

## **LAPORAN AKSI PERUBAHAN**

### **OPTIMALISASI PELAYANAN PENDAFTARAN TANAH MELALUI PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU BERSTANDAR INTERNASIONAL ISO 9001 : 2015 PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BELU**



**NAMA : DILIATI AGUSTINI OPENG, S.ST**  
**NIP : 19850818 200604 2 003**  
**NO. ABSEN : 14**  
**JABATAN : KEPALA SEKSI PENETAPAN HAK DAN PENDAFTARAN**  
**UNIT KERJA : KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BELU**

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/  
BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
TAHUN 2021**

## **LEMBAR PENGESAHAN**

**OPTIMALISASI PELAYANAN PENDAFTARAN TANAH  
MELALUI PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU  
BERSTANDAR INTERNASIONAL ISO 9001:2015  
PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN BELU**

Disahkan di tanggal ..... bulan Juli tahun Dua Ribu Dua Puluh Satu

**Coach,**

**Project Leader,**

**Ir. Achmad Taufiq Hidayat, M.Si.  
NIP. 19700214 199503 1 002**

**Diliati Agustini Openg, S.ST.  
NIP. 19850818 200604 2 003**

## **LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR**

Laporan Aksi Perubahan ini diajukan oleh :

Nama Peserta : Diliati Agustini Openg, S.ST.  
NIP : 19850818 200604 2 003  
Jabatan : Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran  
Pelatihan : Pelatihan Kepemimpinan Pengawas  
Angkatan : I (Satu)  
Unit Kerja : Kantor Pertanahan Kabupaten Belu

Judul Laporan Aksi Perubahan :

**Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu**

Telah diseminarkan di hadapan penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, untuk selanjutnya Aksi Perubahan akan dilanjutkan pada Jangka Panjang dan Jangka Menengah.

**Coach,**

**Project Leader,**

**Ir. Achmad Taufiq Hidayat, M.Si.  
NIP. 19700214 199503 1 002**

**Diliati Agustini Openg, S.ST.  
NIP. 19850818 200604 2 003**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Laporan Aksi Perubahan ini, yang merupakan bagian dari peningkatan kualitas pelayanan publik dari Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan I Tahun 2021 pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Rancangan Aksi Perubahan ini berjudul *Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu*. Melalui penerapan Sistem Manajemen Mutu tersebut diharapkan akan meningkatkan kinerja pelayanan publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu yang akan berdampak pada kepuasan masyarakat.

Mengingat kemampuan dan pengetahuan dari penulis yang terbatas, maka penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan aksi perubahan ini masih terdapat banyak kekurangan dan ketidaksempurnaan yang ditemui. Oleh karena itu, dengan hati terbuka dan lapang dada, penulis mengharapkan saran atau kritik yang bersifat membangun terhadap laporan ini, guna peningkatan kemampuan penulis di masa yang akan datang dan kemajuan ilmu pengetahuan penulis.

Laporan Aksi Perubahan ini dapat tersusun atas dukungan dan bantuan beberapa pihak, maka pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian ATR/BPN, Bapak Deni Santo, ST, MSc yang telah memberikan arahan dan bimbingan.
2. Kepala Kantor Wilayah BPN Provinsi Nusa Tenggara Timur, Bapak Jaconias Walalayo, S.H., yang telah memberikan kepercayaan dan dukungan secara penuh kepada penulis untuk merancang Aksi Perubahan ini.

3. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu, Bapak Jose Marcus Fernando, S.SiT.,S.H.,MPA. selaku Mentor yang memberikan dukungan penuh dalam memberikan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak Ir. Achmad Taufiq Hidayat, M.Si, selaku coach yang memberikan bimbingan kepada penulis.
5. Bapak/Ibu Widyaiswara yang telah memberikan ilmu dalam setiap mata pelatihan sehingga memudahkan penulis dalam penyusunan rencana aksi perubahan ini.
6. Semua Pihak dari PPSDM yang telah membantu dalam memfasilitasi kegiatan pelatihan ini.
7. Suami dan anak-anak, yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya selalu mendukung di setiap kondisi.
8. Seluruh personil PKP Angkatan I yang selalu semangat dan energik untuk mengikuti pelatihan secara virtual yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati kami sampaikan rancangan ini dengan harapan semoga Laporan Aksi Perubahan ini dapat terlaksana menjadi Aksi Perubahan yang akan membawa perubahan lebih baik dan dapat mendatangkan manfaat dan kegunaan bagi kita semua di masa yang akan datang.

Atambua, Juli 2021

Penulis

Diliati Agustini Openg, S.ST

# DAFTAR ISI

|  |      |
|--|------|
| LEMBAR PENGESAHAN .....                                  | i    |
| LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR.....                           | ii   |
| KATA PENGANTAR.....                                      | iii  |
| DAFTAR ISI.....  | v    |
| DAFTAR GAMBAR.....                                       | vii  |
| DAFTAR TABEL .....                                       | viii |
| BAB I  |      |
| PENDAHULUAN .....  | 1    |
| A.Latar Belakang .....                                   | 1    |
| B.Tujuan Aksi Perubahan .....                            | 3    |
| C.Manfaat Aksi Perubahan.....                            | 5    |
| BAB II   |      |
| PROFIL PELAYANAN .....                                   | 6    |
| A. Tugas dan Fungsi Pelayanan .....                      | 6    |
| 1. Tugas dan Fungsi Kantor Pertanahan .....              | 6    |
| 2. Tugas dan Fungsi Seksi .....                          | 7    |
| 3. Area Bermasalah.....                                  | 7    |
| B. Sumber Daya Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.....     | 10   |
| 1. Sumber Daya Manusia .....                             | 10   |
| 2. Sarana dan Prasarana.....                             | 10   |
| BAB III  |      |
| ANALISIS MASALAH .....                                   | 11   |
| A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi ..... | 11   |
| B. Penetapan Masalah Utama.....                          | 14   |
| C. Analisis Kelayakan Inovasi .....                      | 17   |
| BAB IV   |      |
| STRATEGI MENGATASI MASALAH.....                          | 19   |
| A. Terobosan Inovasi.....                                | 19   |
| B. Model Inovasi .....                                   | 20   |
| C. Pentahapan ( <i>Milestone</i> ) .....                 | 27   |

|   |    |
|---|----|
| D. Hasil Inovasi .....                            | 29 |
| E. Manfaat Inovasi.....                           | 30 |
| F. Pemanfaatan Sumber Daya .....                  | 34 |
| G. Pengendalian Mutu Pekerjaan .....              | 39 |
| H. Sop Pelayanan Publik .....                     | 49 |
| BAB V   |    |
| LAPORAN AKSI PERUBAHAN .....                      | 50 |
| A. Deskripsi Proses Kepemimpinan .....            | 50 |
| 1. Membangun Integritas .....                     | 50 |
| 2. Pengelolaan Budaya Layanan .....               | 51 |
| 3. Pengelolaan Tim .....                          | 53 |
| B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan .....             | 55 |
| 1. Capaian Tahapan Inovasi .....                  | 55 |
| 2. Capaian dalam Perbaikan Sistem Pelayanan ..... | 63 |
| 3. Manfaat Aksi Perubahan .....                   | 63 |
| C. Keberlanjutan Aksi Perubahan .....             | 66 |
| 1. Legalitas Penerapan Inovasi .....              | 67 |
| 2. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi .....        | 68 |
| BAB VI  |    |
| PENUTUP .....                                     | 69 |
| A. Kesimpulan .....                               | 69 |
| B. Rekomendasi .....                              | 69 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                              | 71 |

## DAFTAR GAMBAR

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Gambar 1. | Struktur Organisasi Kantor Pertanahan .....       | 7  |
| Gambar 2. | Analisis Diagram Fishbone.....                    | 15 |
| Gambar 3. | Model Canvas Inovasi .....                        | 33 |
| Gambar 4. | Struktur Tim Efektif Rencana Aksi Perubahan ..... | 34 |
| Gambar 5. | Kluster Stakeholder.....                          | 37 |
| Gambar 6. | Netmap Stakeholder.....                           | 39 |
| Gambar 7. | Bagan SOP Aksi Perubahan .....                    | 49 |



## DAFTAR TABEL

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Tabel 1.   | Area Bermasalah pada Tupoksi .....           | 10 |
| Tabel 2.   | Pembobotan Model ASTRID .....                | 14 |
| Tabel 3.   | Tahapan Rancangan Aksi Perubahan .....       | 29 |
| Tabel 4.   | Manfaat Inovasi bagi Organisasi.....         | 31 |
| Tabel 5.   | Manfaat Inovasi bagi Staf Internal.....      | 32 |
| Tabel 6.   | Manfaat Inovasi bagi Masyarakat.....         | 33 |
| Tabel 7.   | Pemetaan Sumber Daya .....                   | 36 |
| Tabel 8.   | Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2015 .....   | 47 |
| Tabel 4.3. | Rencana Tahapan Kegiatan Aksi Perubahan..... | 59 |
| Tabel 4.4. | Rencana Jadwal Kegiatan.....                 | 59 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Tantangan global yang dihadapi dunia tidak dapat dihindari baik dari sektor pemerintah maupun swasta, mau tidak mau semua pihak dituntut untuk mempersiapkan diri untuk mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi tersebut. Seiring dengan globalisasi ini, standardisasi manajemen telah menjadi isu utama lebih khusus lagi standardisasi tentang sistem manajemen mutu. Untuk itu, suatu lembaga baik pemerintah maupun swasta perlu menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya ke arah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut, dalam pengertian bahwa tujuan atau sasaran mutu dari suatu lembaga mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan atau mitra kerja lembaga tersebut.

Menanggapi isu tersebut di atas, salah satu standar sistem manajemen mutu yang telah berkembang di negara maju dan bahkan di negara-negara berkembang adalah ISO 9001:2015 yang merupakan revisi dari ISO 9001:2008. Standar ini merupakan sarana atau alat untuk mencapai tujuan mutu dalam menerapkan *Total Quality Control* yang diharapkan mampu menjawab perkembangan globalisasi di mana tujuan akhirnya adalah mencapai efektifitas dan efisiensi suatu organisasi. Standar ini merupakan salah satu standar yang diakui secara internasional, yang selanjutnya sudah diadopsi oleh Indonesia menjadi SNI. Standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 merupakan suatu hal yang dianggap masih relatif baru di Indonesia. Namun karena tuntutan masyarakat serta kondisi yang ada, nampak perkembangan penerapan standar ini pada organisasi-organisasi di Indonesia menunjukkan angka yang cukup signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa standar ini sudah mulai akrab dan diakui manfaatnya bagi suatu organisasi. Oleh sebab itu Kantor Pertanahan Kabupaten Belu khususnya Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran berupaya

menyesuaikan dengan standar internasional tersebut dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Hasil akhir dari proses Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 ini adalah membentuk sebuah sistem operasional prosedur pelayanan yang berjenjang dan terintegrasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang memiliki kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati dan diukur dan terlihat dalam pelaksanaan tugas jabatannya meliputi prosedur operasional, instruksi kerja dan format-format rekaman yang digunakan. Penerapan sistem manajemen mutu ini dapat memperkuat *core* dari suatu organisasi dalam hal ini Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu. Kompetensi tersebut dijelaskan sebagai kompetensi pemimpin melayani dan dapat melahirkan Akuntabilitas Jabatan yakni kemampuan mengendalikan kegiatan pelaksanaan pelayanan publik yang dilakukan pejabat pelaksana sesuai standar operasional prosedur.

Aksi Perubahan Penerapan Sistem Manajemen Mutu berstandar Internasional ISO 9001:2015 menunjukkan kompetensi dalam penerapan sistem manajemen berstandar dunia, upaya peningkatan kualitas pelayanan, dan menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur, dan instruksi yang berkaitan dengan mutu telah direncanakan dengan baik. Aksi perubahan ini pula diharapkan mampu mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya (internal dan eksternal) dalam rangka peningkatan kualitas Kinerja Pelayanan Publik. Dengan Diklat Kepemimpinan Pengawas ini, diharapkan mampu untuk mewujudkan Sosok Kepemimpinan melayani yang diindikasikan dengan kemampuan :

- *Membangun karakter dan sikap perilaku kepemimpinan Pancasila yang berintegritas, menjunjung tinggi etika birokrasi, dan bertanggungjawab dalam pengendalian pelayanan publik di unit organisasinya sebagai bentuk perilaku kepemimpinan Pancasila dan belanegara, dan*
- *Mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan dan pengendalian pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya dengan melakukan inovasi,*

kolaborasi, dan mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal dalam rangka implementasi peningkatan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

Untuk memulai menyusun Laporan Aksi Perubahan, penulis diajak untuk mendapatkan Inspirasi yang mengadopsi *best practice* pelayanan instansi yang menjadi lokus kemudian diperoleh *lesson learned* dan dilakukan adopsi dan adaptasi untuk diterapkan pada Seksi penulis. Guna memenuhi salah satu agenda kepemimpinan dalam Diklat Pelatihan Kepemimpinan Pengawas ini, yakni menyusun Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Pelayanan Publik, maka penulis terinspirasi untuk mengadaptasi dan mengadopsi Pelayanan Publik dalam hal Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001 : 2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

Sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Penulis sebagai Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu, maka dipandang perlu untuk menerapkan sistem manajemen mutu berstandar internasional ISO 9001 : 2015 terhadap semua proses kegiatan yang ada dilakukan penatausahaan yang meliputi sosialisasi, pelatihan, dan penerapan. Semua proses yang ada berjenjang dan sistematis sehingga diharapkan akan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

## **B. Tujuan Aksi Perubahan**

Tujuan Aksi Perubahan terkait Diklat Pelatihan Kepemimpinan Pengawas adalah sebagai berikut :

- 1) Mengaktualisasikan nilai-nilai Pancasila dan semangat Bela Negara dalam melaksanakan peran kepemimpinan melayani yang beretika dan berintegritas;
- 2) Melaksanakan peran kepemimpinan melayani yang mampu memberdayakan tim kerja secara efektif, mampu menunjukkan dan memberdayakan sumberdaya organisasi secara optimal, serta mampu

membangun jejaring kerja serta meningkatkan kualitas Pelayanan Publik.

- 3) Memperkuat landasan berpikir dan kualitas untuk meningkatkan kinerja Pelayanan Publik.
- 4) Mengaktualisasikan Pelaksanaan Pekerjaan dengan menerapkan Manajemen Mutu, dan Manajemen Pengawasan agar Inovasi dapat berjalan sesuai Perencanaan Peningkatan Pelayanan Publik yang berkualitas.

Tujuan Aksi Perubahan terkait penerapan sistem manajemen mutu dapat dikategorikan berdasarkan 3 (tiga) periode waktu, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, sehingga aksi perubahan ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi inisiatif kegiatan perubahan selanjutnya. Adapun ketiga tujuan Aksi Perubahan tersebut adalah sebagai berikut :

1) Tujuan Jangka Pendek

Tercapainya pelayanan dan SOP yang baik, rinci dan tepat guna dalam pelayanan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran saat ini sesuai sistem manajemen mutu berstandar internasional ISO 9001:2015.

2) Tujuan Jangka Menengah

Tercapainya pelaksanaan kegiatan rutin maupun program strategis nasional yang cepat dan terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan dengan cara melakukan review secara berkala.

