansi dan akuntabilitas layanan pertanahan. Inovasi layanan ini diawali dengan disusunnya standarisasi persyaratan, prosedur, waktu dan biaya layanan pertanahan serta dimulainya pembangunan sistem komputerisasi layanan pertanahan pada tahun 1997”.

Dari setiap program inovasi juga memiliki tujuan-tujuan seperti: meminimalisir kerugian yang diterima pemohon, menjangkau daerah pemohon yang tidak terjangkau oleh BPN, meminimalisir *storage* karena data berbentuk *paper less*, efektifitas waktu pelayanan, kemudahan akses informasi menggunakan layanan *online*, meminimalisir praktik calo serta mengembalikan kepercayaan masyarakat kembali terhadap kinerja BPN melalui Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten.

Inovasi BPN ini pun telah mendapat apresiasi dari masyarakat. Hal ini terbukti dengan diterimanya berbagai penghargaan seperti: Pelopor Inovasi Citra Pelayanan Prima dan Citra Layanan Prima dari Presiden Republik Indonesia (Soesilo Bambang Yudhoyono) tahun 2008, *Pioneering Mobile Land Information Services* dan *INTAN SMS-based land services* dari *World Bank*, Aplikasi Pemerintah Terbaik se-Indonesia tahun 2009 dari INAICTA (*Indonesia Information and Communication Technology Award*). Penghargaan ini diterima tidak luput dari peran serta dari kinerja Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kabupaten/ Kota di seluruh Indonesia.

Dalam pelaksanaan inovasi layanan oleh BPN ini, telah dijelaskan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 tentang Pelimpahan Kewenangan Pemberian Hak Atas Tanah dan Kegiatan Pendaftaran Tanah. Peraturan tersebut pada pasal 1 ayat 9 menyatakan bahwa Kantor Pertanahan adalah instansi vertikal BPN RI di Kabupaten/Kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala BPN melalui Kepala Kantor Wilayah BPN. Hal ini menjelaskan terkait dalam penyelenggaraan inovasi BPN, Kantor Pertanahan ikut melaksanakan inovasi layanan tersebut dan bertanggung jawab langsung pada instansi vertikal di atasnya yaitu BPN RI melalui Kantor Wilayah BPN. Beberapa dasar hukum juga memperkuat bukti perihal pelaksanaan inovasi layanan BPN juga dilaksanakan oleh seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia. Surat Edaran dan Instruksi Kepala BPN langsung ditujukan kepada Kepala Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan di seluruh Indonesia untuk melakukan inovasi pelayanan dari BPN.

Berdasarkan pemaparan di atas tentang inovasi pelayanan publik oleh BPN, peneliti memilih lokasi pada Kantor Pertanahan Kota Malang. Kantor Pertanahan Kota Malang adalah instansi vertikal BPN yang berada dibawah tanggung jawab Kantor Wilayah BPN Provinsi Jawa Timur. Kantor Pertanahan Kota Malang berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan program-program dari BPN termasuk beberapa inovasi layanan yang dicanangkan oleh BPN. Kantor Pertanahan Kota Malang yang dipimpin oleh Kepala Kantor ini, menerima mandat dari BPN untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi BPN melalui Surat Edaran atau Instruksi Kepala BPN.

Berangkat dari mandat BPN kepada seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia untuk membantu BPN dalam pelaksanaan tugasnya, Kantor Pertanahan Kota Malang telah menunjukkan kualitasnya melalui beberapa penghargaan. Penghargaan tersebut diantaranya berupa penghargaan sebagai Kantor Pelayanan Pertanahan Terbaik II di Indonesia pada tahun 2007, piala yang diberikan langsung oleh Presiden Bapak Susilo Bambang Yudhoyono pada tahun 2008 atas penghargaan Citra Layanan Prima dan Kantor Pertanahan Kota Malang juga telah menerima sertifikat ISO 9001:2008 (ISO 9001:2008 adalah suatu standar internasional yang diakui untuk sertifikasi sistem manajemen mutu/kualitas yang menetapkan persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian suatu sistem manajemen mutu), diraihnya kembali Penghargaan Citra Pelayanan Pertanahan pada tahun 2013.

Melihat dari berbagai penghargaan yang diterima oleh Kantor Pertanahan Kota Malang, maka peneliti tertarik untuk mengetahui dan menganalisis mengenai inovasi pelayanan sertifikasi tanah, kualitas pelayanannya hingga faktor-faktor yang menghambat maupun mendukung dalam pelaksanaannya. Berdasarkan pemaparan diatas tentang inovasi pelayanan publik oleh BPN yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang, maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Inovasi Pelayanan Sertifikasi Tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana inovasi pelayanan sertifikasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang?
2. Bagaimana inovasi pelayanan sertifikasi tanah bagi peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang?
3. Apa sajakah faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan inovasi pelayanan sertifikasi tanah untk peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis jenis inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis kualitas inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.
3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor penghambat dan pendukung selama berjalannya inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih positif, adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Manfaat teoritis

- a. Bagi penulis adalah hasil penelitian ini diharapkan memberi wawasan dan pengetahuan penulis tentang inovasi pelayanan sertifikasi tanah, meningkatkan simpati dan empati untuk berpartisipasi terhadap inovasi pelayanan publik dan melatih kemampuan penulis dalam menganalisis permasalahan di masyarakat.
- b. Bagi Fakultas Ilmu Administrasi adalah sebagai bahan referensi untuk membandingkan antara peneliti serupa dengan peneliti yang tertarik untuk mengembangkan tema dan permasalahan yang sama.
- c. Bagi Institusi adalah hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi masing-masing pemegang kebijakan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh bagi perbaikan jalannya kebijakan inovasi pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang.
- d. Bagi Masyarakat adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi masyarakat agar tidak apatis terhadap kebijakan pemerintah dan ikut aktif berpartisipasi dalam implementasinya. Disamping itu, penelitian ini nantinya bisa dijadikan bahan rujukan bagi penelitian-penelitian yang mengambil topik sejenis.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini dapat menjadi suatu gambaran dan masukan untuk Kantor Pertanahan Kota Malang dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

E. Sitematika Penulisan

Sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang yang menjabarkan alasan yang melatarbelakangi penelitian, rumusan masalah adalah permasalahan yang ditimbulkan oleh topik yang diangkat, tujuan merupakan uraian hasil yang ingin dicapai dalam penelitian. Manfaat penelitian adalah pernyataan mengenai manfaat dari hasil penelitian secara lebih spesifik dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menampilkan kerangka teori sebagai landasan yang digunakan dalam penyelesaian masalah yang terdiri dari tinjauan tentang pelayanan publik, kualitas pelayanan, inovasi dan sertifikasi tanah.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

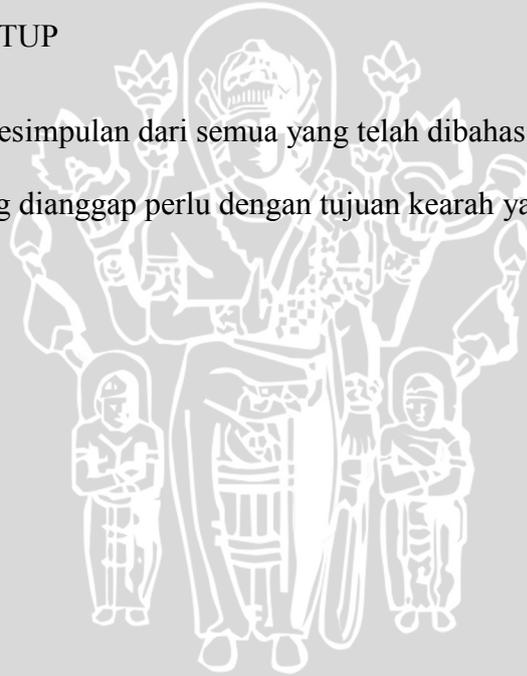
Bab ini menjelaskan bagaimana penelitian dilaksanakan. Metode penelitian meliputi jenis penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang perlakuan data dan menggambarkan masalah yang terjadi pada tahap analisis yang kemudian diinterpretasikan melalui teori yang terkait, sehingga tujuan peneliti dapat tercapai.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menguraikan kesimpulan dari semua yang telah dibahas oleh peneliti, serta memberikan saran yang dianggap perlu dengan tujuan kearah yang positif.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Studi Terdahulu

Beberapa studi terdahulu dibawah menyatakan bahwa inovasi dalam rangka pelayanan publik membantu sebuah instansi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Contohnya sebagai berikut:

1. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Nurul Hilda tahun 2014 pada Kantor Pertanahan Kelas II Surabaya menghasilkan kesimpulan bahwa dari penelitiannya yang berjudul Strategi Inovasi Pelayanan dalam Meningkatkan Kualitas Layanan pada Kantor Pertanahan Kelas II Surabaya Inovasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Surabaya II mengarah pada inovasi proses. Dimana inovasi produk & proses yang ada di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II berupa Komputerisasi Layanan Pertanahan, *Quick Service*, LANTUM, *Saturday Open/ Weekend Service*, *One Day Service*, LARASITA, Layanan Informasi *Online*. Bermula dari Standar Pelayanan Pertanahan yang sudah ada sebelumnya dan sama di seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia yang dicoba dikemas lagi untuk lebih menghasilkan sebuah percepatan dalam hal melayani masyarakat.
2. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Bagus Purnama Lany, Irwan Noor, Stefanus Pani Rengu pada tahun 2015 dengan judul penelitian Inovasi Program Pelayanan Sertifikat Tanah (Studi Tentang Layanan Rakyat Sertifikat Tanah (LARASITA) pada Kantor Pertanahan Kabupaten

Trenggalek). Dalam penyelenggaraan pelayanan di Kantor Pertanahan melakukan beberapa inovasi pelayanan salah satunya adalah inovasi program pelayanan sertifikat tanah melalui LARASITA. Selanjutnya pada penelitian ini memiliki kesimpulan bahwa LARASITA diharapkan mampu mendongkrak dan memperbaiki citra Kantor Pertanahan dalam memberikan pelayanannya di bidang pertanahan dan dari bidang pelayanannya yaitu layanan dilakukan dengan sistem jemput bola yang dilakukan oleh pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Trenggalek kepada masyarakat dengan kondisi geografis atau tempat tinggal yang jauh dari pusat kota. Dari pemaparan diatas dapat dilihat bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan program inovasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas layanan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Trenggalek.

3. Berdasarkan studi terdahulu yang dilakukan oleh Nur Hidayati Lasera tahun 2012 dengan karya tulis berjudul Inovasi Pelayanan Kantor Badan Pertanahan Nasional, menghasilkan kesimpulan bahwasanya pembangunan komputerisasi layanan pertanahan telah memberikan manfaat tidak hanya bagi BPN, namun informasi yang dihasilkan juga bermanfaat bagi institusi pemerintah lainnya maupun bagi masyarakat dan kalangan swasta. Implementasi Komputerisasi Kantor Pertanahan telah menjadi titik awal bagi terwujudnya inovasi layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi, diantaranya SMS Informasi Pertanahan, layanan jemput bola LARASITA, informasi berkas *online*, monitoring beban kerja secara *online*, monitoring capaian kinerja secara *online* serta berbagai inovasi lainnya.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnawaty pada tahun 2015 dengan judul Inovasi Layanan Pertanahan dalam Rangka Penyederhanaan Birokrasi yang Efektif pada Kantor Pertanahan Kota Surabaya II memberikan kesimpulan bahwa peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan serta perubahan *Mind Set* (pola pikir) merupakan strategi yang harus dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan pertanahan. Untuk menimbulkan konsistensi terhadap penyederhanaan birokrasi pelayanan pertanahan dirasa tidak cukup dengan Pengawasan terhadap unsur pimpinan saja dalam memberikan fungsi *controlling* atas kinerja pelayanan tersebut, tetapi juga diperlukan keterlibatan *stakeholder non-government* untuk menjalankan fungsi pengawasan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Oktavieni Rinda Retno Wulandari dengan judul Strategi meningkatkan kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kota Surabaya II, memberikan kesimpulan bahwa secara umum Kantor Pertanahan Kota Surabaya II telah melaksanakan serangkaian strategi dalam meningkatkan kualitasnya dengan baik. Namun di lain sisi, masih terdapat beberapa kendala hingga mengakibatkan beberapa strategi tersebut berjalan secara tidak maksimal, seperti terbatasnya luas ruangan hingga lahan parkir akibat status sebagai gedung cagar budaya. Kurang gencarnya sosialisasi yang dilakukan untuk memperkenalkan berbagai inovasi pelayanan yang ada pada masyarakat. Selain itu kekurangan lainnya terkait dengan pelaksanaan serangkaian strategi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan

Kota Surabaya II yaitu kurang aktifnya Kantor Pertanahan Kota Surabaya II dalam melakukan pengujian terhadap inovasi atau upaya-upaya peningkatan pelayanan yang telah dilakukan untuk mengetahui respon masyarakat.

Berdasarkan pemaparan studi terdahulu di atas, maka peneliti akan meneliti tentang inovasi pelayanan sertifikasi tanah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Malang. Dari studi terdahulu yang dipaparkan diatas, memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaannya adalah persamaan topik penelitian mengenai inovasi pelayanan pada Kantor Pertanahan dan peningkatan kualitas layanan melalui inovasi pelayanan. Perbedaannya adalah peneliti memiliki beberapa fokus yang berbeda dari studi terdahulu diatas. Fokus tersebut ada 3, diantaranya adalah fokus pada tipologi dan bentuk inovasi pelayanan sertifikasi tanah yang diselenggarakan di Kantor Pertanahan Kota Malang. Kedua, kualitas pelayanan yang diukur dari beberapa indikator diantaranya: *tangible* (bukti fisik), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan) dan *emphaty* (empati). Selanjutnya fokus pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses implementasi inovasi-inovasi pelayanan sertifikat tanah, baik faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan kebutuhan akan penelitian ini, maka peneliti membutuhkan beberapa pedoman teori dalam melakukan penelitian ini yang selanjutnya akan didesripsikan pada bab tinjauan pustaka ini.

B. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Menurut Savas (1987) dalam Zauhar (2001:4), terminologi pelayanan pemerintah adalah “*the delivery of a services by a government agency using its own employees*”. Pelayanan publik adalah pemberian pelayanan oleh agen-agen pemerintah melalui para pegawainya. Karena negara dan sistem pemerintahan menjadi tumpuan pelayanan warga negara dalam memperoleh jaminan atas hak-haknya, maka usaha peningkatan kualitas pelayanan (*quality of service*) akan menjadi semakin penting. Pelayanan publik oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat dari suatu negara yang menganut ideologi negara kesejahteraan (*welfare state*).

Pelayanan publik menurut Sinambela (2006:5) adalah setiap kegiatan yang dilakukan pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, menawarkan kepuasan hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Sementara itu, menurut Kurniawan (2005:6) mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditetapkan. Ratmino & Winarsih (2007:4-5) mendefinisikan:

“Pelayanan publik sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintahan di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau badan Usaha Milik Daerah dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada bab I ayat 1, menyebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi atau lembaga untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat baik berupa barang jasa atau pelayanan administratif. Pelayanan publik, dilaksanakan untuk mencapai kepuasan masyarakat, sehingga dapat dikatakan pelayanan yang berkualitas.

2. Asas–Asas Pelayanan Publik

Adapun asas-asas pelayanan publik berdasar Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang pedoman umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Ratminto (2005:19-20) adalah:

a. Transparansi

Yaitu bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai dan mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas

Yaitu dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional

Yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

d. Partisipatif

Mendorong adanya peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan.

e. Kesamaan hak

Tidak diskriminatif dalam arti tidak ada pembedaan SARA (Suku Agama dan Ras), golongan, gender dan status ekonomi.

f. Keseimbangan hak dan kewajiban

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Asas-asas pelayanan publik sebagai acuan dalam memberikan pelayanan, sehingga dapat tercapai tujuan dari pelayanan yang diberikan.

3. Standar Pelayanan Publik

Untuk dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin, maka diperlukan suatu standar pelayanan dalam pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar kualitas pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati baik oleh pemberi layanan maupun penerima layanan.

Dalam Undang-Undang no. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

- a. dasar hukum;
- b. persyaratan;
- c. sistem, mekanisme, dan prosedur;
- d. jangka waktu penyelesaian;
- e. biaya/tarif;
- f. produk pelayanan;
- g. sarana, prasarana, dan/atau fasilitas;
- h. kompetensi pelaksana;
- i. pengawasan internal;
- j. penanganan pengaduan, saran, dan masukan;
- k. jumlah pelaksana;
- l. jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan;
- m. jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keraguan; dan
- n. evaluasi kinerja pelaksana.

4. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Secara umum, penyediaan pelayanan publik dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dengan cepat, tepat dan murah, namun suatu hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Agar penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia dapat lebih terjaga kualitasnya, dalam KEMENPAN No. 63

tahun 2003, memuat prinsip-prinsip pelayanan publik yang mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, dimana prosedur pelayanan tidak berbelit-belit mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, dalam hal ini meliputi kejelasan dalam hal: Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik, unit kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik, rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayarannya.
- c. Kepastian waktu, yaitu bahwa pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- d. Akurasi, yaitu produk pelayanan publik dapat diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Kesamaan, bahwa proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggungjawab, bahwa pemimpin penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk dapat dan harus bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu ketersediaan sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya, termasuk pula penyediaan sarana teknologi komunikasi dan informatika.

- h. Kemudahan akses, dalam hal ini tempat dan lokasi serta sarana pelayanan harus memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan dan kesopanan dimana pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, dalam hal ini lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, rapi, bersih, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Sedangkan Islamy dalam Suryono (2001:54) menyatakan bahwa ada lima prinsip pokok pelayanan publik, yaitu:

- a. Aksestabilitas
Setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap pengguna layanan. Tempat, jarak dan sistem pelayanan harus sedapat mungkin dekat dan mudah dijangkau oleh pengguna layanan.
- b. Kontinuitas
Pada tiap jenis pelayanan harus secara terus menerus bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.
- c. Teknikalitas
Proses pelayanan harus ditanggapi oleh tenaga yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemandapan prosedur dan instrumen pelayanan.
- d. Profitabilitas
Proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun masyarakat luas.
- e. Akuntabilitas
Proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan pada masyarakat, karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

C. Kualitas Pelayanan Publik

1. Definisi Kualitas Pelayanan publik

Menurut J. W Cortado dalam Sinambela (2006:43) saat kejujuran (*the moment of truth*), atau kualitas diciptakan pada saat pelaksanaan. Sedangkan menurut Sinambela (2006: 45) mengenai kualitas sebagai berikut:

- Kualitas adalah pekerjaan setiap orang dalam organisasi agar mampu memberikan pelayanan terbaik
- Kualitas muncul dari pencegahan, bukan hasil dari suatu pemeriksaan atau inspeksi
- Kualitas menuntut kerja sama yang erat, semua orang dalam organisasi adalah penentu keberhasilan dalam pelaksanaan tugas
- Kualitas menuntut perbaikan berkelanjutan. Selanjutnya, ditekankan bahwa pada saat diperlukan perubahan, misalnya dalam sistem dan prosedur, tindakan yang cepat perlu ditempuh agar tidak terjadi keterlambatan dalam mengejar peningkatan kualitas.

Lalu menurut dalam pandangan Albrecht dan Zemke, kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customer*). Hubungan keempat aspek tersebut dikenal dengan istilah segitiga pelayanan publik seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.1: Segitiga Pelayanan Publik

Sumber: Albrecht dan Zemke dalam Hilda (2014:4)

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas pelayanan publik dihasilkan dari sinergitas sebuah sistem pelayanan publik, strategi pelayanan dan sumber daya manusia. Strategi pelayanan publik harus sangat diperhitungkan untuk nantinya dalam merumuskan pembuatan sistem pelayanan. Untuk merumuskan sebuah strategi pelayanan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan peran sumber daya manusia ini juga sangat diperlukan dalam implementasi dan pengawasan selama sistem itu berjalan. Sinergitas ketiga aspek ini akan mencapai kualitas pelayanan jika *customer* juga berpartisipasi aktif dalam implementasinya.

2. Indikator Kualitas Pelayanan

Indikator kualitas yang dikemukakan oleh Zeithaml, Pasuraman & Berry dalam Hardiyansyah, (2011:47) yaitu menggunakan ukuran sebagai berikut:

- a. *Tangibles*, yaitu fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.

Penampilan petugas dalam melayani pelanggan, dengan indikator:

- 1) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan.
- 2) Kemudahan dalam proses pelayanan.
- 3) Kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan.
- 4) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan.
- 5) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan.

- b. *Reliability* terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, dengan indikator:

- 1) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan.
- 2) Memiliki standar pelayanan yang jelas.

- 3) Kemampuan petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.
- 4) Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

c. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan, dengan indikator:

- 1) Merespon setiap pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan.
- 2) Petugas melakukan pelayanan dengan cepat.
- 3) Petugas melakukan pelayanan dengan tepat.
- 4) Petugas melakukan pelayanan dengan cermat.
- 5) Petugas melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat.
- 6) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas.

d. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kemampuan para petugas penyedia layanan meyakinkan bahwa pengguna layanan dapat mempercayai penyedia layanan, dengan indikator:

- 1) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan.
- 2) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan.
- 3) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan.
- 4) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan.

e. *Empathy* adalah kemampuan memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual, dengan indikator:

- 1) Mendahulukan kepentingan pemohon.

- 2) Petugas melayani dengan sikap ramah.
- 3) Petugas melayani dengan sikap sopan santun.
- 4) Petugas melayani dengan sikap tidak diskriminatif.
- 5) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan.

D. Inovasi

1. Definisi Inovasi

Inovasi merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap berkembangnya sebuah organisasi. Beberapa instansi pemerintah dan instansi non pemerintah berlomba untuk menemukan inovasi-inovasi terbaru untuk meningkatkan kualitas organisasi. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) inovasi adalah pemasukan atau pengenalan hal-hal yang baru atau pembaharuan. Definisi inovasi menurut Undang-Undang Nomor 18 tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, adalah kegiatan penelitian, pengembangan dan/ atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada kedalam produk atau proses produksi. Selain itu, ada beberapa pengertian inovasi yang dikemukakan para pakarnya.

Menurut Hamel (Ancok, 2012:34) inovasi adalah peralihan dari prinsip-prinsip, proses dan praktik-praktik manajemen tradisional atau pergeseran dari bentuk organisasi yang lama memberi pengaruh yang signifikan terhadap cara sebuah manajemen dijalankan. Sedangkan inovasi menurut West dan Farr (Ancok,

2012:34) adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk, dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas. Begitu juga menurut pendapat Mas'ud Said (2007:27) bahwa inovasi yaitu perubahan yang terencana dengan memperkenalkan teknologi dan penggunaan peralatan baru dalam lingkup kerja instansi tertentu dengan didukung oleh instansi lainnya yang terkait dan atau perbaikan cara kerja yang lebih berdaya guna dengan mengintegrasikan sumber daya sosial, sumber daya pegawai dan sumber daya kelembagaan yang telah menjadi isu-isu utama dalam dunia pemerintah dan segi-segi kehidupan yang harus diperbaharui.

Berdasarkan pendapat dari beberapa pakar diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa inovasi adalah sebuah cara pembaharuan dalam rangka pengembangan organisasi lewat proses, manajemen, produk dan prosedur baru yang digunakan menggunakan teknologi dan penggunaan peralatan yang menunjang dalam penyelenggaraannya.

2. Tipologi Inovasi Sektor Publik

Inti dari inovasi adalah pembaharuan, baik itu dari konsep pelayanan hingga produk pelayanan yang digunakan oleh organisasi dalam mengevaluasi masalah-masalah yang ada pada proses pencapaian tujuan organisasi. Inovasi pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan konsep baru dalam melayani masyarakat dalam rangka pelayanan sertifikasi tanah hingga layanan pengaduan untuk mengukur kepuasan masyarakat. Pelayanan ini tidak

menghasilkan produk baru, namun dalam pelayanannya menggunakan proses dan teknologi baru.

Menurut Muluk (2008: 44-45) berpendapat bahwa tipologi inovasi dari sektor publik adalah:

- a. Inovasi produk atau layanan yang berasal dari perubahan bentuk dan desain produk sementara;
- b. Inovasi proses berasal dari gerakan pembaharuan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur dan kebijakan yang dibutuhkan dalam berinovasi;
- c. Inovasi yang dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan
- d. Inovasi dalam strategi atau kebijakan yang mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada;
- e. Inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara baru atau yang diperbaharui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan (*changes in governance*)

3. Kategori dan Level Inovasi

Dalam penyelenggaraannya, inovasi pelayanan memiliki kategorisasi level inovasi yang merupakan refleksi dari besarnya dampak yang ditimbulkan dari penyelenggaraan inovasi tersebut. Mulgan & Albury dalam Muluk (2008: 46) menjelaskan kategorisasi level inovasi sebagai berikut:

- a. Inovasi inkremental
Berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. Intinya sebagian besar inovasi berada dalam level ini jarang sekali membawa perubahan terhadap struktur organisasi dan hubungan keorganisasian. Walau demikian, inovasi inkremental memainkan peran penting dalam pembaruan sektor publik karena dapat melakukan perubahan kecil yang dapat diterapkan secara terus menerus dan mendukung nilai tambah uang (*value for money*).
- b. Inovasi radikal
Merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses keorganisasian atau pelayanan. Inovasi jenis ini jarang sekali dilakukan karena membutuhkan

dukungan politik yang sangat besar dan umumnya memiliki resiko yang lebih besar pula. Inovasi radikal diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan yang lama terabaikan.

c. Inovasi transformatif atau sistemis

Membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dalam keorganisasian yang dengan mentransformasi semua sektor dan secara dramatis mengubah hubungan keorganisasian. Inovasi jenis ini membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan membutuhkan perubahan mendasar dalam susunan sosial, budaya dan organisasi.

