

**ANALISIS PELAKSANAAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK
PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

(Studi Kasus Pelayanan Mandiri Akta Tanah)

Oleh :

Sehsa Cantika, Dewi Rostyaningsih, Titik Djumiarti *)

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Jalan Profesor Haji Soedarto Sarjana Hukum, Tembalang, Semarang 12693

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Community demands will the establishment of the government clean, accountable and transparent, encourage the government to start the amendments to penyusunannya in order to realize good governance (good governance). Public services in indonesia covering some field one of them land. As the lead government agency that are responsible for land, the land office the city of semarang has an important role in the delivery of to the community optimally. The land office the city of semarang in order to solve problems services happened, do innovation and breakthrough valor with formulate one form of innovation service. Program innovation service referred to the online services based application web commonly called "PERMATA " by the community.

This study was conducted with the land office semarang city as agencies which implement innovation PERMATA. This research based on the researchers still several problems, which is there are some time / connection network server parent (data center) in the maintenance or error which is certainly will have an impact the stoppage of online service. In addition of KKP about trafic web disturbed because the operator that irresponsible.

Based on the research, PERMATA deliver more values particularly the increase of performance and credibility for Semarang City land office. On the other hand PERMATA having complexity separate demand a training employees in increasing ability to be able to address issues concerning technology. Innovation occurring in the Semarang City land office, supported by several factors internal and external organization that is vision and strategy, human resources, culture organization, the state and government policy, and competition.

Keywords : Innovation, Public Service, Land

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan masyarakat akan terbentuknya pemerintahan yang bersih, akuntabel dan transparan, mendorong pemerintah untuk segera melakukan perubahan terhadap penyusunannya demi mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Pelayanan publik yang ada di Indonesia meliputi beberapa bidang salah satunya pertanahan. Sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam hal pertanahan, Kantor Pertanahan Kota Semarang memiliki peranan penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Intensitas permohonan pelayanan yang begitu tinggi di Kantor Pertanahan Kota Semarang dengan rata-rata per bulan mencapai ± 15.000 bidang permohonan dan 95% didominasi oleh permohonan pelayanan oleh PPAT, mendasari Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk melakukan inovasi dan terobosan berani dengan merumuskan salah satu bentuk inovasi pelayanan. Program inovasi pelayanan dimaksud yaitu Pelayanan Online Berbasis Aplikasi Web yang biasa disebut "PERMATA" oleh masyarakat.

Penggunaan layanan ini tidak dikenakan biaya dan penginputan data dapat dilakukan sebelumnya oleh PPAT sehingga waktu pendaftaran dapat lebih cepat. Dengan pelayanan ini PPAT dapat melaksanakan input/entry berkas/data peralihan hak atas tanah cukup dari kantor PPAT melalui online. Melalui menu yang tersedia, pengguna dapat mengecek dokumen yang didaftarkan kapan dan

di mana saja. Dengan demikian, saat mendaftarkan berkas ke Kantor Pertanahan maka pendaftar tidak perlu antre terlalu lama. Pasalnya data sudah tersedia dan tinggal validasi data secara langsung.

Berdasarkan data Quick Wins PERMATA Tahun 2014, jumlah pelayanan selesai yang dapat memenuhi waktu dengan tepat tidak mencapai hasil 100% dengan rincian 83.78% produk dapat diselesaikan lebih tepat waktu dan 16.22% tidak tepat waktu. Hal ini menjadikan pertanyaan apakah melalui inovasi PERMATA, Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat mewujudkan percepatan pelayanan seperti yang diharapkan melalui motto BPN RI yaitu "Cepat, Murah, Sederhana, Pasti dan Anti KKN".