3) Tujuan Jangka Panjang

Tercapainya sistem manajemen mutu berstandar Internasional ISO 9001 : 2015 dalam semua bidang tugas Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

### **C. Manfaat Aksi Perubahan**

1) Manfaat Aksi Perubahan untuk *team leader* adalah :

- Sebagai bentuk aktualisasi kepemimpinan melayani yang beretika dan berintegritas;

- Mampu memberdayakan tim kerja secara efektif dan produktif, untuk menghasilkan perubahan sistem;
- Mampu mendorong sistem manajemen yang bermutu dan berstandar internasional yang mengutamakan kepuasan masyarakat dalam setiap pelayanannya.
- Mampu memanfaatkan sumber daya organisasi secara optimal, serta membangun jejaring kerja untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kabupaten Belu.

2) Manfaat Aksi Perubahan bagi unit kerja dan instansi adalah :

- Meningkatkan sistem layanan pendaftaran tanah kepada masyarakat dan Mitra Kerja ;
- Meningkatkan Transparansi Layanan Kepada masyarakat dan Mitra Kerja;
- Terciptanya suatu SOP yang lebih baik dan jelas dari sebelumnya;
- Terwujudnya pelayanan yang sesuai dengan motto pelayanan yang melayani, professional dan terpercaya;

## **BAB II**

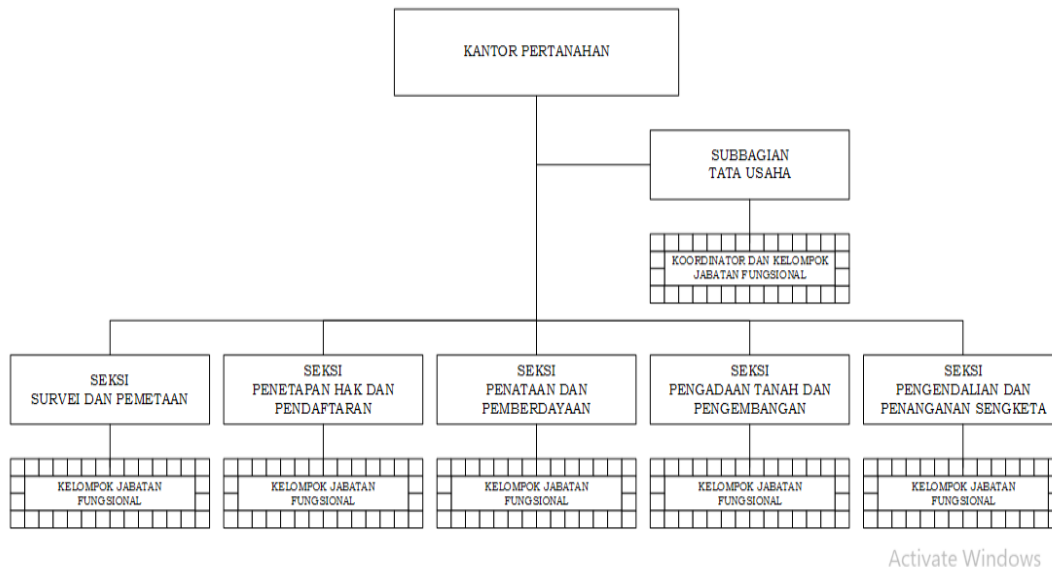
### **PROFIL PELAYANAN**

#### **A. Tugas dan Fungsi Pelayanan**

##### **1. Tugas dan Fungsi Kantor Pertanahan**

Berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan, Kantor Pertanahan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota yang bersangkutan. Dalam melaksanakan tugasnya, Kantor Pertanahan menyelenggarakan fungsi:

1. penyusunan rencana, program, anggaran dan pelaporan;
2. pelaksanaan survei dan pemetaan;
3. pelaksanaan penetapan hak dan pendaftaran;
4. pelaksanaan penataan dan pemberdayaan;
5. pelaksanaan pengadaan tanah dan pengembangan pertanahan;
6. pelaksanaan pengendalian dan penanganan sengketa pertanahan;
7. pelaksanaan modernisasi pelayanan pertanahan berbasis elektronik;
8. pelaksanaan reformasi birokrasi dan penanganan pengaduan; dan
9. pelaksanaan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi Kantor Pertanahan.



Gambar 1. Struktur Organisasi Kantor Pertanahan

## 2. Tugas dan Fungsi Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.

Berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan, Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran mempunyai tugas melaksanakan, inventarisasi, identifikasi, pengelolaan data dan penyajian informasi kegiatan penetapan hak tanah dan ruang dan pendaftaran tanah dan ruang, pemeliharaan hak atas tanah dan ruang, penatausahaan tanah ulayat dan hak komunal, penetapan dan pengelolaan tanah pemerintah, hubungan kelembagaan serta pembinaan dan pengawasan mitra kerja dan PPAT.

## 3. Area Bermasalah

Area bermasalah dapat ditemukan dengan melakukan diagnosis organisasi untuk menemukan gejala atau bahkan masalah yang terindikasi dapat menyebabkan kegagalan dalam melakukan peningkatan kinerja kualitas pelayanan publik. Diagnosis organisasi dimaksudkan untuk menilai kondisi organisasi yang semula dianggap masih berupa isu menjadi masalah nyata yang harus diselesaikan.



Diagnosis organisasi tersebut dapat disesuaikan dengan Tugas dan Fungsi Pelayanan. Hal tersebut diawali dengan memotret kondisi saat ini (*existing*) dan membandingkan dengan kondisi yang diharapkan. Kemudian setelah dilakukan identifikasi kondisi *existing* pelayanan publik saat ini dan kondisi yang diharapkan tersebut, akan didapatkan kesenjangan (*gap*).

Berdasarkan hasil identifikasi tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran maka ditemukan beberapa tupoksi yang masih bermasalah atau belum terlaksana dengan baik yaitu:

Tabel 1. Area Bermasalah pada Tupoksi

| TUPOKSI   | KONDISI SAAT INI                | GAP/ISU   | KONDISI YANG DIHARAPKAN  |
|---|---------------------------------|---|--|
| Melaksanakan, inventarisasi, identifikasi, pengelolaan data dan penyajian informasi kegiatan penetapan hak tanah dan ruang dan pendaftaran tanah dan ruang. | Sistem manajemen belum teratur. | Pelaksanaan kegiatan rutin penetapan hak, pendaftaran tanah dan program strategis nasional masih terdapat tunggakan penyelesaian. | Sistem manajemen mutu berstandar internasional ISO 9001:2015 telah diterapkan. |
| Pemeliharaan hak atas tanah dan ruang   | Sistem manajemen belum teratur. | Pelaksanaan kegiatan rutin pemeliharaan hak masih terdapat tunggakan penyelesaian, warkah dan buku tanah belum tertata            | Sistem manajemen mutu berstandar internasional ISO 9001:2015 telah diterapkan. |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|   |  | dengan baik, warkah dan buku tanah banyak yang hilang, peningkatan kualitas data dan digitalisasi warkah belum optimal. |  |
| Penatausahaan tanah ulayat dan hak komunal    | Belum terdaftarnya bidang tanah ulayat Masyarakat Hukum Adat                                 | Belum ada Peraturan Daerah yang mengatur mengenai tanah ulayat.   | Terdaftarnya bidang tanah ulayat Masyarakat Hukum Adat dan terciptanya regulasi untuk melindungi hak ulayat. |
| Penetapan dan pengelolaan tanah pemerintah    | Belum terdaftarnya semua aset pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.     | Belum terjalinnya koordinasi dan komunikasi yang baik dengan pemerintah setempat.                                       | Terdaftarnya semua aset pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.                           |
| Hubungan kelembagaan                          | Data penting dari instansi lain yang erat kaitannya dengan kegiatan pertanahan belum lengkap | Belum terjalinnya koordinasi dan komunikasi yang baik dengan instansi terkait   | Keterkaitan data antar instansi dapat terintegrasi.  |
| Pembinaan dan pengawasan mitra kerja dan PPAT | Masih terdapat PPAT yang tidak ada pelayanan sama sekali,                                    | Kurangnya pembinaan dan komunikasi antara Kantor  | Semua PPAT dapat aktif dan mampu beradaptasi dengan  |

|  |   |                              |   |
|--|---|------------------------------|---|
|  | masih ada PPATS yang belum bisa beradaptasi dengan pelayanan elektronik | Pertanahan dengan PPAT/PPATS | transformasi digital pelayanan pertanahan |
|--|---|------------------------------|---|

## **B. Sumber Daya Kantor Pertanahan Kabupaten Belu**

Kantor Pertanahan Kabupaten Belu terletak di Kabupaten Belu, beralamat di Jalan Adam Malik, Kelurahan Beirafu, Kecamatan Atambua Barat, Kabupaten Belu, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya Kantor Pertanahan Kabupaten Belu didukung oleh ASN sebanyak 59 (lima puluh sembilan) orang.

### **1. Sumber Daya Manusia Kantor Pertanahan Kabupaten Belu**

Kantor Pertanahan Kabupaten Belu memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 59 (lima puluh sembilan) orang pegawai, yang terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 24 orang dan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebanyak 27 orang, Surveyor Kadaster Berlisensi (SKB) sebanyak 1 orang, Asisten Surveyor Kadaster (ASK) sebanyak 7 orang. Khusus pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah terdiri dari 1 (satu) orang pejabat struktural, 2 (dua) orang pejabat fungsional, 1 (satu) orang ASN, dan 4 (empat) orang PPNPN. Jika dilihat dari sumber daya manusia di Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran kurang cukup mendukung dalam pelaksanaan pelayanan di kantor pertanahan.

### **2. Sarana dan Prasarana**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, Kantor Pertanahan Kabupaten Belu memiliki 2 (dua) printer, 1 (satu) mesin ketik, 1 (satu) unit computer, dan 2 (dua) laptop. Jika dilihat dari volume kerja yang tinggi, sarana dan prasarana tersebut masih kurang cukup mendukung pelaksanaan kegiatan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.

### **BAB III**

#### **ANALISIS MASALAH**

##### **A. Identifikasi Masalah Pada Area Tugas dan Fungsi Yang Bermasalah**

Identifikasi masalah adalah pengenalan masalah atau inventarisir masalah. Identifikasi masalah merupakan unsur yang dikatakan paling penting di antara proses yang lain. Proses identifikasi masalah pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu adalah sebagai berikut :

1. Tunggakan pelayanan pendaftaran tanah masih cukup tinggi

Salah satu kunci keberhasilan organisasi adalah sistem manajemen yang sesuai dengan standar mutu ISO 9001:2015. Manajemen mutu sendiri merupakan sebuah sistem yang menentukan kebijakan, merencanakan, mengontrol, dan mengembangkan kualitas mutu yang diberikan organisasi. Sistem ini juga dikenal sebagai sebuah filosofi dasar yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan akan menentukan keberhasilan jangka panjang dari sebuah organisasi. Di dalamnya, semua *stakeholders* atau pemangku kepentingan bekerjasama dalam peningkatan kualitas produk dan layanan serta budaya kerja di lingkungan organisasi.

Identifikasi masalah pada area tugas dan fungsi Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran terkait tunggakan pelayanan pendaftaran tanah yang masih cukup tinggi adalah belum adanya sistem manajemen internal yang mengatur setiap proses kegiatan pelayanan guna mendukung Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan yang telah ada, sehingga masih terdapat berbagai permasalahan. Permasalahan tersebut terdiri dari 2 (dua) faktor, yaitu:

a) Faktor Internal

- 1) Arsip-arsip Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran baik surat-surat, warkah dan buku tanah belum terdokumentasi dan tertata dengan baik.

2) Sumber daya manusia yang terbatas dan belum kompeten dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

b) Faktor Eksternal

1) Pemahaman masyarakat yang masih rendah.

2) Keterlambatan masyarakat dalam melengkapi kekurangan berkas yang ditemukan pada saat sidang panitia pemeriksaan tanah di lapangan.

3) Terdapat sengketa pada saat kegiatan pengukuran dan sidang panitia pemeriksaan tanah.

4) Kurangnya keterlibatan pemerintah setempat.

5) Kurangnya koordinasi dengan instansi terkait.

2. Belum ada peraturan daerah yang mengatur mengenai tanah ulayat

Pengakuan hak ulayat terdapat pada Pasal 18B ayat (2) UUD 1945 yang menyatakan: *"Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang-undang."* Dalam Pasal 3 UUPA menyatakan: *"Dengan mengingat ketentuan-ketentuan dalam pasal 1 dan 2 pelaksanaan hak ulayat dan hak-hak yang serupa itu dari masyarakat-masyarakat hukum adat, **sepanjang menurut kenyataannya masih ada**, harus sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kepentingan nasional dan Negara, yang berdasarkan atas persatuan bangsa serta tidak boleh bertentangan dengan Undang-undang dan peraturan-peraturan lain yang lebih tinggi."*

Identifikasi masalah pada area tugas dan fungsi Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran terkait belum adanya peraturan daerah yang mengatur mengenai tanah ulayat adalah tanah ulayat pada Kabupaten Belu masih berdasarkan pada klaim oleh pihak-pihak yang menyebut diri mereka sebagai kepala suku tertentu dan anggota suku tertentu. Sementara berdasarkan Penjelasan Pasal 67 ayat (1) Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan,

suatu masyarakat hukum adat diakui keberadaannya, jika menurut kenyataannya memenuhi unsur antara lain:

- a) masyarakatnya masih dalam bentuk paguyuban (*rechtsgemeenschap*);
  - b) ada kelembagaan dalam bentuk perangkat penguasa adatnya;
  - c) ada wilayah hukum adat yang jelas;
  - d) ada pranata dan perangkat hukum, khususnya peradilan adat, yang masih ditaati; dan
  - e) masih mengadakan pemungutan hasil hutan di wilayah hutan sekitarnya untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari.
3. Belum terjalinnya koordinasi dan komunikasi yang baik dengan pemerintah setempat mengenai aset pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Pelaksanaan sertifikasi BMN berupa tanah telah diamanatkan dalam Pasal 49 Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Pasal 33 Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah. Selanjutnya sesuai dengan amanat dalam Pasal 2 Peraturan Bersama Menteri Keuangan Nomor 186/PMK.06/2009 dan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 24 Tahun 2009 tentang Pensertifikatan Barang Milik Negara Berupa Tanah, BMN berupa tanah harus disertifikatkan atas nama Pemerintah Republik Indonesia c.q. Kementerian/Lembaga yang menguasai dan/atau menggunakan Barang Milik Negara”. Kendala yang dihadapi BPN dalam Percepatan Sertifikasi yakni satuan kerja (satker) yang tidak mengetahui batasan tanahnya, untuk itu perlu adanya komunikasi dan koordinasi yang baik antara BPN dengan Kementerian/Lembaga (K/L) yang menguasai dan/atau menggunakan Barang Milik Negara sehingga percepatan sertifikasi dapat terlaksana.