Di lain sisi, ada konsep berbeda. Inovasi dibedakan pula dalam dua kategori yaitu *sustaining innovation* dan *discontinues (disruptive) innovation* menurut Cristensen & Laergreid (2001) dalam Muluk (2008: 48) antara lain:

a. *Sustaining innovation* (inovasi terusan)

Adalah proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada.

b. *Discontinues innovation* (inovasi terputus)

Adalah proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya.

4. Inovasi Organisasi Sektor Publik

Dari buku berjudul *Cracking Value*, Kasali (2012:61) memberikan pendapat bahwa nilai sektor bisnis memang saatnya diadopsi oleh sektor pemerintah “*corporate values*” belakangan bukan hanya mewabah dalam institusi korporasi, melainkan juga dalam dunia pemerintah. Walaupun inovasi hingga saat masih memiliki pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya akan tetapi inovasi baiknya harus tetap diselenggarakan demi perubahan dan pembaharuan yang positif dalam rangka pencapaian tujuan.

Sedangkan menurut Rasli (2005:30), sekurang-kurangnya terdapat tiga bentuk atau jenis inovasi yang biasanya dilakukan sebuah organisasi. Pertama adalah inovasi bersifat evolusi yang berbentuk adaptasi, perbaikan dan penambahan

produk. Inovasi ini berlangsung secara perlahan dan kebanyakan hanya melibatkan inovasi proses pengeluaran. Kedua, inovasi bersifat revolusi yang berbentuk hasil produk yang serba baru. Ketiga, inovasi yang bersifat arsitektural yang berbentuk reka bentuk semula suatu produk, perubahan terhadap komponen tanpa melibatkan perubahan kosep suatu produk.

Inovasi organisasi sektor publik harus tetap diselenggarakan untuk pemecahan masalah yang terjadi pada institusi-institusi pemerintah yang mengutamakan pelayanan daripada laba. Dalam pelayanan harus dilakukan pembaharuan berupa inovasi dengan pengembangan gagasan dan tindakan dengan menggunakan teknologi baru.

5. Ciri Inovasi

Hal yang disebut inovasi memiliki beberapa ciri-ciri, mengutip pada pendapat Paul G. H Engel dalam (Susanto, 2010:134) bahwa ciri-ciri inovasi sebagai berikut:

a. *Continuity and the use of new elements*

Disebut inovasi, manakala suatu organisasi sanggup mempertahankan kontinuitas. Dalam upaya mempertahankan keberlangsungan itu, suatu perusahaan atau organisasi dapat menerapkan elemen-elemen baru, seperti: meningkatkan produk dan layanan, menerapkan proses baru, merancang dan menerapkan sistem baru dari bisnis dan mengimplementasikan metode baru manajemen.

b. *Intentionality, a wish to improve one's way of doing things.*

Benar-benar niat, harus mempunyai keinginan untuk meningkatkan bagaimana cara menerapkan inovasi tersebut.

c. *Mental models that favor, limit or even impede*

Inovasi adalah soal model mental yang baik, batas norma-norma, atau seperangkat aturan yang menjadu pedoman untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

d. *Institutional arrangements that enhance, reduce or suffocate.*

Peraturan lembaga yang meningkatkan, mengurangi, atau memperketat.

e. *An social/relational context that enables, weakens or inhibits.*

Konteks sosial/ konteks relasi yang memungkinkan, melemahkan atau menghambat.

Selain itu Rogers dalam Hafni (2011:19) juga berpendapat mengenai ciri-ciri inovasi, diantaranya yaitu:

a. *Relative Advantage* (keuntungan relatif) adalah tingkat keuntungan yang diberikan oleh suatu produk inovasi. Keuntungan inovasi dapat dinilai dari sisi ekonomis, kenyamanan dan kepuasan. Jika keuntungan yang diberikan semakin besar maka inovasi tersebut akan semakin cepat tersebar di masyarakat.

b. *Compatibility* (keserasian) adalah serasi atau setaranya suatu inovasi antara nilai-nilai, pengalaman dan kebutuhan masyarakat. Jika inovasi telah mengandung keserasian dari tiga elemen tersebut, maka inovasi dapat tersebar dengan mudah dan begitu pula sebaliknya.

- c. *Complexity* (kerumitan) adalah tingkat kerumitan yang diberikan oleh suatu inovasi. Jika banyak yang tidak memahami dalam penggunaan inovasi tersebut karena menganggap inovasi tersebut terlalu rumit, maka inovasi tersebut akan ditinggalkan dan sebaliknya.
- d. *Triability* (dapat diuji coba) menunjukkan bahwa suatu inovasi dapat diuji coba dan dapat menunjukkan keunggulan dari hasil uji coba tersebut.
- e. *Observability* (dapat diobservasi) adalah tingkat kemudahan yang diberikan oleh suatu inovasi untuk diamati atau diobservasi. Jika suatu inovasi semakin mudah untuk diamati maka inovasi tersebut akan lebih mudah untuk tersebar di masyarakat dan semakin banyak yang menggunakannya.

6. Faktor Keberhasilan Inovasi

Keberhasilan menurut Suherli dalam Mayangsari et al. (2013:127), merupakan titik puncak dari segala usaha yang telah dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur yang saling mendukung, keberhasilan inovasi dapat ditinjau dari: agen inovasi dan program inovasi. Keberhasilan inovasi tersebut meliputi:

- a. Sejauh mana program itu menguntungkan atau unggul; efektifitas, efisien dan dampak.
- b. Kesesuaian; kesesuaian dengan program, penerima atau pengguna program.
- c. Kemudahan; kesiapan untuk diuji cobakan, mudah diujikan pada lembaga yang sama, pemilihan *alternative program*.

- d. Pengamatan; diamati secara langsung, dapat disimpan/ direkam, keanekaragaman program.
- e. Kerumitan; memerlukan keahlian khusus, menambah pekerjaan.

Selanjutnya pedapat dari Tjandra dalam Mayangsari et al. (2013:251), faktor keberhasilan dari suatu produk baru, antara lain:

- a. Produk baru yang superior unik (*unique superior product*) adalah produk dengan mutu yang lebih tinggi, sifat-sifat baru, dan nilai penggunaan yang lebih besar.
- b. Faktor yang lain adalah konsep produk yang didefinisikan dengan baik (*well defined product concept*) sebelum pengembangan di mana perusahaan secara hati-hati mendefinisikan dan menilai pasar sebagai sasaran. Pada dasarnya, untuk menciptakan produk baru, sebuah perusahaan memahami pelanggan, pasar, serta pesaingnya dan mengembangkan aneka produk yang menyampaikan nilai superior kepada pelanggan.
- c. Keberhasilan suatu produk di dalam menyesuaikan dengan keinginan konsumen.
- d. Perusahaan menggunakan teknologi "*know how*" yang dimilikinya

7. Faktor Penghambat Inovasi

Menurut Albury sebagaimana dikutip Suwarno (2008:54), faktor penghambat inovasi di sektor publik antara lain:

- a. Keengganan menutup program yang gagal;
- b. Ketergantungan berlebihan terhadap *high performer*;

- c. Teknologi ada, terhambat budaya dan penataan organisasi.
- d. Tidak ada penghargaan atau insentif;
- e. Ketidakmampuan menghadapi resiko dan perubahan
- f. Anggaran jangka pendek dan perencanaan;
- g. Tekanan dan hambatan administratif;
- h. Budaya *risk aversion* (menghindar dari resiko)

8. Perbedaan *Imitation*, *Innovation*, *Creation* dan *Discovery*

- a. *Imitation* atau imitasi atau meniru adalah suatu proses kognisi untuk melakukan tindakan maupun aksi seperti yang dilakukan oleh model dengan melibatkan indera sebagai penerima rangsang dan pemasangan kemampuan persepsi untuk mengolah informasi dari rangsang dengan kemampuan aksi untuk melakukan gerakan motorik. Proses ini melibatkan kemampuan kognisi tahap tinggi karena tidak hanya melibatkan bahasa namun juga pemahaman terhadap pemikiran orang lain. Sedangkan menurut KBBI, imitasi adalah tiruan, bukan asli. Dalam konteks pelayanan sertifikasi tanah, imitasi merupakan tindakan meniru sebuah pelayanan di suatu tempat dan diaplikasikan di tempat yang baru.
- b. Mas'ud Said (2007:27) bahwa inovasi yaitu perubahan yang terencana dengan memperkenalkan teknologi dan penggunaan peralatan baru dalam lingkup kerja instansi tertentu dengan didukung oleh instansi lainnya yang terkait dan atau perbaikan cara kerja yang lebih berdaya guna dengan mengintegrasikan sumber daya sosial, sumber daya pegawai dan sumber

daya kelembagaan yang telah menjadi isu-isu utama dalam dunia pemerintah dan segi-segi kehidupan yang harus diperbaharui.

- c. Kreatifitas adalah kemampuan untuk menentukan pertalian baru, melihat subjek dari perspektif baru, dan menentukan kombinasi-kombinasi baru dari dua atau lebih konsep yang telah tercetak dalam pikiran” (Evans, 1994). Sedangkan kreatif menurut KBBI adalah hasil daya cipta; hasil daya khayal (penyair, komponis, pelukis, dan sebagainya). Jadi penulis menyimpulkan bahwa kreasi adalah sebuah hasil produk yang sudah ada, lalu dimodifikasi dengan menambahkan kombinasi-kombinasi baru dan menggabungkan dua atau lebih onsep untuk menghasilkan suatu produk.
- d. Discovery menurut KBBI adalah suatu penemuan. Discovery merupakan kata serapan yang berasal dari Bahasa Inggris. Yang membedakan discovery dengan imitasi, inovasi dan kreasi adalah discovery merupakan penemuan yang telah ada sebelumnya tetapi belum mengetahuinya. Contohnya, penemuan Pulau Tasmania. Pulau Tasmania memang sudah ada sebelumnya, sudah banyak orang yang mengetahui keberadaannya, tetapi tidak ada yang mengklaim nama dari pulau itu. Akhirnya seorang pelaut dari Belanda yang bernama Abel Tasman memberi nama pulau tersebut sama dengan namanya. Hal ini membuat nama Abel Tasman dianggap sebagai penemu dari Pulau Tasmania.

E. Sertifikat Tanah

1. Definisi Sertifikat Tanah

Definisi sertifikat tanah berdasarkan pasal 32 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah yaitu, sertifikat merupakan surat tanda bukti hak yang berlaku sebagai alat pembuktian yang kuat mengenai data fisik dan data yuridis yang termuat di dalamnya, sepanjang data fisik dan data yuridis tersebut sesuai dengan data yang ada dalam surat ukur dan buku tanah yang bersangkutan. Selanjutnya pada Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah, menjelaskan bahwa sertifikat adalah surat tanda bukti hak sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 ayat (2) huruf c UUPA untuk hak atas tanah, hak pengelolaan, tanah wakaf, hak milik atas satuan rumah susun dan hak tanggungan yang masing-masing sudah dibukukan dalam buku tanah yang bersangkutan. Selanjutnya, definisi sertifikat hak tanah menurut Sudjito (1987:7) adalah alat bukti kepemilikan/penguasaan tanah. Sertifikat hak tanah ini merupakan produk akhir dari proses pendaftaran tanah. Berdasarkan definisi sertifikat tanah dari beberapa pemaparan di atas menunjukkan bahwa sertifikat tanah adalah tanda bukti yang kuat dan valid atas hak kepemilikan tanah yang sah di mata badan hukum.

2. Fungsi Sertifikat

Sudjito (1987:70) menyatakan bahwa sertifikat hak tanah mempunyai banyak fungsi bagi pemiliknya dan fungsinya itu tidak dapat digantikan dengan benda lain, fungsi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Sertifikat hak tanah berfungsi sebagai alat pembuktian yang kuat

Dalam Undang-Undang Pokok Agraria No. 5 tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria Presiden Republik Indonesia pasal 19 ayat 2 huruf c menyatakan bahwa, surat tanda bukti hak (sertifikat hak tanah) itu berlaku sebagai alat pembuktian yang kuat. Sertifikat tanah dianggap alat bukti yang penting karena memuat penjelasan yang kuat terhadap hak atas tanah yang memuat data fisik (letak, batas-batas, luas, keterangan fisik tanah dan beban yang ada diatas tanah) dan data yuridis (jenis hak dan siapa pemilik hak) dan sah secara badan hukum. Hal ini dapat membantu pemegang hak jika menemui konflik sengketa tanah, penggandaan sertifikat dan permasalahan-permasalahan lain tentang sengketa tanah. Sertifikat bisa menjadi bukti yang utama selain saksi dan lain-lain jika permasalahannya dibawa pada meja hijau.

b. Sertifikat hak tanah sebagai jaminan bagi pihak Bank/ Kreditur untuk memberikan pinjaman uang kepada pemegang hak

Pihak kreditur atau pihak pemberi pinjaman dengan menerima sertifikat rumah sebagai jaminan dan pihak debitur atau penerima pinjaman dapat mendapatkan pinjaman sebagai modal usaha atau untuk memenuhi kebutuhan lain-lain.

- c. Sertifikat tanah berfungsi untuk memudahkan pendataan.

Adanya sertifikat hak tanah dapat memudahkan pemerintah dalam menghitung luas wilayah di Indonesia, menghitung kesejahteraan masyarakatnya dan memudahkan pihak Kantor Pertanahan dalam memberikan peranannya pada saat pemilik hak ingin merubah jenis sertifikatnya, menjual tanah, membela pemilik tanah jika menemui permasalahan dalam sertifikat tanah misalnya penggandaan sertifikat atau sengketa tanah. Pendataan ini juga berfungsi untuk perencanaan kegiatan pembangunan

3. Jenis-jenis Sertifikat Tanah

Beberapa macam sertifikat hak atas tanah yang dikenal dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Pokok-Pokok Agraria, yaitu :

- a. SHM (Sertifikat Hak Milik)

SHM merupakan jenis sertifikat dengan kepemilikan hak atas penuh oleh pemegang sertifikat tersebut. SHM juga menjadi bukti kepemilikan paling kuat atas lahan atau tanah karena tidak ada lagi campur tangan ataupun kemungkinan kepemilikan pihak lain. Status SHM juga tak memiliki batas waktu. Sebagai bukti kepemilikan paling kuat, SHM menjadi alat paling valid untuk melakukan transaksi jual beli maupun penjaminan untuk kepentingan pembiayaan perbankan.

- b. SHGB (Sertifikat Hak Guna Bangun)

SHGB memiliki batas waktu tertentu, biasanya 20 tahun. Pemilik SHGB bisa saja meningkatkan status kepemilikan atas tanah yang mereka kuasai

dalam bentuk SHM. Biasanya, peningkatan status sertifikat dari SHGB ke SHM karena di atas tanah itu didirikan bangunan tempat tinggal.

c. SHSRS (Sertifikat Hak Satuan Rumah Susun)

Adapun SHSRS berhubungan dengan kepemilikan seseorang atas rumah vertikal, rumah susun yang dibangun di atas dengan kepemilikan bersama. Pengaturan kepemilikan bersama dalam satuan rumah susun digunakan untuk member dasar kedudukan atas benda tak bergerak yang menjadi objek kepemilikan di luar unit, mulai taman, tempat tidur, sampai area mobil.



F. Kerangka Pemikiran

Untuk dapat mendalami skripsi ini, maka Peneliti membuat alur berfikir penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.2 Alur Berfikir Penelitian

Sumber: Peneliti

Keterangan:

Peneliti menggunakan beberapa pemaparan normatif dalam penelitiannya yaitu Peraturan Presiden Nomor 20 tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional (BPN), PerKBPN Nomor 3 tahun 2010 tentang Locket Pelayanan Pertanahan, PerKBPN nomor 1 tahun 2010 tentang SPOPP Pertanahan. Berdasarkan peraturan tersebut, peneliti merumuskan 3 permasalahan yaitu

1. Bagaimana inovasi pelayanan sertifikasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang?
2. Sejauh mana inovasi pelayanan sertifikasi tanah bagi peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang?
3. Apa sajakah faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan inovasi pelayanan sertifikasi tanah untuk peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang?

Permasalahan tersebut diuraikan dengan pendapat dari Muluk (2008:44) dan Zeithaml, Pasuraman dan Berry dalam Hardiyansyah (2011: 47). Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis jenis inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis kualitas inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.

3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor penghambat dan pendukung selama berjalannya inovasi pelayanan sertifikasi tanah dalam rangka peningkatan kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang.

Dalam bab metode penelitian, jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengambil Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kota Malang, dengan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Lima Tipologi Inovasi di Kantor Pertanahan Kota Malang.

Tipologi inovasi ini memiliki indikator sesuai dengan pendapat Muluk (2008:44), diantaranya yaitu:

- a. Inovasi Produk
- b. Inovasi Proses
- c. Inovasi Metode
- d. Inovasi Strategi
- e. Inovasi Interaksi Sistem

2. Lima indikator dalam mengukur kualitas layanan di Kantor Pratanahan kota Malang, menurut pendapat Zeithaml, Pasuraman dan Berry dalam Hardiyansyah (2011:46):

- a. *Tangible* (Bukti Fisik)
- b. *Reliability* (Keandalan)
- c. *Responsiveness* (Daya Tanggap)
- d. *Assurance* (Keamanan)
- e. *Emphaty* (Empati)

3. Faktor pendukung dan penghambat yang diklasifikasi menjadi faktor pendukung yang berasal dari internal dan eksternal organisasi. Serta faktor penghambat yang berasal dari internal dan eksternal organisasi.

Setelah melakukan pengumpulan data berdasarkan data primer dan data sekunder, lalu peneliti merumuskan pembahasan sebagai berikut:

1. Kantor Pertanahan Kota Malang memiliki lima tipologi inovasi, yaitu: inovasi produk, inovasi metode, inovasi proses, inovasi interaksi sistem.
2. Kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang yang sudah cukup baik dalam melayani pemohon dilihat dari indikator: bentuk fisik, daya tanggap, jaminan, kehandalan, empati.
3. Faktor pendukung adalah pelayanan berdasarkan SPOPP, kemampuan para petugas dalam melayani pemohon. Faktor penghambat adalah masyarakat yang bersikap acuh dan masalah teknis seperti pemadaman lampu dan koneksi internet.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam Bungin (2001:48) diungkapkan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas, berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu. Kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi maupun variabel tertentu.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh makna yang mendalam tentang suatu fenomena yang terjadi di masyarakat dengan mengumpulkan informasi-informasi, fakta-fakta dan keterangan yang berhubungan dengan fokus dan tujuan penelitian. Pendekatan kualitatif disini berusaha untuk melihat dan mengetahui lebih mendalam. Dalam melakukan penelitian menggunakan kualitatif, dalam Moleong (2007:4-8), seorang peneliti harus memperhatikan ciri-ciri yang mencakup: nalar ilmiah, analisa deskriptif, lebih mementingkan proses daripada hasil, adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, desain yang bersifat sementara serta hasil penelitian yang dirundingkan dan disepakati bersama.

Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambaran dan bukan angka-angka, hal ini dijabarkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Jadi, untuk memperoleh

hasil yang optimal maka dibutuhkan pemahaman tentang jenis penelitian, agar mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

B. Fokus Penelitian

Menurut Moleong (2007:94) ada dua tujuan penentuan fokus suatu penelitian antara lain:

1. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi layak
2. Penentuan fokus secara efektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Sehingga, bagi peneliti, penetapan fokus ini akan mempermudah penelitian dan mengumpulkan data.

Penentuan fokus penelitian merupakan hal yang sangat penting bagi seorang peneliti dalam menentukan data manakah yang digunakan dalam penulisan. Sehubungan dengan topik penelitian maka peneliti memberi fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tipologi inovasi pelayanan sertifikasi tanah yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Malang, dengan menggunakan indikator Muluk (2008:44-45)
 - a. Inovasi Produk:
Perubahan bentuk dan desain produk sementara
 - b. Inovasi Proses:
Standar Operasional Prosedur (SOP)

c. Inovasi Metode Pelayanan:

Cara interaksi dengan pengguna layanan.

d. Inovasi Strategi:

Strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

e. Inovasi Interaksi Sistem:

Hubungan kerjasama dengan instansi lain.

2. Kualitas pelayanan dari inovasi layanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang, diukur dengan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Zeithaml, Pasuraman & Berry dalam Hardiyansyah (2011:46) yaitu:

a. *Tangibles* (Bukti Fisik), indikatornya:

- 1) Penampilan petugas dalam melayani pelanggan.
- 2) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan.
- 3) Kemudahan dalam proses pelayanan.
- 4) Kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan.
- 5) Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan.
- 6) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan.

b. *Reliability* (Keandalan), indikatornya:

- 1) Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan.
- 2) Memiliki standar pelayanan yang jelas.
- 3) Kemampuan petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

4) Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan

c. *Responsiveness* (Daya Tanggap), indikatornya:

- 1) Merespon setiap pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan.
- 2) Petugas melakukan pelayanan dengan cepat.
- 3) Petugas melakukan pelayanan dengan tepat.
- 4) Petugas melakukan pelayanan dengan cermat.
- 5) Petugas melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat.
- 6) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas.

d. *Assurance* (Jaminan), indikatornya:

- 1) Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan.
- 2) Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan.
- 3) Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan.
- 4) Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan.

e. *Empathy* (Empati), indikatornya:

- 1) Mendahulukan kepentingan pemohon.
- 2) Petugas melayani dengan sikap ramah.
- 3) Petugas melayani dengan sikap sopan santun.
- 4) Petugas melayani dengan sikap tidak diskriminatif.
- 5) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan.

3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses implementasi inovasi-inovasi pelayanan sertifikasi tanah, baik faktor pendukung dan penghambatnya.

a. Faktor Pendukung:

- Internal organisasi.

- Eksternal organisasi.
- b. Faktor Penghambat:
 - Internal organisasi.
 - Eksternal organisasi.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti menggali informasi dan mengumpulkan data-data relevan di lapangan yang dibutuhkan untuk penulisan. Adapun yang menjadi lokasi dalam penelitian ini adalah Kota Malang. Kota Malang dipilih karena terdapat Kantor Pertanahan Kota Malang yang terletak pada Jalan Danau Jonge I nomor 1 dan salah satu lokasi yang menjadi implementor dari inovasi-inovasi Pelayanan Publik yang didelegasikan langsung dari BPN dan Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan salah satu Kantor Pertanahan yang berhasil mendapat beberapa penghargaan untuk kualitas pelayanannya. Situs penelitian yang kedua adalah *Car Free Day* Kota Malang di Jalan Ijen. Situs ini dipilih karena terdapat operasi LARASITA sebagai produk inovasi dari Kantor Pertanahan Kota Malang.

D. Sumber Data

Semua data merupakan semua hal yang dapat diamati oleh peneliti baik tempat, kegiatan, orang atau benda yang berkaitan dengan topik peneliti. Lofland dan Lofland menegemukakan dalam Moleong (2007:157), sumber data utama dalam

penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Sumber data ada dua, yaitu:

1. Data Primer

Merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung pada saat penelitian berjalan, sumber data yang diperoleh lewat kegiatan wawancara atau perolehan data-data langsung yang memiliki korelasi dengan topik yang diangkat. Adapun yang menjadi data primer yaitu informan. Dengan menggunakan pedoman wawancara, peneliti menggunakan informan dari beberapa pihak diantaranya Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, Kasubsi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu, Petugas Loker Pelayanan, Staff dan pemohon (masyarakat yang menjadi pelanggan).

2. Data sekunder

Merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung. Data sekunder diperoleh melalui perantara orang lain yang bisa diambil dari media cetak, media elektronik, literatur dan lain sebagainya. Sumber dari data sekunder adalah dokumen, dasar hukum pertanahan, laporan-laporan dan lain-lain yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, diantaranya adalah:

1. Wawancara

Moleong (2007:186) berpendapat bahwa wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan narasumber (*interviewee*) yang memberikan informasi diatas pertanyaan tersebut. Dalam wawancara persoalan yang dibahas tentang inovasi pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang. dalam kegiatan pencarian data melalui wawancara, peneliti menetapkan informan atau narasumber, diantaranya adalah:

- a. Kepala Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Malang
- b. Kepala Seksi pengendalian dan Pemberdayaan Kantor Pertanahan Kota Malang
- c. Kasubsi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu Kantor Pertanahan Kota Malang
- d. Staff Kantor Pertanahan Kota Malang
- e. Petugas Loker Kantor Pertanahan Kota Malang
- f. Masyarakat sebagai pemohon Kantor pertanahan Kota Malang

2. Observasi

Soehartono dkk (2008:68) mengatakan bahwa observasi secara luas adalah pengamatan berarti sikap kegiatan untuk melakukan pengukuran sedangkan dalam arti sempit observasi adalah pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Jadi observasi adalah

pengamatan langsung terhadap peristiwa-peristiwa yang ada di lapangan. Observasi peneliti berada di Kantor Pertanahan Kota Malang dan Jalan Ijen Kota Malang tempat beroperasinya LARASITA di *Car Free Day*.

3. Dokumentasi

Usman dkk (2003:73) mengemukakan bahwa dokumentasi adalah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Dimana dokumentasi merupakan pengumpulan informasi dalam arsip Laporan Kinerja Tahunan Kantor Pertanahan Kota Malang Tahun 2014, buku, koran, surat kabar elektronik, internet, televisi, Peraturan Presiden, Surat Edaran, Instruksi Kepala BPN, Peraturan Kepala BPN, Undang-Undang, dokumen dan lain-lain yang termasuk dalam data sekunder.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat dan metode apa saja yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitiannya untuk memperoleh data-data relevan sesuai dengan topik penelitiannya. Arikunto (2005:150) mengemukakan bahwa instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti ndalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam arti lebih cermat, lengkap serta sistematis dan mudah diolah. Sehubungan dengan penjelasan diatas maka, instrumen yang digunakan adalah:

1. Peneliti sendiri

Peneliti berperan penting dalam penelitian yang dilakukannya, berbekal dengan pada panca indera yang dimiliki peneliti.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*)

Digunakan dalam sesi wawancara, yang berupa materi atau poin-poin yang bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai topik penelitian.

3. Catatan lapangan (*field note*)

Yaitu catatan yang dibuat untuk mencatat semua hasil wawancara dan pengamatan dari sumber data.

4. Instrumen lainnya

Buku, alat tulis menulis, *hand phone*, laptop.

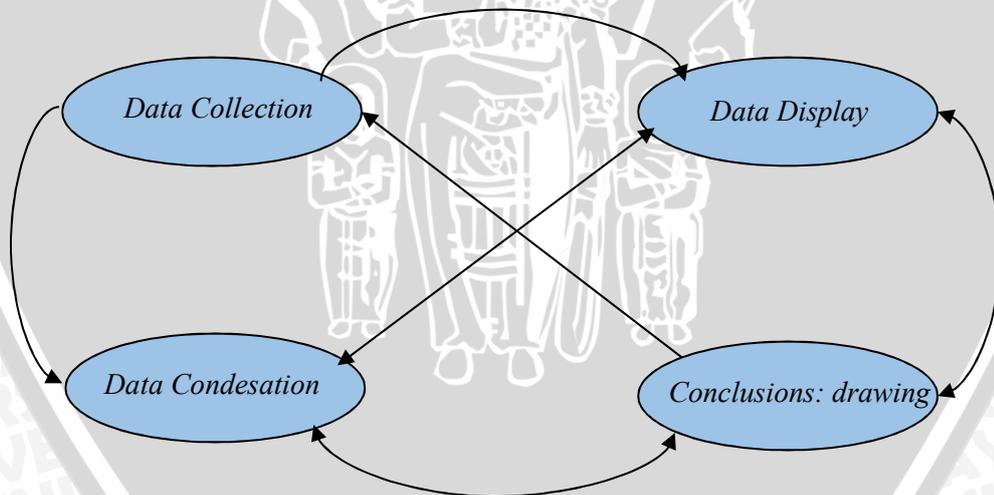
G. Analisis Data

Petton dalam Moleong (2007:280) berpendapat bahwa teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengkoreksikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar dan membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.

Sedangkan menurut Bogdan dan Taylor dikutip dalam Moleong (2007:280), analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan ada tema dan hipotesis tersebut. Jika dicermati

dari penjabaran pertama lebih menitik beratkan pada penjabaran suatu data yang diperoleh menggunakan pola-pola yang telah ditentukan oleh peneliti. Yang kedua, menitik beratkan pada perumusan tema berdasarkan hipotesis yang telah dibuat.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan model interaktif. Dalam bukunya, Miles dan Huberman (2014) menyatakan bahwa analisis data kualitatif dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tetapi sebelum dilakukan ketiga alur analisis tersebut, harus dilakukan pengumpulan data. Alur kegiatan analisis data dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dalam Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) meliputi:



Gambar 3.1 Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014)

1. *Data Collection/ Pengumpulan data*

Yaitu pada tahap pengumpulan data peneliti menggunakan teknik yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam wawancara pada Kantor Pertanahan Kota Malang melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, Kasubsi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu, Petugas Loker Layanan, Staff dan Pemohon. Pengumpulan data dengan cara observasi dan dokumentasi bertujuan sebagai bahan penunjang yang memperkuat data-data wawancara yang dibutuhkan untuk penelitian. Peneliti dalam tahap ini melakukannya secara berulang-ulang sehingga data yang dikumpulkan lengkap dan relevan dengan penelitian.

2. *Display data/ Penyajian Data*

Merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan penyajian data, kita tidak akan dapat memahami apa yang akan terjadi dan apa yang harus kita lakukan, lebih jauh menganalisis atau akan mengambil tindakan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut. Hal ini dilakukan agar memudahkan bagi peneliti untuk bisa melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan. Oleh karenanya dalam penelitian ini,

peneliti akan menyajikan data dalam bentuk label-label, skema dan bentuk naratif atau kumpulan kalimat.

3. *Data Condensation/* Kondensasi Data

Yaitu sebagai proses pemilihan, pemulihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan tersebut kemudian diklasifikasikan oleh peneliti dan selanjutnya dipilih mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian. Kondensasi data berlangsung terus menerus selama kegiatan penelitian kualitatif berlangsung, sehingga diharapkan nantinya akan diklasifikasikan dan diperoleh suatu verifikasi yang jelas dan terarah.

4. *Concluison Drawing/ Verifying/* Penarikan kesimpulan

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Data yang diperoleh disajikan sedemikian rupa, kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut. Dari hasil data yang dikumpulkan dan dianalisa itu dapat ditarik kesimpulan. Kemudian kesimpulan yang telah ditarik, diverifikasikan, baik berdasarkan kerangka pikir penelitian maupun

berdasarkan catatan-catatan yang ada, agar mempunyai validitas dan mencapai konsensus pada tingkat optimal antara peneliti dengan sumber informan. Kesimpulannya adalah dalam penelitian ini, semua data yang diperoleh akan direduksi, yaitu memilih data-data yang relevan dengan topik penelitian. Setelah itu data dianalisis kemudian dilakukan penyajian data dengan membuat kesimpulan sememntara. Hipotesa awal bersifat umum dan menyeluruh sesuai dengan fokus penelitian. Hasil kecenderungan yang ada nantinya akan diajukan berdasarkan kesimpulan hasil dari penelitian ini.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Malang.
 - a. Kondisi Geografis Kota Malang

Kota Malang adalah salah satu kota yang terletak pada Provinsi Jawa Timur. Kota Malang dikenal dengan kota yang memiliki suhu dingin, terbukti dengan kondisi geografis Kota Malang yang terletak pada ketinggian 440-667 meter di atas permukaan air laut. Selain itu, rata-rata suhu udara pada tahun 2010 berkisar antara $22,7^{\circ}\text{C}$ – $25,1^{\circ}\text{C}$ dan suhu maksimum mencapai $18,4^{\circ}\text{C}$. Kota Malang dikenal dengan Kota Pariwisata karena potensi alamnya. Kota Malang dikelilingi beberapa gunung, diantaranya yaitu:

Tabel 4.1 Batas Gunung Wilayah Kota Malang

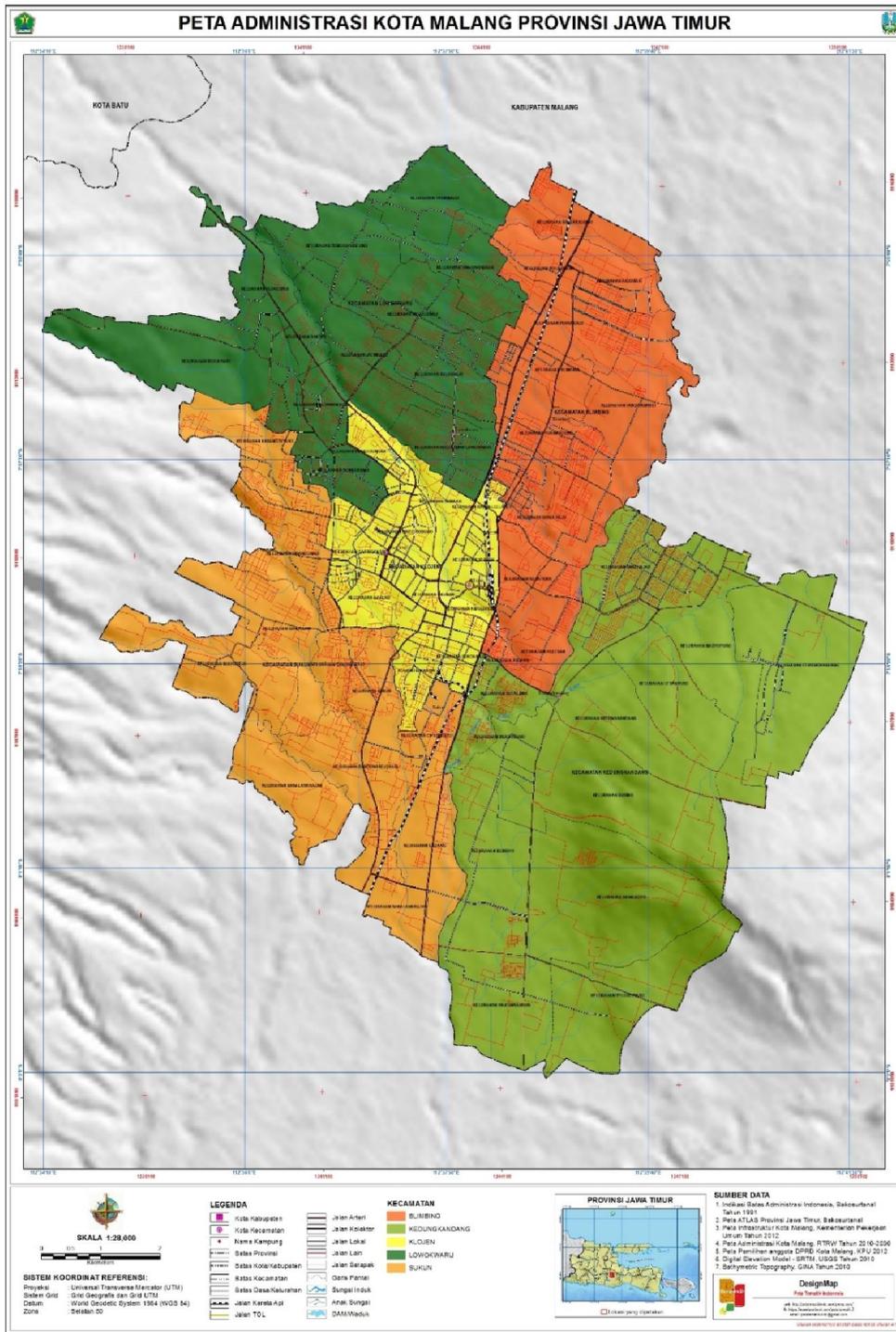
Batas	Nama Gunung
Utara	Gunung Arjuno
Timur	Gunung Semeru
Barat	Gunung Kawi dan Panderman
Selatan	Gunung Kelud

Sumber: www.malangkota.go.id

b. Batas Wilayah Administratif Kota Malang

Kota Malang secara astronomis terletak pada $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan. Sebaran wilayah administrasi Kota Malang adalah pada sebelah utara dibatasi oleh Kecamatan Singosari, Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang. Bagian timur dibatasi oleh Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang. Sebelah barat oleh Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang dan bagian selatan dibatasi oleh Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang.

Pembagian Wilayah Administrasi berdasarkan kondisi geologinya yaitu sebelah utara termasuk dataran tinggi yang subur dan cocok untuk bercocok tanam. Bagian timur merupakan dataran tinggi tetapi masih kurang cocok untuk lahan pertanian karena kurang subur. Bagian barat adalah dataran tinggi dan cukup luas yang cocok untuk dijadikan daerah pendidikan. Bagian selatan merupakan dataran tinggi yang luas dan cocok untuk menjadi area industri.



Gambar 4.1 Peta Administratif Kota Malang

Sumber: petatematik.wordpress.com



c. Demografi Kota Malang

Jumlah penduduk Kota Malang pada Tahun 2013 sebanyak 843.626 jiwa, dengan jumlah penduduk laki-laki 419.434 jiwa dan wanita 419.565 jiwa. Persebaran penduduk di Kota Malang, tidak merata. Sekitar 130 jiwa per hektar menempati wilayah Kecamatan Klojen dan sekaligus wilayah Kecamatan Klojen juga memiliki tingkat kepadatan tertinggi.

d. Pemerintahan Kota Malang

Pemerintahan Kota Malang saat ini dibawah oleh Walikota Ir. H. Moch. Anton dan Wakil Walikota Drs. Sutiadji dengan masa jabatan periode 2013-2018. Visi dan misi Kota Malang sebagai berikut:

1) Visi: “Menjadikan Kota Malang Sebagai Kota Bermartabat”

Maksud dari istilah Bermartabat sendiri adalah merujuk pada harga diri kemanusiaan. Bermartabat juga diartikan sebagai akronim dari beberapa prioritas pembangunan pada masa jabatan periode 2013-2018, yaitu: Bersih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman Berbudaya, Asri dan Terdidik.

2) Misi: Misi Kota Malang adalah sebagai berikut:

a) Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis. Toleran dan setara.

(Visi: berbudaya, religius-toleran, terdidik dan aman).

b) Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel.

(Visi: adil, berbudaya, bersih).

c) Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil dan ekonomis.

(Visi: terkemuka, asri, makmur, adil, terdidik).

d) Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat Kota Malang sehingga bisa bersaing di era global.

(Visi: terkemuka, terdidik).

e) Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat Kota Malang baik fisik, maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif.

(Visi: makmur, berbudaya, adil, religius-toleran).

f) Membangun Kota Malang sebagai kota tujuan wisata yang aman, nyaman dan berbudaya.

(Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri).

g) Mendorong pelaku ekonomi sektor informal agar lebih produktif dan kompetitif.

(Visi: adil, terkemuka, makmur).

h) Mendorong produktifitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing, etis dan berwawasan lingkungan.

(Visi: bersih, berbudaya, makmur, terkemuka, asri, adil).

i) Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

(Visi: berbudaya, makmur, adil, terkemuka).

2. Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kota Malang

Berdasarkan peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional, untuk melaksanakan fungsi Badan Pertanahan Nasional didaerah maka berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 20 tahun 2015 Tentang Badan Pertanahan Nasional pada pasal 7, maka dibentuklah Kantor Pertanahan di tingkat kota dan kabupaten.



Gambar 4.2 Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti

Kantor Pertanahan Kota Malang adalah instansi vertikal Badan Pertanahan Nasional yang berada dibawah tanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur. Dimana mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi BPN yang bersangkutan yang dipimpin oleh seorang kepala. Beralamat di Jl. Danau Jonge I/1 Malang.

a) Visi dan Misi

Menurut Laporan Kinerja Kantor Pertanahan Kota Malang Tahun 2014 menyatakan bahwa, visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan penjabaran dari visi dan misi Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Berikut visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Malang:

Visi :

Menjadi kantor pelayanan terkemuka yang unggul di bidang pengelolaan pertanahan yang berkeadilan dan menjamin kepastian hukum untuk mendukung peningkatan pembangunan serta mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat Kota Malang.

Misi :

Mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

- 1) Melaksanakan kebijakan sesuai dengan peraturan hukum di bidang pertanahan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh BPN RI.
- 2) Mempercepat pelaksanaan penetapan hubungan hukum dan pendaftaran tanah yang transparan dan efisien.
- 3) Meningkatkan pelaksanaan pengaturan dan pengendalian penguasaan, pemilikan penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T) sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kota Malang.
- 4) Meningkatkan penanganan dan mengupayakan penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

- 5) Melaksanakan Sistem Informasi dan Manajemen Pertanahan Nasional (SIMTANAS) bagi keperluan pemerintah, masyarakat, pembangunan dan investasi.
- 6) Melaksanakan fungsi kelembagaan pertanahan dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pertanahan yang professional.
- 7) Meningkatkan pemberdayaan masyarakat di bidang pertanahan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik.

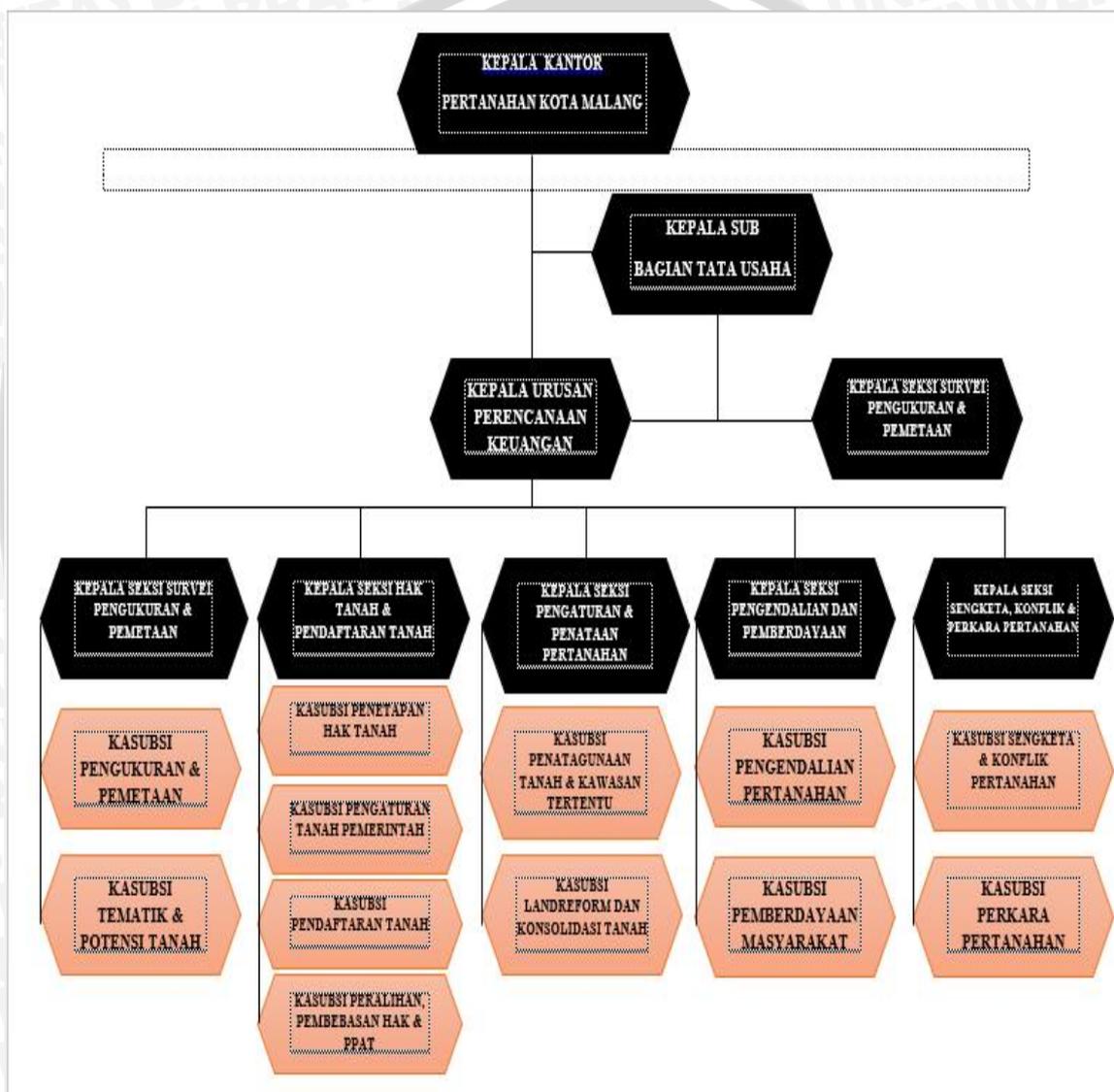
b. Kebijakan Mutu Institusi

Kantor Pertanahan Kota Malang menetapkan kebijakan mutu untuk mewujudkan Visi, Misi dan Tujuan Kantor Pertanahan Kota Malang. Kebijakan mutu tersebut sebagai berikut:

- 1) **B**erpusat kepada kepuasan pemohon.
- 2) **P**elayanan prima dalam setiap permohonan.
- 3) **N**yata dalam setiap memberikan penyelesaian permohonan.
- 4) **K**omitmen pegawai dalam menyelesaikan permohonan.
- 5) **O**rganisasi yang dapat dipercaya publik.
- 6) **T**aat asas dalam menyelesaikan permasalahan pertanahan.
- 7) **A**kan selalu berinovasi dalam memberikan pelayanan
- 8) **M**enjadi pusat informasi pertanahan di Kota Malang
- 9) **A**kan selalu mengadakan perbaikan
- 10) **L**akukan koordinasi dengan instansi terkait
- 11) **A**kuntabilitas produk pelayanan kepada publik
- 12) **N**etworking internal dalam pelayanan

13) **G**agasan setiap pegawai sebagai motivasi organisasi

c. Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Malang



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: LAKIP Kantor Pertanahan Kota Malang tahun 2015

Menurut Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Subseksi dan Seksi pada Kantor Pertanahan, sebagai berikut:

1) Bagian Tata Usaha, terdiri dari :

- a) Kepala Urusan Perencanaan dan Keuangan, yaitu mempunyai tugas untuk menyiapkan penyusunan rencana, program, dan anggaran, serta laporan akuntabilitas kinerja pemerintah, keuangan dan penyiapan bahan evaluasi.
- b) Kepala Urusan Umum dan Kepegawaian, yaitu mempunyai tugas melakukan urusan surat-menyurat, kepegawaian, perlengkapan, rumah tangga, sarana dan prasarana, koordinasi pelayanan pertanahan serta pengelolaan data dan informasi.

2) Seksi Survei, Pengukuran, dan Pemetaan, terdiri dari :

- a) Subseksi Pengukuran dan Pemetaan, yaitu mempunyai tugas melakukan perapatan kerangka dasar orde-4, penetapan batas bidang tanah dan pengukuran bidang tanah, batas kawasan/wilayah, kerjasama teknis *surveyor* berlisensi pembinaan *surveyor* berlisensi dan memelihara peta pendaftaran, daftar tanah, peta bidang tanah, surat ukur, gambar ukur dan daftar-daftar lainnya di bidang pengukuran.
- b) Subseksi Tematik dan Potensi Tanah, yaitu mempunyai tugas menyiapkan survei, pemetaan, pemeliharaan, dan pengembangan pemetaan tematik, survei potensi tanah, pemeliharaan peralatan teknis komputerisasi dan pembinaan pejabat penilai tanah.

3) Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah, terdiri dari :

- a) Subseksi Penetapan Hak Tanah, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pemeriksaan, saran dan pertimbangan mengenai penetapan

hak milik, hak guna bangunan dan hak pakai, perpanjangan jangka waktu, pembaharuan hak, perijinan, peralihan hak atas tanah; penetapan dana atau rekomendasi perpanjangan jangka waktu pembayaran uang pemasukan dana atau pendaftaran hak tanah perorangan.

b) Subseksi Pengaturan Tanah Pemerintah, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pemeriksaan, saran dan pertimbangan mengenai hak milik, hak guna bangunan, hak pakai dan hak pengelolaan bagi instansi pemerintah, badan hukum pemerintah, perpanjangan jangka waktu, pembaharuan hak, perijinan, peralihan hak atas tanah; rekomendasi pelepasan dan tukar-menukar tanah pemerintah.

c) Subseksi Pendaftaran Hak, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pendaftaran hak atas tanah, pengakuan dan penegasan konversi hak-hak lain, hak milik atas satuan rumah susun, tanah hak pengelolaan, tanah wakaf, data yuridis lainnya, data fisik bidang tanah, data komputerisasi pelayanan pertanahan serta memelihara daftar buku tanah, daftar nama, daftar hak atas tanah, dan warkah serta daftar lainnya di bidang pendaftaran tanah.

d) Subseksi Peralihan, Pembebanan Hak dan PPAT, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pendaftaran, peralihan, pembebanan hak atas hak tanah, pembebanan hak tanggungan dan bimbingan PPAT serta sarana daftar isian di bidang pendaftaran tanah.

4) Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan, terdiri dari :

- a) Subseksi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu, yaitu mempunyai tugas menyiapkan bahan penyusunan rencana persediaan, peruntukan, pemeliharaan dan penggunaan tanah, rencana penataan kawasan, pelaksanaan koordinasi, monitoring dan evaluasi pemeliharaan tanah, perubahan penggunaan dan pemanfaatan tanah pada setiap fungsi kawasan/ zoning, penerbitan pertimbangan teknis penatagunaan tanah, penerbitan ijin perubahan penggunaan tanah, penyusunan neraca penatagunaan tanah, penetapan penggunaan dan pemanfaatan tanah, penyesuaian penggunaan dan pemanfaatan tanah, serta melaksanakan pengumpulan dan pengolahan dan pemeliharaan data tekstual dan spasial, menyiapkan zonasi dan penataan pemanfaatan zonasi serta penetapan pembatasan penguasaan, pemilikan, penggunaan, dan pemanfaatan tanah.
- b) Subseksi Landreform dan Konsolidasi Tanah, yaitu mempunyai tugas menyiapkan bahan usulan penetapan/penegasan tanah menjadi obyek landreform; penguasaan tanah-tanah obyek landreform; pemberian ijin peralihan hak atas tanah dan ijin redistribusi tanah luasan tertentu; usulan penerbitan surat keputusan redistribusi tanah dan pengeluaran tanah dari obyek landreform; monitoring dan evaluasi redistribusi tanah, ganti kerugian, pemanfaatan tanah bersama dan penertiban administrasi landreform serta fasilitasi bantuan keuangan/permodalan, teknis dan pemasaran; usulan penegasan obyek

penataan tanah bersama untuk peremajaan permukiman kumuh, daerah bencana dan daerah bekas konflik serta permukiman kembali; penyediaan tanah dan pengelolaan sumbangan tanah untuk pembangunan; pengembangan teknik dan metode; promosi dan sosialisasi; pengorganisasian dan pembimbingan masyarakat; kerja sama dan fasilitasi; pengelolaan basis data dan informasi; monitoring dan serta koordinasi pelaksanaan konsolidasi tanah.

5) Seksi Pengendalian Pertanahan dan Pemberdayaan, terdiri dari :

- a) Subseksi Pengendalian Pertanahan, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pengelolaan basis data, dan melakukan inventarisasi dan identifikasi, penyusunan saran tindak dan langkah penanganan, serta menyiapkan bahan koordinasi usulan penertiban dan pendayagunaan dalam rangka penegakan hak dan kewajiban pemegang hak atas tanah; pemantauan, evaluasi, harmonisasi dan pensinergian kebijakan dan program pertanahan dan sektoral dalam pengelolaan tanah negara, penanganan tanah terlantar dan tanah kritis.
- b) Subseksi Pemberdayaan Masyarakat, yaitu mempunyai tugas menyiapkan bahan inventarisasi potensi, asistensi, fasilitasi dalam rangka penguatan penguasaan, dan melaksanakan pembinaan partisipasi masyarakat, lembaga masyarakat, mitra kerja teknis dalam pengelolaan pertanahan, serta melakukan kerjasama pemberdayaan dengan pemerintah kabupaten/kota, lembaga keuangan dan dunia usaha, serta bimbingan dan pelaksanaan kerjasama pemberdayaan.

6) Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara, terdiri dari :

- a) Subseksi Sengketa dan Konflik Pertanahan, yaitu mempunyai tugas menyiapkan pengkajian hukum, sosial, budaya, ekonomi dan politik terhadap sengketa dan konflik pertanahan, usulan rekomendasi pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang dan atau badan hukum dengan tanah, pelaksanaan alternatif penyelesaian sengketa melalui mediasi, fasilitasi, dan koordinasi penanganan sengketa dan konflik.
- b) Subseksi Perkara Pertanahan, yaitu mempunyai tugas menyiapkan penanganan dan penyelesaian perkara, koordinasi penanganan perkara, usulan rekomendasi pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang dan atau badan hukum dengan tanah sebagai pelaksanaan putusan lembaga peradilan.

Tabel 4.2 Daftar jumlah pegawai berdasarkan seksi/subseksi kerja :

No	Seksi/Subseksi	Jumlah Pegawai
1.	Kepala Kantor	1 orang
2.	Bagian Tata Usaha	13 orang
3.	Seksi Survei Pengukuran dan Pemetaan	19 orang
4.	Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah	18 orang
5.	Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan	4 orang
6.	Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan Masyarakat	4 orang
7.	Seksi Sengketa, Konflik, dan Perkara	4 orang

Sumber: Peneliti

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Tipologi dan bentuk inovasi pelayanan sertifikasi tanah yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Malang

a) Inovasi Produk

BPN RI telah mengeluarkan Surat Edaran, Instruksi Kepala Kantor maupun Undang-Undang yang bersifat himbuan untuk instansi vertikal dibawah BPN RI yaitu Kantor Wilayah Pertanahan Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/ Kota untuk ikut melaksanakan berbagai produk inovasi BPN di daerahnya masing-masing. Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan salah satu instansi vertikal dari BPN RI. Kantor Pertanahan Kota Malang diberi mandat oleh BPN RI dalam melaksanakan berbagai program pelayanan termasuk inovasi program layanannya. Ada beberapa inovasi produk layanan yang dikeluarkan oleh BPN RI berdasarkan *official site* BPN RI, diantaranya adalah:

- 1) Komputerisasi Kantor Pertanahan
- 2) Layanan *Montoring Online*
- 3) Layanan Cepat (*Quick Service*)
- 4) Layanan Sabtu-Minggu (*Weekend Service*)
- 5) Layanan Satu Hari (*One Day Service*)
- 6) LARASITA (Layanan Jemput Bola)
- 7) Layanan SMS “2409”
- 8) Layanan Pengukuran Menggunakan CORS (*Continuely Oprational Refrences Stations*)
- 9) Layanan 70-70.

- 10) Layanan Tujuh Menit (Lantum)
- 11) Layanan Anggota Masyarakat (LAYANG MAS)
- 12) Layanan Non Tunai
- 13) Layanan 0,- Rupiah Bagi Pemegang KKS
- 14) Layanan CFD (*Car Free Day*)
- 15) Layanan Malam Hari/ *Car Free Night* (CFN)
- 16) Layanan Antar Ke Rumah (*Home Delivery Service*)
- 17) Layanan Desa *Online*
- 18) Layanan Informasi *Online*
- 19) Layanan Geoservis dan Peta Tematik Pertanahan

BPN telah menghimbau kepada semua Kantor Pertanahan Kabupaten/ Kota melalui Surat Edaran, Peraturan Kepala BPN (PerKBPN), Instruksi Kepala Kantor serta Undang-Undang. Kantor Pertanahan Kota Malang juga ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan produk-produk inovasi layanan BPN. Hal tersebut telah disampaikan oleh Ibu ESM Selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan

“Kita melakukan semua inovasi layanan dan kita upayakan semuanya. Karena inovasi itu bertujuan untuk mempermudah dan memberikan pelayanan yang cepat pada pemohon sertifikat hak atas kepemilikan tanah, memberikan kepercayaan pada pemohon kalau mengurus sertifikat itu mudah. Pada saat Surat Edaran, Instruksi maupun Undang-Undang yang bersifat himbauan itu dikeluarkan, Kantor Pertanahan Kota Malang ya langsung melaksanakannya. Tetapi memang ada beberapa program inovasi layanan yang belum kita laksanakan karena meskipun sudah dihimbau dari pusat, tetap setiap program inovasi itu kita sesuaikan dengan keadaan dan karakteristik kantor masing-masing” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM menjelaskan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang mengupayakan untuk melakukan semua inovasi layanan karena tujuan dari inovasi layanan

adalah mempermudah dan memberikan pelayanan yang lebih cepat kepada masyarakat. Tetapi hingga saat ini Kantor Pertanahan Kota Malang belum melaksanakan seluruh inovasi layanan himbauan BPN tersebut, karena inovasi layanan tersebut harus disesuaikan dengan keadaan kantor. Hal serupa juga dijelaskan oleh Ibu SH Kepala Sub Bagian Tata Usaha

“Kita itu melakukan semua inovasi layanan, tapi kita sesuaikan dengan keadaan Kantor. Saya mengatakan kita tidak melaksanakan program inovasi layanan semua itu, tetapi kan harus dilihat dengan keadaan kantor dan keadaan lingkungan. Jadi Kita belum melaksanakan, bukan tidak melaksanakan. Pasti semuanya kalau memang dianggap perlu dan Kantor siap, pasti dilaksanakan. Contohnya seperti Kita layanan non tunai. Kita sudah mengurus layanan ini tetapi ada beberapa kendala dalam pengurusannya dengan banknya” (Wawancara, SH, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada 16 Desember 2015, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Pernyataan Ibu SH mendukung pernyataan Ibu ESM. Ibu SH juga menyatakan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang ikut melaksanakan inovasi layanan yang dihimbau oleh BPN tetapi hanya beberapa produk inovasi yang sesuai dengan keadaan Kantor. Kantor Pertanahan masih berupaya untuk melaksanakan inovasi layanan dibuktikan dengan pernyataan Ibu SH yang menyatakan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang sedang diupayakan untuk ikut melaksanakan Layanan Non Tunai, tetapi sejauh ini masih dalam tahap persiapan dan persiapannya menemui berbagai kendala.

Dari sembilan belas (19) produk layanan, ada sepuluh (10) produk inovasi layanan yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang, hal ini dikemukakan oleh Ibu ESM selaku Kepala Seksi Bagian Pengendalian dan Pemberdayaan

“KKP Kita ada, *Monitoring Online*, *Quick service* atau *Quick Wins* ini juga ada, *weekend service*, *one day service*, LARASITA, layanan LARASITA di CFD ini juga ada, Layanan SMS, Layanan Pengukuran menggunakan CORS

dan ini Layanan 70-70” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM menjelaskan ada sepuluh (10) produk inovasi layanan yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang, diantaranya adalah: KKP, *Monitoring Online*, *Quick service* atau *Quick Wins*, *Weekend Service*, *One Day Service*, LARASITA, layanan LARASITA di CFD, Layanan SMS, Layanan Pengukuran menggunakan CORS dan Layanan 70-70. Hal ini dihubungkan dengan hasil pengamatan peneliti dari beberapa banner yang dipasang di beberapa sudut Kantor Pertanahan Kota Malang. Banner-banner tersebut menunjukkan program inovasi layanan yang tersedia di Kantor Pertanahan Kota Malang. Berdasarkan pernyataan melalui wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang melakukan setiap produk inovasi yang diinstruksikan oleh BPN. Tidak semua produk inovasi layanan diimplementasikan pada Kantor Pertanahan Kota Malang karena setiap Kantor berhak menyesuaikan produk inovasi pelayanan tersebut sesuai dengan keadaan dan karakteristik Kantor. Menurut wawancara di atas, Kantor Pertanahan Kota Malang belum melaksanakan Produk Inovasi layanan, yang artinya bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang berupaya untuk ikut mengimplementasikan produk inovasi layanan tersebut jika memang sesuai dengan keadaan atau karakteristik kantor. Upaya tersebut contohnya adalah upaya untuk mewujudkan Layanan Non Tunai. Meskipun masih belum dapat diimplementasikan hingga saat ini dikarenakan ada beberapa kendala. Sembilan belas (19) produk inovasi layanan yang dicetuskan oleh BPN, ada sepuluh produk inovasi layanan yaitu KKP, *Monitoring Online*, *Quick Service* atau *Quick Wins*, *Weekend Service*, *One*

Day Service, LARASITA, layanan CFD, Layanan SMS “2409”, Layanan Pengukuran menggunakan CORS dan layanan 70-70.



Gambar 4.4 Banner *One Day Service* di Loker Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti

Banner *One Day Service* ini menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang memiliki Layanan *One Day Service*. Layanan *One Day Service* merupakan Inovasi Layanan yang dihimbau oleh BPN melalui Instruksi Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor: 2/ Ins/ VI/ 2013 Tentang Pelayanan di Bidang Pertanahan. Layanan ini memberikan estimasi pelayanan selesai dalam satu hari dan khusus untuk beberapa layanan saja, diantaranya yaitu:

- 1) Peralihan Hak yang termasuk didalamnya yaitu: jual-beli, hibah, lelang, hak waris, pembagian hak bersama.
- 2) Layanan Roya

- 3) Perubahan HGB (Hak Guna Bangunan menjadi Hak Milik tanpa ganti blanko. Layanan ini dilaksanakan setiap hari Rabu di Kantor Peratanahan Kota Malang.



Gambar 4.5 Banner Layanan Sabtu Minggu di Teras Pintu Masuk Utama

Sumber: Peneliti

Layanan Sabtu Minggu yang diinstruksikan oleh BPN juga dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang. Kantor Pertanahan Kota Malang memasang banner tersebut sebagai fasilitas pendukung untuk memberikan informasi jenis inovasi layanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang. Layanan Sabtu Minggu maksudnya adalah layanan Kantor Pertanahan Kota Malang yang awalnya beroperasi hanya hari Senin hingga Jumat, sejak BPN memberikan himbauan untuk seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia melalui

Surat Edaran Nomor : 12/ SE /XI/ 2014 tentang Pelayanan Pertanahan di Hari Sabtu dan Minggu di Lingkungan Kementrian ATR/ BPN, Kantor Pertanahan Kota Malang ikut membuka Layanan juga pada hari Sabtu dan Minggu. Dengan jadwal operasional pukul 09.00-13.00 WIB. Layanan Sabtu Minggu dibuat dengan tujuan memberikan layanan secara maksimal kepada masyarakat yang memiliki keterbatasan waktu pada hari kerja atau hari Senin-Jumat. Layanan ini dimaksudkan pula untuk memberikan waktu tambahan kepada pemohon untuk mengurus sertifikasi tanah milik pemohon sendiri tanpa perantara melalui surat kuasa atau melalui calo, untuk meminimalisir pengeluaran pemohon yang bersangkutan.



Gambar 4.6 Banner Layanan 70-70

Sumber: Peneliti

Banner Layanan 70-70 diletakkan di teras pintu utama Kantor Pertanahan Kota Malang. Layanan 7070 telah dihimbau BPN kepada seluruh Kantor

Pertanahan di Indonesia Melalui Surat Edaran Nomor: 13/ SE/ VIII/ 2015 tentang Layanan 70-70. Layanan 70-70 merupakan Inovasi layanan dari BPN dalam rangka ikut menyemarakkan ulangtahun Republik Indonesia yan ke-70 pada tahun 2015, dengan memberikan beberapa layanan dengan estimasi waktu serba 7. Contohnya yaitu 7 menit, 17 menit, 7 jam, 70 jam dan lain-lain. Dari 7 layanan yang telah dicantumkan BPN di Surat Edaran Nomor: 13/ SE/ VIII/2015 tentang Layanan 70-70 diantaranya adalah Pengecekan Sertifikat, Roya, Peningkatan Hak, Peralihan Hak Jual Beli, Hak Tanggungan, Pemisahan atau Pemecahan dan Pendaftaran Sertifikat Pertama Kali, Kantor Pertanahan Kota Malang melaksanakan layanan 70-70 dengan 4 jenis layanan saja didalamnya. Jenis layanan tersebut diantaranya: pengecekan sertifikat dengan estimasi waktu 7 jam, roya (dibebani satu bidang tanah) estimasi waktu selama 7 jam, peningkatan Hak (HGB-HM dengan maksimal luas 600m2) dengan waktu selama 70 jam dan layanan hak tanggungan selama 7 hari kerja.



Gambar 4.7 Banner Promosi Pelayanan Sertifikat Tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber Peneliti

Banner tersebut menggunakan bahasa sehari-hari masyarakat Kota Malang yang isinya sebagai pengumuman yang bersifat persuasi untuk mengajak masyarakat Kota Malang mengurus sertifikasi tanah. Banner tersebut menjelaskan beberapa estimasi waktu yang diperlukan untuk beberapa layanan, diantaranya layanan: pengecekan sertifikat dengan estimasi waktu kurang dari satu hari, peralihan hak atas tanah karena jual beli dengan estimasi waktu kurang dari lima hari, peralihan hak SGHB (Surat Hak Guna Bangunan) ke SHM (Surat Hak Milik) dengan estimasi waktu kurang dari lima hari, Hak Tanggungan (Roya) dengan estimasi waktu kurang dari lima hari. Menurut peneliti

berdasarkan observasi di lapangan, banner ini menggunakan bahasa Malang karena banyak pemohon yang dalam interaksinya menggunakan bahasa Malang, bukan bahasa Indonesia yang baku. Maka dari itu Kantor Pertanahan Kota Malang menggunakan bahasa Malang dalam tulisan di banner tersebut agar dapat dipahami oleh seluruh masyarakat.

b) Inovasi Proses

Dalam produk inovasi diharapkan membawa pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam proses pelayanan. Pembaharuan ini juga tidak luput pada segi proses pelayanan. Semua proses pelayanan telah ditetapkan oleh BPN untuk seluruh Kantor Pertanahan Kota/ Kabupaten seluruh Indonesia. Kantor Pertanahan Kabupaten/ Kota di seluruh Indonesia harus melaksanakan peraturan tersebut, tetap menyesuaikan dengan keadaan Kantor masing-masing. Kantor Pertanahan Kota Malang juga berpedoman pada SOP (Standar Operasioal Prosedur) yang telah dihimbau oleh BPN, disampaikan dalam sesi wawancara peneliti dengan Bapak H selaku Staff Kantor Pertanahan Kota Malang berkomentar mengenai inovasi terhadap proses pelayanan

“Kita punya SOP semua layanan, kita bekerja sesuai SPOPP (Standar Prosedur Operasi dan Pengaturan) yang dikeluarkan oleh BPN, di Peraturan Kepala Badan Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2010. Di lampirannya itu sudah tertera dalam bentuk kolom-kolom jenis layanannya apa saja, biaya, waktu. Kalau masalah seperti *Weekend Service* itu kan cuma pelayanannya ada di Sabtu Minggu, atau program inovasi layanannya itu hanya nama dari produknya saja tetapi kalau prosedur tiap layanannya ya kita bekerja berdasarkan SPOPP.” (Wawancara, H, Staff, pada 17 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Pernyataan yang serupa juga diutarakan oleh Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan

“Semua pelayanan disini berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan oleh BPN, dari dulu kalau SOP memang kami tidak ada inovasi sendiri ya, jadi kami ini hanya mengacu pada himbuan dan perintah dari BPN pusat, kami menggunakan Peraturan Badan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 tahun 2010.” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Berdasarkan dua penjelasan dari narasumber di atas, telah dijelaskan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang tidak memiliki dan tidak melakukan inovasi terhadap proses pelayanannya. Semua pelayanan dilakukan berdasarkan SPOPP Pertanahan yang telah dicantumkan semua melalui PerKBPN Nomor 1 tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pelayanan.

Dari pengamatan peneliti pada PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pelayanan, di dalam peraturan itu terdapat prosedur tentang jenis pelayanan dengan kolom yang menunjukkan dasar hukum, persyaratan, biaya, waktu dan keterangan pelayanan. Tidak ada poin yang menunjukkan bahwa produk inovasi layanan diatur juga pada PerKBPN (Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional). PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 ini memuat tentang standar pelayanan dan pengaturan pelayanan. Dijelaskan pada bab II Pasal 5 tentang kelompok dan jenis pelayanan yaitu:

- 1) Pendaftaran Tanah Pertama Kali;
- 2) Pemeliharaan Data Pendaftaran Tanah;
- 3) Pencatatan dan Informasi Pertanahan;
- 4) Pengukuran Bidang Tanah;
- 5) Pengaturan dan Penataan Pertanahan; dan
- 6) Pengelolaan Pengaduan.

Jadi, seluruh pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang berpedoman pada SPOPP dari BPN.

c) Inovasi Metode

Produk inovasi biasanya juga menghadirkan pembaharuan dengan tata cara berinteraksi antara penyedia layanan dan pengguna layanan. Hal ini jika dikorelasikan pada jenis layanan yang ada di BPN dan dilaksanakan Kantor Pertanahan Kota Malang, ada layanan yang bersifat baru dalam cara berinteraksi dengan pemohon. Ibu ESM yang ditemui di Kantor Pertanahan Kota Malang membenarkan dalam pernyataannya

“Tidak semua inovasi layanan punya metode baru, contohnya yang punya cara interaksi baru itu LARASITA menurut saya. Kan LARASITA itu modelnya Kantor bergerak, jadi dia menjangkau semua daerah yang tidak bisa dijangkau, kita metode nya mendatangi orang-orang dalam melayani penerimaan berkas” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari, di Kantor Pertanahan Kota Malang).

Bapak S selaku Kasubsi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu yang sedang bertugas di LARASITA CFD mengatakan

“Ya memang kalau membicarakan metode pelayanan ini memang ada yaitu di program LARASITA ini. Jadi kan kita turun ke masyarakat dan menjemput masyarakat di titik-titik tertentu untuk membahas mengenai sertifikasi pertanahan. Seperti disini, Kita beroperasi di *Car Free Day* (CFD) karena dianggap juga CFD adalah titik yang ramai dikunjungi masyarakat. Tetapi kalau disini jarang ya yang bawa dokumen atau berkas. Karena tujuan mereka kesini adalah olah raga bukan mengurus surat-surat. Jadi selama ini sejak layanan LARASITA di *Car Free Day* yang ada sejak Januari 2016 ini, masyarakat hanya bertanya dan konsultasi mengenai persyaratan apa saja yang dibutuhkan untuk pengurusan surat atau bertanya mengenai informasi pertanahan saja. Kalau di Kantor Kecamatan ada yang membawa berkas” (Wawancara, S, Kasubsi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu, pada 21 Februari 2016 di LARASITA CFD)

Dua pernyataan dengan dua informan yang berbeda tersebut, telah menjelaskan bahwa adanya inovasi metode di Kantor Pertanahan Kota Malang. Melalui program LARASITA, menjadikan Kantor Pertanahan Kota Malang juga memiliki inovasi metode pelayanan. Pembaharuan dari cara berinteraksi antara penyedia dan pengguna layanan ditunjukkan dengan sistem jemput bola yang ada di program LARASITA. LARASITA (Layanan Rakyat Sertifikasi Tanah) merupakan produk inovasi yang bersifat inovasi metode. LARASITA menghadirkan metode baru dalam berinteraksi dengan masyarakat. LARASITA disebut layanan jemput bola karena metode pelayanan LARASITA adalah melayani masyarakat dengan cara mendatangi masyarakat di titik-titik tertentu yang dianggap dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat, bukan masyarakat yang harus datang ke Kantor Pertanahan Kota Malang. Layanan LARASITA dilaksanakan dengan dukungan kendaraan atau alat transportasi lainnya, teknologi informasi, sarana dan prasarana pendukung dari Kantor Pertanahan Kota Malang sendiri. LARASITA melayani beberapa layanan yaitu

- 1) Pendaftaran tanah pertama kali (pengakuan dan penetapan hak).
- 2) Peralihan hak atas tanah (jual beli, hibah, waris, pembagian hak bersama, lelang)
- 3) Pencatatan (blokir, sita, pengangkatan, sita) dan informasi pertanahan (pengecekan, sertifikat, SKPT, informasi peta)
- 4) Pengukuran bidang tanah.

LARASITA (Layanan Rakyat Sertifikasi Tanah) Kantor Pertanahan Kota Malang beroperasi ke beberapa titik di Kota Malang, diantaranya: Kantor Kecamatan Kedungkandang, Kantor Kecamatan Blimbing, Kantor Kecamatan

Klojen, Kantor Kecamatan Lowokwaru, Kantor Kecamatan Sukun dan *Car Free Day* (CFD).



Gambar 4.8 LARASITA yang Beroperasi di CFD (*Car Free Day*) Jalan Ijen Kota Malang

Sumber: Peneliti



Gambar 4.9 Petugas LARASITA yang sedang melayani pemohon

Sumber: Peneliti

Gambar 4.8 dan 4.9 di atas menunjukkan potret pelayanan LARASITA di *Car Free Day* pada jalan Ijen Kota Malang. Pemohon (wanita yang memakai baju berwarna putih dan pria menggunakan baju berwarna merah) berkonsultasi dengan para petugas mengenai informasi pertanahan. Hal ini menunjukkan penggunaan metode jemput bola atau kantor bergerak cukup mendapat respon yang baik dari masyarakat lewat partisipasi masyarakat tersebut. LARASITA *Car Free Day* telah diselenggarakan Kantor Pertanahan Kota Malang sejak Januari 2016 dan hal ini merupakan inovasi di metode pelayanan lewat mendatangi masyarakat di pusat keramaian masyarakat yang ada pada hari libur.

Layanan yang biasanya diterima di loket menjadi layanan yang diterima di kendaraan-kendaraan LARASITA. Produk inovasi lainnya tidak memberikan inovasi pada metode pelayanannya. *Weekend Service, One Day Service, Quick Service, Layanan 70-70* merupakan layanan-layanan yang dilakukan dengan metode yang sama untuk interaksi antara penyedia layanan dan pengguna layanan yaitu semua kegiatan layanan ada di Kantor Pertanahan Kota Malang. KKP, Layanan *Monitoring Online*, SMS “2409”, Layanan Pengukuran Menggunakan CORS merupakan layanan yang interaksinya tidak melibatkan langsung antara pengguna dan penyedia layanan, lebih kepada inovasi dengan penggunaan teknologi.

d) Inovasi Strategi

Inovasi strategi di Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan bentuk upaya pembaharuan dalam bentuk strategi atau kebijakan baru dalam menunjang pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang. Strategi yang dimaksud adalah

strategi dari Kantor Pertanahan Kota Malang dalam menunjang pelayanannya, bukan himbauan yang diberikan oleh BPN. Strategi Kantor Pertanahan Kota Malang ini disampaikan oleh Ibu SH, selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha

“Setiap produk layanan yang baru, kita mempersiapkan pegawai untuk sosialisasi, lalu dalam kegiatan sosialisasi didatangkan pejabatnya juga, maka dari itu diacarakan kegiatannya” (Wawancara, SH, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada 21 Februari di LARASITA CFD)

Pendapat lain yang serupa juga disampaikan oleh Ibu ESM, selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan

“Pegawai disini diberikan sosialisasi dan pelatihan jika ada peraturan pelayanan terbaru, strateginya hanya itu yang kami berikan. Hal ini sesuai juga dengan himbauan BPN untuk memberikan sosialisasi kepada pegawai.” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 16 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Dapat dilihat bahwa dalam wawancara diatas, Ibu SH selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Malang menyatakan strategi Kantor dalam pelayanan adalah mengadakan acara yang mempertemukan pejabat dan pegawai Kantor Pertanahan untuk mensosialisasikan dan berdiskusi mengenai produk layanan yang akan diimplementasikan dan yang telah diimplementasikan. Selanjutnya Ibu ESM, juga memberi pernyataan yang sejalan dengan Ibu SH mengenai strategi Kantor dalam memberikan persiapan pelayanan kepada para pegawainya. Pernyataan Ibu ESM yang menyatakan bahwa sosialisasi, diskusi dan pelatihan diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang sesuai dengan himbauan BPN.

Himbauan ini terwujud pada PerKBPN Nomor 3 Tahun 2010 tentang Locket Pelayanan Pertanahan pada Pasal 5, bahwa petugas Locket yang melayani pengguna layanan harus memiliki beberapa standar. Upaya dalam memenuhi

standar yaitu dilakukan pembinaan dan pengawasan secara intensif dan berkelanjutan, pembinaan dilaksanakan dengan cara pendidikan, pelatihan, kursus dan pembinaan rutin, pembinaan dan pengawasan dilaksanakan oleh atasan langsung atau Inspektorat Utama.

e) Inovasi dalam interaksi sistem

Kantor Pertanahan Kota Malang dalam upaya pelayanannya melakukan kerjasama dengan pihak-pihak di luar instansi BPN. Hal ini dilakukan dalam rangka membantu memudahkan masyarakat dalam proses pelayanan. Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan memberi pernyataan sebagai berikut

“Kerjasama kami ini ya dengan pihak Bank Jatim dan Dispenda (Dinas Pendapatan Daerah) yang membuka layanan disini. Bank Jatim dan Dispenda di sini tujuannya untuk memudahkan masyarakat pada saat pembayaran, pembayaran pajak misalnya. Masyarakat tidak perlu bolak balik ke Dispenda, ke Bank Jatim lalu ke Kantor lagi, karena kami sudah menghadirkan keduanya di Kantor. Tidak ada undang-undangnya tetapi ada MoU berdasarkan kesepakatan antara Kantor dengan Dispenda dan Bank Jatim. Tidak ada perubahan struktur birokrasi disini, hanya kerjasama saja” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 16 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan menyatakan bahwa kerjasama yang dijalin dalam penyelenggaraan pelayanan di Kantor Pertanahan yaitu kerjasama dengan Dispenda dan Bank Jatim. Kerjasama ini disepakati kedua belah pihak dengan bentuk kesepakatan berupa MoU (*Memorandum of Understanding*). Struktur birokrasi dalam Kantor Pertanahan Kota Malang tidak mengalami perubahan. Layanan Bank Jatim dan Dispenda

yang dihadirkan di Kantor Pertanahan Kota Malang hanya membantu agar pemohon dapat hemat waktu, hemat biaya dan hemat tenaga.

Ibu SH selaku Kepala Bagian Tata Usaha juga menyampaikan hal yang serupa

“Kantor Pertanahan Kota Malang bekerjasama dengan Bank Jatim dan Dispenda untuk hadir di *front office* agar memberikan kemudahan akses kepada masyarakat. Jadi masyarakat lebih mudah dalam urusan pembayaran pada Dispenda dan Bank Jatim. Selain itu, kerjasama ini memudahkan proses pelayanan, pelayanan sertifikat di Kantor jadi lebih cepat selesainya.” (Wawancara, SH, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada 21 Februari 2016, di CFD)

Ibu SH mengaku ada kerjasama yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Malang dengan badan diluar BPN yaitu Dispenda dan Bank Jatim. Kerjasama ini untuk memberikan keuntungan pada dua belah pihak yaitu Kantor Pertanahan Kota Malang sebagai penyedia layanan dan masyarakat sebagai pemohon.



Gambar 4.10 Banner Pelayanan Dispenda

Sumber: Peneliti

Penyediaan banner Pojok Layanan Dispenda ini sebagai informasi kepada pengguna layanan untuk mengetahui tugas dan fungsi Layanan Dispenda tersebut. Layanan Dispenda di Kantor Pertanahan Kota Malang digunakan pada saat sebelum proses pengurusan sertifikasi tanah harus verifikasi administrasi berkas BPHTB (Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan) di Layanan Dispenda tersebut.



Gambar 4.11 Kantor Bank Jatim di Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti



Gambar 4.12 Suasana Kantor Bank Jatim pada Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti

Gambar 4.11 dan 4.12 merupakan gambar dari Kantor Bank Jatim yang berada di *Front Office* Kantor Pertanahan Kota Malang. Kantor Pertanahan kota Malang menghadirkan Bank Jatim di *Front Office* untuk memberi kemudahan untuk pengguna Layanan dalam melengkapi kebutuhan administratif sertifikasi tanah. Kantor Bank Jatim ini disediakan di Kantor Pertanahan Kota Malang sejak 31 Juli tahun 2015.

Kesimpulan dari pernyataan-pernyataan narasumber dan observasi dari peneliti adalah adanya kerjasama Kantor Pertanahan Kota Malang dengan pihak diluar instansi BPN yaitu dengan Dispenda dan bank Jatim.

2. Kualitas Pelayanan Publik melalui Inovasi Pelayanan Sertifikasi Tanah dalam Rangka Peningkatan Kualitas Layanan pada Kantor Pertanahan Kota Malang

a) *Tangible* (Bukti Fisik)

Bukti fisik yang meliputi sarana, prasarana, penampilan, sopan santun petugas penyedia layanan adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam kualitas pelayanan. Pelayanan yang baik adalah pelayanan yang memberikan implikasi positif pada pengguna layanannya. Membuat pemohon bisa mengaku puas terhadap suatu layanan dari penampilan luar sebuah instansi adalah hal yang sangat penting. Kualitas layanan yang baik akan membuat pengguna layanan memberikan opini yang positif terkait dengan kenyamanan, fasilitas dan hal-hal

yang menjadi pendukung dalam proses pelayanan. Telah dijelaskan oleh Ibu R selaku petugas loket

“Sarana dan prasarana yang meliputi pelayanan: untuk loket disiapkan ruang tunggu yang nyaman mungkin menurut kantor untuk pemohon dan para tamu yang datang, disiapkan CRS (*Customer Service/ Layanan Pelanggan*) khusus untuk melayani setiap pemohon yang datang untuk memberikan informasi. Kemudian di bagian loket juga, telah diupayakan untuk menyiapkan semua data-data yang berhubungan dengan permohonan sertifikat bisa dilihat sendiri sudah dipasang dimana-mana di dinding-dinding yang dipenuhi oleh peraturan-peraturan ataupun persyaratan-persyaratan yang berkaitan dengan permohonan pelayanan di kantor. Lalu sistem antrian kita juga menyiapkan supaya bisa tertib pemohon yang mengantre, dipanggil seperti di bank itu. Terus masalah waktu, sudah tertera di depan mulai jam berapa sampai jam berapa dengan bentuk *running text*” (Wawancara, R, Petugas Loket, pada 13 Februari 2016 di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, Ibu R selaku Petugas Loket memberikan pernyataan bahwa bukti fisik atau fasilitas yang diberikan di Kantor Pertanahan Kota Malang meliputi

- 1) Ruang tunggu

Ruang tunggu untuk pemohon dipersiapkan dengan nyaman mungkin

- 2) CRS (*Customer Service*)

CRS berada di *Front Office* untuk memberikan kemudahan kepada pengguna layanan yang ingin berkonsultasi mengenai berkas atau layanan-layanan lain yang mereka anggap kurang jelas. CRS akan memberikan arahan kepada para pemohon mengatasi kebutuhan mereka.

- 3) Meja Loket

Di meja loket diupayakan semenarik dan nyaman mungkin untuk memenuhi kebutuhan pengguna layanan dan untuk mendukung kinerja

para petugas dalam pelayanan. Meja loket dilengkapi dengan data-data untuk menunjang kinerja petugas.

4) Peraturan disebar di beberapa sudut Kantor

Peraturan mengenai sertifikasi tanah sudah disebar dan ditempel di dinding-dinding kantor. Peraturan, jenis layanan, visi, misi kantor dan lain-lain telah ditempel dan diletakkan banner-banner yang disebar di beberapa sudut kantor untuk memberikan informasi kepada pemohon.

5) Sistem Antre

Untuk mewujudkan pelayanan yang adil dan memberikan kenyamanan pada pemohon maka Kantor Pertanahan Kota Malang mengadakan sistem antrean sesuai dengan nomor antrian yang telah diambil sebelumnya. Hal ini bertujuan agar para pemohon yang antre dapat menggunakan layanan secara adil dan merata. Sistem antrean diambil berdasarkan nomor urut antrean, setiap nomor antrean akan di panggil dan diarahkan ke loket yang dapat memberikan pelayanan sesuai kebutuhan.

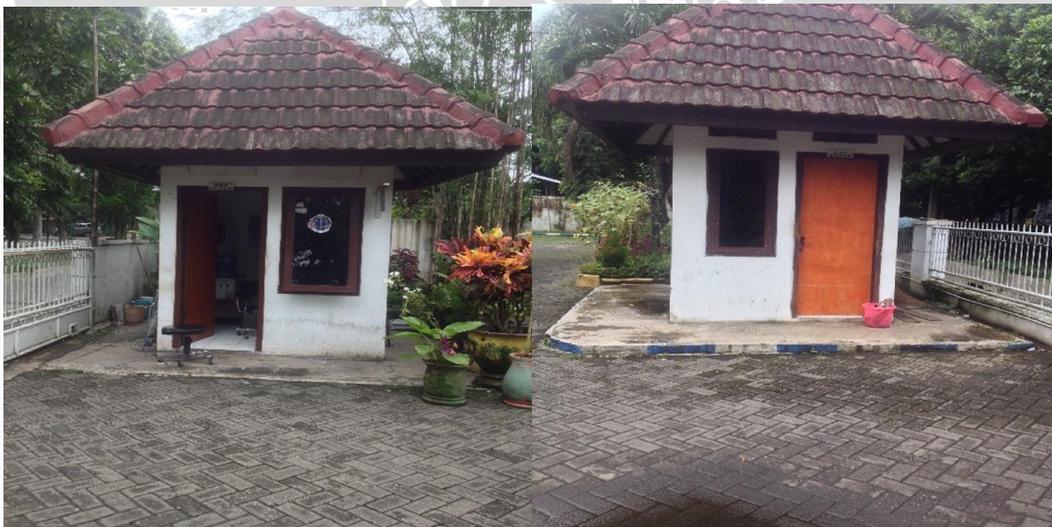
6) *Running Text*

Running Text diletakkan di *Front Office* dan tulisannya berupa jadwal jam operasional pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang.

Poin *Tangible* yang menekankan pada penampilan dan fasilitas Kantor Pertanahan Kota Malang ini didukung oleh Lampiran dari Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2010 Tentang Loket Pelayanan Pertanahan poin B yang menjelaskan tentang Standarisasi

desain dan tata letak ruang pelayanan. Ruangan Minimal dalam Ruang pelayanan harus dilengkapi fasilitas:

- 1) meja loket layanan,
- 2) ruang tunggu,
- 3) meja untuk pengisian blanko/ formulir,
- 4) panel informasi manual atau digital (bagan alir pelayanan, persyaratan, biaya, jangka waktu, layanan pertanahan), fasilitas antrian pelayanan manual atau digital. Selain itu Kantor Pertanahan Kota Malang juga melengkapi fasilitas lain yang dianggap sebagai penunjang dalam pelayanan. Berdasarkan observasi peneliti, sarana penunjang lainnya yaitu: lahan parkir yang ukup luas, Kantin, Koperasi, Mushola, dua Pos Satpam, Toilet, *Lactation Room* dan Ruang Khusus Perokok.



Gambar 4.13 Dua Pos Satpam di Halaman Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Olahan Peneliti

Pos Satpam diletakkan di dua sisi gerbang Kantor Pertanahan Kota Malang. Di sisi kanan dan kiri gerbang. Satu pos satpam dekat dengan area parkir pemohon

dan petugas kantor dan satu pos satpam lagi di jalur lalu lalang area parkir petugas kantor. Gambar diambil saat salah satu satpam sedang istirahat dan menutup pos satpam, tempatnya bertugas.



Gambar 4.14 Toilet Pria dan Wanita ada di halaman Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti



Gambar 4.15 Koperasi dan Kantin Kantor Pertanahan Kota Malang

Sumber: Peneliti

Gambar 4.14 dan gambar 4.15 merupakan fasilitas Kantor Pertanahan Kota Malang yang diletakkan di halaman Kantor Pertanahan Kota Malang agar mudah dijangkau oleh pemohon dan mobilisasi pemohon untuk kegiatan lain-lain diluar sertifikasi tanah agar tidak mengganggu pemandangan di dalam kantor. Toilet, Kantin dan Koperasi letaknya ada di halaman luar Kantor. Gambar diambil saat jam operasi koperasi dan kantin telah usai.



Gambar 4.16 Lactation Room

Sumber: Peneliti

Lactation Room atau Ruang ibu Menyusui berada di dalam Kantor Bank Jatim di *front office* Kantor Pertanahan Kota Malang. Ruang ini dilengkapi dengan sofa dan meja. Ruang ini bertujuan untuk memberi kenyamanan kepada suasana kerja di *front office*, kenyamanan pengguna layanan lain, serta kenyamanan ibu dan anak. Ruang ini telah disediakan tetapi nampaknya karena sangat jarang pemohon yang menggunakan ruangan ini, maka ruangan

ini terlihat seperti kurang terawat. Terlihat dari *speaker* dan peralatan lain yang bukan merupakan fasilitas pendukung untuk ruangan menyusui, diletakkan di ruangan ini.



Gambar 4.17 Ruang Khusus Perokok

Sumber: Peneliti

Gambar 4.17 adalah ruangan yang disediakan untuk pemohon yang ingin merokok. Ruang khusus disediakan agar pemohon tidak mengganggu kenyamanan dalam bekerja dan kenyamanan pemohon lain. Ruang untuk merokok ini berada di luar atau di teras utama Kantor Pertanahan Kota Malang. meskipun sudah disediakan ruangan khusus merokok, tetapi masih banyak pemohon yang merokok sembarangan di luar ruangan. Dibutuhkan partisipasi masyarakat untuk membenarkan fungsi ruangan ini agar tidak mengganggu kenyamanan pemohon lain.

Performance dari petugas layanan juga menjadi indikator dalam poin *Tangible*. Wawancara dengan Ibu M selaku pengguna layanan di loket Kantor Pertanahan Kota Malang:

“Menurut Saya ya Mbak, nyaman sih disini kantornya bagus, luas, bersih, fasilitasnya juga menurut Saya lengkap. Mengenai petugasnya, orangnya disini rapi-rapi, meskipun kalau layanan Sabtu-Minggu gitu, bajunya ya tetap rapi sopan, tapi menurut Saya kurang disiplin waktunya. Kelihatan kurangnya pada saat habis istirahat gitu ya Mbak, kadang telat 15 menit sampai 30 menit gitu petugasnya. Saya mau tanya-tanya jadi harus menunggu lebih lama. Tetapi selama ini saya kalau datang pagi-pagi, pegawainya semua sudah penuh di loket sini ini Mbak. Hanya kurang disiplinnya saat selesai jam istirahat saja” (Wawancara, M, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu M selaku pemohon memberikan respon positif terhadap keadaan kantor dan penampilan para petugasnya. Ibu M menilai bahwa kantor telah memberikan kenyamanan untuk pengguna layanan melalui kebersihan, kerapihan dan keindahannya. Begitu pula respon positif kepada penampilan para pegawai yang selalu bersih, rapi dan mengenakan pakaian yang sopan. Tetapi Ibu M menambahkan adanya keterlambatan waktu oleh para pegawai dalam pelayanannya pada sesaat setelah jam istirahat.

Selanjutnya, ada dua responden lain sebagai pemohon yang memiliki pendapat yang serupa dengan pendapat ibu M di atas, Bapak ZA dan Bapak T selaku pemohon mengatakan

“Rapi Mbak, bersih-bersih orangnya, disiplin juga. Kantor ini juga nyaman menurut saya Mbak, bersih kantornya, luas, ada tulisan-tulisan tentang pelayanan bagus Mbak, jadi kita nggak usah sedikit-sedikit tanya ke CS (*Customer Service*) didepan itu” (Wawancara, ZA, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

“Kantornya bagus, besar, luas, rapi, bersih juga. Bagus itu Mbak ada bunga di tengah-tengah. Ada tempat untuk merokok diluar, tapi orang-orang biasanya kalau mau merokok ya langsung keluar, tidak ke area merokok. Saya suka disini orangnya rapi-rapi, seragamnya itu putih-putih bersih gitu kelihatannya” (Wawancara, T, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Pernyataan Bapak ZA dan Bapak T juga memberikan opini yang positif terhadap kenyamanan yang telah diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang. Kenyamanan oleh Bapak ZA digambarkan dengan ditempelnya perturan-peraturan, persyaratan, dan informasi-informasi pertanahan lainnya yang ditempel dan diletakkan di sudut-sudut ruangan. Dengan ditempelkannya informasi-informasi tersebut memudahkan pemohon untuk memahami jadwal dan peraturan pelayanan sertifikasi tanah. Kantor Pertanahan Kota Malang tidak hanya mementingkan kebersihan dan kenyamanan tetapi juga memperhatikan nilai estetika untuk menunjang kenyamanan dalam pelayanan dan dalam bekerja untuk para petugasnya. Bapak T menggambarkan nilai estetika untuk mendukung kenyamanan tersebut melalui diletakkannya bunga di tengah-tengah tempat duduk antrean pemohon. Adanya ruangan untuk merokok juga menjadi perhatian Bapak T sebagai bentuk kenyamanan yang telah diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang.

Dari pendapat pemohon, Kantor Pertanahan Kota Malang dalam pelayanan di loket dinilai oleh pemohon bahwa petugas penyedia layanan sudah memiliki kerapian yang baik dan disiplin yang baik. Tetapi satu dari tiga pemohon berkomentar pada kedisiplinan petugas saat jam istirahat telah usai, belum semua petugas yang ada di *front office* kembali pada tempatnya. Peneliti juga melakukan observasi yang dikaitkan dengan pendapat beberapa responden

selaku pemohon. Observasi peneliti memberikan hasil yang sama dengan pendapat pemohon. Kantor memiliki kenyamanan yang baik. Fasilitas yang disediakan lengkap, kebersihan dan keindahan sangat diperhatikan di Kantor ini. Setiap hari ada petugas kebersihan yang membersihkan tempat layanan di loket. Lalu Kantor Pertanahan Kota Malang juga memperhatikan sisi keindahan dalam Kantor agar lebih terlihat nyaman. Hal ini terbukti dari dipasangnya topeng-topeng malangan di dinding, hampir setiap loket diletakkan vas bunga dan diletakkan vas bunga yang lebih besar di tengah-tengah kantor. Penampilan petugas layanan sangat baik, rapi, pakaian yang dikenakan selain seragam pun juga baik, pakaian tertutup dan sopan. Sadar bahwa penampilan adalah salah satu penunjang kenyamanan dalam pelayanan, maka petugas layanan selalu berpenampilan menarik dalam proses pelayanan.

Peneliti juga mengobservasi pada pelayanan di hari kerja, disiplin yang tinggi dalam bekerja ditunjukkan para petugas loket tidak ada yang duduk santai saat banyak pemohon mengantre, tidak ada yang mengobrol satu sama lain dan disiplin waktu pada saat masuk pukul 07.30 WIB dan selesai layanan loket pukul 13.00 WIB. Tetapi beberapa kali saat peneliti ke Kantor Pertanahan Kota Malang, saat jam istirahat petugas telah usai pukul 13.00 WIB, petugas tidak langsung kembali pada tempatnya masing-masing. Masih ada kelengangan di tempat-tempat tertentu. Sekitar membutuhkan waktu 15 menit hingga 30 menit setelah pukul 13.00 WIB, untuk melihat semua petugas siap dalam melanjutkan pekerjaannya kembali.

b) *Reliability* (Kehandalan)

Acuan pada poin *Reliability* ini adalah kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan yang baik dan sesuai prosedur. Berdasarkan PerKBPN Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia pada pasal 8 telah menjelaskan bahwa setiap pelayan publik dan penyelenggara dalam pelayanan publik wajib melaksanakan pelayanan sesuai dengan SOP. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Ibu R selaku Petugas Locket

“Kita selaku petugas tentu harus melakukan layanan sesuai SOP, seperti yang ada di Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010 yang mengatur tentang SPOPP itu. Karena itu peraturan dari pusat dan kita adalah instansi di bawahnya, pasti pelayanan ya mengikuti instruksi dari pusat” (Wawancara, R, Petugas Locket, pada 13 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu R menyatakan bahwa pelayanan yang dilakukan oleh petugas semuanya berdasarkan PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010. Dalam peraturan tersebut telah dijelaskan secara rinci jenis layanan yang disediakan di Kantor Pertanahan, persyaratan, prosedur, durasi waktu hingga estimasi biaya. Hal ini dikarenakan Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan instansi vertikal BPN yang harus mengikuti peraturan dari BPN. Hal ini didukung oleh pernyataan pemohon, Ibu M selaku pemohon yang mengurus terkait pemecahan sertifikat

“Pelayanannya sesuai prosedur Mbak selama yang Saya tahu, soalnya prosesnya sama seperti yang petugas CRS nya infokan ke Saya” (Wawancara, M, Pemohon, pada 15 Februari 2016 di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Untuk membuktikan bahwa pelayanan dilakukan sesuai dengan SOP, maka peneliti melakukan wawancara dengan Ibu M selaku pemohon. Ibu M menyatakan bahwa pelayanan yang telah beliau jalani semua sesuai dengan

pernyataan yang telah ditetapkan oleh para petugasnya. Dari dua pernyataan di atas antara petugas loket selaku penyedia layanan dan masyarakat selaku pemohon maka bisa ditarik kesimpulan bahwa pelayanan yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Malang telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang juga telah sesuai dengan Kode Etik Pegawai yang telah diatur pada PerKBPN Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia bahwa setiap Pelayan Publik dan Penyelenggara dalam melaksanakan tugas pelayanan publik wajib melaksanakan pelayanan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP).

c) *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Pelayanan Publik sangat dipengaruhi pada *responsiveness* (daya tanggap) petugas dalam melayani pengguna layanan. *Responsiveness* juga mendukung kenyamanan pemohon dalam menggunakan layanannya. *Responsiveness* dapat dilihat dari beberapa sisi yaitu bisa pada kecermatan, ketepatan, kecepatan petugas dalam pelayanan. Hal ini juga telah dijelaskan Ibu R selaku Petugas Locket

“Pertama kali, kan memang CRS itu tugasnya untuk melayani para pencari informasi atau para pemohon yang meminta informasi, selain itu jika pertanyaannya itu berkaitan dengan petugas loket juga nanti akan dibantu dalam hal penjelasannya. CRS melayani semua pemohon yang membutuhkan informasi. Kadang-kadang pemohon itu juga pertanyaannya bersifat tentang kebijaksanaan, itu juga harus ditangani oleh atasan, karena untuk sebatas petugas loket kita tidak bisa mengambil kebijaksanaan. Petugas itu hanya sebatas menjalankan peraturan yang sudah ada” (Wawancara, R, Petugas Locket, pada 13 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu R dalam pernyataannya menjelaskan bahwa *responsiveness* memang sangat diperlukan dalam kegiatan pelayanan. Semua pengguna layanan yang mengalami kesulitan dalam menggunakan layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang akan sesegera mungkin untuk ditangani oleh CRS. Selanjutnya sesuai kebutuhan pengguna layanan, CRS mengarahkan pemohon tersebut harus mengurus kebutuhannya di loket atau masuk ke *back office* untuk menemui bagian-bagian tertentu. Setelah pemohon berada di bagian yang tepat sesuai dengan kebutuhan, pegawai yang bertugas di tempat tersebut juga akan membantu dalam proses pelayanan dan memenuhi kebutuhan informasi atau lainnya oleh pengguna layanan tersebut. Pernyataan mengenai *responsiveness* juga diutarakan Bapak T selaku pemohon

“Iya, disini CS (*Customer Service*) nya bagus. Selalu melayani Saya dengan baik, infonya jelas, cepat dalam penanganannya. Kalau Saya bertanya atau memberikan keluhan itu langsung diputuskan saya harus kemana, ke petugas loket yang mana. Nanti kalau sudah di petugas loket dijelaskan semuanya. Kadang memang pertanyaan Saya tidak bisa dijawab sama petugas loket karena katanya bukan kewenangannya.” (Wawancara, T, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Bapak T menjelaskan bahwa CRS memang responsive dalam menanggapi kebutuhan pemohon. Selain CRS, petugas loket juga dianggap cepat dalam mengambil tindakan. Pernyataan yang sedikit berbeda diutarakan oleh Bapak P selaku pemohon lain yang mengurus tentang hak jual-beli pertanahan

“Kalau pelayanan yang di LARASITA ini baik, memberi instruksi dengan baik. Tetapi istri Saya pernah ke Kantor Malang itu tidak ada orang yang bisa ditanyai, ada yang tidak ditempat yang lain sibuk dengan pekerjaannya masing-masing jadi istri Saya bertanya pada satpamnya. Ya tentunya satpam tidak tahu apapun mengenai prosedur sertifikat tanah.” (Wawancara, P, Pemohon, pada 20 Februari 2016, di LARASITA CFD)

Bapak P dalam kesempatan wawancara dengan peneliti, merasakan kekecewaannya mengenai daya tanggap dari para pegawai di *front office* Kantor

Pertanahan Kota Malang. Istri dari Bapak P mengaku pernah memiliki pengalaman kurang menyenangkan dari pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang. Istri Bapak P pernah datang ke kantor pada hari Jumat seusai jam istirahat pegawai untuk mengurus beberapa berkas perihal sertifikat tanah. Tetapi istri Bapak P tidak menemukan pegawai yang dapat memberikan informasi karena pegawai di *front office* banyak yang tidak berada ditempat, ada yang sibuk sendiri degan pekerjaannya, hingga istri Bapak P bertanya perihal pertanahan pada Satpam. Tentu saja Satpam kurang mengetahui prosedur pelayanan yang ada di kantor. Tetapi Bapak P yang peneliti temui saat berkonsultasi mengenai sertifikat tanahnya ini di LARASITA yang sedang beroperasi di CFD ini, mengakui bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai LARASITA tersebut responsif dan sangat membantu untuk Bapak P dalam mengambil langkah selanjutnya untuk mempersiapkan beberapa berkas lain. Pernyataan dari pemohon lain, Bapak ZA, juga disampaikan dengan kurang kepuasannya

“Responsif sih Mbak, Saya datang itu langsung ditangani oleh CS nya, diberi arahan persyaratannya apa saja, alurnya seperti apa. Tetapi soal tepat waktu kadang juga tidak tepat waktu, biasanya kalau seperti itu karena pemohon sendiri berkasnya kurang lengkap, tetapi kadang itu juga berkas sudah lengkap tetapi ada saja yang bikin lama. Kadang pejabatnya tidak ada, ada acara gitu yang bikin kadang berkasnya tidak tepat waktu.” (Wawancara, ZA, Pemohon, pada tanggal 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Bapak ZA menyatakan bahwa penanganan CRS yang dimintai informasi termasuk cepat dan tanggap. Tetapi beberapa hal ada pelayanan yang kurang responsif dari petugas layanan dan menyebabkan berkas tidak selesai tepat

waktu. Hal ini biasanya dikarenakan hal-hal teknis, seperti: berkas tidak lengkap atau ada acara yang menyebabkan petugas tidak di tempat.

Ada tiga persepsi yang diutarakan oleh pemohon disini yang mendukung pernyataan dari petugas layanan. Semua pemohon yang datang dan membutuhkan informasi langsung ditangani oleh CRS dan CRS menyarankan kepada pemohon untuk menjawab setiap kebutuhan informasi dari pemohon. CRS mengarahkan pemohon untuk ke pejabat Kantor atau ke petugas loket. Semua keluhan direspon oleh para petugas sesuai kemampuan petugas dan direspon sesuai dengan kewenangan petugas masing-masing. Di lain sisi, ada pendapat pemohon yang kurang setuju bahwa petugas layanan selalu responsif. Pengguna layanan yaitu Bapak P, memiliki pengalaman yang kurang baik mengenai *responsiveness* dari petugas layanan. Bapak P pernah mendapati bahwa tidak ada petugas yang dapat diajak berkonsultasi mengenai keluhannya dikarenakan petugas layanan ada yang tidak ada di tempat atau semuanya sedang sibuk dengan urusan pekerjaannya masing-masing. Pernyataan dari Bapak ZA juga menyatakan kurang puasnya terhadap *responsiveness* yang diberikan pada pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang. Bapak ZA mengakui ketidaktepatan waktu dalam pelayanan memang masalahnya dari pemohon sendiri, tetapi terkadang ketidaktepatan waktu juga dari petugas atau pejabat lain yang memiliki beberapa alasan seperti ketidakhadiran pejabat di tempat karena menghadiri acara.

d) *Assurance* (Jaminan)

Petugas loket sebagai penyedia layanan yang berhadapan langsung dengan pemohon harus memberikan jaminan kepada masyarakat. Hal ini telah diatur dalam PerKBPN nomor 8 Tahun 2011 tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, khususnya pada pasal 8. Pada Pasal 8, menjelaskan mengenai kewajiban petugas. Sebagai penyedia layanan berkewajiban untuk memberikan pelayanan dengan transparan, mencakup aspek-aspek prosedur, persyaratan, pendataan, pembiayaan dan target penyelesaian. Pada penjelasan diatas, wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Ibu R selaku Petugas Loket, maka Petugas Loket telah melakukan sesuai SOPPP yang otomatis juga Petugas Loket telah memberikan kepastian biaya dan waktu kepada pengguna layanan. Selanjutnya wawancara dengan Bapak P selaku pemohon menyampaikan pendapatnya seperti berikut

“Saya diberikan ketepatan waktu Mbak, maksudnya dijelaskan ini berapa lama pengurusannya, lalu kalau soal biaya standarnya sudah dijelaskan tetapi kalau ada hal lain-lain ya petugas juga tidak bisa memberikan kepastian total semua biaya, biayanya akan dihitung nanti kalau sudah selesai semua urusannya.” (Wawancara, P, Pemohon, pada 21 Februari 2016, di CFD)

Bapak P menyatakan bahwa selama pengurusan sertifikat, petugas layanan memberikan kepastian waktu yang telah dijelaskan sesuai prosedurnya. Tetapi di masalah biaya, Bapak P mengaku bahwa petugas tidak memberikan kepastian biaya karena belum menyelesaikan semua urusan. Jika semua urusan sertifikasi tanah sudah selesai maka petugas dapat memberikan kepastian biaya kepada pemohon yang bersangkutan. Pendapat yang senada juga disampaikan oleh pengguna layanan lain Bapak TN selaku pemohon

“Waktu sama biaya itu diberikan penjelasannya. Tetapi kata petugasnya semua tergantung berkas Saya, kalau berkas Saya sudah lengkap dan memenuhi persyaratan dan semuanya berkas beres Saya bisa mendapatkan sertifikat saya sesuai dengan apa yang sudah dijelaskan petugas. Tapi ya liat nanti itu bagaimana soalnya saya juga masih baru masukkan berkas.” (Wawancara, TN, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahn Kota Malang)

Bapak TN mengaku bahwa dalam pengurusan sertifikat tanah petugas membantu memberikan informasi tentang kisaran biaya dan estimasi waktu yang ditetapkan. Tentu hal itu akan berjalan tepat waktu dan sesuai dengan pernyataan petugas jika dalam pengurusan sertifikasinya tidak ada kendala dan berkas sudah dilengkapi semua. Bapak TN tidak bisa memastikan info yang diberikan oleh petugas benar atau tidak, karena Bapak TN masih dalam proses memasukkan berkas. Pemohon lain Ibu M dalam sesi wawancara nya juga menyatakan hal yang kurang lebih sama

“Saya sudah dijelaskan mengenai biaya dan waktunya dari awal mengurus sertifikat. Sejauh ini meskipun sertifikat saya belum selesai urusannya karena persyaratan Saya masih ada yang kurang kemarin-kemarin ini, tepat waktu sih Mbak. Tapi kalau masalah biaya nya belum tahu total nya sesungguhnya berapa, tapi biasanya kata teman-teman Saya ya biayanya sesuai dengan apa yang dijelaskan petugas kalau nggak gitu ya tidak jauh beda lah dengan kisaran biaya yang sudah dijelaskan petugas”.(Wawancara, M, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Maalng)

Ibu M dalam kesempatan wawancara dengan peneliti menjelaskan bahwa petugas telah memberikan keterangan mengenai estimasi biaya dan waktu yang diperlukan untuk kebutuhan sertifikasi tanah Ibu M. Ibu M tidak bisa memastikan penjelasan dari petugas tepat atau tidak, namun Ibu M mengaku jika beberapa kolega beliau memberi informasi kepada Ibu M bahwasanya yang informasi dari petugas sesuai atau estimasi dari informasi petugas biasanya tidak jauh berbeda dengan tagihan dan waktu pelayanan sertifikat yang sesungguhnya.

Berdasarkan dari dua pernyataan pemohon di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa petugas memberikan jaminan layanan berupa kepastian biaya dan kepastian waktu kepada pemohon. Jika adanya ketidak tepatan kepastian waktu dan kepastian biaya, bukan merupakan tanggung jawab petugas. Petugas berkewajiban memberikan informasi atas ketepatan waktu dan biaya kepada pemohon, jika sertifikat tersebut tidak dapat terselesaikan sama seperti yang telah dijelaskan petugas, berarti ada hal-hal lain di luar kewenangan petugas.

Kedua pernyataan dari pemohon ini juga sudah dikatakan oleh Ibu R selaku Petugas Loker

“Petugas melakukan semuanya berdasarkan prosedur, jika ada ketidak tepatan waktu biasanya kesalahan dari pemohon sendiri karena kurangnya persyaratan, jika dari petugas sendiri sudah diupayakan semua sesuai prosedur” (Wawancara, R, Petugas Loker, pada 13 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu R selaku petugas loket menjelaskan bahwa petugas melakukan pekerjaannya dalam pelayanan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Prosedur yang telah ditetapkan ini dimaksudkan bahwa petugas memberikan informasi/ jaminan kepada pemohon mengenai estimasi waktu dan estimasi biaya yang akan dikeluarkan oleh pemohon sesuai dengan urusannya masing-masing. Jika adanya ketidak tepatan waktu dan biaya, Ibu R menjelaskan bahwa hal itu dikarenakan ketidak lengkapan persyaratan dan berkas dari pemohon. Pernyataan dari Ibu R sejalan dengan persyaratan semua jenis pelayanan yang telah diatur dalam PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan. Jaminan untuk kepastian waktu dan biaya telah dicantumkan pada lampiran PerKBPN Nomor 1 tahun 2010 tersebut, dan tugas petugas layanan hanya menyampaikan dan menginformasikan kepada pemohon.

Disamping itu, penjelasan mengenai persyaratan telah ditempel di dinding-dinding *front office* Kantor Pertanahan Kota Malang.

e) *Emphaty* (empati)

Poin *Emphaty* merujuk pada perilaku, sikap dan sopan santun dari petugas kepada pemohon. Perlakuan petugas kepada pemohon menjadi hal yang sangat penting, karena dengan sikap yang baik para petugas dapat menginterpretasikan instansi mereka bernaung. Sikap dan perilaku petugas yang baik dalam pelayanan juga dapat menunjukkan kualitas dari instansinya. PerKBPN Nomor 8 Tahun 2011 Tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia pada pasal 8, telah menjelaskan bahwa petugas pelayan publik diwajibkan untuk melayani publik dengan empati, sopan santun dan tanpa pamrih serta melayani dengan adil dan tidak diskriminatif. Berikut merupakan pendapat dari beberapa pemohon atau masyarakat mengenai Empati dari para petugas kepada pengguna layanan. Pertama adalah Ibu M selaku pemohon menjelaskan bahwa

“Waktu memberi arahan ya sikap orang disini ramah-ramah, baik, tutur katanya juga sopan” (Wawancara, M, Pemohon, pada 15 Februari 2016 di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu M memberi komentar atas sikap petugas dalam pelayanan, bahwa petugas memiliki perilaku yang baik dalam pelayanannya. Keramahan dan sopan santun dari para petugas merupakan hal yang mencerminkan perilaku yang baik menurut ibu M. Kedua, adalah pendapat Bapak TN selaku pemohon yang memaparkan bahwa

“Kalau memberi arahan ya baik Mbak, sopan, sabar Mbak, Saya kan beberapa kali kesini tanya-tanya terus di awal-awal tapi penjelasan

petugasnya tetap baik dan sopan” (Wawancara, TN, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Bapak TN selaku pemohon menyatakan kepuasannya terhadap sikap para petugas yang melayaninya. Dalam pelayanannya, Bapak TN mengaku bahwa petugas dalam pelayanannya sopan dalam bertutur kata dan sabar. Selanjutnya yang ketiga adalah pendapat Bapak P yang ditemui peneliti di CFD Kota Malang Jalan Ijen setelah berkonsultasi kepada petugas LARASITA yang sedang beroperasi di CFD, menjelaskan

“Sudah baik Mbak pelayanannya orangnya ramah, sopan, ya mendingan lah daripada dulu-dulu itu, Saya juga pernah ke kantor juga sama Mbak pelayanannya baik, ramah, sopan” (Wawancara, P, Pemohon, pada 15 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Bapak P menjelaskan bahwa tidak hanya di Kantor Pertanahan Kota Malang yang memiliki Petugas yang ramah dan sopan, tetapi dalam mengemban tugasnya melalui program LARASITA yang beroperasi di CFD, petugas memiliki sikap yang sama. Bapak P mengaku bahwa sikap petugas yang sekarang memiliki perbedaan dengan saat beliau mengurus sertifikat tanah beberapa tahun silam. Menurut Bapak P, sikap petugas Kantor Pertanahan Kota Malang sudah mengalami kemajuan berupa keramahan dan sopan santun petugas dalam melayani pemohon. Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti, bahwa di setiap meja loket *front office* dipasang papan yang bertuliskan “Senyum, Salam

dan Sapa”. Hal ini menunjukkan bahwa petugas dituntut untuk memberikan keramahan dalam melakukan pelayanan kepada pemohon.



4.18 Papan Senyum, Sapa dan Salam

Sumber: Peneliti





Gambar 4.19 Sapta Tertib Pertanian

Sumber: Peneliti

Gambar 4.19 menunjukkan Sapta Tertib Pertanian dipasang di depan loket layanan. Sapta Tertib Pertanian ini juga mengatur tentang Tertib Moral pada poin nomor 7. Menurut Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 277/KEP-7.1/VI/2012 tentang Sapta Tertib Pertanian telah menjelaskan pada poin Tertib Moral. Tertib Moral yang dimaksud meliputi:

- 1) Melaksanakan Kode Etik BPN (Peraturan KBPN Nomor 8 Tahun 2011)
- 2) Menjaga kehormatan pimpinan, diri sendiri dan keluarga
- 3) Menjaga sikap, tingkah laku dan etika
- 4) Menghindarkan dari perbuatan tercela, dan lain-lain

Konten dari Tertib Moral merupakan penjelasan kewajiban dalam berperilaku seorang petugas dalam melakukan tugasnya. Petugas memang telah memiliki kewajiban-kewajiban dalam pelayanan yang telah diatur lewat peraturan-peraturan yang telah dibuat oleh BPN. Hal ini juga sebagai dasar dari pernyataan 3 narasumber diatas mengenai keramahan, kesopanan dan tata perilaku petugas dalam pelayanannya.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung dan faktor penghambat merupakan dua aspek yang tidak dapat dilepaskan dari suatu kebijakan. Suatu kebijakan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya dan sasaran awalnya jika memiliki lebih banyak faktor pendukung dibandingkan dengan faktor penghambat. Faktor pendukung dan penghambat memiliki dua aspek yang masih bercabang lagi yaitu yang berasal dari internal organisasi dan yang berasal dari eksternal organisasi.

Faktor pendukung dan penghambat berasal dari dalam dan luar organisasi, tidak terkecuali pada pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang. Banyak aspek positif dan negatif yang mewarnai berjalannya pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang kepada masyarakat. Kantor Pertanahan Kota Malang telah memenangkan beberapa penghargaan di bidang kualitas pelayanannya yang menunjukkan Kantor Pertanahan Kota Malang telah diakui keunggulannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga diapresiasi oleh pemerintah dan masyarakat luas melalui penghargaan tersebut. Mendapat sebuah penghargaan

bukan berarti Kantor Pertanahan Kota Malang tidak menemui kendala dalam implementasi pelayanannya kepada masyarakat.

a) Faktor Pendukung Internal

Faktor pendukung internal merupakan kemampuan Kantor Pertanahan Kota Malang mengenai kesiapannya dalam melayani masyarakat dengan baik. Tujuan pelayanan untuk memudahkan masyarakat dalam pelayanan dalam mengurus sertifikat tanah. Inovasi pelayanan yang merupakan himbauan dari BPN juga dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang dengan tujuan agar masyarakat Kota Malang juga ikut dapat menikmati pelayanan dari pemerintah pusat dengan kemudahan-kemudahan yang diberikan dan tentunya dengan biaya yang murah. Berikut merupakan hasil wawancara peneliti dengan Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan mengenai faktor pendukung yang berasal dari internal Kantor Pertanahan Kota Malang

“Kemampuan dari para pegawainya disini yang berkualifikasi sehingga dapat *menghandle* semua pelayanannya. SDM nya mumpuni dalam segala aspek yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pelayanannya. Misalnya dari teknologi, kemampuan para pegawai disini dalam penggunaan teknologi sudah mendukung agar terselenggara pelayanan yang memuaskan. Karena semuanya yang kita lakukan disini, kita upayakan sendiri bagaimana caranya bisa melayani masyarakat dengan baik, entah itu lewat kerjasama atau lainnya. Dari BPN juga telah memberikan SPOPP yang lengkap mengenai prosedur pelayanan, jadi pekerjaan dalam proses pelayanan juga lebih mudah karena semua sudah tercantum di SPOPP” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada Tanggal 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM mengemukakan bahwa ada beberapa faktor pendukung yang berasal dari dalam organisasi Kantor Pertanahan Kota Malang. Faktor dari Sumber daya manusia yaitu dari petugas layanan sendiri merupakan faktor yang paling membantu dalam proses pelayanan, menurut Ibu ESM. Sumber daya

manusia yang dimaksud meliputi kemampuan para petugas dalam mengoperasikan teknologi dan kemampuan para petugas dalam mengambil keputusan untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain semata-mata untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Disamping itu, faktor pendorong lainnya yaitu datang dari BPN sendiri. Karena BPN telah mengatur semua prosedur pelayanan, maka memudahkan para petugas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, petugas telah memiliki pedoman dalam bekerja. Ibu SH selaku Kepala Bagian Tata Usaha juga memiliki pendapat yang sama dengan Ibu ESM mengenai faktor pendukung internal

“Kita kan selalu mendukung program pemerintah untuk melayani masyarakat, Kita kan juga ingin mendapatkan penilaian baik dari masyarakat, kan wajar setiap Kantor ingin memiliki penilaian baik jadi Kita harus memiliki SDM yang berkualitas untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu kan juga melakukan ada seperti sosialisasi, diskusi dengan para pejabat kantor juga itu kan untuk mempersiapkan pegawai agar memiliki kemampuan dan evaluasi pegawai apakah pelayanannya sudah seperti yang kita harapkan” (Wawancara, SH, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada tanggal 21 Februari 2016, di LARASITA CFD)

Ibu SH berpendapat bahwa faktor pendukung internal yaitu berasal dari sumber daya manusia yang merupakan petugas itu sendiri. Agar dapat melakukan pelayanan yang sesuai dengan tujuan dan sesuai dengan yang diharapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang, maka petugas selalu diberikan diskusi dan sosialisasi agar kemampuan pegawai dalam bekerja semakin meningkat.

Dari kedua narasumber di atas, kesimpulannya adalah faktor pendukung yang paling berperan dalam organisasi ialah faktor kemampuan dari petugas dalam bekerja. Berdasarkan observasi peneliti, dalam proses rekrutmen kerja

untuk menjadi pegawai di Kantor Pertanahan harus melwati beberapa tahapan. Menurut Pengumuman Nomor 20/Peng-100/VIII/2014 tentang Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan II dan III Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Tahun Anggaran 2014, calon pegawai harus memenuhi beberapa persyaratan umum, persyaratan khusus yang setelah itu, jika lolos seleksi administratif calon pegawai harus mengikuti tes selanjutnya yaitu Tes Kemampuan Dasar yang meliputi Tes Wawasan Kebangsaan, Tes Intelegensia Umum, Tes Karakter Pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melayani masyarakat, seorang petugas harus memiliki kualifikasi yang baik agar dapat melakukan pekerjaannya dengan professional.

b) Faktor Pendukung Eksternal

Wawancara dengan pihak Kantor Pertanahan Kota Malang, Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, faktor pendukung yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi yaitu

“Partisipasi masyarakat yang kooperatif ya selama ini yang bisa mendukung pelayanan Kita. Masyarakat sudah mau sabar melewati semua prosedur yang telah kita jalankan. Lalu kalau Kita membutuhkan tenaga tambahan Kita kerjasama dengan pihak lain. Misalnya kalau di bidang teknologi, Kita bekerjasama dengan pihak selain kantor sebagai teknisi, lalu kita juga pernah bekerjasama dengan universitas-universitas. Dulu ada PRONA (Program Nasional) yang memiliki target harus membagikan sertifikat yang berjumlah ribuan kepada masyarakat, nah untuk itu kan tenaga pengukuran atau surveyor Kita terbatas maka kita bekerjasama dengan universitas, membuka lowongan untuk siapa yang mau membantu Kita dalam menyukseskan program ini lewat jadi surveyor” (Wawancara, ES, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM menyatakan bahwa faktor pendukung eksternal berasal dari partisipasi masyarakat. Masyarakat bersedia mengikuti proses pelayanan sesuai prosedur dengan sabar. Selanjutnya faktor pendukung eksternal menurut Ibu ESM

merupakan dari kerjasama antara kantor dengan teknisi di luar Kantor Pertanahan Kota Malang. Selain itu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, kantor juga melakukan kerjasama dengan universitas-universitas di Kota Malang untuk membantu kantor yang memiliki keterbatasan petugas *surveyor* dalam melaksanakan PRONA. PRONA membutuhkan banyak *surveyor* karena diharapkan memenuhi target untuk membagikan setifikat tanah yang jumlahnya hingga mencapai ribuan kepada masyarakat Kota Malang. Peneliti juga menemukan beberapa fakta di lapangan jika masyarakat merupakan salah faktor pendukung pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang. Fakta tersebut adalah ketertiban masyarakat dalam mengikuti alur pelayanan. Tidak ada pemohon yang bersikap tidak sopan dalam menyatakan keluhan. Kantor Pertanahan cenderung tidak pernah sepi oleh kunjungan dari pemohon yang berkepentingan. Terlebih pada saat hari Rabu, jumlah pemohon lebih banyak dari pada hari-hari biasanya. Hal ini membuktikan bahwa masyarakat sebagai faktor pendukung pelayanan publik karena masyarakat mau memberi partisipasinya lewat pengurusan sertifikasi di Layanan *One Day Service*.

c) Faktor Penghambat Internal

Implementasi sebuah kebijakan pasti memiliki beberapa faktor yang menghambat, yang menjadikan implementasi tersebut tidak berjalan sesuai dengan yang telah ditargetkan. Berikut adalah pendapat dari Ibu SH selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha

“Faktor internalnya ya dari anggaran yang kurang ya, seperti Kita kalau kerja di Layanan Sabtu Minggu itu tidak ada gaji tambahan, tidak ada uang

lembur, tidak diberi uang makan siang. Lalu kita kan ini mengupayakan seluruh inovasi layanan yang dari BPN ya seperti Layanan Sabtu Minggu itu, kita lebih banyak tekor di listrik. Pelayanan sabtu minggu itu paling pemohon yang datang kurang dari sepuluh orang, mereka paling banyak menyetor uang senilai Rp 800.000, tetapi jumlah tagihan listrik kita mencapai Rp 4.000.000” (Wawancara, SH, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pada tanggal 21 Februari 2016, di LARASITA CFD)

Ibu SH selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha menjelaskan bahwa salah satu faktor penghambat dari dalam organisasi yaitu masalah anggaran. Ibu SH mengambil contoh pada Layanan Sabtu-Minggu. Pengeluaran untuk Layanan Sabtu Minggu tidak sebanding dengan pemasukan yang berasal dari pemohon. Pada Layanan Sabtu Minggu, biasanya kurang dari sepuluh pemohon, dan pemasukan paling banyak senilai Rp 800.000. Sedangkan pengeluaran untuk biaya listrik dapat mencapai Rp 4.000.000. selain itu para pegawai yang bekerja pada Layanan Sabtu-Minggu tidak diberi uang insentif dan uang makan siang. Pada kesempatan lain Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan memberikan pernyataan lain mengenai faktor penghambat internal

“Hambatan internalnya kalau menurut Saya sih hanya masalah teknis saja. Misalnya kalau ada pemadaman listrik, pelayanan jadi terhambat. Karena Kita kan *based on computer* semuanya. Jadi kalau pemadaman listrik, pelayanan yang dilakukan hanya pelayanan yang bersifat manual, contohnya jika pemohon konsultasi berkas. Lalu yang benar-benar kesulitan itu juga pada saat LARASITA. Jika beroperasi di tempat-tempat yang memiliki sinyal lemah, proses pelayanannya juga terhambat.” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, 5 Februari 2016, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM menjelaskan bahwa faktor penghambat untuk dalam pelayanan adalah masalah-masalah teknis yaitu pemadaman listrik dan koneksi internet.

Jika pemadaman listrik, petugas tidak dapat melakukan hampir semua layanan, karena layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang pelayanannya berbasis pada

komputer. Petugas hanya dapat memberikan konsultasi berkas dan layanan lain yang bersifat manual. Selanjutnya adalah faktor koneksi internet yang menjadi penghambat. Pentingnya koneksi internet sangat dirasakan pada saat operasi LARASITA. Jika operasi LARASITA di tempat-tempat yang minim signal, hal ini akan menghambat proses pelayanan karena membutuhkan transfer berkas antara LARASITA dan Kantor Pertanahan.

Dari dua pendapat narasumber di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat internal ialah dari segi anggaran dan teknis. Anggaran yang tidak sebanding antara pemasukan dan pengeluaran dan urusan teknis seperti pemadaman lampu dan kurangnya koneksi internet.

d) Faktor Penghambat Eksternal

Lingkungan diluar organisasi Kantor Pertanahan Kota Malang juga berpengaruh dalam berjalannya pelayanan kepada masyarakat. Berikut adalah Ibu ESM selaku Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, yang berpendapat mengenai faktor internal yang menghambat proses berjalannya pelayanan

“Lalu yang kedua itu masyarakat itu juga sebagai faktor penghambat. Banyak masyarakat yang tidak mau mengurus sertifikat karena mereka bersikap acuh terhadap informasi yang telah kita berikan dan yang telah kita sosialisasikan dimana-mana. Mereka beranggapan, malas mengurus sertifikat, tanah dibatasi pakai patok saja juga tidak apa-apa. Padahal kan tanah pakai patok dan tanah yang sudah ada sertifikatnya harganya sudah beda. Pasti lebih tinggi yang sudah disertifikatkan. Mereka tidak mau tahu, tidak mau bertanya. Kadang mereka juga ada yang kurang kooperatif, seperti tidak sabar jadi beranggapan kalau mengurus sertifikat itu lama. Padahal kita melakukan semua sesuai prosedur, kalau berkas sudah lengkap kita tidak akan mengulur-ulur waktu. Kita punya SPOPP yang sudah mengatur mengenai standar pelayanan dengan waktu yang dibutuhkan” (Wawancara, ESM, Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan, pada 5 Februari 2015, di Kantor Pertanahan Kota Malang)

Ibu ESM menjelaskan bahwa masyarakat juga bisa menjadi pihak yang menghambat. Menurut Ibu ESM masih banyak masyarakat yang bersikap acuh terhadap aset tanah miliknya. Masih banyak yang tidak mau mensertifikatkan tanahnya, dan hanya diberi patok. Hal ini disebabkan oleh masyarakat yang masih beranggapan bahwa untuk mensertifikatkan tanah mereka memakan waktu yang lama. Faktanya, semua pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang adalah pelayanan yang berdasarkan SPOPP yang telah diatur secara nasional mengenai waktu dan biaya yang telah ditetapkan.

C. Pembahasan

Deskripsi di bawah ini adalah pembahasan mengenai temuan-temuan yang berkaitan dengan Inovasi Pelayanan Sertifikasi Tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang, berdasarkan acuan dari teori-teori yang digunakan.

1. Tipologi dan bentuk inovasi pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang

a. Inovasi Produk

Inovasi menurut pendapat Mas'ud Said (2007:27) merupakan perubahan yang terencana dengan menggunakan teknologi dan penggunaan alat baru dalam lingkup kerja instansi tertentu dengan didukung oleh instansi lainnya yang terkait dana atau perbaikan cara kerja yang lebih berdaya guna dengan mengintegrasikan sumber daya sosial, sumber daya pegawai dan sumber daya kelembagaan yang telah menjadi isu-isu utama dalam dunia pemerintah dan segi-segi kehidupan yang harus diperbaharui. Setiap instansi pemerintah diharapkan untuk melakukan inovasi terhadap pelayanannya untuk meningkatkan mutu dan

kualitas pelayanan kepada masyarakat. Kantor Pertanahan Kota Malang yang merupakan instansi vertikal di bawah naungan BPN, dalam hal ini berpartisipasi langsung untuk melakukan semua program atau produk layanan yang menjadi himbuan dari BPN termasuk dalam mengimplementasikan produk inovasi layanan BPN. Kewenangan Kantor Pertanahan Kota Malang ini telah dijelaskan pada PerKBPN Nomor 2 Tahun 2013 Tentang Pelimpahan Kewenangan Pemberian Hak Atas Tanah dan Kegiatan Pendaftaran Tanah, pasal 1 ayat 9.

Menurut Muluk (2008: 44-45) inovasi produk merupakan layanan yang berasal dari perubahan bentuk dan desain produk sementara. Inovasi produk yang disediakan oleh BPN menghasilkan beberapa produk layanan. Setiap produk inovasi layanan yang dikeluarkan BPN selalu dibarengi dengan himbuan berupa Instruksi Kepala Kantor, Surat Edaran maupun Undang-Undang yang isinya himbuan kepada instansi vertikal di bawahnya untuk ikut berpartisipasi dalam implementasi produk inovasi tersebut. Ada 19 inovasi layanan yang dikeluarkan oleh BPN diantaranya yaitu:

- 1) Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP)
- 2) Layanan *Monitoring Online*
- 3) Layanan Cepat (*Quick Service*)
- 4) Layanan Sabtu- Minggu (*Weekend Service*)
- 5) Layanan Satu Hari (*One Day Service*)
- 6) LARASITA (Layanan Jemput Bola)
- 7) Layanan SMS “2409”

- 8) Layanan Pengukuran Menggunakan CORS (*Continously Operating References Stations*)
- 9) Layanan 70-70.
- 10) Layanan Tujuh Menit (Lantum)
- 11) Layanan Anggota Masyarakat (LAYANG MAS)
- 12) Layanan Non Tunai
- 13) Layanan 0,- Rupiah Bagi Pemegang KKS (Kartu Keluarga Sejahtera)
- 14) Layanan CFD (*Car Free Day*)
- 15) Layanan Malam Hari/ *Car Free Night* (CFN)
- 16) Layanan Antar Ke Rumah (*Home Delivery Service*)
- 17) Layanan Desa *Online*
- 18) Layanan Informasi *Online*
- 19) Layanan Geoservis dan Peta Tematik Pertanahan

Kantor Pertanahan Kota Malang ikut berpartisipasi untuk mengimplementasikan produk-produk inovasi tersebut. Kantor Pertanahan Kota Malang berupaya untuk selalu menjaga dan meningkatkan kualitas layanannya melalui implementasi pelayanan tersebut. Hal ini bertujuan untuk mempermudah dan memberikan pelayanan yang cepat pada pemohon sertifikat hak atas kepemilikan tanah, memberikan kepercayaan pada pemohon jika mengurus sertifikat itu mudah. Implementasi setiap produk inovasi layanan adalah pada saat Surat Edaran, Instruksi maupun Undang-Undang yang bersifat himbuan dikeluarkan oleh BPN.

Dari 19 inovasi produk layanan yang dikeluarkan oleh BPN, ada 10 produk layanan yang diterapkan pada Kantor Pertanahan Kota Malang. 10 produk layanan itu diantaranya adalah

- 1) Komputerisasi Kantor Pertanahan
- 2) *Monitoring Online*
- 3) *Weekend service*
- 4) *One Day Service*
- 5) *Quick Service*
- 6) LARASITA
- 7) Layanan CFD
- 8) Layanan SMS “2409”
- 9) Layanan Pengukuran Menggunakan CORS (*Continuously Operating Reference Stations*)
- 10) Layanan 70-70

Kantor Pertanahan Kota Malang mengupayakan untuk melakukan seluruh produk inovasi contohnya Kantor Pertanahan Kota Malang mengupayakan Layanan Non Tunai tetapi masih belum dapat terealisasi karena ada beberapa kendala dari pihak bank yang bersangkutan. Upaya lain dalam memperkenalkan inovasi produk oleh Kantor Pertanahan Kota Malang adalah memasang banner-banner yang menunjukkan jenis inovasi layanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang. Banner-banner tersebut dipasang di *front office* dan di teras pintu masuk Kantor. Selain banner, di *official site* Kantor Pertanahan Kota Malang juga telah disediakan informasi mengenai pengenalan terhadap produk-produk

inovasi yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang. Selain itu selalu ada sosialisasi ke kelurahan-kelurahan dalam rangka untuk memperkenalkan produk inovasi tersebut kepada masyarakat.

b. Inovasi Proses

Inovasi dilahirkan untuk memperbaharui sesuatu yang sudah ada dan diharapkan melalui sebuah inovasi output dari suatu pelayanan dapat lebih efektif dan efisien. Pentingnya sebuah inovasi juga didukung oleh inovasi proses. Muluk (2008:44-45) berpendapat bahwa inovasi proses berasal dari gerakan pembaharuan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur dan kebijakan yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan. Inovasi proses menitik beratkan di proses layanan yang mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP). Setiap layanan harus memiliki SOP sebagai acuan dalam proses pelayanannya, begitu juga Kantor Pertanahan Kota Malang dalam implementasi pelayanannya.

Pelayanan sertifikasi tanah Kantor Pertanahan Kota Malang memiliki SOP. SOP tersebut sudah diatur selengkapnya hingga rincian waktu dan biaya pelayanannya di PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan dan pengaturan Pelayanan (SPOPP). Kantor Pertanahan Kota Malang dalam melakukan pelayanan sertifikasi tanah harus mengikuti SPOPP yang telah ditetapkan oleh BPN. PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 telah memuat jenis-jenis layanan yang dilayani pada Kantor Pertanahan di seluruh Indonesia termasuk Kantor Pertanahan Kota Malang, diantaranya:

1) Pendaftaran Tanah Pertama Kali

- 2) Pemeliharaan Data Pendaftaran Tanah
- 3) Pencatatan dan Informasi Pertanahan
- 4) Pengukuran Bidang Tanah
- 5) Pengaturan dan Penataan Bidang Pertanahan
- 6) Pengelolaan Pengaduan

c. Inovasi Metode

Pelayanan publik menurut Sinambela (2006:5) merupakan setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap jumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, menawarkan kepuasan hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Hal ini telah menjelaskan bahwa pengaruh pemerintah dalam pelayanan publik sangat besar. Maka dari itu pemerintah memberikan inovasi terhadap pelayanannya untuk meningkatkan kualitas layanan, salah satunya pada metode pelayanannya. Menurut Muluk (2008:44-45) inovasi metode pada suatu pelayanan mengacu pada perubahan cara berinteraksi antara petugas layanan dengan pengguna layanan atau masyarakat. Hal ini pula yang dilakukan oleh BPN dalam membuat inovasi dalam produk pelayanannya.

Salah satu produk inovasi layanan BPN yang juga diselenggarakan pada Kantor Pertanahan Kota Malang adalah LARASITA. LARASITA merupakan akronim dari Layanan Rakyat Sertifikat Tanah. LARASITA baerdasarkan PerKBPN Nomor 18 Tahun 2009 Tentang LARASITA BPN RI, merupakan bentuk produk inovasi layanan dengan model kantor bergerak. Kantor bergerak yang dimaksud adalah LARASITA menjalankan tugas dan fungsi yang sama

seperti di Kantor Pertanahan, tetapi dengan metode jemput bola. LARASITA melayani beberapa jenis layanan, jenis layanan ini pun juga ada di Kantor Pertanahan Kota Malang. Jenis layanan tersebut diantaranya:

- 1) Pendaftaran Tanah Pertama Kali;
- 2) Pemeliharaan Data Pendaftaran Tanah;
- 3) Pencatatan dan Informasi Pertanahan;
- 4) Pengukuran Bidang Tanah;
- 5) Pengaturan dan Penataan Pertanahan; dan
- 6) Pengelolaan Pengaduan.

Perbedaan produk inovasi layanan LARASITA dengan produk inovasi layanan lainnya adalah terletak di cara interaksi petugas dan pemohon yang biasanya di Kantor Pertanahan, menjadi di lokasi-lokasi tertentu di area Kantor Pertanahan tersebut. Seperti studi terdahulu yang dilakukan oleh Lany dkk (2015) bahwa LARASITA diharapkan mampu mendongkrak dan memperbaiki citra Kantor Pertanahan dalam memperbaiki citra Kantor Pertanahan dalam memberikan pelayanan berupa jemput bola yang dilakukan oleh pihak Kantor Pertanahan kepada masyarakat dengan kondisi geografis atau tempat tinggal yang jauh dari pusat kota. BPN melalui Kantor Pertanahan Kota Malang memberikan metode baru dalam interaksi petugas layanan dan pemohon atau masyarakat. Metode pelayanan LARASITA mendatangi masyarakat di titik-titik tertentu di suatu wilayah untuk penerimaan berkas keperluan sertifikasi tanah. LARASITA beroperasi di lokasi-lokasi yang dianggap mudah dijangkau oleh masyarakat.

LARASITA Kantor Pertanahan Kota Malang beroperasi di Kantor-Kantor Kecamatan di seluruh wilayah Kota Malang, diantaranya yaitu: Kecamatan Blimbing, Sukun, Lowokwaru, Klojen, Kedungkandang. LARASITA juga beroperasi di CFD (*Car Free Day*) sejak Januari 2016. Para petugas Kantor Pertanahan Kota Malang berpindah tugas di Mobil LARASITA yang berada di CFD. Jam operasional LARASITA di CFD adalah pukul 07.00 WIB – 09.00 WIB. LARASITA yang beroperasi di CFD hingga saat ini dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan informasi mengenai sertifikasi tanah, mengenai persyaratan dan informasi pertanahan lainnya. Petugas LARASITA juga memberikan solusi-solusi atas keluhan pemohon untuk mengambil langkah selanjutnya dalam pengurusan sertifikasi tanah. Hal ini membuktikan bahwa LARASITA juga melakukan tugas pokok pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang contohnya dalam pemberian informasi mengenai pertanahan.

d. Inovasi Strategi

Ada 5 butir tipologi inovasi sektor publik menurut Muluk (2008:44-45) yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi metode, inovasi dalam strategi dan inovasi dalam interaksi sistem. Inovasi strategi mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada. Dalam sebuah inovasi dibutuhkan strategi yang matang agar tujuan dari inovasi dapat berjalan sesuai rencana. Kantor Pertanahan Kota Malang tidak memiliki inovasi strategi dalam pelayanannya. Strategi yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang untuk menunjang pelayananan sertifikasi tanah. Untuk menunjang

pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang mempersiapkan pegawai nya untuk menghadiri sosialisasi mengenai produk pelayanan tersebut. Sosialisasi tersebut dibuat dalam bentuk acara yang terjadwal karena melibatkan para pejabat dari BPN.

Hal ini sejalan dengan PerKBPN Nomor 3 Tahun 2010 tentang Locket pelayanan, bahwa beberapa standar yang harus dimiliki oleh petugas loket, dilakukan pembinaan, pengawasan, pendidikan, pelatihan dan kursus yang dilaksanakan bersama dengan pejabat atau Inspektorat Utama.

Disamping itu, menurut Rogers dalam Hafni (2011:19) ciri inovasi diukur berdasarkan 5 indikator yaitu: *Relative Advantage* (keuntungan relatif), *Compatibility* (keserasian), *Complexity* (kerumitan), *Triability* (dapat diuji coba), *Observability* (dapat diobservasi). Dari beberapa ciri inovasi yang dijabarkan oleh Rogers dalam Hafni (2011:19) tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa melakukan pembinaan, sosialisasi, pelatihan dengan melibatkan pejabat atau Inspektorat Utama bukan merupakan sebuah inovasi. Namun hanya strategi yang diberikan Kantor Kota Malang dalam meningkatkan kualitas pegawainya.

e. Inovasi Interaksi Sistem

Sertifikat tanah merupakan alat bukti kepemilikan/ penguasaan tanah, Sudjito (1987:7). Pentingnya sertifikat tanah, mendorong BPN dan seluruh Kantor Pertanahan di Indonesia untuk memberikan pelayanan yang berkualitas

kepada pemohon/ pengguna layanan. Berbagai kemudahan telah diberikan dalam pelayanan sertifikasi tanah. Terdapat banyak sekali produk inovasi layanan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat dan murah. Kantor Pertanahan Kota Malang ikut berpartisipasi memberikan pelayanan yang berkualitas juga kepada pemohon di area Kota Malang. Segala upaya telah dikerahkan hanya untuk pelayanan yang lebih baik dan memberi kemudahan kepada masyarakat. Salah satu kemudahan tersebut adalah melakukan inovasi interaksi sistem

Menurut Muluk (2008:44-45) Inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara baru atau yang diperbaharui dalam interaksi dengan aktor-aktor lain dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan. Inovasi interaksi sistem ini menitikberatkan pada inovasi berupa kerjasama dengan instansi lain dan inovasi yang membawa perubahan terhadap tata kelola pemerintahan. Kantor Pertanahan Kota Malang telah bekerja sama dengan pihak lain diluar instansi BPN. Kantor Pertanahan Kota Malang menghadirkan pojok pembayaran Dispenda dan Layanan Bank Jatim yang berada di Kantor Peratanahan Kota Malang. Dispenda dan Bank Jatim dihadirkan menjadi satu di *front office* Kantor Pertanahan Kota Malang ini bertujuan untuk memudahkan pemohon pada saat membutuhkan transaksi yang sering dilakukan oleh Dispenda dan Bank Jatim. Layanan kerjasama antara Dispenda, Bank Jatim dan Kantor Pertanahan Kota Malang ini bertujuan untuk mempersingkat waktu pelayanan, mempermudah dan mengefektifkan pelayanan, sehingga pemohon tidak perlu

menempuh perjalanan yang memakan waktu untuk ke Dispenda dan Bank Jatim, karena telah dihadirkan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang.

2. Kualitas Pelayanan Publik melalui Inovasi Pelayanan Sertifikasi Tanah dalam rangka Peningkatan Kualitas Layanan pada Kantor Pertanahan Kota Malang

a. *Tangible* (Bukti Fisik)

Kualitas pelayanan menurut Zeithamel, Pasuraman dan Berry dalam Hardiyansyah (2011:47) salah satunya dipengaruhi oleh *Tangible* (bukti fisik). *Tangible* yang dimaksud merupakan fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi. Ada beberapa indikator dalam mengukur *Tangible*, yaitu:

- 1) Penampilan petugas dalam melayani pelanggan
- 2) Kenyamanan tempat dalam melakukan pelayanan
- 3) Kemudahan dalam proses pelayanan
- 4) Kedisiplinan petugas dalam melakukan pelayanan
- 5) Kemudahan akses pelanggan dalam melakukan pelayanan
- 6) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

Kantor Pertanahan Kota Malang telah memberikan beberapa fasilitas dalam menunjang pelayanannya untuk memberikan kenyamanan kepada pemohon dan menunjang terselenggaranya pelayanan yang berkualitas. Fasilitas tersebut diantaranya:

- 1) Pada *front office* telah disiapkan CRS (*Customer Service*) yang khusus untuk melayani setiap pemohon yang datang untuk memberikan informasi.

- 2) Ruang tunggu yang cukup luas, bersih, dilengkapi dengan AC (*Air Conditioner*) dan pemanis ruangan berupa tanaman-tanaman hias di beberapa sudut ruangan.
- 3) Pada bagian loket telah dipersiapkan data-data yang berhubungan dengan permohonan sertifikat, seperti pada dinding-dinding kantor telah dipenuhi dengan peraturan-peraturan dan persyaratan yang berkaitan dengan permohonan sertifikasi tanah.
- 4) Terpasang banner-banner yang menunjukkan informasi produk inovasi layanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang beserta jam kerja dan jenis layanan yang ada di dalamnya.
- 5) Untuk mengantre sudah menggunakan sistem sendiri dengan cara dipanggil satu per satu sesuai dengan urutan, hal ini bertujuan untuk memberikan ketertiban dalam mengantre.
- 6) Telah dicantumkan waktu pelayanan dalam bentuk *running text* di tengah-tengah *front office*.
- 7) Disediakan Toilet, halaman Parkir yang luas, Koperasi, Kantin, Mushola, Papan Pengumuman, Ruang Merokok, Ruang Ibu Menyusui, sebagai sarana penunjang kenyamanan untuk pengguna layanan.

Hal ini telah disampaikan pada PerKBPN Nomor 3 tahun 2010 tentang Loket Pelayanan Pertanahan, bahwa ruangan minimal dalam Ruang pelayanan harus dilengkapi dengan:

- 1) Meja loket layanan
- 2) Ruang tunggu

- 3) Meja untuk pengisian blanko
- 4) Panel informasi manual atau digital (bagan alir pelayanan, persyaratan, biaya, jangka waktu, jenis layanan)
- 5) Fasilitas pelayanan manual dan digital

Hal ini sejalan dengan prinsip pelayanan publik menurut KepMenPan Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Pelayanan Publik, harus memuat beberapa poin yang salah satu poinnya adalah kelengkapan sarana dan prasarana. Kelengkapan sarana dan prasarana adalah ketersediaan sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya termasuk penyediaan sarana teknologi dan informasi.

Selain itu untuk mengukur dalam hal *tangible* juga dilihat dari penampilan fisik dari para petugas. Penampilan fisik para petugas layanan dinilai oleh beberapa masyarakat sudah dikatakan dalam kategori rapi dengan pakaian yang seragam dan sopan. Di sisi lain, ada hal yang kurang menjang kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang ini dalam segi disiplin waktu. Ketepatan waktu dalam pelayanan sesuai jam operasional merupakan salah satu indikator dalam poin *Tangible* ini. Jam operasional pelayanan telah sesuai dengan yang telah dicantumkan dan diinfokan oleh para petugas, tetapi masih ada beberapa petugas yang kurang disiplin waktu. Kurang disiplin waktu biasanya terjadi pada saat jam istirahat. Setelah jam istirahat ada beberapa petugas yang tidak langsung kembali ke tempat kerjanya masing-masing. Ada tenggang waktu beberapa menit sekitar 15-30 menit dari batas waktu istirahat,

untuk melihat semua petugas kembali ke tempatnya masing-masing dan siap untuk melaksanakan pelayanan sertifikasi tanah kembali.

b. *Reliability* (Kehandalan)

Zeithaml, Pasuraman dan Berry dalam Hardiyansyah (2011: 45-46) mengemukakan ada 5 dimensi yang termasuk pada SERVQUAL, salah satunya adalah *Reliability* (Kehandalan). *Reliability* terdiri dari kemampuan unit layanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat. *Reliability* menurut Hardiyansyah (2011: 46-47) terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat. *Reliability* mengacu pada kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan dengan baik dan sesuai prosedur. PerKBPN Nomor 8 Tahun 11 tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan Publik sudah menjelaskan bahwa setiap pelayanan publik dan penyelenggara dalam pelayanan publik wajib melaksanakan pelayanan sesuai dengan SOP.

SOP Kantor Pertanahan berpedoman pada PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 yang mengatur tentang SPOPP pelayanan di Kantor Pertanahan seluruh Indonesia. Jika ada hambatan-hambatan lain yang menyebabkan pelayanan tidak berjalan sesuai prosedur yang telah ditetapkan, berarti hal tersebut dikarenakan berbagai kendala-kendala lain yang tidak direncanakan. Hal yang tidak direncanakan tersebut contohnya adalah tidak lengkapnya berkas sesuai persyaratan maupun hambatan mengenai ketidak hadirannya pegawai yang bersangkutan.

c. *Responsiveness* (Daya tanggap)

Savas dalam Zauhar (2001:4) berpendapat bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan oleh agen-agen pemerintah melalui para pegawainya. Kantor Pertanahan Kota Malang melayani masyarakat lewat para pegawai kantor yang berperan menjadi petugas pelayanan. CRS (*Customer Service*) adalah petugas pertama yang melayani masyarakat untuk memberikan informasi-informasi dasar yang dibutuhkan masyarakat tentang sertifikasi tanah. Petugas loket akan membantu para pemohon dalam pencarian informasi dan pengurusan sertifikasi tanah. Para pemohon yang memiliki kepentingan lain dengan selain petugas yang ada di *front office*, akan diantar CRS untuk menuju kepada petugas lain yang berada di *back office*. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Malang selalu melibatkan para pegawainya dalam pelayanan.

Selanjutnya, *responsiveness* merupakan salah satu aspek dari beberapa aspek kualitas pelayanan yang disebutkan oleh Zeithaml, Berry dan Pasuraman dalam Hardiyansyah (2011:47). *Responsiveness* adalah kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan. *Responsiveness* memiliki beberapa indikator dalam pengukuran seberapa baik daya tanggap petugas layanan dalam melayani pemohon, diantaranya yaitu:

- 1) Merespon setiap pelanggan yang ingin mendapat pelayanan
- 2) Petugas melakukan pelayanan dengan cepat
- 3) Petugas melakukan pelayanan dengan tepat

- 4) Petugas melakukan pelayanan dengan cermat
- 5) Petugas melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat
- 6) Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas

Kantor Pertanahan Kota Malang memberikan pelayanan terbaiknya melalui kemampuan petugas-petugasnya dalam pelayanan. Pelayanan yang tepat, tepat dan responsif adalah salah satu cara untuk membentuk opini positif dari pemohon mengenai kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kota Malang. Petugas layanan Kantor Pertanahan Kota Malang telah mengupayakan untuk melayani setiap keluhan dan setiap permintaan para pemohon. Petugas Kantor Pertanahan Kota Malang mengarahkan pemohon untuk menerima informasi pada petugas-petugas yang memiliki bagian pekerjaan sesuai dengan kebutuhan informasi dari pemohon.

d. *Assurance* (Jaminan)

PerKBPN Nomor 8 tahun 2-11 tentang Kode Etik Pelayanan Publik dan Penyelenggara Pelayanan, menjelaskan bahwa setiap Pelayan Publik dan Penyelenggara dalam melaksanakan tugas Pelayanan Publik wajib :

- 1) Melaksanakan pelayanan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP).
- 2) Melayani dengan empati, sopan, santun dan tanpa pamrih.
- 3) Melayani secara cermat, cepat, tepat dan tidak mempersulit.
- 4) Memberikan pelayanan secara adil dan tidak diskriminatif.

- 5) Memberikan pelayanan dengan transparan, mencakup aspek-aspek prosedur, persyaratan, pendataan, pembiayaan dan target penyelesaian.
- 6) Bersikap simpatik, terbuka dan menerima saran, kritik, keluhan atau keberatan dari penerima manfaat layanan.
- 7) Menerapkan pungutan biaya/tarif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 8) Memberikan pelayanan yang memberi kemanfaatan kepada masyarakat.

Petugas layanan Kantor Pertanahan Kota Malang memberikan kepastian waktu dan kepastian biaya sebagai jaminan kepada pemohon. Jaminan keastian waktu dan biaya selama pelayanan akan berjalan sesuai apa yang telah ditetapkan jika seluruh persyaratan telah dipenuhi oleh pemohon dan tidak ada kendala-kendala lain yang bersifat teknis, contohnya petugas yang dibutuhkan pemohon dalam pengurusan sertifikasi tanah sedang tidak berada di tempat.

Zeithaml, Pasuraman dan Berry dalam Hardiyansyah (2011:46) mengemukakan bahwa *Assurance* merupakan kemampuan dan pengetahuan para petugas meyakinkan pemohon bahwa pemohon dapat mempercayai petugas. Kantor Pertanahan Kota Malang telah memberikan pengetahuan mengenai pelayanan sertifikasi tanah kepada pemohon. Hal ini bertujuan untuk memberi rasa aman kepada pemohon dalam menggunakan jasa mengenai sertifikasi tanah.

e. *Empathy* (Empati)

Menurut Tjiptono (1997:14) empati merupakan kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Sebagai aparatur publik, petugas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang harus menunjukkan interpretasi Kantor Pertanahan Kota Malang lewat cara melayani petugas terhadap pengguna layanan. *Empathy* dikemukakan oleh Zeithaml, Pasuraman dan Berry, merupakan kemampuan memberikan perhatian kepada pengguna layanan secara individual. Dikelompokkan oleh Hardiyasyah (2011:47), indikator dari *Empathy* adalah sebagai berikut:

- 1) Mendahulukan Kepentingan Pemohon/ Pelanggan
- 2) Petugas melayani dengan sikap sopan santun
- 3) Petugas melayani dengan tidak diskriminatif
- 4) Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan

Tata cara pelayanan petugas dalam melayani pengguna layanan merupakan poin penting karena akan menjadi potret sebuah instansi negara yang dinaunginya tersebut. PerKBPN nomor 8 Tahun 2011 tentang Kode Etik Pelayanan dan Penyelenggaraan Pelayanan Publik juga telah mengatur tentang kewajiban Petugas layanan harus bersikap ramah, sopan dan memiliki kesantunan dalam pelayanannya. Kantor Pertanahan Kota Malang tidak hanya memberikan layanan dengan lengkapnya fasilitas, pelayanan yang sesuai prosedur dan hal-hal teknis lainnya, tetapi Kantor Pertanahan Kota Malang lewat

para petugasnya memberikan perhatian yang lebih secara individual terhadap pemohon melalui tata cara pelayanan dengan sikap yang sangat baik.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

a. Faktor Pendukung Internal

Faktor pendukung kualitas Inovasi Pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang adalah dari petugas layanan kantor sendiri. Menurut Suherli dalam Mayangsari et al (2013:127) keberhasilan merupakan titik puncak dari segala usaha yang dilakukan dengan melibatkan beberapa unsur yang saling mendukung. Faktor pendukung dalam penyelenggaraan pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang berasal dari internal dan eksternal organisasi. Faktor pendukung yang berasal dari internal organisasi tidak lepas dari kemampuan dari para petugas dalam menangani setiap pemohon dalam pelayanan sertifikasi tanah secara individual.

Selain itu, kemampuan para petugas layanan dalam menggunakan teknologi juga mempengaruhi pelayanan berjalan dengan baik. Kemampuan para petugas merupakan hasil dari peran Kantor Pertanahan Kota Malang yang selalu melakukan sosialisasi, diskusi dan evaluasi pekerjaan untuk memberikan pengetahuan kepada petugas layanan dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor pendukung lainnya yaitu, Kantor Pertanahan Kota Malang membuka kerjasama dengan pihak-pihak luar untuk mengoptimalkan pelayanan kantor. SPOPP (Standar Prosedur Operasi dan Pngaturan) juga disebut faktor pendukung internal, karena kantor melaksanakan seluruh pelayanan dengan berpedoman terhadap SPOPP dan dianggap SPOPP tersebut memberikan rincian dengan

kelas. SPOPP Kantor Pertanahan Kota Malang berpedoman pada PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

Faktor pendukung dalam pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang selain dari segi kualitas SDM dan SPOPP juga dapat dilihat dari segi sarana dan prasarana kantor. Sarana dan prasarana kantor menjadi hal penunjang untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam memberi kenyamanan kepada petugas dalam bekerja dan kepada pemohon dalam mengikuti proses pelayanan.

b. Faktor Pendukung Eksternal

Faktor pendukung eksternal dari inovasi pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan faktor yang ada diluar lingkup organisasi. Masyarakat yang kooperatif dan mau mengikuti prosedur pelayanan dengan sabar merupakan faktor eksternal yang menunjang kualitas pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang. Tjandra dalam Mayangsari et al (2013:251) menyatakan bahwa salah satu faktor keberhasilan inovasi suatu produk baru adalah keberhasilan suatu produk di dalam menyesuaikan keinginan konsumen. Dalam hal ini, peran Kantor Pertanahan Kota Malang untuk memenuhi permintaan masyarakat dalam sertifikasi tanah adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak luar.

Kantor Pertanahan Kota Malang melakukan kerjasama contohnya dengan universitas-universitas di Kota Malang untuk memberikan tenaga tambahan sebagai surveyor untuk menyukseskan PRONA (Program Nasional) yang ikut diselenggarakan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang. Kantor Pertanahan Kota Malang merekrut mahasiswa dari berbagai universitas di Kota Malang, karena

dengan target untuk memberikan sertifikat tanah pada ribuan warga Kota Malang jumlah *surveyor* dari Kantor Pertanahan Kota Malang sendiri kurang memadai.

Selain itu, peran masyarakat juga sangat penting sebagai faktor pendukung pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang. Partisipasi masyarakat yang dengan sabar mengikuti prosedur kerja dari Kantor Pertanahan Kota Malang adalah faktor pendukung Kantor Pertanahan Kota Malang untuk selalu terpacu dalam menyediakan pelayanan yang berkualitas. Hal ini ditunjukkan pada partisipasi masyarakat sangat besar dalam mengikuti prosedur layanan sertifikasi tanah yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang yang menyebabkan Kantor Pertanahan Kota Malang tidak pernah sepi dari kunjungan pemohon yang akan melakukan layanan sertifikasi tanah.

c. Faktor Penghambat Internal

Dari lingkungan internal Kantor Pertanahan Kota Malang yang berimplikasi sebagai faktor penghambat untuk inovasi pelayanan merujuk pada masalah anggaran. Hal ini telah sesuai dengan pendapat Albury yang dikutip oleh Suwarno (2008:54) faktor penghambat inovasi sektor publik salah satunya adalah tidak adanya insentif dan tekanan administratif. Anggaran yang kurang memadai untuk melakukan pelayanan seperti Layanan Sabtu Minggu yang lebih banyak menghabiskan anggaran Kantor untuk membiayai tagihan listrik daripada anggaran yang masuk dari masyarakat. Tetapi di lain sisi, Kantor Pertanahan Kota Malang telah mendapatkan mandat yang berisi himbauan dari BPN untuk melaksanakan seluruh inovasi layanan. Lalu selanjutnya anggaran yang kurang

untuk memberikan upah tambahan bagi petugas yang bekerja di luar jam kerja atau lembur. Selain itu petugas lembur atau petugas yang melaksanakan pekerjaannya di hari Sabtu-Minggu tidak difasilitasi dengan bonus insentif.

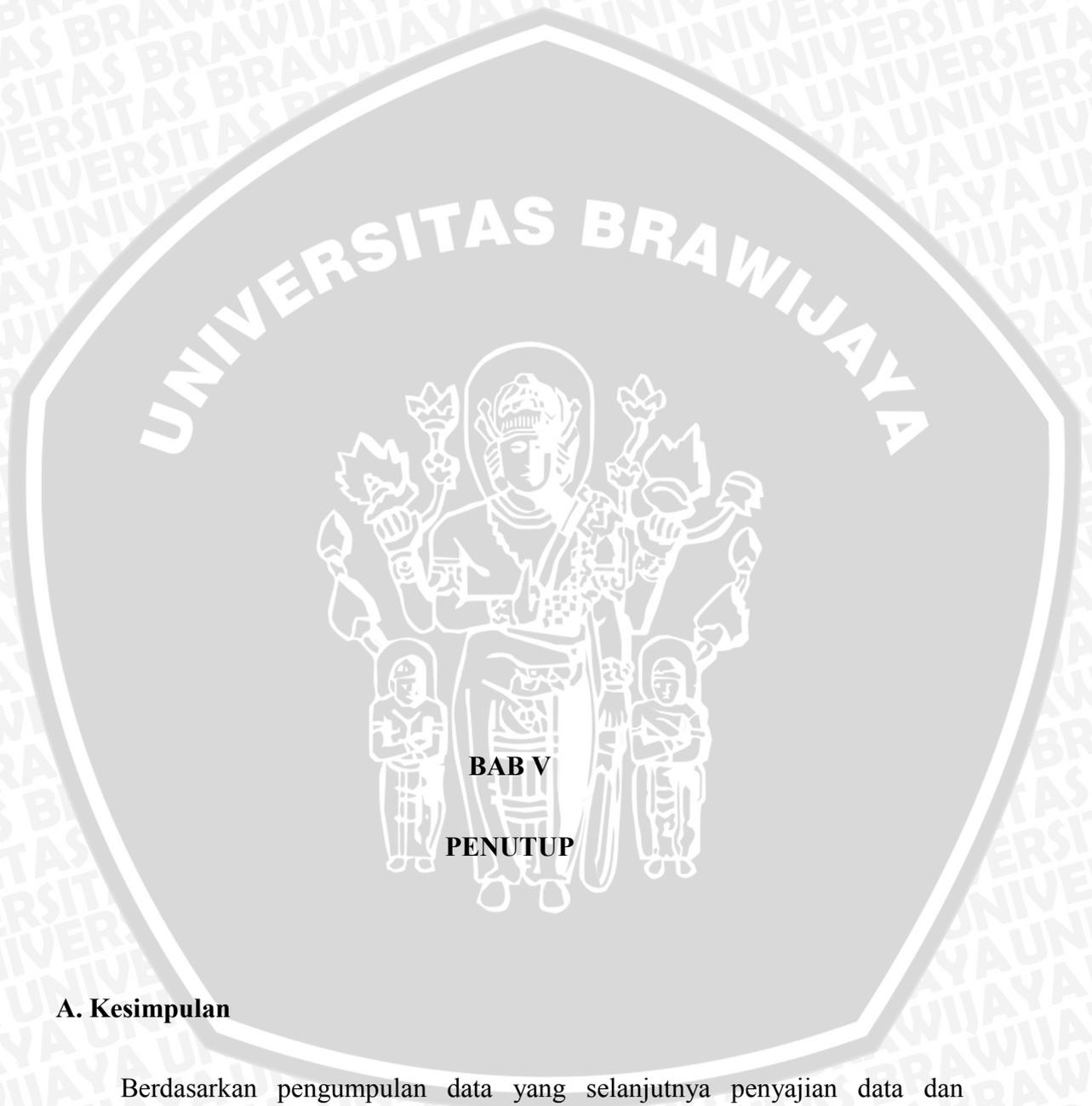
Selanjutnya, Albury dalam Suwarno (2008:54) berpendapat bahwa teknologi yang digunakan terhambat oleh budaya. Pada Kantor Pertanahan Kota Malang, faktor penghambat internal dianggap dari segi teknis. Pemadaman listrik yang menyebabkan tidak dapat digunakannya teknologi yang dibutuhkan dalam proses pelayanan dianggap sebagai faktor eksternal yang menjadi penghambat dalam pelayanan. Hal ini dianggap sebagai faktor yang sangat berpengaruh karena jika listrik padam pelayanan hanya dapat dilakukan secara manual dan sangat menghambat berjalannya proses pelayanan sertifikasi tanah. Pelayanan manual yang dimaksud adalah petugas hanya dapat melayani untuk pemberian informasi mengenai persyaratan, alur pelayanan dan lain-lain yang bersifat konsultasi antara pengguna layanan kepada petugas. Hal lain yang menjadi faktor penghambat ialah koneksi internet yang kurang baik. Pelayanan yang merasakan kebutuhan akan internet sangat berpengaruh adalah layanan LARASITA. Tanpa koneksi internet yang memadai maka transfer data pemohon ke Kantor menjadi terhambat. Terlebih lagi saat LARASITA yang beroperasi di daerah-daerah terpencil, maka koneksi internet mengalami keterbatasan jaringan.

d. Faktor Penghambat Eksternal

Masyarakat yang menjadi faktor pendukung dalam sebuah pelayanan juga dapat menjadi faktor penghambat. Tidak semua masyarakat kooperatif dalam mengikuti prosedur layanan. Banyak masyarakat yang tidak sabar dalam mengikuti alur pelayanan yang telah ditetapkan sesuai SPOPP. Masyarakat menganggap jika sertifikasi tanah merupakan hal yang tidak perlu dan prosedurnya terlalu berbelit, memakan waktu yang cukup lama dan membutuhkan uang yang tidak sedikit. Dilain sisi telah dijelaskan oleh Sudjito (1987:70) bahwa sertifikat tanah memiliki beberapa fungsi yang sangat penting, diantaranya:

- 1) Sebagai alat pembuktian yang kuat
- 2) Sebagai jaminan bagi pihak Bank/ Kreditur untuk memberi pinjaman uang kepada pemegang hak
- 3) Untuk memudahkan pendataan perencanaan kegiatan pembangunan (di wilayah pemegang hak)

Pentingnya sertifikat tanah telah memacu Kantor Pertanahan Kota Malang untuk melaksanakan berbagai layanan sertifikasi tanah dengan menghadirkan keuntungan-keuntungan dalam proses pelayanan. Tetapi, anggapan masyarakat yang acuh terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan oleh BPN yang menyebabkan banyak warga Kota Malang yang tidak berpartisipasi dalam melakukan layanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Malang. Pertanahan Kota Malang membantu masyarakat untuk melindungi hak atas tanah miliknya, tetapi masyarakat sendiri yang minim dalam berpartisipasi.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengumpulan data yang selanjutnya penyajian data dan pembahasan, maka peneliti mengambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Lima tipologi inovasi layanan yang ada di Kota Malang yaitu: inovasi produk, inovasi proses, inovasi metode, inovasi strategi dan inovasi

interaksi sistem. Dari lima tipologi inovasi di atas, Kantor Pertanahan Kota Malang tidak memiliki Inovasi Strategi.

2. Inovasi produk merupakan perubahan desain produk. Di Kantor Pertanahan Kota Malang memiliki beberapa inovasi produk, diantaranya: Komputerisasi Kantor Pertanahan, Layanan *Monitoring Online*, Layanan Cepat (*Quick Service*), layanan Sabtu Minggu, Layanan Satu Hari (*One Day Service*), LARASITA (Layanan Rakyat Sertifikat Tanah), Layanan SMS “2409”, Layanan Pengukuran Menggunakan CORS (*Cotinuely Oprational Refrences Stations*) dan Layanan 70-70.
3. Tipologi inovasi yang kedua merupakan inovasi proses yang mengacu pada SOP (Standar Oprasional Prosedur) sebagai dasar dari pelayanan. Kantor Pertanahan kota Malang menggunakan SPOPP (Standar Prosedur Operasional Pengaturan dan Pelayanan) sesuai dengan ketentuan BPN yaitu menggunakan PerKBPN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.
4. Tipologi inovasi metode di Kantor Pertanahan Kota Malang mengacu pada perubahan cara berinteraksi antara petugas dan pemohon. Inovasi metode ini dapat dilihat dalam salah satu produk layanan yaitu LARASITA. LARASITA merupakan produk layanan dari BPN yang ikut diimplementasikan oleh Kantor Pertanahan Kota Malang. LARASITA bersifat jemput bola. Jadi LARASITA merupakan kantor bergerak yang beroperasi di titik-titik tertentu sesuai ketentuan. LARASITA ini juga melayani beberapa layanan yang sama seperti di Kantor Pertanahan Kota

Malang. LARASITA bertujuan untuk mempermudah akses masyarakat dalam pengurusan sertifikasi tanah. Pelayanan LARASITA dilakukan di 5 Kantor Kecamatan di Kota Malang yaitu Kantor Kecamatan Blimbing, Kecamatan Lowokwaru, Kecamatan Klojen, Kecamatan Sukun dan Kecamatan Sukun. Selain itu, mulai bulan Januari 2016 LARASITA juga beroperasi di CFD (Car Free Day) Kota Malang di Jalan Ijen.

5. Tipologi inovasi strategi di Kantor Pertanahan Kota Malang tidak termasuk inovasi. Strategi yang digunakan Kantor Pertanahan Kota Malang tidak memiliki ciri-ciri dari sebuah inovasi. Strategi yang digunakan di Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu dilakukan pembinaan dan pengawasan secara intensif dan berkelanjutan. Pembinaan dilakukan dengan cara pendidikan, pelatihan, kursus dan pembinaan rutin. Kegiatan ini dilaksanakan dengan atasan atau Inspektorat Utama.
6. Inovasi interaksi sistem mengacu pada kerjasama antara Kantor Pertanahan Kota Malang dengan instansi selain BPN. Instansi yang melakukan kerjasama dengan Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu Dispenda dan Bank Jatim. Dispenda dan Bank Jatim hadir di *front office* Kantor Pertanahan Kota Malang untuk membantu proses pelayanan dan membntu masyarakat memenuhi kelengkapan administrasi yang diperlukan dalam pelayanan sertifikasi tanah.
7. Di lain sisi, jika dianalisis menggunakan pengertian tentang perbedaan imitasi, inovasi, kreasi dan discovery, Kantor Pertanahan Kota Malang merujuk pada tindakan imitasi, bukan melakukan sebuah inovasi.

Dikatakan tindakan imitasi karena Kantor Pertanahan Kota Malang dalam melakukan pelayanan sertifikasi tanah meniru dan berpedoman langsung pada BPN. Seluruh SOP, aturan-aturan, persyaratan dan lain-lain berpedoman langsung sesuai dengan mandat dari BPN. Kantor Pertanahan Kota Malang tidak melakukan inovasi tersendiri, karena semua pelayanan harus dilaksanakan serentak dan seragam di seluruh badan vertikal BPN di Indonesia.

8. Indikator kualitas pelayanan poin *tangible (bukti fisik)*, Kantor Pertanahan Kota Malang memberikan bukti fisik berupa sarana dan prasarana serta penampilan dari para petugas. Kantor Pertanahan Kota Malang dinilai positif dalam memberikan kelengkapan sarana dan prasarana yang meliputi toilet, kantin, koperasi, ruang tunggu yang nyaman dan bersih, lahan parkir yang cukup luas. Selain itu penampilan dari pegawai yang selalu mengenakan pakaian sopan dan rapi.
9. Poin *reliability* (kehandalan) mengacu pada kesesuaian pelayanan dengan SPOPP. Dari penelitian di atas menunjukkan bahwa pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang sesuai dengan SPOPP. Jika ada keterlambatan waktu pengurusan maka hal tersebut memiliki beberapa faktor dan yang paling banyak adalah faktor ketidaklengkapan berkas-berkas dari pemohon.
10. *Responsiveness* (daya tanggap) adalah indikator ketiga dalam pengukuran kualitas pelayanan publik. Responsiveness mengacu pada daya tanggap petugas dalam melayani pemohon. Petugas Kantor pertanahan Kota

Malang dinilai baik dalam kecepatan dan kecermatan dalam menanggapi kebutuhan pemohon, namun masih ada narasumber yang menyatakan masih kurangnya daya tanggap petugas untuk melayani pemohon.

11. Poin *assurance* (jaminan) di Kantor Pertanahan Kota Malang menitikberatkan pada cara petugas dalam pelayanan untuk memberikan jaminan kepastian waktu dan biaya kepada pemohon. Petugas telah memberikan kepastian biaya dan waktu sesuai dengan prosedur pelayanan tetapi itu semua masih tergantung dari kelengkapan berkas dari pemohon.
12. Poin *empathy* (empati) yaitu tata cara dan tata krama petugas dalam memberikan pelayanan. Petugas Kantor Pertanahan Kota Malang telah sangat baik dalam memberikan pelayanan lewat tutur katanya yang sopan, ramah dan melayani seluruh masyarakat tanpa adanya tindakan diskriminatif.
13. Faktor pendukung internal untuk kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu dari kemampuan petugas yang sangat baik dan profesional dalam bidangnya masing-masing dan pedoman SPOPP yang digunakan Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu berdasarkan PerKBPN Nomor 1 tahun 2010 tentang Standar pelayanan dan Pengaturan Pertanahan. SPOPP yang diberikan merupakan panduan yang sangat membantu petugas dalam proses pelayanan karena sudah dijelaskan dengan rinci mengenai jenis layanan, waktu layanan, biaya dan persyaratan yang dibutuhkan dalam layanan tersebut.

14. Faktor pendukung eksternal untuk kualitas layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu masyarakat yang kooperatif dan mau mengikuti layanan sesuai prosedur.
15. Faktor penghambat internal pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Malang merupakan masalah anggaran yang kurang yaitu ketidakseimbangan antara pemasukan dan pengeluaran. Masalah anggaran yang kurang seimbang antara pendapatan dan pengeluaran ini terlihat jelas pada masalah Layanan Sabtu Minggu. Biaya operasional yang dikeluarkan lebih banyak dari pada pemasukan dari pemohon. Selain itu faktor penghambat selanjutnya yaitu teknis. Masalah teknis yang ada di Kantor Pertanahan Kota Malang yaitu jika adanya pemadaman listrik. Proses pelayanan menjadi terhambat karena hampir semua layanan di Kantor Pertanahan Kota Malang berbasis komputer. Selanjutnya faktor koneksi internet yang lamban merupakan faktor penghambat lainnya. Koneksi yang lamban bisa terjadi karena *provider* atau juga pada saat LARASITA beroperasi di daerah-daerah yang minim sinyal untuk internet.
16. Faktor penghambat yang berasal dari eksternal organisasi yaitu masyarakat. Masyarakat tidak semuanya kooperatif untuk mengikuti prosedur layanann. Masih banyak masyarakat yang bersikap acuh untuk tidak mensertifikatkan tanah miliknya dan masih beranggapan jika pelayanan untuk sertifikasi tanah masih berbelit dan membutuhkan waktu yang lama. Nyatanya, anggapan tersebut telah dijawab dengan banyaknya inovasi layanan yang memfasilitasi pemohon untuk menjalani proses

pelayanan dengan waktu yang lebih singkat dan juga telah diberikan transparansi terkait proses pelayanan itu diberikan.

B. Saran

Berdasarkan hasil temuan peneliti di atas, maka peneliti memberi saran sebagai berikut :

1. Pihak Kantor Pertanahan Kota Malang lebih aktif dalam mengoperasikan web Kantor Pertanahan Kota Malang. Diberi akses untuk pengecekan berkas seperti yang ada di laman web BPN. Hal ini peneliti sarankan untuk kenyamanan pihak Kantor Pertanahan Kota Malang dan pemohon. Agar Kantor Pertanahan Kota Malang tidak terlalu penuh dengan pemohon, meminimalisir antrean agar pelayanan lebih cepat dan pemohon tidak perlu datang ke Kantor Pertanahan Kota Malang jika hanya berkepentingan untuk konfirmasi berkas.
2. Untuk memberi keefektifan pelayanan dan menghindari hal-hal yang peneliti sebutkan di atas, maka sebaiknya Kantor Pertanahan Kota Malang memberikan informasi di laman web Kantor Pertanahan Kota Malang. Sebaiknya laman web Kantor Pertanahan Kota Malang diberi informasi mengenai: jenis layanan, persyaratan, jam operasional, jadwal kerja dan lain-lain. Kualitas web harus lebih ditingkatkan mengingat jaman sekarang masyarakat lebih banyak yang mencari informasi lewat media *online* daripada datang langsung ke tempat yang bersangkutan. Selanjutnya dapat

menjadi bahan pertimbangan, web resmi Kantor Pertanahan Kota Malang adalah www.kot-malang.bpn.go.id atau www.bpnkotamalang.blogspot.co.id. Jika memang keduanya masih aktif, bisa dipilih salah satu web saja dan dioperasikan lebih aktif daripada ada dua web tetapi keaktifannya sama-sama minim. Saran ini peneliti berikan mengingat, ada keluhan dari pemohon yang sempat bingung mencari laman website Kantor Pertanahan Kota Malang.

3. Laman web Kantor Pertanahan Kota Malang diberi berita-berita terbaru. Diberi prosedur layanan, persyaratan layanan yang sama dengan yang petugas jelaskan di Kantor Pertanahan Kota Malang. Hal ini mengingat ada pemohon yang mengeluh pada peneliti bahwa informasi mengenai persyaratan dan prosedur layanan yang dicantumkan di web Kantor Pertanahan Kota Malang tidak sama dengan yang petugas jelaskan di kantor.
4. Menambah tempat operasi LARASITA di Kantor Pertanahan Kota Malang. Tempat-tempat yang menjadi pusat keramaian masyarakat tidak hanya di ruangan-ruangan terbuka seperti alun-alun dan *car free day*, tetapi di pusat-pusat perbelanjaan juga tidak pernah sepi dari kunjungan masyarakat. Layanan LARASITA bisa lebih dikembangkan lagi lewat tambahan tempat operasional misalnya di pusat-pusat perbelanjaan. Lalu jadwal LARASITA ini dapat dicantumkan di laman web Kantor Pertanahan Kota Malang, lengkap dengan jam kerja dan jenis layanannya.

Hal ini peneliti rekomendasikan karena beberapa narasumber tidak mengetahui jadwal operasi LARASITA.

5. Untuk memberikan informasi mengenai laman web, dapat dipasang banner mengenai web Kantor Pertanahan Kota Malang dengan gambar banner sesuai dengan tampilan *pop up* web Kantor Pertanahan Kota Malang. Hal ini untuk memperkenalkan kepada masyarakat, bahwa web Kantor Pertanahan Kota Malang masih aktif dan dapat diakses dengan fasilitas informasi yang memadai.



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin. 2012. *Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit: Erlangga.
- Dwiyanto, A., & Kusumasari "Reformasi Pelayanan Publik: Apa yang Harus Dilakukan?" dalam Policy Brief, No. II/PB/2003.
- Bagus Purnama Lany, Irwan Noor, Stefanus Pani Rengu. 2015 "Inovasi Program Pelayanan Sertifikat Tanah Studi Tentang Layanan Rakyat Sertifikat Tanah (LARASITA) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Trenggalek". *Jurnal Administrasi Publik* (3), 134-138.
- Hafni, Zunita. 2011. *Pengaruh Karakteristik Inovasi dan Sistem Sosial Terhadap Adopsi Inovasi Program Bina Keluarga Balita (BKB) di Kelurahan Kwala Binjai, Kecamatan Stabat, Kabupaten Langkat*. Tesis Magister pada FKM USU: tidak diterbitkan.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Instruksi Kepala BPN No. 2/ INS/ VI/ 2013 tentang Pelayanan Bidang Pertanahan.
- Hilda, Nurul. 2014. "Strategi Inovasi Layanan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya IP". 1 (2), 1-10.
- Lasera, N. Hidanyati. 2014. *Inovasi Pelayanan pada Kantor Badan Pertanahan Nasional*. Makalah pada STIA LAN.
- Kasali, Rhenald. 2012. *Cracking Values*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 37/KEP-3.41/II/2014 Tentang Program Quick Wins Reformasi birokrasi Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia 2014.

Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.

Laporan Kinerja Kantor Pertanahan Kota Malang Tahun 2014

Mayangsari, P. I., Soeaidy, M. S., & Prasetyo, W. Y. 2013. *Inovasi PT. Pos Indonesia dalam Menjaga Eksistensi dan Daya Saing Pelayanan Publik, Studi Pada PT. Pos Indonesia Sidoarjo 62100*). Jurnal Adminisrasi Publik. 2 (1), 248-256.

Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Edition 3)*. London: Sage Publication.

Moleong, J. Lexy. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Muluk, M. R. K. 2008. *Knowledge Management Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah*. Jatim: Bayumedia Publishing.

Wulandari, Oktavieni. Strategi Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Surabaya II. (online).(
<http://www.scribd.com/doc/265038444/STRATEGI-MENINGKATKAN-KUALITAS-PELAYANAN-KANTOR-PERTANAHAN-KOTA-SURABAYA-II#scribd>. diakses 21 Desember 2015).

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2013 Tentang Pelimpahan Kewenangan Pemberian Hak Atas Tanah dan Kegiatan Pendaftaran Tanah.

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor: 18 tahun 2009 Tentang LARASITA Badan Pertanahan Nasional Indonesia.

Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Badan Pertanahan Nasional.

Rasli, Amran. 2005. *Pengurusan Tekhnologi*. Malaysia: Universitas Malaysia.

Ratminto dan Winarsih, A. 2005. *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Ratnawaty. 2015. *Inovasi Layanan Pertanahan Dalam Rangka Penyederhanaan Birokrasi yang Efektif pada Kantor Pertanahan Kota Surabaya II.* Laporan Mini Riset pada Unair Surabaya: tidak diterbitkan.

Ratminto dan Winarsih, A. 2007. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Said, M. Mas'ud. 2007. *Birokrasi di Negara Birokratus*. Malang: UMM Press

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sudjito. 1987. *PRONA Persertifikatan Tanah Secara masak dan Penyelesaian Sengketa Tanah yang Bersifat Strategis*. Jogja: Liberty Jogja.

Suryono, Agus. 2001. "Budaya Birokrasi dan Pelayanan Publik". *Jurnal Administrasi Negara* (1).

Surat Edaran Nomor 13/ SE/ VII/2015 Tentang Layanan 70-70.

Surat Edaran Nomor 12/ SE/XI/ 2014 tentang Pelayanan Pertanahan Hari Sabtu Minggu di Lingkungan Kementrian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Surat Edaran Nomor 5/ SE-100/ I/ 2015 tentang Penggunaan Aplikasi Komputerisasi Kegiatan Pertanahan.

Surat Edaran Nomor 12/SE-100/VIII/2015 tentang Kewajiban menggunakan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Dalam proses Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Susanto. 2010. *60 Management Gems*. Jakarta: Kompas.

Soehartono, Irawan. 2008. *Metode Peelitian Sosial, Suatu Teknik pengumpulan Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Usman, H, dkk. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.

Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Zauhar, Soesilo. 2001. *Administrasi Pelayanan Publik*. Malang: Universitas Negeri Malang.

