

Penyusunan Standar Operasional Prosedur Bidang Pertanahan di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Bandung

Neneng Siti Maryam ^{1*}

¹ Universitas Mandiri, Jawa Barat, Indonesia

¹ nenengsm70@gmail.com*

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history

Received : 24-05-2023

Revised : 08-06-2023

Accepted : 26-06-2023

Keywords

SOP Preparation;

planning;

land acquisition;

ABSTRACT

The stages of land acquisition for development in the public interest usually begin with planning based on a feasibility study. The problems that occur during the land acquisition stage are slow and convoluted work and procedural errors in work. The purpose of this study is to review the preparation of Standard Operating Procedures (SOPs) for Small-Scale Land Acquisition Planning in the Bandung City Housing and Settlement Office. The research method uses the quality descriptive method. The data collection is carried out through interviews, observation, and documentation. The results showed that this SOP is very important and needed in supporting the smooth implementation of work and public services in the land sector at the Bandung City Housing and Settlement Office.

PENDAHULUAN

Tanah merupakan modal dasar pembangunan dan hampir tidak ada kegiatan pembangunan yang tidak memerlukan tanah, karena dalam setiap pembangunan yang dilakukan disegala bidang kehidupan terutama untuk kepentingan rakyat, tanah diperlukan sebagai tempatnya.

Pemerintah melakukan pekerjaan pengadaan tanah agar diperoleh tanah untuk berbagai tujuan pembangunan bagi kepentingan rakyat. Oleh karena tanah dapat menentukan keberhasilan suatu pembangunan, maka tanah memiliki peranan yang sangat penting. Pengadaan tanah bertujuan untuk menyediakan tanah bagi terwujudnya pembangunan yang dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat dengan tetap melindungi kepentingan hukum dari pemegang hak.

Ketersediaan tanah semakin terbatas sementara pembangunan terus meningkat tidak berhenti. Hal ini menimbulkan konflik akibat benturan antara kepentingan individu atau kelompok, sehingga dibutuhkan regulasi yang adil untuk mengakhiri konflik yang timbul. Pemerintah sebagai pengambil keputusan berusaha untuk membuat regulasi tentang pengadaan tanah bagi kepentingan umum, untuk menghindari konflik yang terjadi agar pembangunan tidak terhambat. Namun dalam pelaksanaannya seringkali menemui kendala yang menghambat proses pembangunan.

Tahapan pengadaan tanah diatur dalam (Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012, 2012) tentang Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum, antara lain: perencanaan, persiapan, pelaksanaan, dan penyampaian hasil. Pada tahap awal, instansi yang memerlukan lahan mengajukan permohonan penetapan lokasi kepada gubernur. Gubernur memiliki waktu paling lama 14 (empat belas) hari kerja untuk menetapkan lokasi setelah menerima permohonan penetapan dari instansi yang memerlukan lahan. Sedangkan untuk pengadaan tanah skala kecil yaitu pengadaan tanah kurang dari 5 (lima) hektar diatur dengan (Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2021, 2021) tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum.

Proses pengadaan tanah diawali dengan rencana pengadaan tanah oleh instansi pemerintah diantaranya Lembaga departemen dan non departemen, pemerintah kabupaten/kota, dan badan hukum negara/perusahaan negara yang mendapat mandat khusus dari pemerintah untuk melaksanakan pekerjaan dengan bantuan instansi teknis yang berwenang. Lembaga profesional yang ditugaskan oleh



pemerintah dapat membantu menyusun rencana pengadaan tanah dengan menyiapkan dokumen tersebut berdasarkan studi kelayakan dan sesuai dengan undang-undang, kemudian ditetapkan oleh instansi yang memerlukan tanah dan kemudian diserahkan kepada pemerintah provinsi atau pemerintah kota/kabupaten.

Instansi pemerintah harus mengikuti kebijakan pemerintah pusat untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan. Tetapi dalam pelaksanaannya, instansi pemerintah harus menyusun standar operasional prosedur (SOP) terlebih dahulu karena kebijakan pemerintah pusat masih bersifat umum (Suwanda, Dadang & Agus Purwoko, 2022).

Dalam konteks kebutuhan untuk melakukan standarisasi dan kejelasan proses alur kerja dan pencapaian kinerja pelayanan publik di lingkungan unit-unit pemerintahan, SOP disusun untuk membuat komitmen tentang apa yang harus dilakukan oleh unit kerja instansi pemerintahan. SOP akan membuat pegawai merasa nyaman dan tenang dalam melaksanakan pekerjaan, karena jika pegawai sudah mengikuti langkah-langkah pekerjaan dalam SOP, tetapi hasil pekerjaannya salah, maka SOP yang perlu diperbaiki. Tidak ada bagian yang dapat berfungsi secara efektif tanpa adanya SOP sebagai pedoman dalam bekerja, karena SOP merupakan pedoman bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya, meminimalkan kesalahan dan kelalaian. Dengan adanya SOP akan mengurangi keterlibatan pimpinan dalam proses pelaksanaan pekerjaan karena pegawai menjadi mandiri dan tidak membutuhkan campur tangan pimpinan.