## B. Penetapan Masalah Utama

Dari 3 (tiga) masalah yang telah diidentifikasi di atas, perlu dilakukan analisis pemilihan masalah untuk menentukan masalah mana yang paling prioritas dalam aksi perubahan. Dalam menentukan masalah utama yang prioritas maka penulis memilih menggunakan karakteristik ASTRID dengan menggunakan metode pembobotan sebagai berikut :

Tabel 2. Pembobotan Model ASTRID

| No. | Kriteria                                 | Bobot Kriteria | Masalah   |           |           | Keterangan                          |
|-----|--|----------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------|
|     |  |                | A         | B         | C         |                                     |
| 1   | Aktual                                   | 15             | <b>13</b> | <b>13</b> | 12        | <i>Masalah poin A yang terpilih</i> |
| 2   | Spesifik                                 | 10             | <b>10</b> | 9         | 9         |                                     |
| 3   | Transformasional                         | 10             | <b>10</b> | 8         | 8         |                                     |
| 4   | Relevan                                  | 15             | <b>13</b> | <b>13</b> | <b>13</b> |                                     |
| 5   | Inovatif                                 | 20             | <b>20</b> | 19        | 19        |                                     |
| 6   | Dapat dilaksanakan sesuai masa pelatihan | 30             | <b>29</b> | 25        | 25        |                                     |
|     |  |                | <b>95</b> | 87        | 86        |                                     |

Keterangan:

A = Tunggalan pelayanan pendaftaran tanah masih cukup tinggi

B = Belum ada peraturan daerah yang mengatur tentang tanah ulayat

C = Belum terjalinnya koordinasi dengan pemerintah pusat maupun Daerah

ASTRID merupakan kepanjangan dari Aktual, Spesifik, Transformasi, Relevan, Inovatif dan Dapat dilaksanakan sesuai masa pelatihan dengan penjelasan sebagai berikut :

### 1. Aktual

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang sedang hangat diperbincangkan.

### 2. Spesifik

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang bersifat khusus terkait Rencana Aksi Perubahan

### 3. Transformasi

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang bersifat perubahan pola dan inovasi terkait Rencana Aksi Perubahan

### 4. Relevan

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang sesuai dengan Tupoksi terkait Rencana Aksi Perubahan

### 5. Inovatif

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang bersifat pembaharuan yang kreatif terkait Rencana Aksi Perubahan

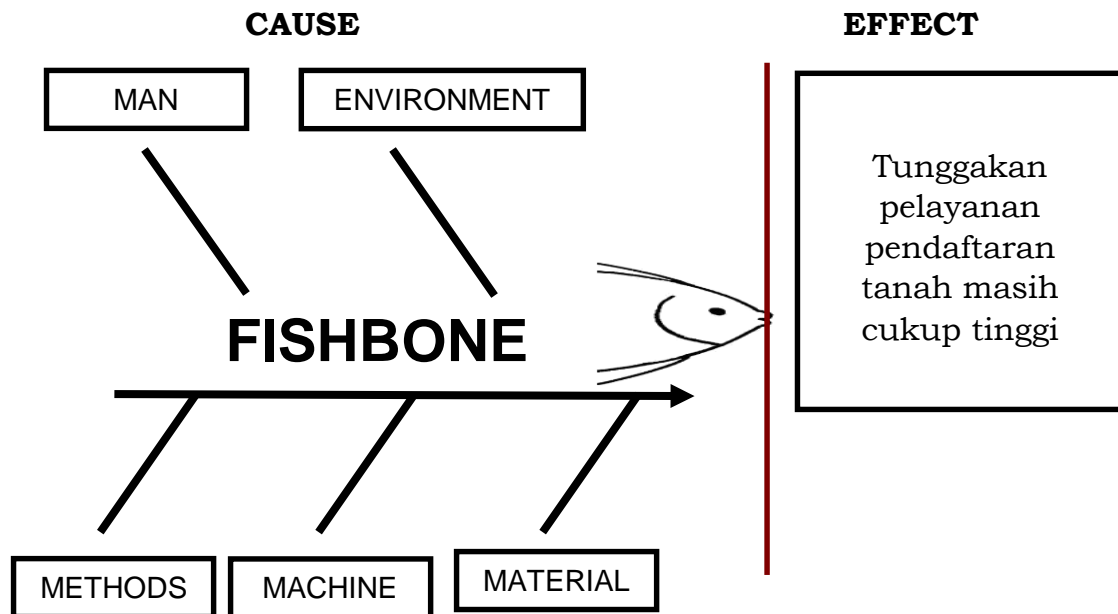
### 6. Dapat dilaksanakan sesuai masa pelatihan

Masalah yang menjadi kriteria merupakan masalah yang dapat dilaksanakan tepat waktu sesuai jadwal yang diuraikan pada Rencana Aksi Perubahan

Dari penghitungan analisis masalah prioritas di atas diperoleh nilai dengan bobot tertinggi yaitu 95 pada poin masalah A yaitu “Tunggakan pelayanan pendaftaran tanah masih cukup tinggi” sehingga dalam rancangan aksi perubahan ini penulis akan menetapkan masalah ini untuk aksi perubahan dengan gagasan inovasi berupa *Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.*

Permasalahan tunggakan pelayanan pendaftaran tanah yang masih cukup tinggi disebabkan oleh beberapa faktor yang akan dianalisis lebih dalam dan detil dengan menggunakan analisis diagram fishbone atau diagram sebab akibat. Elemen-elemen inilah nantinya yang akan digunakan sebagai dasar dan akan dipilih untuk dilakukan perbaikan. Penyebab dari permasalahan yang timbul tersebut dapat dilihat dalam model *Diagram Fishbone*, berikut ini:





Gambar 2. Analisis Diagram Fishbone

Dari diagram tersebut dapat diperoleh 16 faktor yang menjadi penyebab dari adanya isu strategis/masalah utama tersebut, yaitu :

1. *Man* :
  - a. Kurang teliti
  - b. Malas
  - c. Bekerja berdasarkan kebiasaan
  - d. Tingkat pengetahuan rendah
  - e. Ego pribadi
  - f. Tidak mau bekerja sama
  - g. Tidak disiplin
  - h. Tidak mau berbagi ilmu
2. *Environment* :
  - a. Ruang kerja sempit dan panas
  - b. Tidak tersedia ruang penyimpanan warkah sehingga ruangnya menjadi satu dengan ruang kerja
3. *Methods*
  - a. Bekerja masih menggunakan pola lama

- b. Belum bisa beradaptasi dengan transformasi digital pelayanan
  - c. Belum ada standar kerja
  - d. Keterbatasan dana
4. *Machine*:
- a. Sarana pendukung berupa computer dan laptop terbatas
  - b. Sarana pendukung berupa printer terbatas
  - c. Sarana pendukung berupa mesin ketik terbatas
5. *Material* :
- a. Ketersediaan ATK terbatas

Berdasarkan uraian dari analisis model *Diagram Fishbone* di atas diperoleh penyebab dominan adalah dari **Man** yang mengakibatkan terjadinya tunggakan dalam penyelesaian pekerjaan pendaftaran tanah, sehingga perlu dicarikan terobosan inovasi untuk mengatasi penyebab masalah tersebut. Inovasi yang akan dilakukan adalah “Optimalisasi Pekerjaan Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.”

### **C. ANALISIS KELAYAKAN INOVASI**

Setelah mendapatkan isu strategis dan masalah yang terpilih yaitu *Tunggakan pelayanan pendaftaran tanah yang masih cukup tinggi*, maka hal selanjutnya adalah dengan langkah menggagas ide perubahan. Ide perubahan harus memiliki kelayakan inovasi, dan untuk mengetahui kelayakan inovasi tersebut maka perlu dianalisis dengan mempertimbangkan hal sebagai berikut :

#### **1. Kelayakan Administratif**

Secara administrasi, inovasi yang akan dilaksanakan telah sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kabupaten Belu yang berkaitan dengan pelaksanaan inventarisasi, identifikasi, pengelolaan data dan penyajian informasi kegiatan penetapan hak tanah dan ruang dan pendaftaran tanah dan ruang serta pemeliharaan hak atas tanah dan ruang.

## 2. Kelayakan Sumber Daya

Inovasi telah didukung oleh sumber daya manusia yang cukup dan sarana dan prasarana yang memadai.

## 3. Kelayakan Teknis

Inovasi secara teknis dibangun sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran dan penerapannya tidak begitu sulit.

## 4. Kelayakan Regulasi

Inovasi ini secara hukum layak untuk dilaksanakan karena sistem manajemen mutu erat kaitannya dengan reformasi birokrasi dan proses pembangunan zona integritas seperti yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Di samping itu, inovasi ini juga untuk mendukung regulasi Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah, Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP 24 Tahun 1997, Peraturan Pemerintah Nomor 128 Tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

## **BAB IV**

### **STRATEGI MENGATASI MASALAH**

#### **A. Terobosan Inovasi**

Inovasi adalah sebuah ide, praktik atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya. Sedangkan inovasi pelayanan adalah penerapan ide-ide baru dalam penyelenggaraan pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara agar masyarakat dapat memenuhi kebutuhannya. Inovasi tidak harus merupakan sebuah teknologi baru yang menakjubkan atau penemuan yang bisa mengubah kehidupan. Inovasi bisa berarti menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu. Inovasi bisa juga berarti melakukan modifikasi produk yang seiring waktu mengarah pada peningkatan jangka panjang yang signifikan. Tetapi pemanfaatan ide-ide ini membutuhkan strategi yang kuat untuk memastikan mereka dapat berfungsi sebaik mungkin.

Inovasi bukan hanya ‘penemuan besar’, ia adalah kemampuan organisasi untuk mendeteksi dan menanggapi perubahan kondisi di lingkungannya, untuk menanggapi peluang baru dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara maksimal. Dengan cara ini, ide-ide baru besar yang kita lihat sering muncul sebagai hasil dari banyak ide kecil dan perubahan yang telah diterapkan dan dikembangkan. Standar-standar ini membantu organisasi melakukan hal itu dengan memberikan prosedur praktik terbaik dan panduan yang membantu mereka menangkap informasi yang tepat dan menggunakannya dengan cara yang paling efektif.

Dengan penerapan sistem manajemen mutu berstandar internasional ISO 9001:2015 ini, diharapkan dapat tersedianya dokumentasi data berkas pendaftaran tanah yang berstandar internasional, kekuatan kepemimpinan yang maksimal, fokus pelayanan kepada stakeholders dan masyarakat, serta seluruh unsur dalam organisasi terkait terlibat dan konsen dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu yaitu pedoman mutu, prosedur-prosedur operasional, instruksi-instruksi kerja pada semua tahap proses kegiatan, format

rekaman yang digunakan dalam pelaksanaan tugas, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya. Dengan terobosan ini diharapkan akan lahir inovasi-inovasi baru yang akan mempermudah akses masyarakat dalam memperoleh pelayanan pendaftaran tanah.

## **B. Model Inovasi**

Penerapan sistem manajemen mutu adalah suatu keputusan strategis bagi suatu organisasi yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan menyediakan dasar yang kuat untuk inisiatif pembangunan berkelanjutan. Manfaat potensial suatu organisasi yang mengimplementasikan sistem manajemen kualitas berdasarkan standar internasional adalah :

1. Kemampuan untuk menyediakan produk dan jasa secara konsisten yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan persyaratan hukum serta peraturan yang berlaku;
2. Memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan;
3. Menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks dan tujuannya;
4. Kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang ditentukan.

Standar Internasional ini mempergunakan pendekatan proses, yang menggabungkan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) dan pemikiran berbasis risiko. Pendekatan proses menggerakkan sebuah organisasi untuk merencanakan proses-proses dan interaksinya. Siklus PDCA menggerakkan sebuah organisasi untuk memastikan bahwa proses-proses mendapat sumber daya dan pengelolaan secara sesuai, dan peluang untuk peningkatan dapat ditentukan dan dilakukan.

Penting bagi suatu organisasi untuk memiliki sertifikat ISO 9001. Sertifikat ISO 9001 merupakan pengakuan dari pihak luar yang kredibel dan independen bahwa organisasi sudah menjalankan persyaratan di ISO 9001. ISO 9001 adalah sebuah keteraturan, atau dengan kata lain suatu organisasi sudah dikelola dengan lebih baik. Dengan mengikuti persyaratan di ISO 9001, suatu organisasi dapat merasakan kemajuan

yang signifikan, terutama dalam hal meningkatkan kinerja organisasi. Untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001 membutuhkan perjalanan yang tidak mudah dan adanya upaya dari organisasi. Berikut langkah-langkah yang harus dipersiapkan untuk sertifikasi ISO 9001 :

1. Komitmen Manajemen Puncak (*Top Management*) dalam hal ini Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu

Manajemen puncak harus menunjukkan komitmen dan tekad untuk menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 di Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran. Tanpa komitmen manajemen puncak, tidak ada inisiatif kualitas yang dapat berhasil. Manajemen puncak harus diyakinkan bahwa sertifikasi akan memungkinkan Kantor Pertanahan Kabupaten Belu untuk menunjukkan kepada masyarakat komitmen yang nyata terhadap kualitas. Harus disadari bahwa sistem manajemen mutu akan meningkatkan efisiensi pelayanan secara keseluruhan. Manajemen puncak harus memberikan bukti komitmennya untuk pengembangan dan implementasi sistem manajemen mutu dan terus meningkatkan efektivitasnya dengan:

- a. Mengkomunikasikan kepada para pegawai pentingnya memenuhi kepuasan pemohon serta persyaratan hukum dan peraturan.
- b. Menentukan kebijakan mutu Kantor Pertanahan dan memberitahukan hal ini kepada setiap pegawai.
- c. Memastikan bahwa sasaran mutu ditetapkan di semua tingkatan dan fungsi.
- d. Memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu.
- e. Menunjuk perwakilan manajemen untuk mengkoordinasikan kegiatan sistem manajemen mutu.
- f. Melakukan tinjauan manajemen.
- g. Manajemen puncak juga harus mempertimbangkan tindakan seperti: Memimpin organisasi dengan memberi contoh.
- h. Berpartisipasi dalam proyek peningkatan.
- i. Menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan orang.

## 2. Membentuk Tim Implementasi ISO

ISO 9001:2015 memang tidak mewajibkan adanya wakil manajemen dalam penerapan ISO 9001. Akan tetapi dalam prakteknya wakil manajemen atau tim ISO masih sangat dibutuhkan untuk menerapkan dan menjalankan ISO 9001. Bisa terdiri dari satu atau beberapa orang tergantung kompleksitas suatu organisasi. Orang-orang yang tergabung dalam team ini bertugas sebagai koordinator untuk merencanakan, mengimplementasikan & mengawasi pelaksanaan ISO 9001. Untuk kelancaran proses persiapan ISO, pastikan posisi ini diisi oleh seseorang yang mengerti Kantor Pertanahan khususnya Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, memahami persyaratan ISO 9001, dokumen pendukung, dan lebih baik seorang yang disegani oleh orang-orang di kantor.

## 3. Mulai Program Kesadaran & Pelatihan ISO 9001

Program kesadaran diawali dengan mengkomunikasikan secara resmi rencana Kantor Pertanahan Kabupaten Belu terkhusus Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran untuk mempersiapkan sertifikasi ISO 9001, serta mengkomunikasikan kepada seluruh pegawai tujuan dari sistem manajemen mutu ISO 9001, keuntungan yang ditawarkannya kepada pegawai, masyarakat, dan organisasi, bagaimana cara kerjanya, dan peran serta tanggung jawab mereka dalam sistem. Program kesadaran harus menekankan manfaat yang diharapkan Kantor Pertanahan untuk diwujudkan melalui sistem manajemen mutu ISO 9001-nya. Setelah itu dilakukan program pelatihan, yang harus disusun untuk berbagai kategori pegawai. Pelatihan harus mencakup konsep dasar sistem manajemen mutu, pemahaman persyaratan ISO 9001 serta dampak keseluruhannya pada tujuan strategis kantor, proses, dan aktifitas harian. Selain itu, pelatihan awal diperlukan dalam pemahaman penyusunan dokumen seperti manual mutu, prosedur dan instruksi kerja, dll.

#### 4. Memeriksa dan Identifikasi Kondisi Saat ini

Tujuan ISO 9001 adalah untuk menciptakan sistem manajemen mutu yang sesuai dengan persyaratan ISO 9001. Ini tidak menghalangi memasukkan, mengadaptasi, dan menambahkan program berkualitas yang sudah ada. Jadi langkah selanjutnya adalah membandingkan sistem manajemen yang sudah ada saat ini dengan persyaratan dari ISO 9001:2015. Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran butuh membuat diagram alir proses terlebih dahulu. Sejumlah besar prosedur tertulis mungkin sudah ada, dokumen-dokumen ini tidak boleh dibuang. Sebaliknya, harus dimasukkan ke dalam sistem manajemen kualitas baru. Dokumen yang membutuhkan modifikasi atau penjabaran harus diidentifikasi dan didaftar. Dalam proses peninjauan, dokumen harus dikumpulkan, dipelajari dan didaftarkan untuk penggunaan lebih lanjut, atau mungkin direvisi. Setelah memperoleh gambaran yang jelas tentang bagaimana sistem manajemen saat ini dibandingkan dengan persyaratan ISO 9001:2015, semua ketidaksesuaian harus koreksi dengan rencana implementasi yang terdokumentasi.

#### 5. Menentukan Ruang Lingkup dan Kebijakan Organisasi

Menentukan ruang lingkup Sistem Manajemen Mutu (SMM) telah menjadi bagian dari persyaratan ISO 9001 sejak lama. Ruang lingkup ini adalah bagian penting dari manual mutu, karena menentukan seberapa jauh SMM meluas dalam operasional kegiatan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, dan merinci setiap pengecualian dari persyaratan ISO 9001 dan justifikasi untuk ini. Melalui ruang lingkup itulah ditentukan apa yang tercakup dalam Sistem Manajemen Mutu dalam Seksi. Ruang lingkup SMM dapat mencakup seluruh organisasi, fungsi tertentu, atau satu fungsi atau lebih di seluruh kelompok organisasi. Biasanya ruang lingkup ini akan sangat dipengaruhi oleh produk dan layanan organisasi.

Kebijakan adalah maksud dan tujuan dari organisasi yang dinyatakan secara formal oleh manajemen puncak. Manajemen puncak harus menetapkan kebijakan mutu yang sesuai dengan tujuan dan



konteks organisasi, dan ia harus mendukung arahan strategisnya. Ini juga harus menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan dan meninjau tujuan mutu, termasuk komitmen untuk memenuhi persyaratan yang berlaku dan untuk terus meningkatkan sistem manajemen mutu. Merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk menerapkan dan memelihara kebijakan mutu.

#### 6. Membuat Perencanaan : Risiko dan Peluang serta Sasaran dan Rencana Pencapaiannya

Risiko dan peluang adalah persyaratan baru dalam ISO 9001. Risiko adalah efek ketidakpastian dari hasil yang kita inginkan. ISO 9001 memberikan kebebasan dari Kantor untuk menggunakan metode untuk menentukan risiko dan peluang ini dalam aktifitas Seksi. Risiko dan peluang yang dibuat diprioritaskan yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran. Sasaran atau target yang dibuat harus spesifik, terukur, dimonitor dan dikomunikasikan. Sasaran ini harus dituangkan ke dalam informasi yang terdokumentasi. Selain memiliki sasaran, kantor harus menetapkan rencana atau strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Apa yang harus dilakukan, sumber daya apa yang dibutuhkan, siapa yang bertanggung jawab, kapan sasaran ini akan diselesaikan dan bagaimana hasilnya akan dievaluasi (konsep 5W 1 H).

#### 7. Membuat Dokumentasi ISO 9001

ISO memberi kebebasan bagi kantor untuk membuat dokumen yang fleksibel. Proses ini sudah ada di kantor dan hanya perlu didokumentasikan secara memadai untuk memastikan hasil yang konsisten. Tidak semua proses perlu didokumentasikan prosedurnya, tetapi penting untuk memutuskan mana yang perlu untuk memastikan produk dan layanan yang sesuai. Informasi yang terdokumentasi ini dapat digunakan untuk mengkomunikasikan pesan, sebagai panduan, memberikan bukti bahwa yang direncanakan sebenarnya sudah dilakukan, atau berbagi ilmu dan pengetahuan.

Ada istilah baru yaitu informasi yang terdokumentasi. Ada dokumen wajib dan dokumen yang dibutuhkan (tidak wajib). Informasi yang terdokumentasi ini bisa berbentuk prosedur atau instruksi kerja atau form, dan juga dalam bentuk catatan atau *record*. Meskipun istilah prosedur sudah tidak digunakan di persyaratan ISO 9001:2015, kantor masih boleh menggunakan istilah tersebut untuk dokumen internalnya. Kantor dianjurkan untuk tetap membuat Manual atau Pedoman Mutu. Lalu membuat konteks organisasi, serta mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pihak yang berkepentingan. Lalu membuat pernyataan terdokumentasi tentang kebijakan mutu dan sasaran mutu, prosedur yang menerangkan proses dan aktifitas serta catatan yang menyediakan bukti bahwa prosedur tersebut dilaksanakan. Setelah dokumentasi sistem manajemen mutu yang diperlukan dibuat, dokumen ini harus dikontrol. Kontrol dilakukan dengan cara mengelola pembuatan, persetujuan, distribusi, revisi, penyimpanan, dan pembuangan berbagai jenis dokumentasi. Sistem manajemen dokumen harus sederhana dan semudah mungkin dioperasikan. Selain dibuat dan dikontrol, semua dokumen ini harus dipahami pihak yang akan menggunakan dokumen tersebut.

## 8. Implementasi

Implementasi berdasarkan semua dokumen yang sudah dibuat sebelumnya. Ini untuk memastikan prosedur dan seluruh dokumen yang sudah dibuat telah dimengerti, dan diterapkan sepenuhnya oleh seluruh jajaran pegawai. Pastikan pegawai melaksanakan prosedur yang sudah ada. Jika terjadi perbedaan antara prosedur dengan pelaksanaannya, harus diputuskan apakah prosedur yang akan direvisi atau pelaksanaan di lapangan yang disesuaikan dengan prosedur. Semua dokumen yang direvisi harus dilaporkan ke dokumen sistem. Yakinkan agar form yang sudah dibuat digunakan di lapangan.

## 9. Pelatihan Internal Auditor

Pelaksanaan harus dipantau untuk memastikan bahwa sistem manajemen mutu efektif dan sesuai dengan standar. Salah satu pemantauan dilakukan dengan audit internal. Audit internal dilakukan oleh auditor internal. Untuk itu perlu adanya pelatihan bagi internal auditor ini, agar mereka kompeten dalam pelaksanaan audit nantinya. Auditor harus mampu merencanakan, melaksanakan dan membuat laporan dari audit yang efektif dan memberikan nilai tambah bagi area yang diaudit. Audit bukanlah mencari-cari kesalahan, tetapi mencari kesesuaian dengan persyaratan ISO 9001:2015, persyaratan pelanggan serta kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan. Pelatihan ini bisa melibatkan pihak luar yang sudah kompeten dalam pelaksanaan audit.

## 10. Evaluasi kinerja termasuk internal audit

Kantor harus melakukan pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi, untuk menentukan apakah hasil yang diinginkan tercapai. Kantor juga harus memutuskan informasi terdokumentasi apa yang perlu disimpan sebagai bukti hasil pemantauan, pengukuran, analisis dan evaluasi. Kantor harus mengukur kepuasan masyarakat, yang diperoleh dari berbagai metode (misalnya wawancara, kunjungan ke masyarakat, masukan dari layanan pengaduan, daftar keluhan, dll). Melalui internal audit, Kantor dapat mengetahui kinerja dan efektivitas sistem manajemen dari pandangan yang tidak memihak, untuk memastikan bahwa pengaturan direncanakan, dilaksanakan dan dipelihara secara efektif. Melalui audit internal dapat digunakan untuk menentukan apakah sistem manajemen sesuai dengan persyaratan dari ISO 9001:2015 dan persyaratan organisasi. Metode audit harus mencakup pengamatan langsung terhadap proses (observasi), wawancara dengan orang yang relevan, dan pemeriksaan informasi terdokumentasi (seperti prosedur internal, gambar, spesifikasi, standar, persyaratan, persyaratan undang-undang dan peraturan, dan dalam sistem manajemen kantor).

#### 11. Melaksanakan Rapat Tinjauan Manajemen

Manajemen puncak harus melakukan tinjauan manajemen. Ini adalah aktivitas yang harus dilakukan manajemen puncak sejalan dengan arah strategis organisasi. Tujuannya adalah untuk meninjau informasi tentang kinerja sistem manajemen mutu untuk menentukan apakah masih sesuai, memadai dan efektif. Tinjauan manajemen harus dilakukan pada interval yang direncanakan, bisa bulanan, triwulanan, setengah tahunan atau tahunan. Organisasi harus membahas bagaimana hal itu akan memastikan bahwa semua persyaratan tinjauan manajemen ISO 9001 terpenuhi. Organisasi dapat melakukan tinjauan manajemen sebagai kegiatan mandiri atau dalam kombinasi kegiatan terkait (mis. Pertemuan, laporan, rakernas dll).

#### 12. Audit Eksternal oleh Badan Sertifikasi

Setelah langkah awal hingga langkah ke 11 dilaksanakan, organisasi siap menghubungi badan sertifikasi untuk pelaksanaan audit. Pihak badan sertifikasi lalu akan mengirimkan jadwal audit. Untuk audit awal ini, biasanya didahului dengan stage 1 audit, yaitu audit dokumentasi terlebih dahulu. Badan sertifikasi akan melakukan audit kelengkapan dan keakuratan dokumentasi. Jika audit ini sudah dapat terpenuhi dengan baik, maka akan dilanjutkan dengan audit stage 2 atau audit implementasi dan keefektifan sistem manajemen mutu yang ada.

### **C. Pentahapan (*Milestone*)**

Tahapan jangka pendek, menengah dan panjang yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Tahapan Rancangan Aksi Perubahan

| TAHAPAN UTAMA & WAKTU  | KEGIATAN   |
|--|--|
| <b>JANGKA PENDEK</b>   |  |
| <p>A. Membentuk Tim Efektif<br/>Dilaksanakan minggu ke-1 dan ke-2 Mei 2021</p>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan rapat persiapan dengan Mentor, Petugas Locket dan pelaksana Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah.</li> <li>2. Pembentukan Tim Efektif.</li> <li>3. Pembagian tugas.</li> <li>4. Membuat Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu tentang Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan.</li> </ol> |
| <p>B. Membangun Rancangan Aksi Perubahan<br/>Dilaksanakan pada minggu ke-3 dan ke-4 Mei 2021</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan rapat persiapan dengan Mentor dan Tim Efektif membahas rencana aksi perubahan.</li> <li>2. Mencari dukungan stakeholder.</li> <li>3. Proses pembangunan rancangan aksi perubahan.</li> </ol>  |
| <p>C. Uji coba rancangan aksi perubahan<br/>Dilaksanakan pada minggu ke-1 dan ke-2 Juni 2021</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi dengan Mentor mengenai rencana uji coba pelaksanaan aksi perubahan.</li> <li>2. Koordinasi dengan stakeholder mengenai uji coba pelaksanaan aksi perubahan.</li> <li>3.</li> </ol>  |
| <p>D. Pelaporan kegiatan<br/>Dilaksanakan pada minggu ke-3 dan ke-4 Juni 2021</p>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan monitoring pelaksanaan.</li> <li>2. Melakukan evaluasi kegiatan.</li> <li>3. Mengumpulkan bahan-bahan dan bukti-bukti aksi perubahan.</li> <li>4. Menyusun laporan aksi perubahan.</li> </ol>  |

| <b>JANGKA MENENGAH</b>   |  |
|--|--|
| 1. Review sistem secara berkala<br>Juli 2021 s/d Desember 2021 | 1. Memantau keefektifan standar mutu yang telah diterapkan secara berkala.<br>2. Melakukan perbaikan jika diperlukan.<br>3. Mengusulkan perencanaan anggaran sertifikasi ISO 9001:2015 di tahun anggaran 2022.   |
| <b>JANGKA PANJANG</b>  |  |
| 1. Tahun 2022 dst.   | 1. Terus melakukan review dan perbaikan-perbaikan secara berkala menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen.<br>2. Proses Sertifikasi ISO 9001:2015.<br>3. Mempublikasikan keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran melalui berbagai media. |

#### **D. Hasil Inovasi**

##### **1. Jangka Pendek**

Hasil inovasi jangka pendek yaitu menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada setiap tahapan proses kegiatan pelayanan yang ada pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, yang meliputi:

1. Pembuatan pedoman mutu yang merupakan rangkuman dari keseluruhan prosedur.
2. Pembuatan prosedur kerja secara umum.
3. Pembuatan instruksi kerja pada setiap tahapan proses kegiatan.
4. Pembuatan format-format rekaman pada setiap aktifitas kegiatan.
5. Pemberian motivasi kepada pelaksana Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran sehingga bisa diperoleh perubahan mentalitas dan pola pikir pelaksana.

## **2. Jangka Menengah**

Hasil inovasi jangka menengah yaitu sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang telah diterapkan, dilakukan review secara berkala untuk mengetahui konsistensi standar mutu yang digunakan, apakah telah efektif ataukah diperlukan perubahan-perubahan dan perbaikan-perbaikan. Review tersebut dapat dilakukan setiap saat, baik setiap 1 (satu) bulan, 3 (tiga) bulan, maupun 6 (enam) bulan disesuaikan dengan kebutuhan manajemen.

## **3. Jangka Panjang**

Hasil inovasi jangka panjang yaitu sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang telah diterapkan pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran akan menjadikan kualitas pekerjaan menjadi lebih baik, kinerja pelayanan semakin meningkat, dan budaya organisasi akan terbentuk. Sistem ini akan dilakukan perbaikan secara terus menerus mengikuti perkembangan dan perubahan jaman. Keberhasilan inovasi pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran akan menjadi *pilot project* untuk penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 terhadap semua bidang tugas Kantor Pertanahan Kabupaten Belu dan dibuktikan dengan Standar Operasional Prosedur pada semua tingkatan pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, mulai dari staf pelaksana sampai pada pimpinan tertinggi atau *top management*. Diharapkan nantinya bukan hanya Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran yang menerapkan sistem tersebut, akan tetapi sistem tersebut akan diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Belu secara menyeluruh.

## **E. Manfaat Inovasi**

Manfaat dari implementai ISO 9001:2015 dapat terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, sesuai dengan *stakeholder* dan target dari penggunaannya, seperti pada tabel berikut ini:

## 1. Bagi Organisasi

Tabel 4. Manfaat Inovasi bagi Organisasi

| Manfaat  | Proses Pencapaian  |
|--|--|
| Peningkatan efisiensi tingkat operasional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses serta dokumentasi yang ditetapkan secara efektif menyebabkan pekerjaan pelayanan dapat dilakukan secara konsisten dan tersistem dengan baik.</li> <li>- Variasi yang tidak memenuhi standar mutu dapat diminimalkan.</li> <li>- Tingkat kesalahan dapat dihindarkan.</li> </ul>  |
| Peningkatan efisiensi                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi proses tindakan pencegahan dan perbaikan secara efektif menyebabkan solusi permanen terhadap permasalahan dapat diterapkan.</li> <li>- Pekerjaan ulang dan waste diminimalkan.</li> </ul>  |
| Peningkatan produktivitas                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001: 2015 menekankan peningkatan berkelanjutan.</li> <li>- Kinerja direview secara teratur dan fokus pada pencapaian target.</li> </ul>  |
| Peningkatan kinerja proses secara terus menerus. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan pendekatan proses secara efektif akan menyebabkan Kantor Pertanahan fokus pada proses pelayanan.</li> <li>- ISO 9001: 2015 mempersyaratkan proses pemantauan dan pengukuran kinerja proses dilakukan secara terus menerus.</li> </ul>   |
| Kepercayaan masyarakat                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi ISO 9001: 2015 menyebabkan penilaian positif terhadap reputasi Kantor Pertanahan, antara lain penyelesaian pekerjaan tepat waktu sesuai tingkat kesulitan pekerjaan.</li> <li>- Sistem ISO 9001: 2015 menekankan pula proses pelayanan yang fokus pada masyarakat, memahami kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kepuasan masyarakat sesuai kebijakan mutu manajemen Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran yaitu: “Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran akan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.”</li> </ul> |



## 2. Bagi staf Internal

Tabel 5. Manfaat Inovasi bagi Staf Internal

| Manfaat   | Proses Pencapaian   |
|---|---|
| Meningkatnya kepuasan staf dalam bekerja                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Proses pekerjaan yang sistematis akan menuntun staf bekerja secara sistematis pula.</li><li>- Tingkat stress staf yang diakibatkan oleh ketidakjelasan dengan tidak adanya sistem yang mendukung mereka bekerja dapat diminimalkan.</li></ul> |
| Meningkatnya kerja sama antar staf                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Unsur kerja sama lebih harmonis</li><li>- Lebih disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.</li><li>- Terjadi perubahan kinerja, dalam hal pola kerja dan budaya kerja.</li></ul>  |
| Meningkatnya kebanggaan terhadap Kantor Pertanian             | Implementasi ISO 9001:2015 akan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dari staf terhadap Kantor Pertanian.   |
| Timbulnya proses pembelajaran bagi keberhasilan dalam bekerja | Prosedur terdokumentasi, instruksi kerja yang informatif, alur kerja yang jelas memberikan kesempatan bagi pegawai baru untuk secara cepat beradaptasi dan staf lama mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja.  |

## 3. Bagi masyarakat

Tabel 6. Manfaat Inovasi bagi Masyarakat

| Manfaat                  | Proses Pencapaian  |
|--------------------------|--|
| Produk dan jasa bermutu. | Kesinambungan implementasi akan meningkatkan kemampuan Kantor Pertanian lebih fokus pada masyarakat. Kantor Pertanian akan berorientasi pada keberhasilan dalam pemenuhan harapan masyarakat secara lebih efektif. Identifikasi harapan masyarakat dapat dilakukan secara sistematis, serta digunakan masukan dalam sasaran dan proses pelayanan |

|   |   |
|---|---|
|   | ditingkatkan untuk mendukung sasaran tersebut.  |
| Meningkatnya kepuasan masyarakat                      | ISO 9001: 2015 memuat persyaratan bagaimana keluhan masyarakat ditindaklanjuti secara efektif. Dilakukan dengan cara memberikan umpan balik dalam bentuk kuisisioner tentang keluhan masyarakat terhadap pelayanan pendaftaran tanah untuk mengetahui kepuasan masyarakat. Ketidakpuasan masyarakat di masa mendatang selalu diupayakan dapat diminimalkan. |
| Kepercayaan yang tinggi, risiko pelayanan yang rendah | Pengelolaan proses-proses sistem manajemen yang efektif menghasilkan masalah terhadap kualitas tidak ditentukan oleh masyarakat, namun telah dikendalikan secara efektif oleh organisasi dalam hal ini Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.  |

Adapun bentuk atau model inovasi yang akan dilaksanakan dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

| <b>MITRA KERJA</b>  | <b>KEGIATAN UTAMA</b>  | <b>NILAI YANG DITAWARKAN</b>   | <b>HUBUNGAN KLIEN</b>   | <b>TARGET KLIEN</b>  |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala Kantor</li> <li>- Kasubag TU</li> <li>- Staf Pelaksana</li> <li>- Petugas Loket</li> <li>- Konsultan/Auditor ISO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menerapkan Sistem Manajemen Mutu Standar Internasional ISO 9001:2015</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan yang berstandar mutu</li> <li>- Perubahan pola pikir</li> <li>- Pekerjaan yang tersistem</li> </ul> | Janji Layanan : Seksi PHP akan memberikan standar pelayanan yang terbaik kepada masyarakat                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diharapkan pelayanan akan menjadi lebih baik sesuai sasaran mutu yang ditetapkan</li> </ul>                         |
| <b>UNSUR BIAYA</b>  | <b>SUMBER DAYA</b>   |  | <b>PELAYANAN</b>  | <b>RESIKO</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biaya Pelaksanaan Kegiatan direncanakan dari Revisi POK Kantor Pertanahan Kabupaten Belu</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen menyeluruh dari staf Seksi PHP terhadap mutu</li> <li>- Dukungan sarana dan prasarana</li> </ul>       |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbentuknya standar mutu pelayanan yang efektif dan maksimal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada tantangan, misalnya pemahaman yang masih rendah</li> <li>- Ada peluang, misalnya pelayanan meningkat</li> </ul> |
| <b>IMBALAN</b>  | <b>LEGALITAS</b>   | <b>AKUNTABILITAS</b>   | <b>SUSTAINABILITAS</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepercayaan masyarakat</li> <li>- Lebih efektif, efisien dan produktif</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PP 24/1997</li> <li>- PMNA 3/1997</li> <li>- Perkabang No. 1 Tahun 2010</li> <li>- PP 128 Tahun 2015</li> </ul> | Peningkatan kinerja pelayanan  | Perbaikan mutu secara terus menerus melalui review secara berkala   |  |

Gambar 3. Model Canvas Inovasi

## **F. Pemanfaatan Sumber Daya**

### **1. Pembentukan Tim Kerja sesuai Kompetensi**

Untuk melaksanakan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan aksi perubahan, perlu membentuk tim efektif yang akan membantu pelaksanaan dan operasionalisasi rencana kegiatan yang telah disusun. Tim efektif ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur Tim Efektif Rencana Aksi Perubahan

Penjelasan tentang tugas-tugas dari setiap anggota tim efektif adalah sebagai berikut:

a. *Mentor*:

1. Memberikan arahan terkait jenis perubahan, rencana, dan pelaksanaan secara keseluruhan aksi perubahan.
2. Memberi dukungan, arahan dan motivasi.
3. Mengarahkan, membimbing dan menyetujui serta mendukung Aksi Perubahan yang akan diajukan.

b. *Coach*:

- 1) Memberikan bimbingan tentang jenis perubahan yang akan dilakukan.
- 2) Membimbing dan memantau serta memberikan arahan tentang pelaksanaan aksi perubahan.

c. *Project Leader*:

- 1) Melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki.
- 2) Melakukan inisiatif dalam dialog dengan mentor dan coach.
- 3) Melaporkan progress implementasi aksi perubahan kepada *Coach*.

- 4) Menggerakkan seluruh elemen *stakeholders* terkait (internal dan eksternal).
- 5) Mengembangkan 36 instrument monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap progress yang dihasilkan.
- 6) Menyusun laporan aksi perubahan ke dalam sebuah deskripsi utuh mulai dari proses penyusunan *project charter* sampai dengan hasil/capaian dari implementasi aksi perubahan (termasuk deskripsi dan analisis terhadap *critical path* dan strategi mengatasi kendala yang muncul).

d. *Stakeholder*:

- 1) Memberikan masukan tentang sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.
- 2) Memandu dalam penyusunan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.

e. *Team Work*:

Mendukung pelaksanaan aksi perubahan.

## **2. Pemetaan Sumber Daya**

Pelaksanaan inovasi membutuhkan beberapa sumber daya yaitu berupa sumber daya manusia, sumber daya anggaran dan sumber daya sarana dan prasarana. Berikut adalah identifikasi kebutuhan sumber daya:

Tabel 7. Pemetaan Sumber Daya

| Gagasan/Ide Perubahan (Inovasi) | Identifikasi Kebutuhan Sumber Daya   |   |   | Keterangan |
|---------------------------------|--|---|---|------------|
|                                 | Ketersediaan SDM (Tim Pelaksana)   | Ketersediaan Anggaran   | Ketersediaan Sarana dan Prasarana   |            |
| Penerapan SMM ISO 9001:2015     | Melibatkan Kepala Kantor Pertanahan, seluruh pejabat pengawas, seluruh pejabat fungsional, petugas loket dan seluruh pelaksana Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran | Anggaran menggunakan anggaran yang ada di DIPA Kantor Pertanahan Kabupaten Belu terkhusus pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran dengan memanfaatkan anggaran konsultasi teknis dan rapat-rapat Seksi | Memanfaatkan semua sarana dan prasarana yang ada pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran |            |

### 3. Pemetaan Stakeholder dan Membangun Jejaring Kerja

#### a. Identifikasi Stakeholder

Stakeholder merupakan individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap aksi perubahan yang akan dilakukan. Stakeholder yang akan terlibat dalam aksi perubahan ini terdiri dari stakeholder internal di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Belu dan stakeholder eksternal.

Stakeholder internal, terdiri dari:

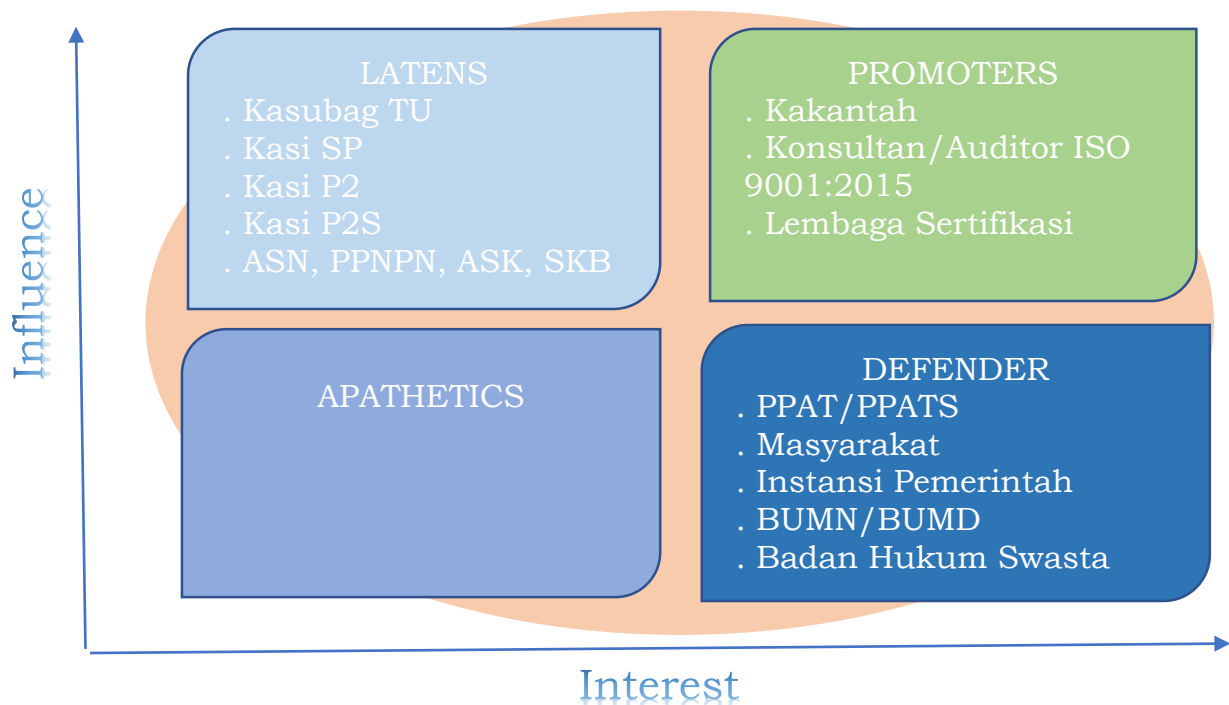
- a. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- c. Kepala Seksi Survei dan Pemetaan
- d. Kepala Seksi Penataan dan Pemberdayaan
- e. Kepala Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan

- f. Kepala Seksi Penanganan dan Pengendalian Sengketa
- g. Seluruh ASN Kantor Pertanahan Kabupaten Belu
- h. Seluruh PPNPN, ASK, dan SKB Kantor Pertanahan Kabupaten Belu

Stakeholder eksternal, terdiri dari:

- a. Konsultan/Auditor ISO 9001:2015
- b. Lembaga Sertifikasi dalam hal ini WQA (*Worldwide Quality Assurance*)
- c. PPAT/PPATS
- d. Masyarakat
- e. Instansi Pemerintah
- f. BUMN/BUMD
- g. Badan Hukum Swasta

Masing-masing stakeholder diklusterkan dalam 4 (empat) kelompok berdasarkan analisis tingkat pengaruh (*influence/power*) dan tingkat minat (*interest*) terhadap aksi perubahan. Kelompok tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



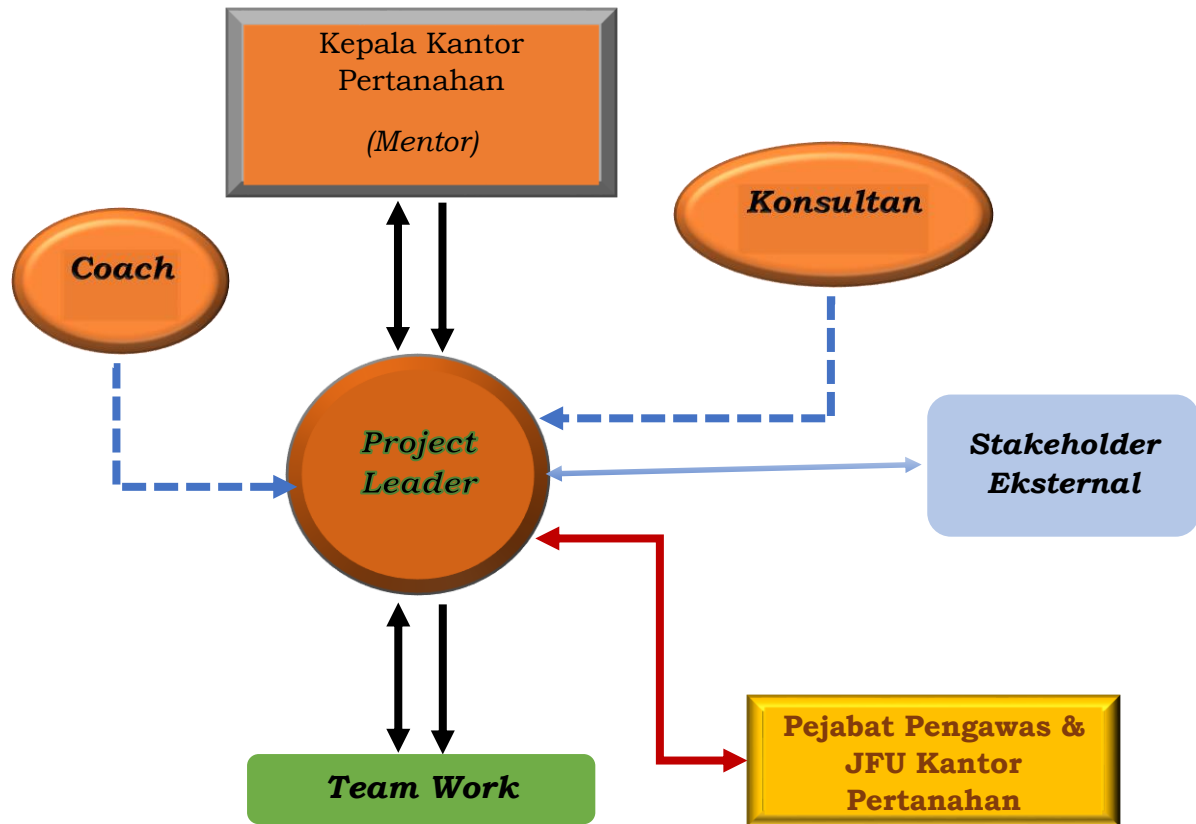
Gambar 5. Kluster Stakeholder

Untuk menghadapi setiap jenis Stakeholders di atas, strategi komunikasi yang digunakan adalah sebagai berikut:





1. **Promoters**, memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil, atau dalam kata lain memiliki pengaruh tinggi dan minat juga tinggi. Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan dukungan dan minat *Promoters* terhadap aksi perubahan ini (*closely managed strategy*), di antaranya kolaborasi, koordinasi, pelaporan dan diskusi secara regular.
2. **Defenders**, memiliki kepentingan pribadi dan organisasi dan dapat menyuarakan dukungannya, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan, atau dalam kata lain memiliki minat tinggi tetapi pengaruh rendah. Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan pengaruh stakeholders agar mendukung aksi perubahan yaitu dengan sosialisasi dan penjelasan yang regular (*keep informed*).
3. **Latents**, tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik, atau dalam kata lain memiliki pengaruh tinggi tetapi ketertarikan rendah. Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung aksi perubahan yaitu dengan sosialisasi dan diskusi secara persuasif.
4. **Apathetics**, kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan, atau dalam kata lain memiliki pengaruh rendah dan ketertarikan rendah. Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung aksi perubahan yaitu dengan sosialisasi dan diskusi.



Hubungan antar stakeholders di atas dapat dilihat pada gambar berikut:



Strategi Komunikasi :

-  = Pembimbingan
-  = Instruksi
-  = Koordinasi Internal
-  = Koordinasi Eksternal

Gambar 6. Netmap Stakeholder

### G. Pengendalian Mutu Pekerjaan

Kualitas atau mutu dari suatu produk baik berupa barang maupun jasa, akan dihasilkan apabila pengendalian mutu pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan bersifat menyeluruh. Oleh karena itu pengendalian mutu pekerjaan sangat luas, karena semua yang berhubungan dengan kualitas atau mutu harus diperhatikan.

Pengendalian mutu pekerjaan dilakukan untuk mengetahui dan memastikan pelaksanaan kegiatan Aksi Perubahan dapat berjalan dengan

baik demi tercapainya tujuan dari kegiatan, dengan memperhatikan beberapa kendala atau hambatan atau capaian output yang akan dihasilkan dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan pengendalian mutu pekerjaan dimaksudkan untuk mendapatkan jaminan bahwa kualitas produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan dengan mengeluarkan biaya yang ekonomis atau serendah mungkin.

Pada Aksi Perubahan ini pengendalian pekerjaan yang dibuat adalah :

1. *Mengawasi Kinerja Tim Kerja (Kepatuhan Tim Kerja pada Tugasnya)*  
Pengawasan Tim Kerja dilakukan oleh *Project Leader* untuk mengontrol kesesuaian rancangan dengan hasil pekerjaan.
2. *Merancang form kendali untuk mengontrol pekerjaan*  
Dilakukan oleh *Project Leader* untuk mengorganisir jalannya pekerjaan.
3. *Menggunakan PDCA (Plan, Do, Check, Action)*

Dalam Model Proses ISO 9001, manajemen suatu organisasi setelah memahami persyaratan-persyaratan Sistem Manajemen Mutu, selanjutnya melakukan tahap-tahap sebagai berikut :

1. menetapkan komitmennya untuk melaksanakan sistem manajemen mutu;
2. menetapkan kebijakan mutu dan sasaran mutu;
3. melakukan penetapan dan pendelegasian tugas dan wewenang;
4. menunjuk wakil manajemen yang bertugas mengawasi pelaksanaan sistem manajemen mutu;
5. melakukan tinjauan manajemen.

Tanggung jawab manajemen tersebut merupakan Proses Perencanaan (plan), dan organisasi harus memenuhi proses ini terlebih dahulu dalam memulai suatu sistem manajemen mutu, barulah kemudian menetapkan dokumentasi-dokumentasi yang diperlukan untuk kelengkapan proses ini. Yang dimaksud manajemen disini adalah

manajemen puncak suatu Kantor Pertanahan yaitu Kepala Kantor Pertanahan.

Proses berikutnya yang juga merupakan Proses Perencanaan (*plan*) adalah Pengelolaan Sumber Daya, di mana Kantor Pertanahan menetapkan sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan sistem manajemen mutu dan memenuhi persyaratan pemohon. Sumber daya tersebut berupa :

1. sumber daya manusia (karyawan);
2. infrastruktur (bangunan);
3. peralatan proses;
4. alat transportasi;
5. komunikasi dan lingkungan kerja.

Pada tahap selanjutnya, organisasi harus melaksanakan (*do*) perencanaan-perencanaan yang telah ditetapkan dalam proses pelayanan. Pada proses ini yang dilakukan organisasi adalah :

1. menetapkan semua kebutuhan untuk membuat proses;
2. melakukan kegiatan verifikasi, validasi, monitor, inspeksi;
3. pengujian yang dibutuhkan untuk kriteria penerimaan produk;
4. komunikasi dengan pemohon, kegiatan desain dan pengembangan, kegiatan pengendalian pelayanan, dan lain sebagainya.

Dengan kata lain, semua kegiatan operasional suatu organisasi merupakan bagian dari proses Realisasi Pelayanan dalam ISO 9001:2000. Pada tahapan ini, Persyaratan Pemohon merupakan input bagi proses sedangkan outputnya adalah Kepuasan Masyarakat. Setelah proses implementasi (*do*) dijalankan, maka proses berikutnya adalah pemeriksaan (*check*) hasil-hasil yang diperoleh dan penetapan tindakan (*act*) yang diperlukan untuk perbaikan. Pada proses ini :

1. organisasi memonitor dan mengukur kepuasan masyarakat;
2. melakukan audit mutu internal (*internal quality audit*);
3. memonitor dan mengukur proses-proses dan produk;
4. melakukan pengendalian terhadap ketidaksesuaian (*non conformity*) yang terjadi;

5. menganalisa semua data yang diperoleh termasuk kecenderungan proses-proses;
6. kemudian melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan.

Hasil dari proses ini kemudian digunakan sebagai input bagi proses perencanaan selanjutnya. Keempat proses di atas, *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) merupakan satu siklus yang tidak terputus dan saling berinteraksi satu sama lain. Siklus PDCA sudah seharusnya digunakan untuk meningkatkan sistem manajemen mutu (kinerja organisasi) secara terus menerus. Jadi PDCA merupakan proses yang kontinu dan berkesinambungan. Jika produk sudah sesuai dengan mutu yang direncanakan maka proses tersebut dapat dipergunakan di masa mendatang. Sebaliknya, jika hasilnya belum sesuai dengan yang direncanakan, maka prosedur tersebut harus diperbaiki atau diganti di masa mendatang. Dengan demikian, proses sesungguhnya tidak berakhir pada langkah *Act*, tetapi merupakan proses yang kontinu dan berkesinambungan sehingga kembali lagi pada langkah pertama dan seterusnya.

Prinsip-prinsip Manajemen Mutu dalam ISO 9001:2015 yang dapat diterapkan dalam pengendalian mutu adalah:

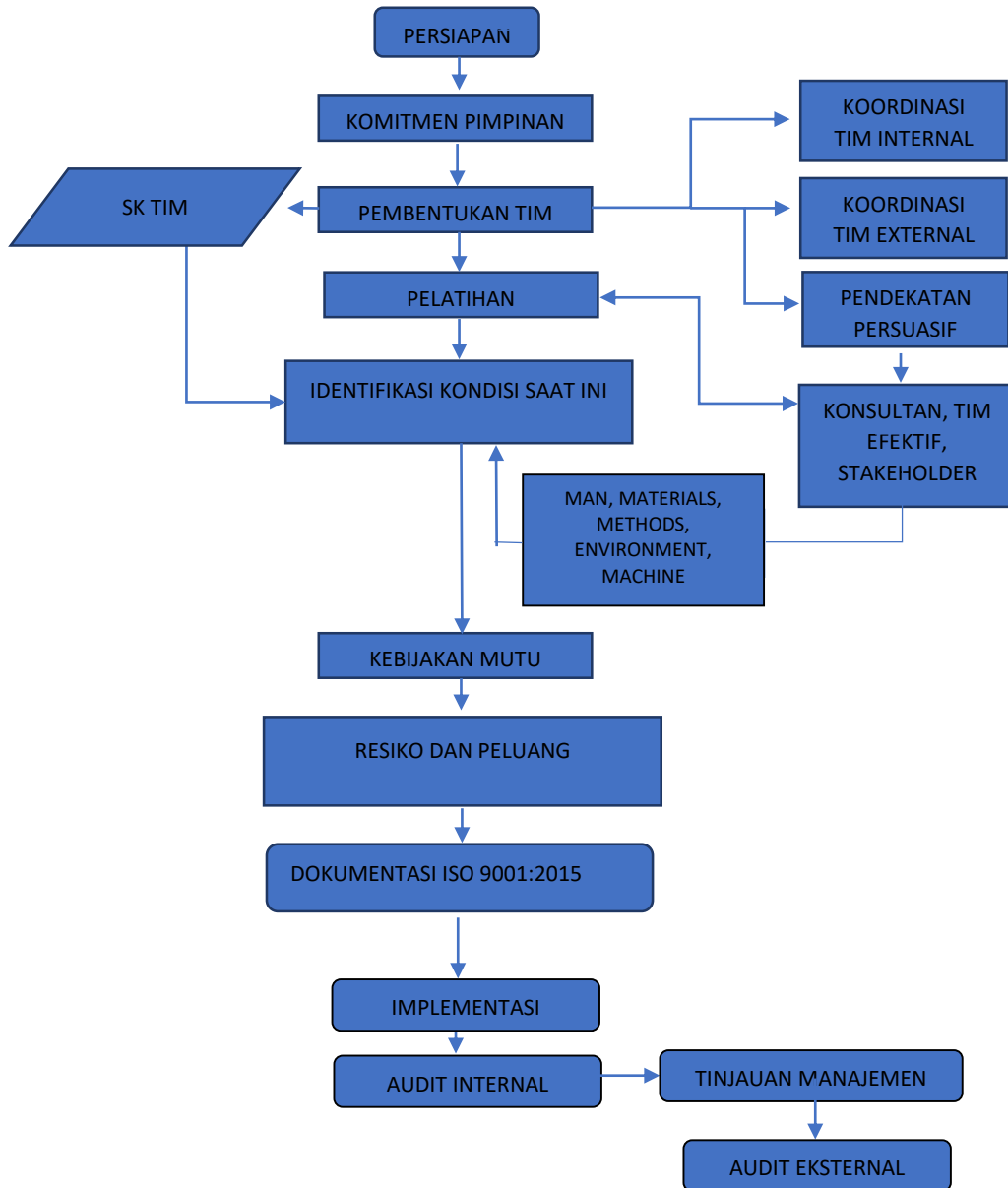
Tabel 8. Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2015

| No | Kriteria                    | Deskripsi  | Hubungan dengan kegiatan  | Indikator Keberhasilan   |
|----|-----------------------------|--|---|--|
| 1  | <b>Customer Focus</b>       | Fokus pada pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan  | Sesuai tujuan jangka pendek yang diharapkan, bahwa output kegiatan sesuai dengan kebutuhan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran ( <i>based on user's demands</i> ) | Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 telah diterapkan pada setiap proses kegiatan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran dengan adanya pedoman mutu, prosedur kerja, instruksi kerja dan format-format pendukung sehingga semua pekerjaan tersistem dengan baik sesuai standar mutu internasional. |
| 2  | <b>Leadership</b>           | Pemimpin dari semua tingkatan menyatukan tujuan dan menciptakan kondisi semua orang terlibat dalam mencapai sasaran organisasi | Kepemimpinan yang menjadi teladan, berpikir kreatif dan inovatif dalam memotivasi tim efektif untuk melaksanakan aksi perubahan                                   | Pemimpin meyakinkan Tim Efektif bahwa aksi perubahan dimaksud sangat penting dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran serta dapat memberikan nilai lebih bagi institusi   |
| 3  | <b>Engagement of People</b> | Kompeten, mampu diberdayakan, dan keterlibatan orang-orang di semua tingkatan  | Integritas dan komitmen yang tinggi dari Tim Pelaksana Aksi Perubahan untuk mencapai tujuan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan                           | Tim Pelaksana Aksi Perubahan melakukan tugas secara aktif dan berintegritas guna tercapainya tujuan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan   |

| No | Kriteria                       | Deskripsi   | Hubungan dengan kegiatan   | Indikator Keberhasilan   |
|----|--------------------------------|---|--|--|
| 4  | <b>Process Approach</b>        | Aktivitas-aktivitas organisasi dapat dimengerti dan dikelola sebagai proses yang saling berkait, berfungsi sebagai suatu sistem yang utuh | Tahapan-tahapan kegiatan yang telah disusun dapat dilaksanakan dan menghasilkan output/hasil akhir yang telah ditetapkan                                       | Semua tahapan kegiatan dapat dilaksanakan.   |
| 5  | <b>Improvement</b>             | Selalu fokus terhadap perbaikan secara berkelanjutan  | Output kegiatan dapat dilakukan perbaikan guna menjawab terobosan/inovasi jangka menengah dan panjang.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Output dapat digunakan untuk standardisasi kegiatan Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran</li> <li>• Output dapat digunakan untuk mewujudkan pengendalian pekerjaan secara efektif guna peningkatan kualitas pelayanan</li> <li>• Output dapat digunakan untuk penilaian kinerja pegawai</li> </ul> |
| 6  | <b>Evidence-Based</b>          | Pengambilan keputusan berdasarkan analisis dan evaluasi data dan informasi yang akurat  | Output kegiatan dapat digunakan oleh lembaga dalam pengambilan keputusan atau kebijakan  | Output kegiatan dapat digunakan untuk laporan kinerja dan proses evaluasi kegiatan pelayanan   |
| 7  | <b>Relationship Management</b> | Organisasi mengelola hubungan baik dengan pihakpihak yang berkepentingan termasuk para pemasoknya   | Koordinasi dan kolaborasi dengan seluruh stakeholders dengan mengedepankan asas persamaan dan keadilan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab aksi perubahan | Partisipasi seluruh stakeholders untuk melaksanakan aksi perubahan yang dapat membawa dampak perubahan bagi organisasi yang tercermin dari peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan lainnya   |

## H. Standar Operasi Prosedur (SOP) Pelayanan Publik

Agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik, maka disusun SOP pelaksanaan aksi perubahan sebagai berikut:



Gambar 7. Bagan SOP Aksi Perubahan

## **BAB V**

### **LAPORAN AKSI PERUBAHAN**

#### **A. Deskripsi Proses Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Pemimpin merupakan penggerak utama organisasi. Otoritas organisasi berada di tangan pemimpin. Pemimpin juga menjadi kunci keberhasilan dari suatu organisasi. Begitu juga kegagalan organisasi juga tergantung bagaimana pemimpin melakukan proses kepemimpinannya. Pemberian layanan dapat dilakukan secara optimal jika sistem kepemimpinan dikelola secara baik atas kendali pemimpin. Proses kepemimpinan dalam melaksanakan aksi perubahan tentang Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu terdiri dari 3 (tiga) hal utama yaitu:

##### **1. Membangun Integritas**

Kepemimpinan yang baik diharapkan dapat mendukung upaya memperkuat makna dan implementasi integritas dalam perilaku kerja serta menjadikan unit organisasi sebagai institusi yang memiliki kesungguhan untuk mempraktikkan integritas. Integritas sering disederhanakan maknanya sebagai kejujuran, kebajikan, berperilaku baik dan benar, atau bermoral. Maknanya seringkali berkembang dan dikaitkan dengan pencegahan korupsi. Integritas merupakan hal yang sangat penting bagi seorang Aparatur Sipil Negara karena integritas menjadi dasar dari semua nilai pribadi seseorang.

Dalam Aksi perubahan ini, implementasi dari membangun integritas adalah dengan membuat komitmen bersama, saling mendukung, saling percaya untuk mencapai tujuan aksi perubahan. Salah satu kegiatan yang dilakukan adalah koordinasi dengan mentor yang dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan aksi perubahan ini dengan melibatkan juga tim efektif yang terdiri dari tim kerja inti (Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran) dan tim kerja pendukung (Sub



Bagian Tata Usaha dan Seksi Survei dan Pemetaan serta tim teknis lainnya). Adapun dalam koordinasi dilakukan untuk membentuk komitmen bersama tentang pentingnya Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam pelayanan pendaftaran tanah.

## 2. Pengelolaan Budaya Layanan

Pemerintah adalah pemilik kekuasaan terhadap masyarakat melalui berbagai peraturan dan perundang-undangan. Masyarakat memiliki kewajiban dan hak terhadap negara dan kekuasaan yang dimiliki pemerintah. Masyarakat harus taat untuk memenuhi semua kewajibannya kepada negara dan pemerintah. Di sinilah, diperlukan sebuah pelayanan yang penuh integritas dan akuntabilitas dari pemerintah, untuk memudahkan masyarakat dalam memenuhi kewajiban mereka, dan mendapatkan haknya dengan kepastian hukum yang kuat. Karena pemerintah adalah kekuasaan yang memonopoli pelayanan melalui instansi-instansi pemerintahan, maka perasaan berkuasa ini juga yang selalu terlihat saat memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masyarakat tidak mungkin beradu kuat dengan kekuasaan, masyarakat biasanya hanya ingin urusannya cepat selesai dengan kepastian hukum yang jelas. Jadi, pelayanan publik yang diberikan oleh negara sangat berbeda dengan pelayanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan di dalam bisnis. Di dalam dunia bisnis, ada kompetisi dan persaingan yang ketat, sehingga siapa pun yang mampu memberikan pelayanan yang memudahkan dan menguntungkan pelanggan, akan menjadi pemenang dalam bisnis. Sedangkan, pelayanan yang diberikan pemerintah, masyarakatlah yang membutuhkan pelayanan tersebut, masyarakat tidak bisa ke tempat lain, hanya bisa ke pemerintah dan negara untuk mendapatkan pelayanan tersebut. Oleh karena itu, biasanya, perilaku lebih berkuasa dari pelayan publik pemerintah, menjadikan masyarakat tidak mendapatkan pelayanan seperti slogan dan janji yang diberikan pemerintah.

Bila pemerintah dan negara ingin memberikan pelayanan publik seperti layaknya di dalam bisnis yang sangat kompetitif, maka pemerintah harus membangun budaya organisasi yang kuat dan berorientasi kepada pelayanan publik terbaik. Pelayanan publik yang baik hanya dapat diwujudkan dengan perubahan pada sistem, prosedur, teknologi, penampilan kantor, dan tata kelola. Sikap dan perilaku seorang pelayan publik juga sangat menentukan untuk memberikan pelayanan berkualitas. Sikap dan perilaku pelayanan yang berkualitas hanya dapat diciptakan melalui budaya organisasi yang kuat dan hebat.

Manusia yang berbudaya tinggi mampu menciptakan sikap, perilaku, perbuatan, penampilan, ucapan, pilihan kata-kata, reaksi, dan emosi yang harmonis untuk memberikan pelayanan terbaik. Jadi, keberadaan budaya organisasi yang kuat itu sangat penting dan merupakan dasar untuk bisa memberikan pelayanan publik berkualitas. Tanpa budaya organisasi yang kuat, jangan berharap masyarakat akan puas dan bahagia dengan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Budaya pelayanan membutuhkan perubahan pola pikir dari setiap individu pegawai pemerintah. Perubahan pola pikir tersebut tidak lagi merasa sebagai pemilik kekuasaan, tetapi merasa sebagai pelayan masyarakat. Saat setiap individu pegawai pemerintahan sudah mampu memiliki mindset sebagai pelayan publik, saat itulah budaya pelayanan yang kuat akan tumbuh. Selama pegawai pemerintah masih merasa sebagai pemilik kekuasaan, maka jangan pernah bermimpi untuk memberikan pelayanan publik terbaik bagi masyarakat. Selama mental dan mindset setiap individu pegawai pemerintahan belum berubah dari mental kekuasaan menjadi mental pelayan, maka impian dan obsesi untuk memberikan pelayanan publik yang cepat dan berkualitas sulit terwujud.

Perubahan pola pikir tersebut akan terbentuk dengan diterapkannya sistem manajemen mutu dalam setiap bidang tugas

yang terdapat pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

### 3. Pengelolaan Tim

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam pemerintahan dan menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Organisasi yang baik tidak lepas dari pelayanan publik yang baik. Oleh karena itu, peningkatan pelayanan dalam organisasi memerlukan tim yang efektif dalam aksi perubahannya. Bagi banyak organisasi, keberhasilan membangun tim kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi. Maka, tim kerja dalam aksi perubahan merupakan penentu keberhasilan. Oleh karenanya seorang pemimpin perubahan terlebih dahulu harus merancang pembentukan tim kerja yang efektif.

Setiap individu pada organisasi harus mempunyai kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” merupakan hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan. Tim efektif sangat diperlukan karena akan berhadapan langsung dengan stakeholder atau mitra kerja. Kemampuan sebuah organisasi dalam membangun tim kerja yang efektif tentunya akan menentukan kemampuan organisasi tersebut dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuannya. Bagi organisasi sektor publik, memberikan pelayanan yang prima adalah tugas sekaligus tujuan organisasi. Sangat diyakini bahwa tugas pelayanan publik merupakan pekerjaan yang kompleks dengan beragam tantangan. Pekerjaan kompleks ini tentu tidak mungkin dikerjakan tanpa menggunakan tim yang solid dan efektif.

Tim efektif dalam aksi perubahan ini dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu Nomor 56/SK-53.04.300/V/2021 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Implementasi Aksi Perubahan Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

Berikut adalah struktur dan uraian tugas tim efektif Implementasi Aksi Perubahan yang akan dilaksanakan :

Tabel 9. Uraian Tugas Tim Efektif

| Keanggotaan dan Uraian Tugas Tim Efektif |   |   |
|--|---|---|
| No                                       | Keanggotaan   | Uraian Tugas  |
| 1.                                       | Pembina/Mentor :<br>Kepala Kantor<br>Pertanahan Kabupaten<br>Belu   | Memonitor dan mengarahkan pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan melalui evaluasi rutin penyelenggaraan kegiatan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015.  |
| 2.                                       | Tim Kendali :<br>• Kepala Sub Bagian<br>Tata Usaha<br>• Kepala Seksi Survei<br>dan Pemetaan                           | a) Memantau pelaksanaan kegiatan;<br>b) Memberisaran solusi dan antisipasi penanganan jika terjadi masalah dan kendala pelaksanaan kegiatan Implementasi Aksi Perubahan.  |
| 3.                                       | <i>Project Leader</i> :<br>Kepala Seksi Penetapan<br>Hak dan Pendaftaran<br>Kantor Pertanahan<br>Kabupaten Belu       | a) Menyusun jadwal pelaksanaan proyek perubahan;<br>b) Berkoordinasi dengan Kepala Kantor Pertanahan selaku mentor dan stakeholder internal maupun eksternal dalam pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan;<br>c) Bertanggung jawab dalam perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan secara keseluruhan;<br>d) Membuat laporan hasil pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan kepada Kepala Kantor Pertanahan selaku mentor |
| 4.                                       | Anggota :<br>• Penata Pertanahan<br>Pertama (2 orang)<br>• Analis Pendaftaran<br>Tanah (1 orang)<br>• PPNPN (5 orang) | a) Menyiapkan pelaksanaan sosialisasi<br>b) Membantu pelaksanaan implementasi aksi perubahan.   |

## **B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan**

### **1. Capaian Tahapan Inovasi**

Pelaksanaan Implementasi Aksi Perubahan Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu dilaksanakan dengan tahapan inovasi sebagai berikut:

#### **a. Membentuk Tim Efektif**

- 1) Melaksanakan rapat persiapan dengan Mentor, Petugas Loker dan pelaksana Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah.



Gambar 8. Rapat Persiapan

- 2) Pembentukan Tim Efektif.
- 3) Pembagian tugas.



Gambar 9. Pembentukan Tim Efektif dan Pembagian Tugas

- 4) Membuat Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu tentang Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan.
- b. Membangun Rancangan Aksi Perubahan
- 1) Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu berkomitmen untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran.
  - 2) Melakukan sosialisasi, pemberian motivasi dan pelatihan ISO kepada seluruh pegawai dengan melibatkan konsultan ISO.



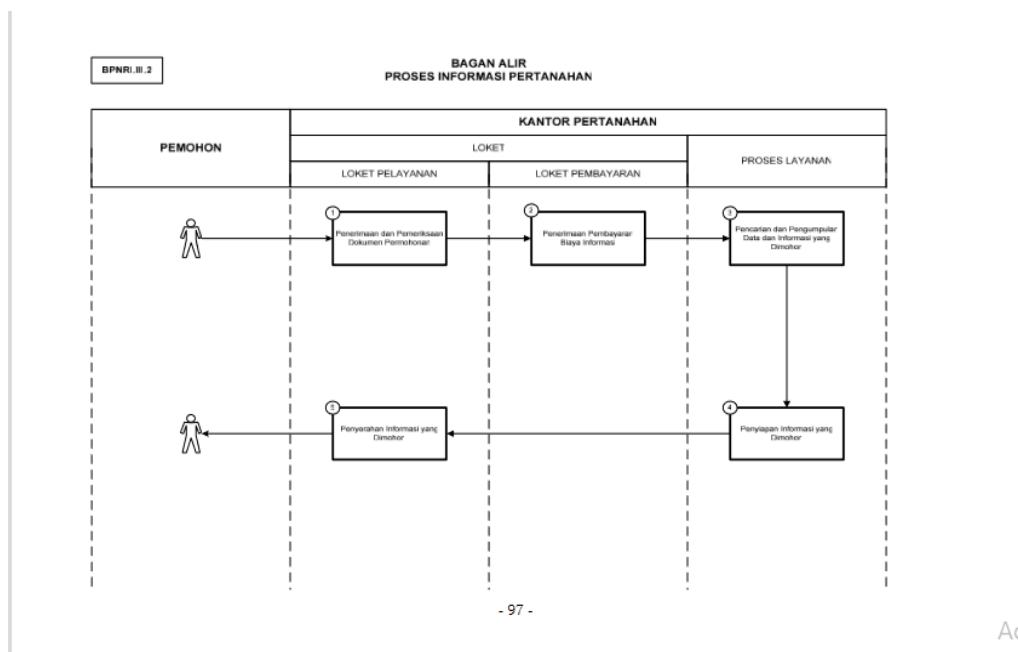
Gambar 10. Pelatihan ISO

Konsultan ISO yang diundang adalah konsultan dari Surabaya yang telah memiliki Sertifikat sebagai konsultan. Beliau juga merupakan salah satu auditor ISO.



Gambar 11. Sertifikat Konsultan ISO

3) Memeriksa kondisi pelayanan saat ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Salah satu contoh pelayanan sederhana yang diambil adalah dalam pelayanan Informasi Pertanahan, lebih spesifik adalah pelayanan Pengecekan Sertipikat. Pelayanan tersebut sesuai dengan Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan, hanya membutuhkan waktu 1 (satu) hari dalam penyelesaiannya. Akan tetapi pada kenyataannya, pelayanan tersebut terkadang membutuhkan waktu yang lebih lama, menyebabkan terjadinya tunggakan pekerjaan, sehingga berpengaruh pada kinerja pelayanan baik internal maupun eksternal.



Gambar 12. Bagan Alir Proses Informasi Pertanahan

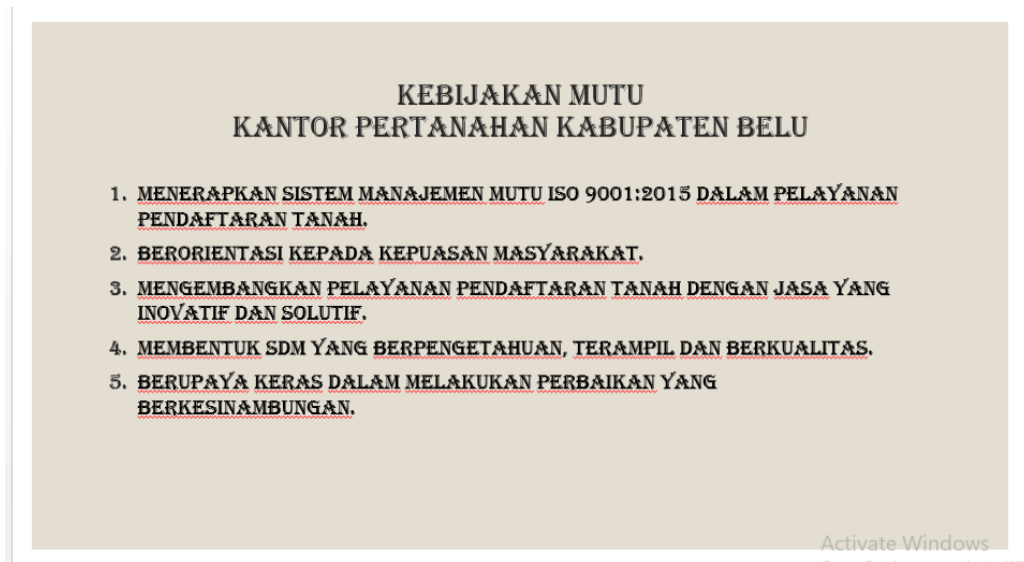
Sehingga dari bagan tersebut dapat kita tambahkan prosedur lain lengkap dengan durasi waktu sehingga pekerjaan yang seharusnya membutuhkan waktu 1 (satu) hari, bisa dioptimalkan menjadi beberapa jam saja.

Contoh kecil lain yang sering dianggap sepele dan tidak begitu menjadi perhatian adalah dalam surat menyurat. Tidak ada aturan khusus atau standar khusus yang mengatur tentang prosedur dan durasi waktu dalam penyelesaian pekerjaan surat



menyurat. Yang sangat sering terjadi adalah surat masuk yang ditujukan ke Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran diabaikan begitu saja karena dianggap tidak penting dan juga tidak diarsipkan dengan baik sehingga menimbulkan keluhan masyarakat maupun pihak tertentu yang membutuhkan data, maupun penjelasan.

- 4) Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu menetapkan kebijakan mutu Kantor Pertanahan Kabupaten Belu khususnya Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran yaitu:
  - a) Menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam pelayanan pendaftaran tanah.
  - b) Berorientasi kepada kepuasan masyarakat.
  - c) Mengembangkan pelayanan pendaftaran tanah dengan jasa yang inovatif dan solutif.
  - d) Membentuk SDM yang berpengetahuan, terampil dan berkualitas.
  - e) Berupaya keras dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan.



Gambar 13. Kebijakan Mutu Kantor Pertanahan Kabupaten Belu

Dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Pertama, bahwa seluruh jajaran staff Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran teguh berkomitmen serta berupaya dengan sungguh-sungguh untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 untuk seluruh proses pelayanan. Memastikan bahwa segenap staff mengerti dan memahami seluruh konsep dan implementasi ISO 9001:2015 dan menyadari pentingnya untuk diterapkan dalam seluruh denyut proses pelayanan yang dikerjakan.
- b) Kedua, bahwa seluruh layanan ditujukan untuk sepenuhnya kepuasan masyarakat. Selalu berupaya untuk menggali informasi sebanyak-banyaknya dari pemohon terkait kualitas pelayanan dan menjadikannya sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan layanan.
- c) Ketiga, bahwa seluruh staff Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran berusaha semaksimal mungkin menghasilkan produk dan layanan yang inovatif dan solutif demi kepentingan dan kebutuhan masyarakat agar mereka dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi kinerja mereka.
- d) Keempat, bahwa kami bersungguh-sungguh untuk membentuk dan mengembangkan SDM yang berpengetahuan, terampil, dan berkualitas. Kami sadar asset terbesar organisasi adalah SDM. SDM berkualitas adalah kunci kemajuan dan kesuksesan bersama.
- e) Kelima, bahwa kami berupaya dengan keras untuk selalu melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Kami laksanakan tanpa henti terus-menerus agar bisa mengurangi kekurangan yang terjadi dan mengoptimalkan sumber daya kami supaya bisa mencapai efisiensi, efektivitas, dan produktivitas sehingga kualitas layanan dan produk kami dapat memuaskan masyarakat.

- 5) Membuat perencanaan resiko dan peluang. Aspek Dampak lingkungan yang diidentifikasi sebenarnya merupakan salah satu sumber dalam penentuan risiko dan peluang pada organisasi. Aspek Penting, Kewajiban Kepatuhan yang belum dipatuhi, serta konteks organisasi (isu-isu internal dan eksternal) merupakan sumber dalam penentuan resiko dan peluang. Kemudian organisasi harus menentukan tindakan untuk mengatasi semua risiko dan meningkatkan suatu peluang. Kemudian organisasi harus memastikan bahwa tindakan (*activity plan*) yang direncanakan akan benar-benar dilakukan dan dikendalikan, dievaluasi, dan ditinjau ulang efektivitas tindakan yang direncanakan.
- 6) Membuat dokumentasi sistem. Secara umum dokumentasi ISO 9001:2015 terbagi menjadi:
  - a) Prosedur, menjelaskan koordinasi antar bagian untuk melaksanakan suatu proses.
  - b) Instruksi Kerja, menjelaskan tahapan teknis melaksanakan suatu kegiatan dalam proses.
  - c) Formulir, merupakan dokumen yang tempat mengisi data-data hasil pelaksanaan proses.
  - d) Referensi, merupakan peraturan, Undang-undang atau standar yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan proses.
  - e) Dokumen pendukung, merupakan dokumen yang digunakan masukan atau input dalam melaksanakan proses.

Dokumentasi Sistem ISO dapat disimpan:

- a) Hardcopy menggunakan rak arsip/binder.
  - b) Softcopy menggunakan database atau aplikasi IT, bisa secara online.
- 7) Implementasi  
Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada aksi perubahan ini hanya difokuskan pada pembuatan prosedur kerja dan instruksi kerja, hal ini dikarenakan keterbatasan

waktu dan anggaran. Untuk penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit. Sesuai kerangka dasar penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 maka penerapannya harus langsung pada uraian tugas masing-masing personil pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, dilengkapi dengan durasi waktu berdasarkan logika sesuai bobot kerjanya masing-masing, agar dapat terukur kinerjanya. Sebenarnya dengan penerapan sistem manajemen mutu ini, maka kinerja dari masing-masing pegawai dapat diukur sehingga menjadi patokan dalam penilaian SKP masing-masing pegawai yang bersangkutan. Metodologi pemahamannya adalah, apa yang ditulis dikerjakan, dan apa yang dikerjakan ditulis/direkam dan dilakukan review secara berkala. Tindakan perbaikan dilakukan dengan membandingkan keadaan sebelum dan sesudah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015.

- 8) Pelatihan Internal Auditor dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kabupaten Belu kepada Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran dan seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Belu oleh Konsultan ISO.



Gambar 14. Pelatihan ISO kepada Seluruh Pegawai

## 2. Capaian dalam Perbaikan Sistem Pelayanan

Capaian dalam perbaikan sistem layanan dalam Implementasi Aksi Perubahan dapat dilaporkan dalam capaian/progress kegiatan sebagai berikut :

- a. Terbentuknya model kepemimpinan dalam pelaksanaan kegiatan Implementasi Aksi Perubahan yang diawali dengan pembentukan Tim Efektif.
- b. Terlaksananya pelayanan pertanahan yang berstandar dunia.

## 3. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat dari implementai ISO 9001:2015 dapat terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, sesuai dengan *stakeholder* dan target dari penggunaannya, seperti pada tabel berikut ini:

a. Bagi Organisasi

Tabel 10. Manfaat Aksi Perubahan Bagi Organisasi

| Manfaat  | Proses Pencapaian  |
|--|--|
| Peningkatan efisiensi tingkat operasional        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses serta dokumentasi yang ditetapkan secara efektif menyebabkan pekerjaan pelayanan dapat dilakukan secara konsisten dan tersistem dengan baik.</li> <li>- Variasi yang tidak memenuhi standar mutu dapat diminimalkan.</li> <li>- Tingkat kesalahan dapat dihindarkan.</li> </ul>  |
| Peningkatan efisiensi                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi proses tindakan pencegahan dan perbaikan secara efektif menyebabkan solusi permanen terhadap permasalahan dapat diterapkan.</li> <li>- Pekerjaan ulang dan waste diminimalkan.</li> </ul>  |
| Peningkatan produktivitas                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001: 2015 menekankan peningkatan berkelanjutan.</li> <li>- Kinerja direview secara teratur dan fokus pada pencapaian target.</li> </ul>  |
| Peningkatan kinerja proses secara terus menerus. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penerapan pendekatan proses secara efektif akan menyebabkan Kantor Pertanahan fokus pada proses pelayanan.</li> <li>- ISO 9001: 2015 mempersyaratkan proses pemantauan dan pengukuran kinerja proses dilakukan secara terus menerus.</li> </ul>   |
| Kepercayaan masyarakat                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementasi ISO 9001: 2015 menyebabkan penilaian positif terhadap reputasi Kantor Pertanahan, antara lain penyelesaian pekerjaan tepat waktu sesuai tingkat kesulitan pekerjaan.</li> <li>- Sistem ISO 9001: 2015 menekankan pula proses pelayanan yang fokus pada masyarakat, memahami kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kepuasan masyarakat sesuai kebijakan mutu manajemen Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran yaitu: “Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran akan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.”</li> </ul> |

b. Bagi staf Internal

Tabel 11. Manfaat Aksi Perubahan Bagi Staf Internal

| Manfaat   | Proses Pencapaian   |
|---|---|
| Meningkatnya kepuasan staf dalam bekerja                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Proses pekerjaan yang sistematis akan menuntun staf bekerja secara sistematis pula.</li><li>- Tingkat stress staf yang diakibatkan oleh ketidakjelasan dengan tidak adanya sistem yang mendukung mereka bekerja dapat diminimalkan.</li></ul> |
| Meningkatnya kerja sama antar staf                            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Unsur kerja sama lebih harmonis</li><li>- Lebih disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.</li><li>- Terjadi perubahan kinerja, dalam hal pola kerja dan budaya kerja.</li></ul>  |
| Meningkatnya kebanggaan terhadap Kantor Pertanian             | Implementasi ISO 9001:2015 akan memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dari staf terhadap Kantor Pertanian.   |
| Timbulnya proses pembelajaran bagi keberhasilan dalam bekerja | Prosedur terdokumentasi, instruksi kerja yang informatif, alur kerja yang jelas memberikan kesempatan bagi pegawai baru untuk secara cepat beradaptasi dan staf lama mampu meminimalkan kesalahan dalam bekerja.  |

c. Bagi masyarakat

Tabel 12. Manfaat Aksi Perubahan Bagi Masyarakat

| Manfaat   | Proses Pencapaian   |
|---|---|
| Produk dan jasa bermutu.                              | Kesinambungan implementasi akan meningkatkan kemampuan Kantor Pertanahan lebih fokus pada masyarakat. Kantor Pertanahan akan berorientasi pada keberhasilan dalam pemenuhan harapan masyarakat secara lebih efektif. Identifikasi harapan masyarakat dapat dilakukan secara sistematis, serta digunakan masukan dalam sasaran dan proses pelayanan ditingkatkan untuk mendukung sasaran tersebut. |
| Meningkatnya kepuasan masyarakat                      | ISO 9001: 2015 memuat persyaratan bagaimana keluhan masyarakat ditindaklanjuti secara efektif. Dilakukan dengan cara memberikan umpan balik dalam bentuk kuisisioner tentang keluhan masyarakat terhadap pelayanan pendaftaran tanah untuk mengetahui kepuasan masyarakat. Ketidakpuasan masyarakat di masa mendatang selalu diupayakan dapat diminimalkan.                                       |
| Kepercayaan yang tinggi, risiko pelayanan yang rendah | Pengelolaan proses-proses sistem manajemen yang efektif menghasilkan masalah terhadap kualitas tidak ditentukan oleh masyarakat, namun telah dikendalikan secara efektif oleh organisasi dalam hal ini Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.  |

### C. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Tindaklanjut kegiatan jangka pendek dengan menetapkan target jangka menengah dan jangka panjang. Pada pelaksanaan aksi perubahan ini, semua tahapan jangka pendek sudah dapat dilaksanakan dengan baik.



## 1. Legalitas Penerapan Inovasi

Legalitas penerapan inovasi Implementasi Aksi Perubahan dimulai dari adanya dukungan dari Kantor Pertanahan Kabupaten Belu berupa Pembentukan Tim Efektif berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Belu Nomor : 56/SK-53.04.300/V/2021 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Implementasi Aksi Perubahan Optimalisasi Pelayanan Pendaftaran Tanah Melalui Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

Di samping itu, legalitas penerapan inovasi *project leader* juga mendasarkan pada beberapa aturan-aturan terkait antara lain sebagai berikut :

- a. Undang-undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria.
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah.
- c. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2020 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang jo. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional.
- d. Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 8 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Agraria/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 3 Tahun 1997 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah.
- e. Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.
- f. Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan

Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan.

## **2. Perencanaan Keberlanjutan Inovasi**

Untuk menjamin keberlanjutan inovasi perlu dilakukan evaluasi dan dukungan lanjutan berupa pencapaian target untuk Jangka Menengah dan Jangka Panjang.

### **a. Jangka Menengah**

Melakukan review secara berkala dengan cara:

- 1) Memantau keefektifan standar mutu yang telah diterapkan secara berkala.
- 2) Melakukan perbaikan jika diperlukan.
- 3) Mengusulkan perencanaan anggaran sertifikasi ISO 9001:2015 di tahun anggaran 2022.

### **b. Jangka Panjang**

- 1) Terus melakukan review dan perbaikan-perbaikan secara berkala menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen.
- 2) Proses Sertifikasi ISO 9001:2015.
- 3) Mempublikasikan keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu Berstandar Internasional ISO 9001:2015 pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran melalui berbagai media.

## **BAB VI PENUTUP**

Laporan Aksi Perubahan ini penulis susun untuk dapat diseminarkan di depan penguji dalam rangka untuk melakukan tindak lanjut Aksi Perubahan Jangka Menengah dan Jangka Panjang. Dari rangkaian kegiatan Aksi Perubahan ini, dapat ditarik kesimpulan dan rekomendasi sebagai berikut :

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil Impelementasi Aksi Perubahan yang telah dilaksanakan oleh Project Leader dan Tim Efektif, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Aksi Perubahan dalam dua bulan pada masa *off class* (Jangka Pendek) telah berjalan dengan baik, dan memperoleh dukungan dari semua pihak terutama oleh mentor, tim kerja inti dan tim kerja pendukung serta stakeholder eksternal.
2. Keberhasilan dari Aksi Perubahan ini juga tidak terlepas dari adanya komunikasi, koordinasi dan kerjasama yang diterapkan Project Leader terhadap semua komponen pendukung yang terlibat dalam kegiatan ini.
3. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 membutuhkan jangka waktu yang lama dan anggaran yang cukup besar, sehingga masih banyak hal-hal yang tidak bisa terakomodir.

### **B. Rekomendasi**

Dalam rangka mendukung peningkatan kinerja pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu, penulis selaku *Project Leader* dalam Aksi Perubahan ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu adanya penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 pada semua seksi Kantor Pertanahan Kabupaten Belu sehingga terwujud pelayanan yang berstandar dunia.
2. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 yang belum mengakomodir seluruh pelayanan dibuat lebih maksimal dan berdaya guna serta dapat mengakomodir seluruh pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Belu.

3. Diperlukan reaksi yang cepat dan responsif oleh kita selaku pegawai pada instansi pelayanan, oleh karenanya perlu senantiasa terus mengembangkan diri dan meningkatkan pengetahuan serta wawasan dalam rangka menghadapi tantangan di bidang pelayanan publik yang lebih modern di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA