

“INOVASI PELAYANAN PUBLIK”**(Studi Deskriptif tentang Program Layanan Tujuh Menit (LATUM) sebagai upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya)****Mirza Faruz Ramadhan¹**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Abstract

The background of this study originated from public complaints reported by the Ombudsman and KPP East Java. Based on the data of the Ombudsman in 2010 - 2013, BPN is in a position to 4 as an institution that is often complained by the people. While based KPP Java in 2011-2012, land services occupy the first position in public complaints. Therefore BPN Surabaya II made a breakthrough innovation services through Layanan Tujuh Menit to improve service quality and innovation BPN is in the top 25 innovations of public service in 2015 in Indonesia. This study uses a qualitative method with descriptive type. The research location is in BPN Surabaya II. Informant determination technique is purposive sampling were then developed with the snowball technique. Data collection is done by observation, interview and documentation. Analyzed using interactivity of Miles and Huberman. The conclusion of this research is the application of Innovation Layanan Tujuh Menit in BPN Surabaya II in the form of simplification of the flow, acceleration of service time checking and deletion of encumbrance Certificate Roya. Typology of Layanan Tujuh Menit innovation including process innovation, innovation and innovation policy methods. While the level of innovation is incremental and category level is the category of sustaining innovation. The advice given in order to service implementation Layanan Tujuh Menit more optimal is the need for additional network wifi, generators and number of an operator..

Key words: Innovation, Service, and Layanan Tujuh Menit

Pendahuluan

Dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka pemerintah telah menetapkan kebijakan pelayanan kepada masyarakat dalam pengelolaan dan pengembangan pembangunan pertanahan. Untuk itu telah dikeluarkan Intruksi Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 tahun 1998 Tentang Peningkatan Efisiensi dan Kualitas Pelayanan Masyarakat di bidang pertanahan. Intruksi tersebut ditujukan kepada kepala kantor wilayah BPN provinsi dan kepala kantor ketanahan kabupaten/kota di seluruh Indonesia, untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan. Agar tercapai keseragaman pola dan langkah dalam bentuk pedoman tata laksana pelayanan. Mengingat ruang lingkup pelayanan masyarakat di pertanahan sangat luas dan kompleks, baik bentuk, jenis maupun sifatnya, maka upaya untuk mempolakan dasar-dasar proses pelayanan masyarakat tersebut merupakan hal yang mendesak keperluannya untuk mengatasi kompleksitas permasalahan.

Berdasarkan adanya instruksi di atas, maka Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi diberikan tugas untuk memberikan arahan dan bimbingan petunjuk kerja yang diperlukan kepada Kantor Pertanahan/Kota dalam upaya meningkatkan

kualitas pelayanan pertanahan. Dengan adanya tugas tersebut di atas yang ditujukan kepada kantor pertanahan kabupaten/kota, diharapkan dalam pemberian pelayanan pertanahan kepada masyarakat dapat ditingkatkan kualitasnya, mengingat Badan Pertanahan Nasional merupakan instansi pelayanan, guna meningkatkan pelayanan lebih baik kegiatan pengurusan hak-hak atas tanah, pendaftaran tanah serta penerbitan dan pemberian sertifikat tanah akan diusahakan atau disederhanakan dan ditingkatkan pelayanannya, dengan tidak meninggalkan peraturan perundang-undangan yang ada, sehingga dapat menjamin kepastian hukum terhadap setiap penguasaan tanah.

BPN sendiri telah berupaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat, selama ini BPN menjadi sorotan publik akibat buruknya pelayanan BPN terhadap masyarakat yang memiliki kepentingan dalam urusan perantahan. Oleh sebab itu BPN harus mampu meningkatkan pelayanannya.

Berikut merupakan survey yang dilakukan Oleh Ombudsman mengenai laporan masyarakat berdasarkan instansi yang dilaporkan.

Tabel 1

**Jumlah Laporan Masyarakat Berdasarkan
Intansi yang Dilaporkan**

No	Instansi terlapor	2010	2011	2013
1	Pemerintahan Daerah	354(31,13 %)	671 (35,94%)	2329 (45,02%)
2	Kepolisian	241 (21,20%)	325 (17,41%)	668 (12,91%)
3	Lembaga pengadilan	155 (13,63%)	178 (9,53%)	237 (4,58)
4	Badan Pertanahan Nasional	96 (8,44%)	165 (8,84%)	365 (7,06%)
5	Kementrian	90 (7,92%)	154 (8,25%)	520 (10,05%)
6	BUMN/BUM D	63 (5,54%)	106 (5,68%)	350 (6,77%)
7	Kejaksaan	41 (3,6%)	90 (4,2%)	127 (2,46)
8	Lain-lain	29 (2,55%)	98 (5,25%)	236 (4,56)
9	DPR	2 (0,18%)	2 (0,11%)	28 (0,54)
10	Perbankan	15 (1,32%)	11 (0,59%)	65 (1,26%)
11	Komisi Negara	12 (1,06%)	14 (0,75%)	96 (1,86)
12	Lembaga Pendidikan Negeri	12 (1,06%)	11 (0,59%)	60 (1,16)
13	Lembaga Pemerintah Non Kementrian	11 (0,97%)	24 (1,29%)	60 (1,16)
14	TNI	16 (1,41%)	17 (0,91%)	29 (0,56)
15	Badan Pemeriksa Keuangan	0 (0,00%)	1 (0,05%)	3 (0,06%)

Sumber : Laporan Tahunan 2010 dan 2011
Ombudsman Republik Indonesia

Komisi Pelayanan Publik(KPP) Jatim juga pernah melansir laporan yang menyebutkan BPN sebagai intitusi layanan publik yang paling dikeluhkan. Menurut Komisi Pelayanan Publik keluhan masyarakat akan layanan publik sangat beragam jenisnya baik dalam bentuk layanan administrasi, barang maupun jasa. Untuk itu Komisi Pelayanan Publik membagi pengaduan-pengaduan yang masuk menurut bidang layanan seperti table berikut:

Tabel 2
Jumlah Pengaduan Berdasarkan Bidang Layanan di Surabaya

No	Bidang Layanan	2011	2012
1	Pertanahan	20 (34%)	28 (24%)
2	Perijinan	6 (10%)	14 (12%)
3	Penegak hukum	4 (7%)	14 (12%)
4	Ketenagalistrikan	4 (7%)	6 (6%)
5	Ketenagakerjaan	3 (5%)	1 (1%)
6	Kepegawaian	3 (5%)	3 (3%)
7	Aspirasi	3 (5%)	5 (5%)
8	Air minum/PDAM	2 (3%)	18 (16%)
9	Pertanian	2 (3%)	1 (1%)
10	Administrasi	1 (2%)	3 (3%)
11	Dana Pensiun	1 (2%)	1 (1%)
12	Hukum dan HAM	1 (2%)	1 (1%)
13	Kependudukan	1 (2%)	10 (8%)
14	Kesehatan	1 (2%)	1 (1%)
15	Lelang	1 (2%)	2 (2%)
16	Perpajakan	1 (2%)	4 (4%)
17	Pos	1 (2%)	1 (1%)
18	Retribusi	1 (2%)	4 (4%)
19	Sosial	1 (2%)	1 (1%)
20	Sosial Hukum	1 (2%)	1 (1%)
21	SPBU	1 (2%)	1 (1%)
Jumlah		59 (100%)	120 (100%)

Sumber : KPP Jatim

Jika melihat dari beberapa permasalahan yang terjadi maka pemerintah harus dapat memberikan pelayanan publik yang lebih professional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsive dan adaptif. Masyarakat sendiri pada dasarnya

menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari aparat yang berwenang. Karena secara empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini masih bercirikan: berbelit-belit, mahal, dan melelahkan. Dengan segala permasalahan yang terus berkembang ini seakan memaksa pemerintah untuk segera mencari jalan keluarnya. Oleh karena itu BPN mencoba mencari terobosan baru di dalam hal penyediaan layanan pertanahan. Sebagai upaya pencegahan dan memastikan penyelesaian sengketa pertanahan secara cepat dan mengedepankan prinsip win-win solution dalam penyelesaian sengketa dan konflik pertanahan. Dengan demikian pihak-pihak yang bersengketa dapat duduk bersama dan memperoleh penyelesaian yang cepat serta menguntungkan kedua belah pihak, sehingga penyelesaian tidak berkepanjangan dan tidak terjadi win and lose.

Melalui Instruksi Kepala BPN RI Nomor 3 Tahun 2013 tentang Percepatan Pelaksanaan Program Strategis BPN RI Tahun 2013, yang memerintahkan kepada seluruh jajaran Pejabat Eselon I dan Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi untuk membuat strategi percepatan penyelesaian pekerjaan program strategis. Dengan instruksi tersebut pelaksanaan program-program strategis BPN RI dapat lebih termonitor dan terpacu. Hal tersebut juga menginspirasi jajaran BPN RI di daerah untuk melakukan inovasi-inovasi baru dalam rangka pelayanan kepada masyarakat. Salah satunya adalah Lantum (Layanan Tujuh Menit untuk Pengecekan Sertipikat dan Penghapusan Tanggungan Hak Roya).

Lantum atau Layanan Tujuh Menit merupakan satu bentuk inovasi layanan pertanahan yang dilaksanakan Kantor Pertanahan Kota Surabaya II yang baru diresmikan pada tanggal 24 september 2013. Dengan Lantum layanan pertanahan dapat diselesaikan lebih cepat dari standar waktu yang telah ditentukan, layanan diselesaikan dalam waktu 7 menit sehingga dapat ditunggu oleh pemohon layanan. Tujuan dilaksanakannya Lantum adalah untuk percepatan layanan pertanahan tertentu serta membantu masyarakat yang memiliki keterbatasan waktu (kesibukan yang tinggi) untuk datang sendiri ke Kantor Pertanahan, sehingga diharapkan mampu memangkas peran para calo yang menyebabkan "biaya tinggi" dalam pengurusan layanan pertanahan.

Layanan tujuh menit merupakan salah satu layanan unggulan. Layanan ini berbasis informasi teknologi dengan objek buku tanah digital. Layanan ini disediakan untuk mengecek sertifikat, menghapus hak tanggungan, dan meningkatkan hak tanah. Layanan ini tak berlaku bagi pemegang buku tanah manual. Ini khusus buku tanah digital yang datanya sudah masuk dalam Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP), sehingga prosesnya bisa cepat.

Layanan Tujuh Menit diberikan pada lokasi-lokasi yang telah menggunakan Dokumen (Buku Tanah dan Surat Ukur) Elektronik. Namun Layanan Tujuh Menit masih belum mencakup seluruh kecamatan yang di naungi oleh Kantor BPN Surabaya

II, berikut kecamatan yang sudah bisa menggunakan Layanan Tujuh Menit :

Tabel 3
Kecamatan di Surabaya yang Dapat Menggunakan Fasilitas Lantum

No	Kecamatan	Kelurahan
1	Kecamatan Rungkut	<ul style="list-style-type: none"> Kelurahan Rungkut Kidul Kelurahan Kalirungkut Kelurahan Penjaringan Sari Kelurahan Kedung Baruk Kelurahan Medokan Ayu Kelurahan Wonorejo
2	Kecamatan Gununganyar	<ul style="list-style-type: none"> Kelurahan Gununganyar Tambak Kelurahan Gununganyar Kelurahan Rungkut Menanggal Kelurahan Rungkut Tengah
3	Kecamatan Sukolilo	<ul style="list-style-type: none"> Kelurahan Keputih Kelurahan Klampisngasem
4	Kecamatan Tambaksari	<ul style="list-style-type: none"> Kelurahan Gading

Sumber: Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Dari tabel II.4 dapat dilihat bahwa tidak semua kecamatan di bagian kantor Surabaya II dapat menggunakan layanan LATUM karena tidak semua lokasi tersebut sudah memakai dokumen elektrik, masih ada di daerah tersebut memakai buku tanah fisik karena dokumen belum di validasi. Dokumen yang sudah tervalidasi antara dokumen fisik dengan dokumen elektrik yang ada pada Aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) meliputi kelurahan dari 83 kelurahan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II seperti berikut:

Tabel 4
Validasi Dokumen tahun 2014 di Badan Pertanahan Nasional Surabaya

	Total Buku Tanah	Yang Sudah Tervalidasi	Total Surat Ukur	Yang Sudah Tervalidasi
Buku Tanah	214.758	80.942 (37,7%)	-	-
Surat Ukur	-	-	222.538	91.118 (40,9%)

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Dapat dilihat dari 214.758 buku tanah baru 37,7% yang sudah tervalidasi hanya 80.942 buku tanah dan untuk surat ukur sendiri dari 222.538 baru 91.118 atau baru 40,9% dari 83 kelurahan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II. Bila menggunakan dokumen elektrik pelayanan akan lebih cepat sedangkan yang tidak memakai dokumen elektrik

dibutuhkan waktu yang lama untuk pencarian buku tanah fisik itu sendiri sebagai proses penyelesaian pelayanan. Berikut perbandingan waktu pelayanan tersebut.

Tabel 5
Perbandingan Waktu Pelayanan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya berdasar SOPPP dan LATUM

Jenis Pelayanan	Sesuai SOPPP	Latum
Pengecekan Sertifikat	1 Hari Kerja	7 Menit
Hapusnya Hak Tanggungan-Roya	5 Hari Kerja	7 Menit

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Sebelum ada inovasi Latum pelayanan untuk penyelesaian pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan – roya sekitar 1-5 hari menurut Lampiran II Peraturan Kepala Badan Pertanahan RI Nomor : 1 Tahun 2010 . Setelah ada Layanan Tujuh Menit pengerjaan hanya berlangsung selama 7 menit. Dari pengecekan sertifikat membutuhkan 1 hari dapat diselesaikan dengan 7 menit sedangkan penghapusan tanggungan –roya yang berawal dari 5 hari kerja cukup dikerjakan dengan 7 menit pula. Dari 83 kelurahan dan banyaknya dokumen elektrik yang sudah tervalidasi membuat alur proses penyelesaian pelayanan jadi lebih cepat karena sudah tersambung dengan aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP). Jumlah nya pun mengalami peningkatan yang positif, berikut rekapitulasi Pelayanan di Kantor BPN Kota Surabaya II.

Tabel 6
Rekapitulasi Pelayanan Sebelum dan Sesudah Latum

Tahun/ Jenis Permohonan	Pengecekan Sertifikat		Roya	
	Jumlah yang Diselesaikan	Rata-rata Waktu Penyelesaian	Jumlah yang Diselesaikan	Rata-rata Waktu Penyelesaian
2013 (Sebelum Latum)	3255	1 Hari Kerja	538	6 Hari Kerja
2014 (Latum)	3621	7 Menit	619	7 Menit

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Dari rekapitulasi hasil di atas dapat dilihat pada tahun 2013 sebelum layanan tujuh menit dilaksanakan untuk pengecekan sertifikat 3255 dengan durasi sehari kerja dan untuk Hak Tanggungan Roya 538 dengan durasi 6 hari kerja. Dalam tahun 2013 sendiri BPN Kota Surabaya menangani 3793 dengan rata-rata per hari menangani 10 pelanggan. Pada tahun

2014 sesudah menggunakan Latum terdapat peningkatan yang positif dengan total per tahun menangani 4240 pelanggan dengan rata-rata per hari BPN Surabaya II menyelesaikan 12 pelanggan, dengan rincian pengecekan sertifikat 3621 dan dikerjakan dengan durasi 7 menit dan hak roya mendapat 619 dengan rata-rata penyelesaian 7 menit. Dari 1 hari ke 7 menit dan dari 6 hari ke 7 menit merupakan peningkatan yang cukup menyenangkan, hal tersebut terlihat dari indeks kepuasan masyarakat yang memakai layanan tujuh menit dan yang sebelumnya. Berikut table dari indeks kepuasan masyarakat.

Tabel 7
Indeks Kepuasan Masyarakat Sebelum dan Sesudah Latum

Tahun	Sangat Puas	Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Skor
2013 (Sebelum LATUM)	9.969	11.988	101	34	2,44
2014 (Latum)	12.676	9.019	74	11	2,57

Sumber :Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Pada tahun 2013 Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II mendapatkan skor 2,44 dari indeks kepuasan masyarakat. Dengan rincian sangat puas mendapat 9.969 sekitar (45%) pelanggan yang merasa puas sebanyak 11.988 sekitar (54%) dan kurang puas dan tidak puas sebanyak 101 (0,45%) dan 34 sekitar (0,15%). Namun setelah Latum atau pada tahun 2014 BPN Kota Surabaya mendapatkan skor 2,57 dengan rincian sangat puas mendapatkan 12.676 pelanggan atau sekitar (58%) merasa sangat puas, dan pelanggan puas sebanyak 9019 atau sekitar (41%) yang merasa kurang puas dan tidak puas sebanyak 74 (0,33%) dan 11 (0,5%). Banyak terjadi peningkatan yang positif dari sebelum dan sesudah adanya Layanan Tujuh menit dari mulai durasi kerja, pengguna dan indeks kepuasan masyarakat itu sendiri.

Oleh karena itu mengetahui penerapan program Layanan Tujuh Menit sebagai salah satu bentuk program inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dikhususkan pada penilaian tentang tingkat inovasi dalam upaya peningkatan pelayanan publik di Kantor Badan Pertanahan Nasional kota Surabaya, merupakan sesuatu yang menarik yang akan diteliti dalam penelitian ini terlebih Program Layanan Tujuh Menit mendapatkan penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai Top 25 Inovasi Pelayanan Publik 2015.

Dari berbagai permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana penerapan

inovasi program Layanan Tujuh Menit (LATUM) dalam peningkatan pelayanan publik di Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya II? (2) Tipologi, level, dan kategori inovasi apakah yang diterapkan Badan Pertanahan Nasional Kota Surabaya II dalam program Layanan Tujuh Menit (LATUM) sebagai upaya peningkatan pelayanan publik? Setiap penelitian mempunyai tujuan yang akan digunakan sebagai pedoman untuk pembahasan dalam penelitiannya dan juga digunakan untuk menjawab permasalahan dengan menerangkan fenomena yang sedang terjadi di masyarakat. Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dirumuskan tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah: 1. Untuk menjelaskan tentang Penerapan Program Layanan Tujuh Menit dalam peningkatan pelayanan publik di Badan Pertanahan Nasional Surabaya II. 2. Untuk mengetahui Tipologi inovasi, Level inovasi dan Kategori inovasi yang diterapkan Badan Pertanahan Nasional Surabaya II dalam Program Layanan Tujuh Menit. Manfaat dari penelitian ini secara akademis: Memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Administrasi Negara dan dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi penelitian serupa di masa yang akan datang khususnya yang akan meneliti tentang inovasi pelayanan publik dan manfaat praktis: Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi Kantor Badan Pertanahan Nasional untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Inovasi Pelayanan Publik

Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, barang baru, pelayanan baru dan cara-cara baru yang lebih bermanfaat. Amabile et al. (1996) mendefinisikan inovasi yang hubungannya dengan kreativitas adalah: Inovasi atau innovation berasal dari kata to innovate yang mempunyai arti membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Indonesia saat ini berada di tengah-tengah samudera hasil inovasi. Ada inovasi: pengetahuan, teknologi, ICT, ekonomi, pendidikan, sosial, dsb. Inovasi dapat dikelompokkan pula atas inovasi besar dan inovasi kecil-kecil namun sangat banyak. Inovasi itu tidak harus mahal. Inovasi itu dapat dilakukan oleh siapa saja, kapan saja, dimana saja. Kalau leluhur bangsa Indonesia tidak inovatif, bangsa Indonesia semuanya akan tetap tinggal di gua-gua, dalam kegelapan, tanpa busana. Inovasi dapat menjadi positif atau negatif. Inovasi positif didefinisikan sebagai proses membuat perubahan terhadap sesuatu yang telah mapan dengan memperkenalkan sesuatu yang baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Inovasi negatif menyebabkan pelanggan enggan untuk memakai produk tersebut karena tidak memiliki nilai tambah, merusak cita rasa dan kepercayaan pelanggan hilang. Inovasi menurut Rogers adalah "*an innovation is an idea, practice, or object that is perceived* (sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya).

Definisi inovasi lainnya menurut Damanpour dalam Yogi Suwarno, inovasi dapat berupa produk atau jasa yang baru, teknologi yang baru, teknologi proses produksi yang baru, sistem struktur dan administrasi baru atau rencana baru bagi anggota organisasi. Pendapat lain mengenai inovasi disampaikan oleh Albury (2003) dalam Yogi Suwarno yakni inovasi sebagai *new ideas that work*.

Tipologi Inovasi

Inovasi yang berhasil merupakan hasil kreasi dan implementasi dari sebuah proses, produk layanan dan metode pelayanan baru. Inovasi merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas dan kualitas hasil. Inovasi di sektor publik merupakan salah satu jalan untuk mengatasi kemacetan atau kebuntuannya suatu organisasi di sektor publik. Dengan demikian maka inovasi menjadi terobosan yang dapat mengakomodasi dan merespon permasalahan yang terjadi. Inovasi dalam organisasi memiliki berbagai macam tipologi diantaranya:

1. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan.
2. Inovasi proses berasal dari gerakan pembaharuan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi.
3. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan.
4. Inovasi dalam strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru serta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada.
5. Jenis lain, yang kini juga berkembang adalah, inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup perubahan dalam tata kelola pemerintahan.

Level Inovasi

Aspek penting lain dalam kajian inovasi adalah berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategori level inovasi ini dijelaskan oleh Mulgan dan Albury berentang mulai dari inkremental, radikal, sampai transformatif.

- 1) Inovasi inkremental berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. Umumnya sebagian besar inovasi berada dalam level ini dan jarang sekali membawa perubahan terhadap struktur organisasi dan hubungan keorganisasian. Walaupun demikian inovasi inkremental memainkan peran penting dalam pembaruan sektor publik karena dapat melakukan perubahan kecil yang dapat diterapkan secara terus-menerus, dan mendukung rajutan pelayanan yang responsive terhadap kebutuhan local dan perorangan, serta mendukung nilai tambah uang (value for money).
- 2) Inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses keorganisasian dan

pelayanan. Inovasi jenis ini jarang sekali dilakukan karena membutuhkan dukungan politik yang sangat besar karena 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.

3) Inovasi transformatif atau sistemis membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan menstransformasi semua sector dan secara dramatis mengubah keorganisasian. Inovasi jenis ini membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan membutuhkan perubahan mendasar dalam susunan sosial, budaya dan organisasi.

Kategori Inovasi

Dilihat dari segi proses, inovasi juga dapat dibedakan dalam dua kategori yaitu :

- 1) Sustaining innovation (inovasi terusan) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan diri pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada.
- 2) Discontinues innovation (inovasi terputus) merupakan proses inovasi yang membawa perubahan yang sama sekali baru dan tidak lagi berdasar pada kondisi yang sudah ada sebelumnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian diskriptif kualitatif yakni untuk menggambarkan bagaimana penerapan Layanan Tujuh Menit. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang kemudian berkembang menjadi *snowball*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan peneliti dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi.

Penerapan Program Layanan Tujuh Menit di Kantor Badan Pertanahan Nasional Surabaya II

Program Layanan Tujuh Menit adalah pelayanan Pertanahan terhadap pendaftaran Pengecekan sertifikat dan hapusnya hak – tanggungan yang penyelesaiannya kurang dari 7 menit. Layanan ini diberikan pada lokasi lokasi yang telah menggunakan register Dokumen (buku tanah dan surat ukur) Elektronik. Inovasi dari pemanfaatan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) ini merupakan terobosan dari sisi pemenuhan standar waktu pelayanan melalui penyederhanaan proses bisnis dan pemanfaatan teknologi IT. Layanan tujuh menit hadir karena tuntutan masyarakat akan pelayanan yang prima dengan waktu pelayanan yang cepat serta memiliki kualitas yang baik. Dalam menyikapi permintaan masyarakat atas layanan yang terbaik maka BPN membuat terobosan yaitu Layanan Tujuh Menit. Awal munculnya

Inovasi Layanan Tujuh Menit yaitu yang pertama karena proses pelayanan yang lama dan alur pelayanan yang terlalu panjang sehingga membuat pelayanan berlangsung sehari-hari hal itu membuat Kepala Kantor Badan Pertanahan Surabaya II memiliki inisiatif yaitu Layanan Tujuh Menit. Layanan yang mengoptimalkan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan untuk membantu proses pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien. Layanan Tujuh Menit hanya melayani pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya meskipun itu belum seluruhnya menyangkut layanan – layanan yang lain, Layanan Tujuh Menit ini merupakan inovasi unggulan dari Badan Pertanahan Nasional Surabaya II.

Jadi dapat dikatakan dari Tabel III.2 bahwa Layanan tujuh menit merupakan solusi dari persoalan yang ada di BPN Surabaya II. Inisiatif ini muncul dari gap antara ekspektasi masyarakat dengan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan dari sisi waktu pelayanan. Penyebab dari masalah ini adalah belum optimalnya kapasitas kinerja lembaga dengan masih digunakannya metoda pencarian dan penyimpanan dokumen register Buku tanah yang masih berbentuk fisik atau kertas. Masalah lainnya adalah prosedur pelaksanaan yang berjenjang dan terdiri dari beberapa simpul. Layanan yang diusulkan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kota Surabaya II sebagai wujud terobosan pemanfaatan teknologi pada aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan. Dalam penerapan Layanan Tujuh Menit ada beberapa keunggulannya seperti :

- a. Pelayanan Tujuh Menit
Layanan Tujuh Menit melayani dua layanan yang sebelumnya juga sudah ada dan dikerjakan secara konvensional yaitu pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya.
- b. Optimalisasi Sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan
Inovasi Layanan Tujuh Menit merupakan pemanfaatan dari sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan yang dikembangkan untuk penyelesaian layanan. Berawal dari buku tanah fisik di migrasi menjadi buku tanah digital tanpa menghilangkan data atau merubahnya sedikitpun semua data dikonversi dan divalidasi menjadi informasi elektronik. Sebelum ada LATUM sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan ini hanya digunakan untuk mencari buku tanah fisik dan proses pengetikan. Pemanfaatan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan sebelum Latum terlampaui lama karena saat untuk mencari buku tanah fisik, petugas lantas menyari buku tanah tersebut ke ruang penyimpanan proses inilah yang membuat pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan tanggungan hak roya ini berjalan sangat lama setelah ada Layanan Tujuh Menit ini BPN Surabaya II berusaha mengoptimalkan dan memanfaatkan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan
- c. Penyederhanaan Proses dan Pelimpahan Kewenangan Terdapat pemangkasan dari sekurangnya 4 atau 5 simpul prosedur menjadi hanya 1 (simpul) yaitu petugas di Front Office. Hal ini dapat dilakukan karena

petugas tersebut dapat melakukan tugas yang tadi nya dikerjakan 4-5 orang yang berbeda dengan bantuan sistem aplikasi tersebut. Adanya Layanan Tujuh Menit proses pelayanan menjadi lebih cepat yang sebelumnya mencari buku tanah secara manual sekarang sudah buku tanah digital. Ada nya pelimpahan kewenangan juga membuat proses lebih cepat yang sebelumnya harus dikerjakan 4 -5 orang sekarang dapat dikerjakan dengan 1 orang.

d. Waktu Pelayanan

Dengan Lantum Kantor Pertanahan Kota Surabaya II berusaha meningkatkan kinerja dengan mempercepat penyelesaian pelayanan yang semula bisa berhari-hari karena proses pelayanan yang panjang dan lama serta proses pencarian buku tanah fisik yang lama bisa menjadi kurang dari 7 Menit.

e. Pelayanan bisa ditunggu

Dengan membuat suatu inovasi baru yang berupa Lantum ini dapat digunakan untuk memecahkan masalah waktu yang lama dalam pencarian buku tanah fisik dan alur proses penyelesaian pelayanan membutuhkan waktu lama menjadi lebih ringkas dan efisien sesuai dengan harapan para pemohon. Dengan proses pelayanan yang cepat terhadap pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya, pemohon tidak perlu menunggu lama. Pemohon hanya menunggu sekitar 7 menit. bila dibandingkan dengan sebelum adanya LATUM, pemohon setelah memberikan berkas yang hendak di layani selalu meninggalkan Kantor BPN Surabaya II karena lamanya waktu pelayanan. Jadi layanan Tujuh Menit selain cepat proses pelayanannya dan adanya penyerdehanaan kewenangan sehingga membuat pemohon tidak perlu menunggu lama untuk pelayanannya. Pemohon datang mendaftarkan berkas lalu menunggu hanya tujuh menit berkas sudah terlayani hal ini yang membuat Layanan Tujuh Menit menjadi inovasi unggulan di Badan Pertanahan Nasional Surabaya II.

f. Lokasi Latum

Layanan ini dikhususkan untuk wilayah kelurahan yang telah tervalidasi dokumen fisiknya pada Buku Tanah dan surat ukur dengan data yang ada di aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan. Dengan telah tervalidasinya antara dokumen fisik dengan dokumen aplikasi Komputerisasi Kantor Pertanahan, maka tidak dipergunakan lagi fisik Buku Tanah dan Surat Ukur, untuk selanjutnya proses pencatatan pendaftaran tanah menggunakan buku tanah dan surat ukur digital. Sedangkan untuk dokumen fisik yang belum tervalidasi karena belum ditemukan dapat dilakukan pemblokiran intern terlebih dahulu sambil menunggu permohonan masuk.

Tipologi Inovasi Layanan Tujuh Menit

Tipologi inovasi menurut Muluk terdiri dari inovasi produk layanan, inovasi proses layanan, inovasi metode pelayanan, inovasi kebijakan dan inovasi system. Inovasi produk layanan atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan

sementara inovasi proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru memberikan pelayanan. Inovasi dalam strategi atau kebijakan mengacu pada visi, misi, tujuan dan strategi baru beserta alasannya yang berangkat dari realitas yang ada. Jenis lain yang kini berkembang adalah inovasi dalam interaksi system yang mencakup cara baru atau yang diperbarui dalam berinteraksi dengan actor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan (changes in governance).

Layanan Tujuh Menit Layanan tujuh menit merupakan tipologi inovasi proses layanan. Proses atau prosedur yang sebelumnya tidak ada seperti proses validasi, perubahan buku fisik ke digital dan kewenangan pelayanan yang dari 4-5 simpul prosedur menjadi 1 prosedur yakni hanya petugas loket. Ada pembaharuan proses dan prosedur, yakni ada nya prosesnya yang semua lebih cepat karena melalui buku tanah digital tidak perlu lagi mencari buku tanah fisik secara manual. Dan adanya penyerdehanaan kewenangan sehingga proses menjadi lebih cepat.

Selain itu, Layanan Tujuh menit juga tergolong dalam tipologi inovasi metode pelayanan, Layanan Tujuh menit juga memberikan cara baru dalam berinteraksi dengan pemohon, yang biasanya dilakukan secara umum atau campur sekarang menjadi loket sendiri dan menggunakan buku tanah digital, jadi pemohon dapat melihat sendiri dokumen digital tersebut melalui tampilan yang ada di aplikasi computer pertanahan . Dalam menjalankan pelayanan publik, ada metode baru dalam proses pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya yakni terdapat loket sendiri untuk penyelesaian layanan tersebut tanpa harus menunggu lama dan digunakannya sertifikat elektronik atau digital.

Layanan Tujuh Menit sendiri juga termasuk dalam Tipologi kebijakan karena terdapat kewenangan yang diberikan leh petugas loket yang sebelumnya ada di para pejabat. Kewenangan tersebut mengenai tentang penandatanganan surat tanah.

Level Inovasi Layanan Tujuh Menit

Aspek penting lain dalam kajian inovasi adalah berkenaan dengan level inovasi yang mencerminkan variasi besarnya dampak yang ditimbulkan oleh inovasi yang berlangsung. Kategori level inovasi ini dijelaskan oleh Mulgan & Albury brentang mulai dari incremental, radikal, dampai tranformatif. Inovasi inkremantal berarti inovasi yang terjadi membawa perubahan-perubahan kecil terhadap proses atau layanan yang ada. Umumnya sebagian besar inovasi berada dalam level ini dan jarang sekali membawa perubahan terhadap struktur organisasi dan hubungan keorganisasian. Walaupun demikian inovasi incremental memainkan peran penting dalam

pembaruan sektor publik karena dapat melakukan perubahan kecil yang dapat diterapkan terus menerus, dan mendukung rajutan pelayanan yang responsive terhadap local dan perorangan, serta mendukung nilai tambah uang (value for money). Sementara inovasi radikal merupakan perubahan mendasar dalam pelayanan publik atau pengenalan cara-cara yang sama sekali baru dalam proses keorganisasian dan pelayanan. Inovasi jenis ini jarang dilakukan karena membutuhkan dukungan politik yang sangat besar karena umumnya memiliki resiko yang lebih besar pula. Inovasi radikal diperlukan untuk membawa perbaikan yang nyata dalam kinerja pelayanan publik dan memenuhi harapan pengguna layanan organisasi dan pelayanan. Inovasi jenis ini jarang dilakukan karena membutuhkan dukungan politik yang sangat besar karena 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. Sedangkan inovasi transformative atau sistematis membawa perubahan dalam struktur angkatan kerja dan keorganisasian dengan mentransformasi semua sektor, dan secara dramatis mengubah keorganisasian. Inovasi jenis ini membutuhkan waktu yang lebih lama untuk memperoleh hasil yang diinginkan dan membutuhkan perubahan yang mendasar dalam susunan sosial, budaya dan organisasi. Berdasarkan pengertian dari macam-macam level inovasi tersebut, Layanan Tujuh Menit termasuk dalam level inovasi incremental. Layanan tujuh menit merupakan pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya yang hanya membawa perubahan kecil dalam prosesnya, dimana yang mengalami perubahan antara lain : (a) penggunaan buku tanah digital, sehingga pemohon tidak perlu menunggu terlalu lama, dan (b) penyederhanaan alur pelayanan membuat pelayanan jauh lebih cepat dan efisien. Oleh karena itu didalam level inovasi Layanan Tujuh Menit tergolong level incremental karena perubahan terjadi kecil terhadap proses atau layanan yang terjadi. Walaupun yang terjadi hanya perubahan kecil namun inovasi yang dilakukan dapat diterapkan secara terus menerus.

Kategori Inovasi Layanan Tujuh Menit

Layanan Tujuh Menit ini termasuk dalam kategori sustaining innovation (inovasi terusan) karena perubahan yang terjadi dengan melalui Layanan Tujuh Menit terletak pada perubahan buku tanah yang semula buku tanah fisik menjadi buku tanah digital, perubahan tersebut terjadi dari memigrasi buku tanah fisik ke buku tanah digital. Dari proses migrasi tersebut terdapat proses validasi dimana validasi tersebut menjamin semua data di buku tanah digital sama seperti buku tanah fisik tanpa ada data yang dirubah sedikit pun dan proses alur pelayanan yang lebih cepat karena lebih sederhana atau ringkas. Waktu pelayanannya pun lebih cepat. Dengan demikian, perubahan yang terjadi oleh Layanan Tujuh Menit tetap

mendasar pada proses pelayanan yang sudah ada sebelumnya.

Kesimpulan

Layanan Tujuh Menit adalah layanan yang proses pelayanannya berjalan hanya 7 menit. Proses pelayanan ini singkat karena layanan ini menggunakan buku tanah digital dan adanya penyederhanaan alur pelayanan serta pelimpahan kewenangan terhadap petugas loket. Berikut inti dari penerapan Layanan Tujuh Menit:

1. Jenis Layanan : Layanan Tujuh Menit melayani pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya.
2. Waktu Pelayanan : waktu pelayanan menjadi lebih singkat pada awalnya memerlukan waktu 4-5 hari untuk pelayanan pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya yang kemudian menjadi 7 menit.
3. Penggunaan Sistem Digital : buku tanah yang semula dilakukan pengecekan secara manual diganti sistem digital.
4. Pelimpahan Kewenangan : pelimpahan kewenangan sampai pada petugas di Front Office. Inovasi ini merupakan pemangkasan dari sekurangnya 4 atau 5 simpul prosedur menjadi hanya 1 (simpul) yaitu petugas di Front Office. Hal ini dapat dilakukan karena petugas tersebut dapat melakukan tugas yang tadinya dikerjakan oleh 4-5 orang yang berbeda dengan bantuan sistem aplikasi tersebut.
5. Singkatnya Proses Pelayanannya : dengan singkatnya proses pelayanan, pemohon bisa menunggu di loket Layanan Tujuh Menit dan dapat melihat proses pelayanan.

Tipologi Inovasi Layanan Tujuh Menit

Dalam penerapan inovasi Layanan Tujuh Menit termasuk dalam inovasi proses pelayanan karena yang sebelumnya tidak ada seperti proses validasi, perubahan buku fisik ke digital dan kewenangan pelayanan yang dari 4-5 simpul prosedur menjadi 1 prosedur yakni hanya petugas loket. Selain itu, Layanan Tujuh menit juga tergolong dalam tipologi inovasi metode pelayanan, Layanan Tujuh menit juga memberikan cara baru dalam berinteraksi dengan pemohon, yang biasanya dilakukan secara umum atau campur sekarang menjadi loket sendiri dan menggunakan buku tanah digital, jadi pemohon dapat melihat sendiri dokumen digital tersebut melalui tampilan yang ada di aplikasi komputer pertanahan. Dalam menjalankan pelayanan publik, ada metode baru dalam proses pengecekan sertifikat dan penghapusan hak tanggungan roya yakni terdapat loket sendiri untuk penyelesaian layanan tersebut tanpa harus menunggu lama dan digunakannya sertifikat elektronik atau digital.

Layanan Tujuh Menit sendiri juga termasuk dalam Tipologi kebijakan karena terdapat kewenangan yang diberikan ke petugas loket yang sebelumnya ada di para pejabat. Kewenangan tersebut mengenai tentang penandatanganan surat tanah.

Level Inovasi Layanan Tujuh Menit

Penerapan program Layanan Tujuh Menit ini termasuk dalam level incremental. Karena perubahan yang terjadi hanya (a) penggunaan buku tanah digital, sehingga pemohon tidak perlu menunggu terlalu lama, dan (b) penyederhanaan alur pelayanan membuat pelayanan jauh lebih cepat dan efisien. Oleh karena itu didalam level inovasi Layanan Tujuh Menit tergolong level incremental karena perubahan terjadi hanya sebagian kecil terhadap proses atau layanan yang terjadi. Walaupun yang terjadi hanya perubahan kecil namun inovasi yang dilakukan dapat diterapkan secara terus menerus.

Kategori Inovasi Layanan Tujuh Menit

Penerapan program Layanan Tujuh Menit ini termasuk dalam kategori Sustaining Innovation (inovasi terusan) merupakan inovasi yang membawa perubahan baru namun dengan tetap mendasarkan pada kondisi pelayanan dan sistem yang sedang berjalan atau produk yang sudah ada. Dimana perubahan Layanan Tujuh Menit terletak pada perubahan buku tanah yang semula buku tanah fisik menjadi buku tanah digital, proses alur pelayanan yang lebih cepat karena lebih sederhana atau ringkas.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang mengenai inovasi pelayanan publik di Badan Pertanahan Nasional Surabaya II sudah berjalan baik namun masih terdapat kekurangan di dalamnya, baik dari segi sarana, prasarana dan sistemnya yang perlu mendapatkan perbaikan, maka akan di ajukan beberapa saran :

1. Penambahan sarana dan prasarana yaitu, dibutuhkan adanya sistem wifi tambahan bila terjadi eror pada jaringan LAN nirkabel agar tidak menghambat jalannya pelayanan pengecekan sertifikat dan pennghapusan tanggungan roya di loket Lantum.
2. Jumlah petugas operator LATUM ditambah karena volume pelanggan yang tinggi dapat dihadapi sehingga tidak membuat petugas kewalahan,

Daftar Pustaka

Buku

- Atep, Adya Barata. 2004. *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex MediaKomputindo
- C.S. Hutasoit, 2011, *Pelayanan Publik (Teori dan Aplikasi)*, MAGNAScriptJakarta.
- Djam'an satori dan Aan Komariah, *Metode Penelitian Kualitatif*, ALFABETA,Bandung.

F. Al-Assaf, 2001, *Health Care Quality An International Perspective*, WorldHealth Organization, India.

Fandy Tjiptono, 2005, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, ANDI, Yogyakarta.

H.Amin Ibrahim, Drs., MA. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik SertaImplementasinya*.Bandung: CV. Mandar Maju, 2008.

Hardiansyah, 2011, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Gava Media, Yogyakarta.

Harsono Boedi. 2003. *Hukum Agraria Indonesia: sejarah pembentukan undang-undang pokok agrarian, isi dan pelaksanaannya*. Jakarta: Djambatan.

Kurniawan, Agung. 2005, *Transformasi Pelayanan Publik, Pembaruan*, Yogyakarta.

Levine dalam Forum kajian ambtvenaar provinsi jatin, 2006, *PelayananPublik dari Dominasi ke Partisipasi*. Airlangga university press : Surabaya

Lexy J. Moleong, 2002, *Metode Penelitian Kualitatif (Cetakan ketujuhbelas)*,PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Lijan Poltak Sinambela, dkk. *Reformasi Pelayanan Publik (Teori,Kebijakan, dan Implementasi)*.Jakarta: PT Bumi Aksara,2011.

Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif:Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, UI-Press, Jakarta.

Muluk, Khairul M. R. Dr. *KNOWLEDGE MANAGEMENT Kunci Sukses InovasiPemerintah Daerah*. Jatim. Bayumedia Publishing. 2008.

Nurbani, Myrna. 2009. *Reformasi Birokrasi Kota Surakarta*. Thesis Universitas Diponegoro.

Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta: PustakaPelajar. 2006

Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan: PengembanganModel Konseptual, Penerapan Citizen's Charter, dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. 2005.

Rogers, Everett M. 2003.*Diffusion of Innovations* 5th edition. Free Pass: NewYork

Volume 4, Nomor 1, Januari-April 2016

Sampara Lukman. 2000, Manajemen Kualitas Pelayanan, STIA LAN press, Jakarta

Suwarno, Yogi. 2008. Inovasi Di Sektor Publik. STIA-LAN Press: Jakarta

Sugiyono, 2008, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (Cetakan kelima), ALFABETA, Bandung

Sugiyono, 2010, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Cetakan keenam), ALFABETA, Bandung.

Tangkilisan, Hessel, Nogi S. 2005. Manajemen Publik. Jakarta: Grasindo

Wantjik Saleh. 1982. Hak atas tanah. Jakarta: Ghalian Indonesia.

JURNAL

Yuliani, Sri. 2007. Mewujudkan Birokrasi Yang Pro-Citizen. Yogyakarta: Jurnal FISIP UNS. Vol. 3 No.1 Th. 2007

WEBSITE

[http://www.dukcapil.kemendagri.go.id/article/detail/pelayanan publik di era reformasi](http://www.dukcapil.kemendagri.go.id/article/detail/pelayanan%20publik%20di%20era%20reformasi)

[http://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/25312/no de1060 , Intruksi Peningkatan Efisiensi dan Kualitas Pelayanan](http://www.hukumonline.com/pusatdata/detail/25312/no%20de1060%20Intruksi%20Peningkatan%20Efisiensi%20dan%20Kualitas%20Pelayanan)

<http://www.bpn.go.id/tentangbpn.aspx>

<http://www.ombudsman.go.id/index.php/en/publikasi/section/2-laporantahunan.html>

<http://www.informasijatim.com/2011/07/laporan-publik.html>

<http://www.rumah123.com/detil-berita-properti-930-kepala-bpn-optimis-targetkan-sertifikasi-tanah-id.html>