Tujuan penyusunan SOP yang merupakan dokumen kegiatan operasional sehari-hari adalah agar pekerjaan dilaksanakan dengan benar, akurat, dan konsisten sebagai dasar untuk menghasilkan prosedur yang sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya (Tathagati, 2014). Dengan kata lain, SOP adalah *software* yang mengatur langkah-langkah alur kerja tertentu (Budihardjo, 2014).

SOP adalah petunjuk atau panduan yang didasarkan pada indikator teknis, administratif, dan procedural pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan tugas dan alat evaluasi kinerja lembaga pemerintah dan non pemerintah menurut metode, prosedur, dan sistem kerja unit tersebut (Atmoko, 2015). Dari sini disimpulkan bahwa SOP merupakan panduan yang terstruktur dimana tujuannya adalah untuk melahirkan penyeragaman agar tugas pegawai menjadi lebih mudah dan kesalahan bisa dikurangi.

Untuk mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien, dan ekonomis dalam segala proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, maka aspek penting yang harus disusun adalah SOP (Umam, Khairul, Adam Idris, Gunthar Riady, 2019). Salah satu upaya untuk menata tata kelola antara lain dalam bentuk pembuatan dan pelaksanaan SOP (Sanoto, 2020). Selain menjadi panduan dalam pekerjaan yang sesuai dengan fungsinya, SOP juga sebagai alat mengevaluasi kinerja lembaga negara sehingga dengan adanya SOP ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan birokrasi negara dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman (DPKP) Kota Bandung merupakan satuan kerja di lingkungan Pemerintahan Kota Bandung yang menyediakan perumahan umum dan kawasan permukiman. Oleh karena itu, instansi ini berkewajiban menyusun SOP yang menjadi acuan untuk mengevaluasi dan mengukur akuntabilitas kegiatan instansi pemerintah tersebut, dengan salah satu SOP yang disusun adalah Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil.

Hal ini didasarkan pada permasalahan yang terjadi yaitu DPKP belum memiliki SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil, sehingga tidak ada standar dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, sehingga menyebabkan kurangnya perlindungan hukum bagi pegawai yang menangani pekerjaan tersebut apabila terjadi kesalahan pada saat proses pelaksanaan pekerjaan, dan ketidakpastian waktu penyelesaian pekerjaan bagi penerima layanan.

Penyusunan SOP ini sangat penting dilakukan untuk menjaga kualitas dan konsistensi hasil kerja (Asih, 2018). SOP ini merupakan dokumen yang berisi metode yang efektif dan efisien berlandaskan gambaran langkah-langkah atau aturan kerja yang dibakukan dalam pelaksanaan kerja agar mencapai tujuan (Kurniawan, Rizky Cikal, Agatha dkk, 2021).

Kelebihan SOP adalah sebagai dokumen referensi cara kerja (Hadiwiyono, P.S., & Panjaitan, T.W., 2013). Penerapan SOP merupakan solusi untuk meminimalisir terjadinya berbagai kendala

dalam organisasi dan mendorong peningkatan berkelanjutan (Setiawan, 2011). Tolok ukur untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi dalam melaksanakan program kerjanya adalah melalui SOP (Chrisyanti, 2011).

Tujuan pembuatan SOP (Puspitasari, D., & Rosmawati, R., 2012) yaitu: (1) Memelihara kesesuaian kerja karyawan; (2) Mengetahui kedudukan dan tanggung jawab dari masing-masing bagian; (3) Mendeskripsikan alur tugas, wewenang dan tanggung jawab; (4) Menghindari kekeliruan administrasi; (5) Menghindari kekeliruan, keraguan, pengandaan, dan pemborosan.

Menurut (Hartatik, 2014) penyusunan SOP bertujuan untuk: (1) Memelihara kesesuaian untuk meningkatkan kinerja dalam kondisi tertentu dimana petugas melakukan tugasnya; (2) Sebagai dasar untuk menjalankan fungsi tertentu bagi sesama pekerja; (3) Mencegah kegagalan dan kesalahan dalam perusahaan serta pemborosan dalam melakukan pekerjaan; (4) sebagai tolok ukur untuk penilaian kualitas layanan dan menjamin penggunaan sumber daya manusia secara maksimal; (5) Mendeskripsikan peran, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing petugas dan sebagai bukti yang menggambarkan pelaksanaan proses kerja jika terjadi kesalahan di perusahaan; (6) Merupakan bukti keterangan yang digunakan dalam pelatihan dan sebagai dokumen sejarah jika perbaikan dilakukan pada SOP baru.

Adapun fungsi penyusunan SOP menurut (Hartatik, 2014) yaitu: (1) Memudahkan staf dalam menjalankan pekerjaannya, serta berfungsi sebagai landasan hukum apabila terjadi penyelewengan di perusahaan; (2) Membantu perusahaan menjelaskan dengan jelas hambatan-hambatannya dan dapat dilacak dengan mudah; (3) Membimbing pegawai dalam bekerja serta sebagai panduan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam pelaksanaan SOP yang efektif menurut (Peraturan Kementrian PAN RB Nomor 35 Tahun 2012, 2012) tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah (SOP AP), yaitu: (1) Sederhana dan Jelas; (2) Keselarasan; (3) Terukur; (4) Dinamis; (5) Diarahkan kepada pengguna atau penyedia layanan; (6) Mematuhi Hukum; (7) Kepastian Hukum.

SOP yang baik dapat menciptakan alur kerja yang baik, yang berguna sebagai panduan bagi karyawan baru, mengurangi biaya, memudahkan pengawasan dan memastikan koordinasi yang baik antar bagian dalam organisasi. Pentingnya SOP adalah agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik dan terorganisir sehingga tujuan dari program yang ditetapkan dapat tercapai.

Salah satu upaya organisasi untuk meningkatkan pelayanan pelanggan di setiap unit kerja organisasi yaitu dengan menerapkan SOP. SOP merupakan perangkat lunak yang menentukan Langkah-langkah alur kerja dan cara kerja tertentu (Budihardjo, 2014). Keuntungan SOP bagi organisasi yaitu sebagai prosedur perencanaan yang fleksibel dan pengendalian program (Winarno, 2012).

Unsur-unsur penerapan SOP yang efektif yaitu: (1) Konsisten; Semua pejabat dan pelaksana di lingkungan pemerintah harus secara konsisten mengikuti SOP dari waktu ke waktu dan dalam segala situasi; (2) Komitmen; SOP harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab di semua tingkatan organisasi, dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi; (3) Perbaikan berkelanjutan; Agar prosedur benar-benar efektif dan efisien, maka implementasi SOP harus terbuka terhadap perbaikan. (4) Mengikat; SOP mewajibkan pelaksana untuk memenuhi kewajibannya sesuai dengan prosedur baku yang telah ditetapkan; (5) Semua elemen memegang peranan penting; Semua pegawai berperan dalam setiap prosedur yang baku. Ketika ada pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik, maka akan mengganggu seluruh proses yang akan mempengaruhi proses penyelenggaraan pemerintahan; (6) Didokumentasikan dengan baik; Agar dapat digunakan sebagai referensi setiap saat, maka semua prosedur harus didokumentasikan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, permasalahannya adalah: Bagaimanakah tahapan penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah skala kecil untuk Kepentingan Umum di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Bandung? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tahapan penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil untuk Kepentingan Umum di Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Bandung.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang perkembangan ilmu administrasi khususnya administrasi publik dan manajemen, serta memberikan ide dan informasi kepada pegawai dan masyarakat tentang SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil untuk Kepentingan Umum. Selain itu, diharapkan penyusunan SOP menjadi bahan pertimbangan dalam penelitian sejenis.

Batasan masalahnya adalah bahwa penelitian ini hanya dilakukan di Dinas Perumahan dan Permukiman Kota Bandung pada pembuatan SOP perencanaan dan pengadaan tanah skala kecil, karena SOP ini memegang peranan penting pada Langkah pengadaan tanah selanjutnya.

KAJIAN PUSTAKA

Standar Operasional Prosedur (SOP)

Untuk memastikan bahwa kegiatan operasional organisasi atau perusahaan berjalan dengan lancar, maka standar operasional prosedur (SOP) harus digunakan (Sailendra, 2015).

Manfaat Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk organisasi menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permen PAN & RB No.PER/21/M.PAN/11/2018, 2018):

1. SOP membantu mengurangi kesalahan dan kelalaian dengan menetapkan standar untuk cara pegawai menyelesaikan tugas khusus.
2. SOP membantu staf menjadi lebih mandiri dan tidak bergantung pada intervensi manajemen, sehingga pimpinan kurang terlibat dalam pelaksanaan proses sehari-hari. Ini meningkatkan akuntabilitas dengan mendokumentasikan tanggung jawab khusus dalam melaksanakan tugas.
3. Menciptakan ukuran standar kinerja yang memberikan pegawai cara konkret untuk memperbaiki kinerja dan membantu mengevaluasi usaha yang telah dilakukan.
4. Menciptakan bahan-bahan untuk transformasi dan evaluasi proses yang telah dilakukan
5. Membuat materi pelatihan yang dapat membantu karyawan baru melakukan tugas dengan cepat.
6. Menunjukkan kinerja bahwa organisasi efisien dan dikelola dengan baik.
7. Memberikan pedoman kepada setiap pegawai di unit pelayanan tentang cara melaksanakan tugas sehari-hari pemberian pelayanan.
8. Mencegah tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas pemberian pelayanan.
9. Membantu menemukan kesalahan prosedural. memastikan bahwa proses pelayanan berjalan dengan baik dalam berbagai kondisi.

Pengadaan Tanah

Pengadaan tanah berarti memberikan tanah kepada pihak yang berhak dengan kompensasi yang wajar dan adil. Sedangkan Pengadaan Tanah Skala Kecil adalah pengadaan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum yang dilaksanakan secara langsung antara instansi yang memerlukan tanah dengan pihak yang berhak yang luasnya tidak lebih dari 5 (lima) hektar (Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012, 2012).

METODE

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif yang diperoleh dengan observasi, dokumentasi, dan wawancara dengan informan.

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

Data primer, diperoleh langsung dari penelitian lapangan. Data primer dikumpulkan dari hasil tanggapan wawancara mengenai penyusunan SOP perencanaan pengadaan tanah skala kecil dengan informan yang berasal dari Bidang Pertanahan DPKP Kota Bandung, Seksi Perencanaan Pengadaan Tanah DPKP Kota Bandung, Seksi Prasarana, Sarana, dan Utilitas DPKP Kota Bandung, serta Organisasi dan Pemberdayaan Aparatur Daerah (ORPAD) yang masing-masing terdiri dari satu orang.

- a. Data Sekunder adalah informasi yang berasal dari sumber tidak langsung yang dikumpulkan melalui dokumen, artikel jurnal, buku, peraturan perundang-undangan, dan dokumen lainnya yang mendukung data penelitian.

Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan:

- a. Wawancara dilakukan melalui tanya jawab secara mendalam kepada informan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan tentang prosedur yang akan dibakukan. Informan yang diwawancarai berjumlah empat orang antara lain: Kepala Bidang Pertanahan , Kepala Seksi Perencanaan Pengadaan Tanah, Kepala Seksi Prasarana, Sarana dan Utilitas, Kasubag Ketatalaksanaan Organisasi dan Pemberdayaan Aparatur Daerah /ORPAD.
- b. Observasi dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap objek penelitian yaitu Bagian Pertanahan DPKP Kota Bandung untuk memperoleh data mengenai pedoman dan tahapan penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil.
- c. Studi Pustaka, dilakukan dengan membaca dan menelaah laporan berkala, artikel-artikel jurnal, dokumen pemerintah tentang peraturan perundang-undangan yang terkait dengan prosedur yang akan dibakukan.

Dalam penelitian ini akan dilakukan wawancara terhadap empat orang Informan yang terdiri dari:

1. Kepala Bidang Pertanahan (Informan 1/I₁)
2. Seksi Perencanaan Pengadaan Tanah (Informan 2/I₂)
3. Seksi Prasarana, Sarana, Dan Utilitas (Informan 3/I₃)
4. Kasubag Ketatalaksanaan Organisasi Dan Pemberdayaan Aparatur Daerah /Orpad (Informan 4/I₄)

Teknik analisis data dilakukan dalam tiga tahap yaitu dengan mereduksi data hasil penelitian, dimana data tersebut dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian, kemudian dideskripsikan dan disajikan, dan tahap terakhir adalah validasi data untuk menarik kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik ditentukan salah satunya dengan adanya SOP yang terutama berisi tentang kepastian prosedural, waktu, dan finansial (Soemaatmadja, 2020). Selain itu, SOP juga merupakan cara untuk meningkatkan kinerja di setiap unit kerja.

Dari hasil survei yang dilakukan, diketahui bahwa Bidang Pertanahan DPKP Kota Bandung saat ini belum memiliki SOP yang menjadi dasar pelaksanaan perencanaan pengadaan tanah skala kecil, sehingga masih terdapat kendala dalam tahapan implementasi kegiatan, diantaranya adalah lamanya fase pekerjaan, kesalahan dalam prosedur sehingga menimbulkan sengketa antara organisasi yang mengajukan perencanaan pengadaan tanah dengan pemilik tanah. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan.

SOP merupakan pedoman yang digunakan untuk mempermudah dan mengatur pekerjaan agar tercipta kelancaran pekerjaan (Prasetya, 2022). Penerapan SOP akan mengurangi kesalahan dalam proses dan membuat kinerja lebih terstruktur (Winata, 2016), dan pekerjaan yang dilaksanakan menjadi baku sehingga memfasilitasi transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi juga memberikan pedoman kerja dalam bentuk konsep yang jelas (Wicaksana, 2016). Selain itu, fungsi SOP yaitu untuk membentuk proses dan sistem kerja yang tertib, sistematis, dan akuntabel (Taufiq, 2019). Memiliki SOP akan mempermudah dan mengurangi kesalahan dalam proses kerja (Bayu Suryantara, 2022), dan seluruh kegiatan organisasi dapat dirancang dengan baik dan dilaksanakan sesuai rencana (Gabriele, 2018).

Pelaksanaan pengadaan tanah untuk kepentingan umum diawali dengan kegiatan perencanaan, sehingga perlu disusun sebuah dokumen perencanaan pengadaan tanah yang berisi informasi yang jelas, akurat, dan terkini mengenai data teknis penetapan lokasi, data administrasi, dan rencana anggaran.

Perencanaan pengadaan tanah skala kecil untuk kepentingan umum didasarkan pada prioritas pembangunan dan Rencana Tata Ruang Wilayah yang tertera dalam Rencana Kerja Pemerintah instansi terkait, Rencana Strategi, Rencana pembangunan Jangka Menengah, yang dilakukan secara langsung antara instansi yang memerlukan tanah dengan pihan yang berhak dimana luasnya tidak lebih dari 5 (lima) hektar.

SOP yang disusun oleh DPKP Kota Bandung mengatur tentang langkah kegiatan perencanaan pengadaan tanah skala kecil yang meliputi ketentuan administratif, ketentuan teknis, dan tahap perencanaan pengadaan tanah untuk instansi dan tim yang dibentuk/ditunjuk oleh instansi yang memerlukan tanah untuk kepentingan umum. Pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik berlandaskan SOP yang jelas, mudah dimengerti, dan konsisten (Soediro, 2021). Transparansi pelayanan, persyaratan administrasi, rincian biaya, dan waktu penyelesaian dapat diketahui dengan adanya SOP, sehingga dapat mengungkap praktik korupsi dan proses pelayanan menjadi lebih mudah (Sulistiani, 2016).

SOP perencanaan pengadaan tanah di DPKP Kota Bandung disusun agar pejabat yang memerlukan tanah memiliki acuan pelaksanaan perencanaan dan pengadaan tanah. SOP ini juga menjadi prasyarat pengajuan permohonan penetapan lokasi oleh Gubernur pada tahap persiapan pengadaan tanah (I₁).

Keuntungan SOP perencanaan pengadaan tanah disusun yaitu: (1) Memudahkan penentuan alur kerja di masa mendatang; (2) Mengubah pekerjaan yang berulang menjadi rutin dan terbatas, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi sederhana. Faktor penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pekerjaan adalah SOP. Tujuannya agar selama pelaksanaan kegiatan tersebut terdapat peraturan, acuan dan pedoman agar hasil pelaksanaan kegiatan selaras dengan tujuan dan apa yang diharapkan dari pekerjaan itu (I₄). Oleh karena itu, pembuatan SOP yang baik harus didasarkan pada kriteria sebagai berikut: *specific* (khusus), *complete* (lengkap), *understandable* (mudah dipahami).

Hasil observasi dan wawancara juga menunjukkan bahwa SOP disusun sebagai pedoman kerja yang harus patuhi oleh setiap pihak yang terlibat. SOP disusun oleh Tim internal Bagian Pertanahan di DPKP Kota Bandung. Untuk membahas penyusunan SOP ini sudah dilakukan Focus Group Discussion dua kali agar didapatkan informasi yang lebih lengkap lagi terkait dengan materi apa saja yang harus tertera dalam SOP (I₁).

Tujuan penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah ini untuk menentukan langkah atau metode yang harus dijalankan untuk membereskan alur kerja perencanaan pengadaan tanah skala kecil (I₂). Tujuan lainnya adalah: (1) Menyusun panduan dan standar kerja dalam pelaksanaan pekerjaan perencanaan pengadaan tanah; (2) Memberikan acuan operasional untuk kegiatan perencanaan pengadaan tanah; (3) Menciptakan tanggapan yang sama tentang penerapan peran dan tugas; (4) Mewujudkan Langkah kerja, kewenangan, dan tanggung jawab masing-masing pelaksana tugas; (5) Mewujudkan peningkatan pelayanan pemerintah dalam memfasilitasi penyampaian dokumen perencanaan pengadaan tanah; (6) Menghindari tumpang tindih pelaksanaan tugas dan fungsi; (7) Memberikan perlindungan pada organisasi dan pelaksana tugas dari kesalahan atau penyalahgunaan dan kesalahan administratif lainnya.

Pelanggaran dalam pelaksanaan pekerjaan terhadap SOP akan mengakibatkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas tersebut dan pada akhirnya mengakibatkan langkah kerja tidak berjalan sesuai dengan hasil yang diharapkan (I₁, I₄)

Tahapan penyusunan SOP tersebut adalah sebagai berikut:

a. Persiapan

Tujuan dari tahap persiapan ini adalah untuk mengklarifikasi hal-hal yang diperlukan untuk penyusunan SOP. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah: 1) Identifikasi kebutuhan; 2) Penilaian kebutuhan; 3) Menetapkan kebutuhan; 4) Menetapkan tindakan. Informasi diidentifikasi oleh tim dengan cara membagi informasi apa yang diperlukan dari sumber primer dan informasi apa yang diperlukan dari sumber sekunder. Selanjutnya tim menentukan metode teknik pengumpulan data yang sesuai berdasarkan hasil identifikasi dari berbagai data yang terkumpul. Dalam penyusunan SOP, ada beberapa cara pengumpulan data yang dapat dipakai, diantaranya wawancara, *brainstorming*, *focus group discussion*, telaahan dokumen, *benchmarking*, survey, dan yang lainnya. Teknik ini sangat berkaitan erat dengan instrument pengumpulan data. (I₁, I₂, I₃).

b. Pembentukan TIM Penyusun SOP

Pada tahap ini perlu ditentukan siapa saja yang mendukung dan melaksanakan penyusunan SOP tersebut, yaitu: 1) Menunjuk penanggung jawab sebagai pelaksana, sehingga SOP yang disusun menunjukkan siapa pengelola dan pengawasnya; 2) Pembagian tugas dalam penyusunan SOP agar tim dapat bekerja secara efektif, optimal, dan terarah sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota tim; 3) Mengidentifikasi pelaksana SOP untuk menetapkan mulai dan batas waktu agar terencana dengan baik mulai dari tahap perumusan hingga penerapan SOP; 4) Penetapan pengawas agar pada saat pelaksanaannya nanti ada yang bertindak sebagai pengawas, sehingga maksud dan tujuan SOP dapat tercapai.

Tim yang ditunjuk untuk menyusun SOP ini terdiri dari orang-orang yang memahami mekanisme perencanaan pengadaan tanah sehingga dapat menentukan pedoman tata cara perencanaan pengadaan tanah (I₁).

Hal tersebut dibenarkan oleh Informan 4 yang menyatakan: "Semua tim yang bertugas menyusun SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil sudah memahami dan mengetahui tata cara pengadaan tanah" (I₄).

Senada dengan itu, tanggapan Informan 1 menyatakan: "Tujuan penunjukan penanggung jawab adalah agar pada saat SOP disusun ada pengelola dan pengawas yang jelas, sehingga pada saat penerapan SOP, tujuan SOP tercapai sesuai dengan yang diharapkan" (I₁).

c. Penyusunan

Tujuan pada tahap ini adalah menetapkan perumusan SOP sesuai dengan langkah yang ditetapkan. Beberapa langkah yang dilakukan untuk menyusun SOP ini adalah: 1) Pengumpulan informasi yang berhubungan dengan penyusunan SOP diantaranya mengenai kebijakan, alur otorisasi, formulir, pihak yang terlibat, dan prosedur lain yang terkait. Tujuannya agar SOP yang disusun nanti sesuai dengan peraturan dan mudah dipahami serta dilaksanakan; 2) Menentukan cara dan metode penyusunan SOP yang bertujuan untuk memudahkan dalam merumuskan dan menyusun SOP yang rasional dan praktis; 3) Menyusun petunjuk SOP agar ada landasan hukum yang jelas dalam penyusunannya sehingga SOP dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, dalam tahap penyusunan ini juga untuk masing-masing pemegang jabatan pada bidang Pertanahan DPKP Kota Bandung dilaksanakan FGD untuk memaparkan draft dokumen SOP yang telah disusun. Apabila tidak ada koreksi maka draft dokumen SOP disetujui oleh peserta FGD, apabila ada koreksi maka draft dokumen SOP didiskusikan sekaligus merevisi secara langsung draft dokumen SOP yang telah dibahas, dengan harapan perubahan-perubahan yang ada berupa hal-hal minor. Dengan adanya draft dokumen SOP sebagai materi FGD, maka pembahasannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

d. Menulis SOP

Untuk keterangan lebih lanjut mengenai penyusunan SOP ini, maka dapat dilihat dari hasil wawancara berikut: "Meskipun SOP masih dalam tahap penyusunan, tetapi perencanaan pengadaan tanah masih tetap dapat dilaksanakan (I₂). Hasil yang diperoleh pada tahap ini adalah penyusunan draft dokumen SOP baru mengenai prosedur yang belum tersedia yaitu Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil.

Sebagai landasan untuk membuat prosedur yang mudah dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai, maka diperlukan prinsip-prinsip dasar penyusunan SOP yaitu: (1) Mudah dan jelas, dengan tujuan agar standar yang akan dibuat sederhana dan tidak menyulitkan, serta dapat dilaksanakan oleh para pegawai; (2) Keselarasan, dimana penyusunan SOP harus sesuai dengan visi, misi, tujuan organisasi, dan standar operasional lainnya. Hal ini membuat pekerjaan pegawai lebih mudah karena sudah ada pedoman yang dapat mereka ikuti; (3) Keterukuran, isi SOP harus mencakup standar kualitas tertentu yang dapat diukur keberhasilannya. Oleh karena itu, sebelum penyusunan SOP, pihak terkait harus menetapkan tujuan, tata laksana, berikut prosedur dan konsekuensi jika tidak dilaksanakan; (4) Efisiensi dan Efektivitas, dimana SOP yang akan disusun harus tepat guna dan berhasil guna sehingga tidak menimbulkan kekacauan yang menyebabkan terhambatnya pelaksanaan pekerjaan; (5) Konsisten, agar dapat dirasakan manfaatnya, SOP harus dilaksanakan secara konsisten oleh semua pihak yang

terkait; (6) Berorientasi kepada pengguna untuk memberikan kepuasan; (7) Dinamis dan mengikat, artinya bahwa SOP tidak lepas dari kemungkinan revisi disebabkan perubahan internal maupun eksternal organisasi, sehingga harus bersifat dinamis. Tetapi juga harus bersifat mengikat dimana seluruh aktifitas organisasi harus dijalankan sesuai dengan SOP; (8) Kepatuhan dan kepastian hukum, SOP yang disusun harus sejalan dengan peraturan yang berlaku dan menjadi dasar hukum yang harus diikuti dan ditegakkan.

Dibutuhkan pimpinan yang berkomitmen kuat pada organisasi, memiliki kemauan, tegas, menerima dan dapat melakukan perubahan agar SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil yang disusun dapat berhasil. Hal ini karena pimpinan sebagai aktor sentral perubahan yang menjadi teladan bagi bawahannya. Setelah melalui tahap demi tahap penyusunan SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil, dan telah melalui revisi dan pengembangan melalui FGD, maka SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil dapat dibuat. Selanjutnya SOP tersebut dapat disosialisasikan kepada para pejabat instansi dan pegawai yang terkait dengan perencanaan pengadaan tanah.

KESIMPULAN

Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap permasalahan yang telah diuraikan adalah: Setiap organisasi pemerintah harus memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan tugas organisasi dan pelayanan publik. SOP tidak hanya memberikan kemudahan kepada penerima layanan publik, tetapi juga memberikan kepastian hukum bagi pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Oleh karena itu, SOP harus tersedia di setiap instansi pemerintah. Tanpa SOP yang baik, sulit mengharapkan kinerja instansi pemerintah berjalan efektif dan efisien.

Dengan dimilikinya SOP akan memberikan dampak positif secara internal maupun eksternal. Secara internal, SOP adalah dokumen yang melindungi pegawai dari kemungkinan pelanggaran administrasi dan ketidakpastian tentang tugas dan wewenang. Adapun untuk kepentingan eksternal, SOP menawarkan kemudahan dan keamanan bagi pengguna layanan publik. SOP akan memberikan kemudahan bagi pemberi maupun pengguna layanan publik, karena SOP merupakan upaya nyata untuk melakukan perubahan ke arah yang positif untuk mencapai kinerja yang lebih profesional yang menjamin konsistensi pelayanan dalam hal kualitas, kuantitas, waktu, dan prosedur yang benar.

SOP sebagai acuan dalam tindakan untuk mengevaluasi dan mengukur akuntabilitas kinerja instansi pemerintah diantaranya SOP Perencanaan dan Pengadaan Tanah Skala Kecil. Dengan dibuatnya SOP Perencanaan Pengadaan Tanah Skala Kecil diharapkan dapat membuat urutan pekerjaan menjadi lebih jelas dan pegawai serta penerima layanan memiliki pemahaman yang baik tentang tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih efektif, efisien, stabil dan menghindari kesalahan dalam proses pengerjaan. Apabila terjadi kesalahan pada saat proses kegiatannya, maka SOP ini dapat membantu menelusuri letak kesalahan tersebut sehingga dapat segera diperbaiki.

Rekomendasi yang dapat diajukan adalah: Pertama, perlu merumuskan kerangka hukum untuk perencanaan dan persiapan pengadaan tanah dengan obyeknya tanah-tanah instansi Pemerintah, Tanah-tanah Kas Desa (TKD) dan tanah-tanah wakaf sehingga proses pelaksanaan pekerjaan berjalan lebih cepat. Kedua, diperlukan training atau lokakarya bagi panitia dan pelaksana pengadaan tanah, khususnya instansi yang membutuhkan tanah bagi pembangunan untuk kepentingan umum, agar pengadaan tanah dapat dilaksanakan mulai dari tahap perencanaan hingga penyerahan hasil sebagai tahap akhir. Ketiga, Setelah tersusun, dilakukan sosialisasi penerapan SOP Perencanaan dan Pengadaan Tanah kepada pihak-pihak yang terkait agar mereka paham dan bekerja sesuai SOP. Keempat, bagi instansi pemohon hendaknya mengajukan berkas persyaratan permohonan secara lengkap agar tidak terjadi hambatan dalam proses pengurusannya. Kelima, diperlukan Peraturan Walikota yang mengatur proses pelaksanaan pengadaan tanah terutama pengadaan tanah skala kecil karena peraturan saat ini tidak cukup mengatur mengenai hal tersebut.

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengkaji kegiatan SOP dengan fokus pada implementasi SOP yang tidak memungkinkan dilaksanakan dalam penelitian ini karena waktu yang terbatas, sehingga dapat memunculkan manfaat lain dari SOP.

REFERENSI

- Asih, H. M. (2018). Penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) Produksi Inovasi Ecobrick. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol. 17 (2)*, 144-150.
- Atmoko, T. (2015). *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Bandung: Unpad.
- Bayu Suryantara, A. R. (2022). Perancangan dan pelaksanaan SOP Pengelolaan Sampah Produktif untuk Meningkatkan Pendapatan Bumdes di Desa Lingsar. *Selaparang: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan Volume 6 Nomor 4*, 1826-1833.
- Budihardjo, M. (2014). *Panduan Praktis Menyusun SOP*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Chrisyanti, I. (2011). *Manajemen Perkantoran*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Gabriele. (2018). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Di Departemen Marketing dan HRD PT Cahaya Indo Persada. *Agora Vol. 6 No. 1*.
- Hadiwiyono, P.S., & Panjaitan, T.W. (2013). Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Departemen Human Resources (HR) di PT. X. *Jurnal Titra Vol. 1*, 227-232.
- Hartatik, I. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Kurniawan, Rizky Cikal, Agatha dkk. (2021). Kajian Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Tenaga Kerja Pemanen Perkebunan Kelapa Sawit PT Cup Cahaya Unggul Prima Sungai Jungkit Estate, Sintang Kalimantan Barat. *Journal Agrifitia Vol.*
- Peraturan Kementrian PAN RB Nomor 35 Tahun 2012. (2012). *Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP)*. Jakarta: Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Nomor 71 Tahun 2021. (2021). *Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum*. Jakarta.
- Permen PAN & RB No.PER/21/M.PAN/11/2018. (2018). *tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan*.
- Prasetya, M. F. (2022). Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Protokol Kesehatan Covid-19 dalam Pelayanan Pramusaji di Wanna Jungle Pool and Bar Restaurant The Kayon Jungle Resort. *Journal Mahasiswa Pariwisata dan Bisnis Vol 01 No 06*, 1384-1400.
- Puspitasari, D., & Rosmawati, R. (2012). *Pelayanan Prima (Service Exellent) SMK Bisnis dan*. Jakarta: CV Arya Duta.
- Sailendra, A. (2015). *Langkah-langkah Praktis Membuat SOP (Standard Operating Procedures)*. Jakarta: Trans Ide Publishing.
- Sanoto, H. (2020). Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkayang dalam rangka Peningkatan Mutu Manajemen Organisasi. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan kebudayaan, Vol. 10 No. 3.*, 263-268.
- Setiawan, L. (2011). *Rahasia Membangun SOP (Standard Operating Procedure) Tepat*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Soediro, M. A. (2021). Peranan Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) terhadap Penjualan dan Kinerja Karyawan (Sebuah Kajian terhadap Bisnis Restoran pada Masa Pandemi Covid-19). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Vol. 8 No.3*, 845-851.

- Soemaatmadja, K. (2020). Pentingnya Pembuatan SOP (Standar Operasional Prosedur) sebagai Pendukung dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Lingkar Widyaiswara, Edisi 07 No.01*, 69-74.
- Sulistiani, A. S. (2016). Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Kependudukan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik di Kecamatan Sambutan. *eJournal Ilmu Pemerintahan, 4 (1)*, 53-56.
- Suwanda, Dadang & Agus Purwoko. (2022). *Menyusun Standard Operating Procedures Lembaga Pemerintah Berbasis Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressiondo.
- Tathagati, A. (2014). *Step by Step Membuat SOP : Standard Operating Procedure*. Yogyakarta: Efata Publishing.
- Taufiq, A. R. (2019). Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Rumah Sakit. *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi dan Perpajakan Vol. 12 No. 1*.
- Umam, Khairul, Adam Idris, Gunthar Riady. (2019). Analisis Penerapan Standar Operasional Prosedur dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kelurahan Baqa Samarinda Seberang Kota Samarinda. *eJournal Pemerintahan Integratif, Volume 7, Nomor 2*, 266-275.
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2012. (2012). *Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk*. Jakarta.
- Wicaksana, R. W. (2016). Pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) Manajemen Akses Untuk Aplikasi E-Performance Bina Program Kota Surabaya Berdasarkan Kerangka Kerja ITIL V3 Dan ISO 27002. *Jurnal SISFO Vol. 06 No. 01*, 105-120.
- Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik; Teori, Proses, dan Studi Kasus (Edisi dan Revisi)*. Yogyakarta: Caps.
- Winata, S. V. (2016). Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) pada Chocolab. *Performa: Jurnal Manajemen dan Start Up Bisnis Volume 1, Nomor 1*.