Menurut hasil pra-survey serta laporan mengenai pelaksanaan inovasi PERMATA, sampai saat ini masih ditemui beberapa permasalahan, yaitu ada beberapa waktu jaringan/koneksi server induk (*data center*) dalam masa perawatan atau "error" yang tentunya akan berdampak terhentinya pelayanan online. Selain itu mengenai *Trafic KKP web* terganggu dikarenakan adanya operator yang tidak bertanggung jawab dalam hal ini petugas baik pada *back-office* maupun *front-office* yang seharusnya bertugas untuk memvalidasi data pada saat jam kerja menyalahgunakan penggunaan fasilitas internet untuk hal-hal pribadi sehingga mengakibatkan keluaran dari kuantitas pekerjaan menjadi kurang dari rata-rata validasi yang harus dilakukan setiap harinya yang rata-rata 40-100 validasi perhari. Permasalahan-permasalahan

yang terjadi baik pada *back-office* maupun *front-office* tentunya akan menjadikan hambatan dalam percepatan penyelesaian produk pelayanan yang telah di terima oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Melihat masih adanya beberapa permasalahan yang terjadi, peneliti ingin meneliti apakah inovasi yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan publik telah berjalan sesuai dengan harapan serta mengetahui faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi Kantor Pertanahan Kota Semarang. Dari latar belakang yang telah disampaikan maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pelaksanaan Inovasi pada Kantor Pertanahan Kota Semarang (Studi Kasus Pelayanan Mandiri Akta Tanah)”

B. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pelaksanaan inovasi yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan publik.
- 2) Menganalisis faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi Kantor Pertanahan Kota Semarang.

C. Teori

1. Pelayanan Publik

Menurut Nugroho yang dikutip oleh Napitupulu dalam Samsara (2013 : 9) ada 10 indikator pelayanan public yaitu: *Tangible*; *Reliability*; *Responsiveness*; *Competence*; *Courtesy*; *Credibility*; *Security*; *Access*; *Communication*; *Understanding the customers*

Berdasarkan Peraturan MENPAN No 15 tahun 2014 ttg Pedoman Standar Pelayanan yang menjabarkan 6 indikator pelayanan public yaitu: Persyaratan; Sistem, mekanisme, dan prosedur; Jangka waktu pelayanan; Biaya/tarif; Produk pelayanan dan; Penanganan pengaduan, saran dan masukan

Berdasarkan 2 teori tersebut, saya memilih indikator yang saya anggap relevan dengan penelitian saya, dan saya menetapkan 8 indikator pelayanan public yang akan saya pakai untuk menjawab rumusan masalah saya yaitu: *tangible*; *reliability*; *credibility*; *security*; *access*; persyaratan; sistem mekanisme dan prosedur; biaya/tarif.

2. Inovasi

Menurut Rogers dalam Yogi Suwarno (2008 : 17 – 18), ada 5 karakteristik inovasi yaitu :

1. *Relative Advantage* atau keuntungan relative Sebuah inovasi harus mempunyai keuntungan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya.
2. *Compability* atau kesesuaian. Mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang diganti. Hal ini dimaksudkan agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja selain karena alasan faktor biaya yang sedikit namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi baru.
3. *Complexity* atau kerumitan. Dengan sifatnya yang baru maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan dengan inovasi sebelumnya.

4. *Triability* atau kemungkinan dicoba. Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama.
5. *Observability* atau kemudahan diamati. Sebuah inovasi harus dapat diamati dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

3. Organisasi

Menurut Purwanto (2010 : 1.28) faktor internal organisasi meliputi :

1. Visi dan strategi organisasi
2. Sumber Daya Manusia
3. Struktur Organisasi
4. Kepemimpinan
5. Budaya organisasi
6. Proses organisasi

Sedangkan faktor eksternal adalah seperangkat kekuatan di luar organisasi yang selalu memberikan tekanan terhadap organisasi sehingga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Komponen-komponen yang termasuk faktor eksternal adalah

1. Kebijakan negara dan pemerintah,
2. Teknologi.
3. Nilai-nilai sosial yang hidup didalam masyarakat
4. Kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
5. Kompetisi.

D. Metode Penelitian

1. Tipe Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan dan harus mampu menjelaskan secara tepat fenomena yang terjadi secara sistematis, aktual dan akurat sesuai dengan fakta sehingga penelitian ini menggunakan

tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif

2. Lokus dan Fokus Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kota Semarang yang beralamat di Jl.Ki Mangunsarkoro No. 23 Semarang.Fokus dari penelitian ini adalah pelaksanaan inovasi pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.

3. Instrument penelitian

Peneliti dalam penelitian ini yaitu sebagai *human instrument*, yang berfungsi sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya.

4. Sumber Data

Adapun sumber data primer penelitian ini adalah :

- 1) Manajer Loker Kantor Pertanahan Kota Semarang
- 2) Staff Front Office Kantor Pertanahan Kota Semarang
- 3) Admin KKP Web Kantor Pertanahan Kota Semarang
- 4) Penanggung Jawab Program Permata Kantor Pertanahan Kota Semarang
- 5) PPAT pengguna jasa pada program Inovasi

Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi Data sekunder tersebut terdiri dari:

- 1) Dokumen, arsip -arsip dan laporan kegiatan.
- 2) Artikel-artikel dan informasi dari berbagai media baik cetak maupun elektronik

5. Teknik Pengumpulan Data

- 1) Wawancara (*Interview*)
Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur yaitu wawancara yang terbebas dari interupsi dan arbitrer.
- 2) Dokumentasi (*Documentation*)
Metode ini merupakan metode pengumpulan data yang berupa gambar, artikel, arsip dan laporan kegiatan resmi mengenai penyelesaian sengketa pertanahan.

6. Teknik Analisa Data

- 1) Reduksi Data
Reduksi data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang hal-hal yang tidak penting dan mengatur data sedemikian rupa.
- 2) Analisis Data
Setelah melakukan reduksi data, peneliti menganalisis data untuk dapat menarik kesimpulan atau memperoleh pokok temuan.
- 3) Sajian Data
Supaya mendapat gambaran yang jelas tentang data keseluruhan, yang pada akhirnya akan dapat menyusun kesimpulan, maka peneliti berusaha menyusunnya ke dalam penyajian data dengan baik dan jelas agar dapat dimengerti dan dipahami.
- 4) Penarikan Simpulan dan Verifikasi
Dalam penelitian ini seleksi data, penarikan kesimpulan sudah dimulai dari proses awal diperolehnya data. Oleh karena peneliti sebagai bagian dari instrumen penelitian, sehingga setiap data telah dicek keakuratan dan validitasnya. Dengan model analisis Interaktif maka peneliti

dapat mengambil sebuah kesimpulan.

7. Kualitas Data/Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi teknik. Berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

PEMBAHASAN

1) Pelaksanaan Inovasi Pelayanan Publik Pelayanan Mandiri Akta Tanah

1. *Relative Advantage*

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa dengan adanya program Inovasi PERMATA ini, *performance* kerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang semakin meningkat. Kredibilitas Kantor Pertanahan Kota Semarang juga sangat baik dan sudah ada perubahan daripada sebelumnya. Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan rasa aman kepada pihak yang di layani dan membebaskan dari segala resiko atau keragu-raguan pelanggan. Hal ini dilihat dari penyimpanan data secara *online* sehingga sulit untuk diketahui orang lain.

Selain itu keamanan *financial* juga terjaga karena aplikasi yang digunakan sudah mendapat support dari pusat sehingga tidak perlu adanya penambahan biaya yang dikeluarkan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang. Jangkauan terhadap Kantor Pertanahan Kota Semarang lebih mudah, karena pengguna jasa (PPAT) dapat melakukan pendaftaran dari masing-masing Kantor tanpa harus datang terlebih dahulu ke

Kantor Pertanahan Kota Semarang. Keberadaan program PERMATA membuat tugas pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang digantikan dengan keberadaan pengguna jasa dalam hal ini PPAT untuk mengentry data secara online, sehingga ada 1 prosedur yang digantikan diluar prosedur pelayanan manual dan tentunya dengan pemotongan prosedur akan secara otomatis ada pemotongan waktu pelayanan menjadi lebih cepat. Tarif dan biaya juga telah diatur sejak ditetapkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Badan Pertanahan Nasional sehingga ini menjadi keuntungan untuk pengguna pelayanan PERMATA, dengan pelayanan yang lebih terjangkau dengan sistem *online*, namun biaya tetap dikenakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

2. *Compability*

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa sarana pada pelaksanaan PERMATA masih sama dengan sebelumnya, yang membedakan hanya pada penambahan loket, namun loket untuk pembayaran dan pengambilan berkas tetap digabung dengan pelayanan manual. Persyaratan dalam PERMATA tidak terjadi banyak perubahan. Perbedaan terletak pada pihak yang melakukan input data, jika sebelum inovasi pelanggan dapat melakukan input data sendiri, setelah inovasi input data dilakukan PPAT. Mekanisme atau prosedur telah diatur seluruhnya dalam buku pedoman Permata, dan memiliki persamaan

dengan pelayanan manual, namun hal yang membedakan hanya pada prosedur awal, dimana pada pelayanan manual, petugas Kantor Pertanahan Kota Semarang bertugas untuk mengentry data, namun pada program PERMATA tugas tersebut telah digantikan dengan keberadaan pengguna jasa dalam hal ini PPAT untuk mengentry data secara online, sehingga ada 1 prosedur yang digantikan diluar prosedur pelayanan manual.

Penetapan tarif atau biaya tidak ada perubahan. Tarif dan biaya telah diatur sejak ditetapkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2010 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Badan Pertanahan Nasional.

3. *Complexity*

Program Permata memiliki tingkat kerumitan tersendiri, mulai dari jangkauan pelayanan, prosedur sampai pada penggunaan sarana yang ada. Namun Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat mengatasi kerumitan tersebut melalui pelatihan kepada PPAT untuk dapat mengoperasikan aplikasi PERMATA, sehingga PPAT dapat mengoperasikan aplikasi PERMATA tanpa merasa kesulitan.

4. *Triability*

Berdasarkan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa sarana yang ada pada program PERMATA, sering terjadi *server-error* pada software yang menghubungkan langsung dengan Kementerian Agraria dan Tata Ruang dan hal ini tentunya akan menghambat pelaksanaan pendaftaran PERMATA oleh PPAT. Mengenai pengaduan, dinilai masih memiliki

kelemahan, dimana seharusnya tersedia fasilitas online sebagai wadah pengaduan. Perbaikan kredibilitas Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilihat dari program Permata telah menjadi top 99 inovasi terbaik di Indonesia dan diadopsi oleh Kantor Pertanahan daerah lain.

2) Faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi

Faktor Internal

1. Visi dan Strategi

Visi Kantor Pertanahan Kota Semarang telah memberikan gambaran pandangan yang ideal, arahan, dan juga inspirasi untuk menjembatani masa kini dan masa depan. Hal ini dibuktikan dengan penerapan pelayanan Permata dengan menggunakan teknologi dan sistem informasi yang berorientasi pada peningkatan pelayanan dan juga memudahkan masyarakat sebagai target utama. Mengenai hasil wawancara dapat diketahui sasaran yang ingin dicapai yaitu memberikan pelayanan yang terbaik tentunya dengan cepat, mudah dan sesuai dengan harapan masyarakat. Strategi dalam mencapai hal tersebut yaitu membuat inovasi pelayanan publik dengan memanfaatkan kemampuan teknologi yang ada,

2. Sumber Daya Manusia

Menurut penulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait dengan hal sumber daya manusia dalam penerapan Inovasi Permata pada Kantor Pertanahan Kota Semarang. Pada pelayanan Permata, dapat dibedakan menjadi dua bagian. Bagian pertama dalam *front-office* yang terbagi dalam tiga posisi

yaitu penerima berkas, bendahara penerima, dan penyerahan produk. Bagian kedua adalah *Back Office* dimana dalam bagian ini terbagi menjadi dua, yaitu pengecekan dan admin. Pada keseluruhan posisi ini diperlukan pegawai yang mampu dan memiliki keterampilan pada bidangnya. Misalnya pada bagian *front office*, pegawai yang bertugas harus memahami administrasi khususnya terkait pertanahan dan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan pada setiap masyarakat maupun PPAT. Sedangkan pada bagian *back-office*, pegawai yang ditempatkan harus memahami IT dan terampil dalam pengecekan dokumen. Sementara itu, dalam pelaksanaan pelayanan harus tidak ada rangkap jabatan, hal ini perlu dihindari karena akan mengurangi kualitas pelayanan terutama dalam jangka waktu pelayanan

3. Struktur Organisasi

Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa pembagian kerja dibagi berdasarkan seksi. Masing-masing loket baik loket pelayanan manual maupun *online* (PERMATA) terpisah, yaitu 5 loket pelayanan manual dan 4 loket pelayanan *online* (PERMATA). Dalam PERMATA hanya ada 2 pekerjaan yang dilakukan, yang pertama yakni pengecekan yaitu dibawah Sub-seksi Pendaftaran Hak dan yang kedua yakni pekerjaan yang menggunakan Akta dan Hak Tanggungan dibawah Seksi Peralihan. Selain itu, dalam menjaga koordinasi agar tetap berjalan secara terpadu dan harmonis, tiap-tiap pekerjaan memiliki penanggungjawab yang mengarahkan

para staff untuk mencapai target pekerjaan dan juga Kantor Pertanahan Kota Semarang melakukan evaluasi rutin yang dilakukan setiap 2 minggu. Selain itu, Kantor Pertanahan Kota Semarang juga mengadakan rotasi pegawai agar dapat me-refresh kondisi pegawai. Namun hal yang perlu diperhatikan lagi dalam rotasi kerja juga akan berdampak pada penyesuaian atau adaptasi pegawai pada tugas yang baru. Penyesuaian diri atau daptasi ini membutuhkan waktu yang tidak sebentar, tergantung pada setiap individunya. Hal ini tentu saja akan berdampak pada pelayanan yang diberikan.

4. Budaya Organisasi

Secara langsung ataupun tidak langsung, budaya organisasi mempunyai pengaruh yang berarti terhadap perilaku anggota organisasi sebagai individu, dalam kelompok, maupun sebagai satu kesatuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut hasil wawancara dapat diketahui bahwa budaya organisasi yang ditekankan kepada pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang yaitu mengenai kedisiplinan. Mengenai kedisiplinan yang diterapkan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, antara lain melakukan Apel Pagi rutin setiap harinya pada pukul 7.30, melakukan absen sidik jari baik saat datang dan pulang kantor yang tidak boleh kurang dari pukul 16.00, melakukan senam pagi setiap hari jumat. Cara Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam memberikan kedisiplinan yaitu dengan melakukan Sidak Kepala Kantor ke *front-office* dengan waktu yang tidak menentu. Secara otomatis pegawai

harus selalu siap siaga memberikan performa terbaik. Dalam menjaga kedisiplinan juga diadakan sanksi atau teguran bagi pegawai yang tidak menjalankan aturan atau tidak taat pada kedisiplinan yang diterapkan Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Faktor Eksternal

1. Kebijakan Negara dan Pemerintah
Adanya penerapan pelayanan PERMATA, persyaratan, biaya, waktu, prosedur, dan juga pelaporan semakin jelas. Hal ini dikarenakan tersedianya sistem informasi yang menyediakan informasi persyaratan, proses yang lebih akuntabel. Atau dapat disimpulkan bahwa Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan menjadi dasar dalam melaksanakan pelayanan PERMATA. Sementara PERMATA dapat dikatakan sebagai bukti nyata dari pelaksanaan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

Kebijakan negara dan pemerintah mempengaruhi persyaratan, prosedur dan biaya pada Program PERMATA. Hal ini dikarenakan regulasi yang menjadi dasar Kantor Pertanahan Kota Semarang, telah memuat hal-hal mengenai persyaratan, prosedur dan biaya yang ditetapkan, sehingga tidak adanya penambahan lain diluar kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Teknologi

Infrastruktur pendukung yang sangat penting dalam pelayanan publik saat ini adalah teknologi. Terkait dengan sistem pelayanan Permata, teknologi yang berperan

meliputi sistem komputer, jaringan internet yang menghubungkan dengan server Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN, dan juga sistem aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan Website (KKP WEB) sebagai sistem informasi dan database pelayanan Permata.

Terdapat dua hal yang menjadi perhatian dalam penerapan teknologi dalam Permata, yaitu kemanfaatan (*usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*ease of use*). Penggunaan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan Website (KKP WEB) pada pelayanan Permata memberikan manfaat berupa kecepatan, dan kemudahan kerja terutama dalam input dan monitoring data.

Teknologi mempengaruhi sarana yang ada pada program PERMATA. Hal yang mempengaruhi yaitu teknologi yang ada dirasakan masih belum dijalankan dengan maksimal. Aplikasi PERMATA sering terjadi *error* pada *server* yang menghubungkan aplikasi. Saran dan masukan, yaitu belum tersedianya wadah bagi masyarakat untuk memberikan pendapatnya kepada Kantor Pertanahan Kota Semarang dengan belum dibuatnya portal daerah yang diwajibkan dimiliki oleh seluruh Kantor Pertanahan.

3. Kompetisi

Kompetisi merupakan faktor penting dalam menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa keunggulan Kantor Pertanahan Kota Semarang yaitu mengenai sarana prasarana dan Penerimaan Negara Bukan Pajak Kota yakni pada tahun 2014 mencapai 27M dan untuk

target 2015 yaitu 30M. Selain itu yang paling utama yaitu keberadaan inovasi “Pendaftaran Mandiri Akta Tanah”. PERMATA masuk dalam nominasi 70 besar terbaik inovasi layanan berbasis online dari sekitar 600 layanan online di Indonesia. PERMATA juga masuk dalam top 99 Inovasi yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dalam lomba inovasi pada tahun 2014.

Demi menjaga keunggulan, Kantor Pertanahan Kota Semarang melakukan beberapa upaya yaitu melakukan monitoring serta evaluasi terkait pelaksanaan pelayanan termasuk program inovasi PERMATA. Selain itu yaitu dengan menjaga kekompakan antar sesama pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang dan menjaga silaturahmi dengan IPPAT (Ikatan PPAT Kota Semarang).

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Pelaksanaan inovasi dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan publik

Melalui program Inovasi PERMATA, *performance* pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang semakin meningkat dan kredibilitas Kantor Pertanahan Kota Semarang juga mengalami perubahan yang lebih baik daripada sebelumnya. Melalui Program PERMATA, Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan rasa aman kepada pihak yang di layani dan membebaskan dari segala resiko atau keragu-raguan pelanggan. Jangkauan terhadap Kantor Pertanahan Kota Semarang lebih mudah dan pelayanan menjadi

lebih cepat karena adanya pemotongan prosedur pelayanan. Pelayanan yang lebih terjangkau dengan sistem *online*, namun biaya tetap dikenakan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sarana pada pelaksanaan PERMATA masih sama dengan sebelumnya, yang membedakan hanya pada penambahan loket, namun loket untuk pembayaran dan pengambilan berkas tetap digabung dengan pelayanan manual. Perbedaan persyaratan terletak pada pihak yang melakukan input data, jika sebelum inovasi pelanggan dapat melakukan input data sendiri, setelah inovasi input data dilakukan PPAT. Prosedur memiliki persamaan dengan pelayanan manual, namun hal yang membedakan hanya pada prosedur awal, dimana pada program PERMATA tugas tersebut telah digantikan dengan keberadaan pengguna jasa dalam hal ini PPAT untuk mengentry data secara *online*. Tarif dan biaya telah memiliki persamaan dengan pelayanan manual. Program Permata memiliki tingkat kerumitan tersendiri, mulai dari jangkauan pelayanan, prosedur sampai pada penggunaan sarana yang ada. Namun Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat mengatasi kerumitan tersebut melalui pelatihan kepada PPAT untuk dapat mengoperasikan aplikasi PERMATA, sehingga PPAT dapat mengoperasikan aplikasi PERMATA tanpa merasa kesulitan.

2. Faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan inovasi

FAKTOR INTERNAL

1. Visi dan Strategi

Visi dan strategi mempengaruhi performance Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam pencapaian visi yang telah ditentukan melalui strategi yang diwujudkan dalam bentuk inovasi.

2. Sumber Daya Manusia

Ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang mempengaruhi performance Kantor Pertanahan Kota Semarang melalui inovasi PERMATA.

3. Struktur Organisasi

Pada pelaksanaan inovasi, tugas pada bagian *front-office* hanya dalam memvalidasi data tanpa melakukan penginputan data. Sehingga adanya pembagian tugas pada inovasi PERMATA, yang berbeda dengan susunan pelayanan online, membuat prosedur pelayanan semakin singkat dikarenakan adanya pemotongan prosedur dan pemotongan tugas pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. Selain itu pembagian tugas yang berada di *front-office* masih sebatas penambahan loket 2 yaitu penerimaan berkas.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hal yang paling mendasar untuk menjadi wajah Kantor Pertanahan Kota Semarang. Dengan adanya budaya kedisiplinan yang diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang, tentunya akan berdampak pada performance dan citra Kantor Pertanahan Kota Semarang di mata publik.

FAKTOR EKSTERNAL

1. Kebijakan Negara dan Pemerintah
Regulasi yang menjadi dasar Kantor Pertanahan Kota Semarang, telah memuat hal-hal mengenai persyaratan, prosedur dan biaya yang ditetapkan, sehingga tidak adanya penambahan lain diluar kebijakan yang telah ditetapkan.

2. Teknologi

Teknologi digunakan sebagai alat untuk menjaga kerahasiaan data maupun dokumen penting dalam pelayanan dan dengan penggunaan teknologi, akan memudahkan *access* bagi seluruh pelanggan terhadap Kantor Pertanahan Kota Semarang. Namun teknologi yang ada dirasakan masih belum dijalankan dengan maksimal. Aplikasi PERMATA sering terjadi *error* pada *server* yang menghubungkan aplikasi serta belum tersedianya wadah bagi masyarakat untuk memberikan pendapatnya kepada Kantor Pertanahan Kota Semarang dengan belum dibuatnya portal daerah yang diwajibkan dimiliki oleh seluruh Kantor Pertanahan.

3. Kompetisi

Adanya kompetisi tentu saja setiap instansi akan bersaing meningkatkan pelayanan melalui berbagai inovasi yang memberikan kemudahan dan manfaat bagi masyarakat. Hal ini nantinya akan berdampak pada kredibilitas Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai instansi yang berusaha untuk memberikan pelayanan publik yang baik.

B. SARAN

1. Perlu adanya aplikasi mandiri yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota

Semarang sehingga tidak lagi bergantung pada *server* pusat karena *server* pada aplikasi PERMATA sering bermasalah sehingga mengakibatkan terhambatnya pengguna jasa dalam melakukan pendaftaran.

2. Perlu adanya penambahan sarana pengaduan, saran dan masukan pelayanan PERMATA secara *online* untuk dapat menyampaikan keluhan serta memberikan masukan atau saran terhadap kinerja pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang.

3. Perlu adanya pemisahan antara pelayanan manual maupun pelayanan PERMATA sehingga tidak terjadi penumpukan di satu loket dengan program yang berbeda.

4. Perlu adanya informasi mengenai berkas melalui pelayanan PERMATA yang telah selesai yang dapat diakses pengguna jasa melalui fasilitas *online* sehingga pengguna jasa tidak perlu datang ke Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk pengecekan berkas.

5. Diharapkan bahwa program ini dapat menjangkau semua kalangan masyarakat karena saat ini PERMATA masih terbatas pada PPAT sebagai pengguna jasa, sehingga belum dapat dikatakan bahwa program ini menjawab kebutuhan masyarakat secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

Elu, Wilfridus B., dan Agus Joko Purwanto. 2010. *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta : Universitas Terbuka

- Hanif, Hasrul, dan Ucu Martanto. 2005. ***Terobosan dan Inovasi Manajemen Pelayanan Publik***. Yogyakarta : FISIPOL UGM
- Jubaedah, Edah. 2008. ***Model Pengukuran Pelaksanaan Good Governance di Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota***. Bandung : Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN
- Keban, Yeremias T. 2008. ***Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu***. Cet. 2. Ed. Yogyakarta : Gaya Media
- Moleong, Lexy J. 2007. ***Metode Penelitian Kualitatif***. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, Harbani. 2011. ***Teori Administrasi Publik***. Bandung : Alfabeta
- Samsara, Ladiatno. 2013. “Inovasi Pelayanan Paspor di Kantor Imigrasi : Studi Tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Surat Perjalanan Republik Indonesia di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya”. ***Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik***. 1(1) : 6 – 15
- Suwarno, Yogi. 2008. ***Inovasi di Sektor Publik***. Jakarta : STIA-LAN Press
- Tomuka, Shinta. 2013. “Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Girian Kota Bitung : Studi Tentang Pelayanan Akte Jual Beli”. ***Jurnal Politico***. 1(3) : 1 – 15
- Sumarto, Hetifah Sj. 2009. ***Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance : 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia***. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia