

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**FAKTOR-FAKTOR YANG MENGHAMBAT KUALITAS KINERJA
PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN NGADA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

L A M B E R T U S K L A U

NIM. 500652604

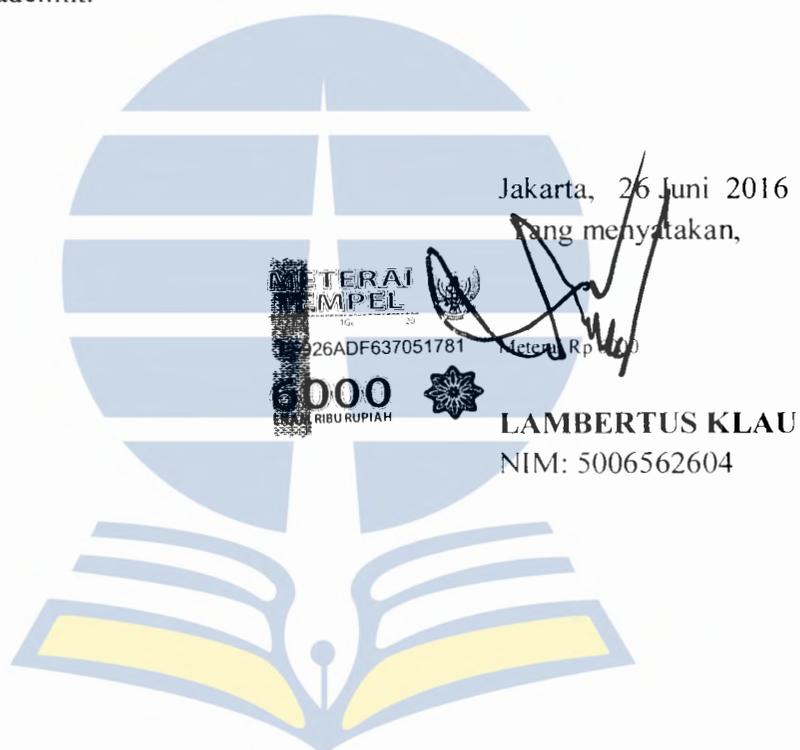
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2016

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Faktor-faktor yang Menghambat Kualitas Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.



ABSTRACT

Keywords: factors which is inhibiting the performance quality of National Land Agency in Ngada District.

This research aims to identify and describe apparatus resources toward the quality of public service performance in National Land Agency in Ngada, facilities and infrastructure on the quality of public services and disputes, conflicts and cases of land on the quality of public services.

The used research methodology was descriptive method by qualitative approach. This method was chosen for presenting data about the facts in field systematically, factually and accurately. This study emphasizes the descriptive research design through a qualitative approach aiming to explore deeply the facts about public services in National Land Agency in Ngada.

The data which used is primary data obtained from informants directly and secondary data obtained indirectly. Data collection techniques were conducted by interviewing, observing, and documenting. The study findings indicate that the service performance of National Land Agency in Ngada not optimal yet due to lack of apparatus resources, lack of facilities and infrastructure and the completion of disputes, conflict and land cases not optimal yet.

ABSTRAKSI

Kata kunci : Faktor-faktor yang menghambat Kualitas Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan Sumber Daya Aparatur terhadap kualitas kinerja pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Sarana dan prasarana terhadap kualitas pelayanan publik dan Sengketa, konflik dan perkara pertanahan terhadap kualitas pelayanan publik.

Metodologi Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dipilih karena untuk menyajikan data secara sistimatis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Dengan mengutamakan desain penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada.

Data yang dipergunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari informan dan data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung. Teknik pengumpulan data yaitu melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian pengamatan seperti tersebut diatas menunjukkan bahwa kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada belum optimal karena kurangnya Sumber Daya Aparatur, kurangnya sarana dan prasaran dan belum optimal penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Faktor-faktor yang Menghambat Kualitas Kinerja Pelayanan Publik di Kantor
Pertanahan Kabupaten Ngada

Penyusun TAPM: Lambertus Klau

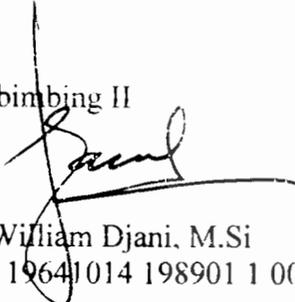
NIM : 500652604

Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

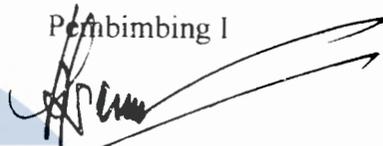
Hari/Tanggal :

Menyetujui:

Pembimbing II


Dr. William Djani, M.Si
NIP. 19641014 198901 1 001

Pembimbing I

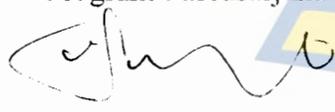

Dr. Frans Gana, M.Si
NIP. 19600614 198702 1 001

Penguji Ahli

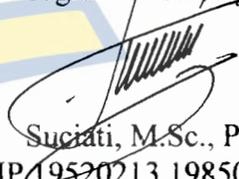

Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
Program Pascasarjana


Dr. Drs. Darmanto, M. Ed
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur
Program Pascasarjana


Suciati, M.Sc., Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PENGESAHAN

Nama : Lambertus Klau
NIM : 500652604
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Judul TAPM : Faktor-faktor yang Menghambat Kualitas Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Peratanahan Kabupaten Ngada

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 22 Juli 2016

Waktu : Jam 9.00 wita

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komis Penguji

Nama: Drs. R. Alam Malau, M.Si

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A

Pembimbing I

Nama: Dr. Frans Gana, M.Si

Pembimbing II

Nama: Dr. William Djani, M.Si

Paululu

.....

Prof. Dr. Aries Djaenuri

.....

Dr. Frans Gana

.....

Dr. William Djani

.....

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah Bapa Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat berupa akal budi, hikmat dan pengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tahapan Akhir Program Magister Administrasi Publik dengan diselesaikannya penulisan tesis ini yang berjudul “FAKTOR-FAKTOR YANG MENGHAMBAT KUALITAS KINERJA DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN NGADA”

Penulis menyadari bahwa tulisan ini tidak terlepas dari bantuan materil dan moril dari berbagai pihak sehingga patutlah penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tulus dan setinggi-tingginya kepada:

1. Ibu Prof. Ir. Tian Balawati, M.Ed., Ph.D. selaku Rektor Universitas Terbuka;
2. Ibu Suciati, M.Sc., Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta;
3. Bapak Dr. Drs. Darmanto, M.Ed. selaku Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Bapak Prof. Dr. Aries Djaenuri, M.A selaku Penguji Ahli yang telah memberikan arahan dan masukan kepada penulis untuk perbaikan penyelesaian penelitian dan penulisan ini.
5. Bapak Drs. R. Alam Malau, M.Si selaku Ketua Komisi Penguji yang sudah memimpin dan mengarahkan jalarnya sidang tesis ini.
5. Bapak Dr. Frans Gana, M.Si selaku selaku Penguji I dan Bapak Dr. William Djani, M.Si selaku dosen selaku Penguji II yang telah memberikan bimbingan, arahan kepada penulis untuk menyelesaikan penelitian dan penulisan ini.
6. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Kupang yang telah memberikan dorongan moral kepada penulis sehingga tesis ini bisa terwujud.

7. Para Dosen Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah membuka dan memperluas cakrawala ilmiah dan teori-teori melalui kuliah-kuliahnya.
5. Bapak Bupati Ngada yang telah memberikan dukungan dan motivasi untuk semangat belajar menyelesaikan studi pada Universitas Terbuka.
6. Bapak Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Nusa Tenggara Timur yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Universitas Terbuka Kupang di Bajawa.
7. Rekan-rekan sejurusan MAP yang senantiasa mengisi hari-hari kuliah dengan penuh semangat.
8. Istri tercinta Otji Wanyi Galla, S.Pd yang dengan tulus mendukung dan memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
9. Anak-anak terkasih: Vensi Susanthi Klau Bria, S.P, Vendy Susantho Klau Brani, S.Th, Florry Armando Klau Bria, S.Pd, Fronanggy Agustaf Klau Bria, S.Kom, Akel Gamaliel Danil, yang selalu mendukung proses kuliah dan penyelesaian penelitian dan penulisan tesis ini.
10. Semua Pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis merasa dan menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan penulis sangat menerima segala saran konstruktif dan kritik yang bersifat membangun. Mudah-mudahan mampu memberikan inspirasi bagi pekerjaan lanjutan yang lebih besar dan mendalam. Syallom Tuhan memberkati.

Jakarta, 22 Juli 2016

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Nama : Lambertus Klau
NIM : 500652604
Program Studi : Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
Tempat, Tanggal Lahir : Biudukfoho, 31 Desember 1964

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDK Biudukfoho tahun 1975
Lulus SMP di SMP Sabar Subur Betun tahun 1979
Lulus SMA di SMA Sinar Pancasila Betun tahun 1982
Lulus S1 di Stie Wira Wacana Sumba lulus tahun 2010

Riwayat Pekerjaan : - Tahun 1997 s/d 2002 sebagai Kepala Sub Seksi Pengendalian Penguasaan Pemilikan Tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Sumba Timur.
- Tahun 2002 s/d 2012 sebagai Kepala Seksi Pengaturan dan Penataan Penataan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Sumba Timur.
- Tahun 2012 s/d 2013 sebagai Kepala Sub Bagian Tata Usaha di Kantor Pertanahan Kabupaten Sumba Timur.
- Tahun 2013 s/d sekarang sebagai Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

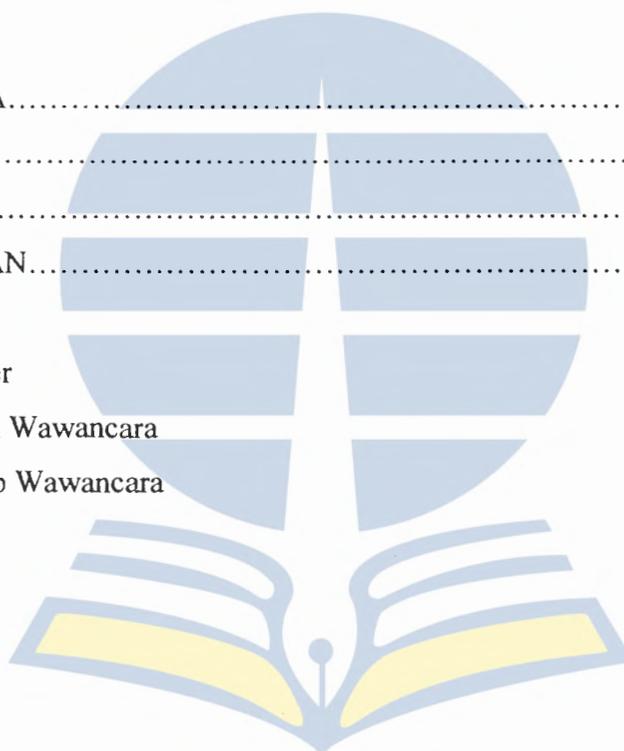
Bajawa, Juli 2016

Lambertus Klau
NIP. 19641231 198303 1 010

DAFTAR ISI

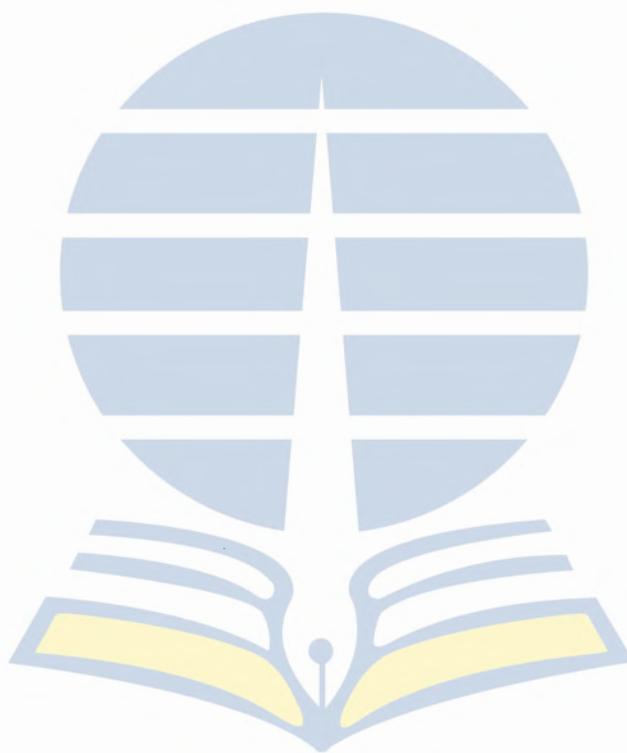
Abstrack.....	i
Lembaran Persetujuan.....	ii
Lembaran Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Riwayat Hidup	v
Daftar Isi.....	vi
Daftar Bagan.....	vii
Daftar Tabel.....	viii
Daftar Lampiran.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitan.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kanjian Teori	14
B. Penelitian Terdahulu.....	67
C. Kerangka Pikir	70
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	71
B. Tempat, Waktu dan Biaya Penelitian.....	72
C. Fokus Penelitian.....	73
D. Instrumen Penelitian.....	73

E. Prosedur Pengumpulan data.....	74
F. Metode Analisis Data	78
BAB IV HASIL PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Obyek Penelitian	80
B. Hasil.....	113
C. Pembahasan.....	142
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	150
B. Saran	151
DAFTAR PUSTAKA.....	
DAFTAR BAGAN	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR LAMPIRAN.....	
Lampiran 1 Kuesioner	
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	
Lampiran 3 Transkrip Wawancara	



DAFTAR BAGAN

	Halaman
Bagan 1 Kerangka Pikir.....	70
Bagan 2 Struktur Organisasi.....	87



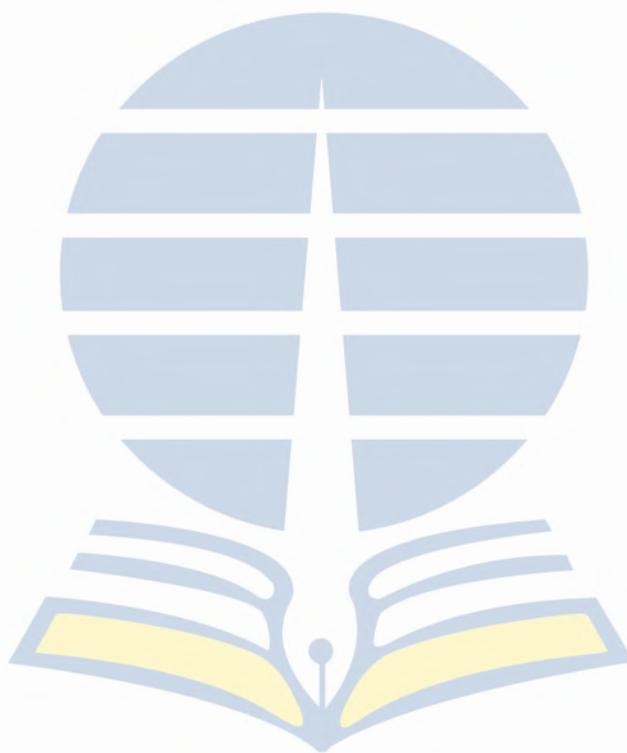
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Keadaan Pegawai berdasarkan Status.....	7
Tabel 1.2 Keadaan Pegawai berdasarkan Jabatan.....	8
Tabel 1.3 Keadaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Pendidikan Formal.....	9
Tabel 1.4 Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Pendidikan dan Latihan Struktural.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	67
Tabel 3.1 Perincian Biaya Penelitian.....	72
Tabel 3.2 Informan Penelitian.....	74
Tabel 3.3 Kisi-kisi Wawancara Penelitian.....	76
Tabel 3.4 Kisi-kisi Wawancara.....	77
Tabel 4.1 Jumlah dan Luas Kecamatan.....	81
Tabel 4.2 Susunan Pegawai dalam Jabatan Struktural.....	88
Tabel 4.3 Susunan Pegawai dalam Jabatan Fungsional.....	89
Tabel 4.4 Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).....	94
Tabel 4.5 Jumlah Penerbitan Sertifikat Tanah dari Tahun 2012-2015.....	102
Tabel 4.6 Sumber Daya Aparatur berdasarkan Status.....	114
Tabel 4.7 Sumber daya Aparatur berdasarkan Eselonering.....	115
Tabel 4.8 Sumber Daya Aparatur berdasarkan Pendidikan Formal.....	116
Tabel 4.9 Sumber Daya Aparatur berdasarkan Pangkat/Golongan.....	117
Tabel 4.10 Perlatan Kantor.....	124
Tabel 4.11 Peralatan Teknis.....	126
Tabel 4.12 Kendaraan.....	172
Tabel 4.13 Ruangan dan Luas Ruangan, Tahun 2015.....	130
Tabel 4.14 Data Penanganan Sengketa Pertanahan, Tahun 2012-2015.....	133
Tabel 4.15 Data Penanganan Konflik Pertanahan, Tahun 2012-2015.....	134
Tabel 4.16 Data Penanganan Perkara Perdata Pertanahan, Tahun 2012-2015.....	135
Tabel 4.17 Data Penanganan Perkara Tata Usaha Negara (TUN), Tahun 2012-2015.....	136

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Daftar Uraian Tugas.....	X
-------------------------------------	---



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Negara Republik Indonesia dalam mengisi kemerdekaannya melalui pelaksanaan pembangunan jangka pendek, menengah maupun jangka panjang bertujuan untuk melindungi dan memenuhi kebutuhan rakyatnya serta mewujudkan kesejahteraan bagi seluruh warga masyarakat Indonesia yang adil dan makmur.

Dalam pasal 33 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945, disebutkan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Hal ini mengandung arti bahwa pemerintah sebagai pengelola negara atau pelayan publik diberikan mandat untuk mengelola aset-aset negara dan memberikan pelayanan untuk kesejahteraan masyarakat. Pemerintah mempunyai peranan penting untuk menyediakan pelayanan publik yang prima kepada warga negaranya sesuai yang telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah undang-undang yang mengatur tentang prinsip-prinsip pemerintahan yang baik yang merupakan efektifitas fungsi-fungsi pemerintahan itu sendiri. Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintahan yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumber daya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik. Di dalam pasal 1 undang-undang ini disebutkan bahwa: "Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian

kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayan publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai kemajuan dan kesejahteraan bersama.

Dalam ilmu pemerintahan, Ndraha (2000:7) mengemukakan bahwa: sebagai unit kerja publik, pemerintah bekerja guna memenuhi (memproduksi, mentransfer, mendistribusikan) dan melindungi kebutuhan, kepentingan dan tuntutan pihak yang diperintah sebagai konsumen dan sovereign, akan jasa publik dan layanan civil, dalam hubungan pemerintahan. Dengan demikian, masyarakat sebagai konsumen produk-produk pemerintahan berhadapan dengan pemerintah sebagai produser dan distributor dalam posisi sejajar, yang satu tidak berada di bawah yang lain. Oleh karena itu posisi yang diperintah sebagai konsumen erat sekali berkaitan dengan posisi sovereign. Melalui posisi sebagai sovereign, masyarakat memesan, mengamanatkan, menuntut dan mengontrol pemerintah, sehingga jasa publik dan layanan civil bisa dirasakan oleh setiap orang pada saat dibutuhkan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Lebih lanjut Ndraha (1999:58) mengemukakan bahwa : public dalam *public policy* yang menjadi dasar bagi pelayanan-publik adalah hal yang menyangkut kepentingan masyarakat umum. Berbeda dengan jasa-pasar yang dapat dijual belikan menurut mekanisme pasar (misalnya jasa bank, jasa swasta, jasa dokter), jasa publik (produk yang

menyangkut kebutuhan hidup orang banyak, dari masyarakat lapisan bawah, seperti air minum, jalan raya, listrik, telkom, proses produksinya disebut pelayanan publik) diproduksi dan dijual belikan dibawah kontrol pemerintah untuk mengetahui ukuran yang dipertimbangkan publik dalam menilai kualitas pelayanan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan terkait dengan Kinerja Kantor Pertanahan dalam pelayanan sertifikasi tanah oleh Deddy Arif Budhiarsa (2009), membuat kajian tentang Kinerja Badan Pertanahan Kota Surakarta dalam sertifikasi tanah yang dilakukan dengan pendekatan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk memperoleh data tentang kinerja Badan Pertanahan Nasional Surakarta dalam melayani sertifikasi tanah masyarakat.

Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada melaksanakan tugas Badan Pertanahan Nasional di daerah merupakan Lembaga Pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden, dipimpin oleh seorang Kepala dan mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yaitu dalam pasal 4 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsi dimaksud Badan Pertanahan Nasional dikoordinasikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria dan tata ruang.

Pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dilaksanakan dan diselesaikan produk akhir sesuai Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan. Dalam pasal 5 ayat (1) Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 disebutkan kelompok Pelayanan yang dilaksanakan yaitu:

1. Pendaftaran Tanah Pertama Kali;

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

Untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, maka dalam melaksanakan enam kegiatan layanan tersebut di atas ada bentuk-bentuk inovasi pelayanan dari Kantor Pertanahan yang diselesaikan kepada masyarakat yaitu:

1. *One Day Service*

Bentuk pelayanan ini merupakan layanan 1 (satu) hari selesai di bidang pertanahan yang dilaksanakan pada loket pertanahan. Layanan ini dilaksanakan untuk jenis pelayanan yang dapat diselesaikan dalam jangka waktu 1 (satu) hari (1-8 jam) yang dilaksanakan pada hari kerja. Tujuan dilaksanakannya *One Day Service* adalah untuk mempermudah pelayanan di bidang pertanahan, mempersingkat alur birokrasi pelayanan di bidang pertanahan, mewujudkan harapan masyarakat pengguna layanan di bidang pertanahan serta mewujudkan komitmen BPN-RI memberikan pelayanan yang cepat dan cermat. Dengan upaya ini diharapkan mampu memangkas peran para calo yang menyebabkan “biaya tinggi” dalam pengurusan layanan pertanahan.

Jenis Layanan Pertanahan dalam *One Day Service* antara lain:

- a. Pengecekan Sertifikat
- b. Penghapusan Hak Tanggungan (Roya)
- c. Pendaftaran Hak Milik Berdasarkan Surat Keputusan
- d. Peningkatan Hak/Perubahan Hak

- e. Peralihan Hak
- f. Surat Keterangan Pendaftaran Tanah
- g. Perpanjangan Hak Tanpa Ganti Blanko
- h. Pencatatan Sita
- i. Pencatatan Blokir

2. *Quick Service*

Satu bentuk inovasi layanan pertanahan yang dilaksanakan kantor pertanahan adalah “*Quick Service*” atau Layanan Cepat. Ini merupakan layanan di bidang pertanahan yang dilaksanakan Kantor Pertanahan kepada masyarakat yang diselesaikan lebih cepat dari standar waktu yang telah ditentukan, layanan 1-5 hari kerja dapat diselesaikan dalam waktu 2-8 jam sehingga dapat ditunggu oleh pemohon layanan. Tujuan *Quick Service* adalah untuk percepatan layanan pertanahan tertentu serta membantu masyarakat yang memiliki keterbatasan waktu untuk datang sendiri ke Kantor Pertanahan.

3. *Weekend Service*

Program Layanan Akhir Pekan merupakan salah satu inovasi di bidang layanan pertanahan, dimana kantor pertanahan membuka layanan di luar hari kerja yaitu pada akhir pekan atau hari sabtu.

4. Layanan Tujuh Menit (Lantum)

Lantum atau Layanan Tujuh Menit merupakan satu bentuk inovasi layanan pertanahan yang dilaksanakan Kantor Pertanahan dengan tujuan untuk percepatan layanan pertanahan tertentu serta membantu masyarakat yang memiliki keterbatasan waktu (kesibukan yang tinggi) untuk datang sendiri ke kantor pertanahan sehingga diharapkan

mampu memangkas peran para calo yang menyebabkan “biaya tinggi” dalam pengurusan layanan pertanahan .

5. Layanan Informasi Online

Dalam rangka membangun sistim pelayanan publik yang berlandaskan pada prinsip keterbukaan serta memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam mengakses informasi, Badan Pertanahan Nasional RI menyediakan layanan akses informasi pertanahan secara *online*. Layanan informasi ini disediakan dalam berbagai bentuk media informasi, yaitu Kiosk atau anjungan informasi mandiri, website BPN-RI SMS Informasi Pertanahan serta aplikasi BPN *Go Mobile* pada perangkat berbasis android.

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Gasperz dalam Sanapiah (2000: 15) yaitu “Kepastian waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan dan kemudahan mendapatkan pelayanan” maka Badan Pertanahan Nasional RI menerbitkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan untuk dilaksanakan oleh setiap Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pelayanan pertanahan kepada masyarakat, Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada mempunyai sumber daya manusia yang berstatus pegawai negeri sipil sebanyak 17 (tujuh belas) orang dan terdapat permasalahan internal dalam lembaga bahwa tercatat 9 (sembilan) jabatan struktural eselon lima yang belum terisi dan ada juga bagian dan komponen seksi yang tidak mempunyai staf pelaksana karena kekurangan pegawai.

Belum terisinya 9 (sembilan) jabatan struktural eselon lima pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada terjadi akibat kekurangan pegawai baik yang berada di

lingkat Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Nusa Tenggara Timur maupun di Kabupaten Ngada yang memenuhi syarat formil sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk itu dapat digambarkan keadaan pegawai dalam Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada berdasarkan status, jabatan struktural, pendidikan formal, pendidikan non formal dan berdasarkan umur sebagaimana dalam table-table berikut ini:

Tabel 1.1

Keadaan pegawai berdasarkan Status

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Keterangan
1	PNS-P	17 orang	Pegawai Negeri Sipil
2	PTT	10 orang	- Satpam 2 orang - Sopir 1 orang - Pesuruh 1 orang - Cleaning service 1 orang - Pramubhakti 3 orang - DI pengukuran dan pemetaan 2 orang
	Jumlah	27 orang	

Sumber: Data SDM Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada Tahun 2015

Dari tabel tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada hanya memiliki Pegawai Negeri Sipil sejumlah 17 (tujuh belas) orang dan 10 (sepuluh) orang tenaga kontrak sebagai Pegawai Tidak Tetap (PTT). Dengan demikian belum seefektif untuk memberikan pelayanan cepat di bidang pertanahan kepada masyarakat.

Tabel I.2

Keadaan Pegawai berdasarkan Jabatan Struktural

No	Jabatan Struktural	Jumlah	Terisi	Lowong	Keterangan
1	Eselon III	1	1	-	
2	Eselon IV	6	6	-	
3	Eselon V	14	5	9	
	Jumlah	21	12	9	

Sumber: Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada Tahun 2015

Dalam tabel tersebut terdapat 21 (dua puluh satu) jabatan eselon yang tersedia pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada namun yang sudah terisi hanya 12 (dua belas) jabatan yaitu eselon 3 sejumlah 1 (satu) jabatan/orang, eselon 4 sejumlah 6 (enam) jabatan/orang dan eselon 5 hanya sejumlah 5 (lima) jabatan/orang dari dari jabatan yang tersedia untuk eselon 5 sebanyak 14 (empat belas) jabatan. Dengan demikian masih terdapat 9 (sembilan) jabatan eselon 5 yang masih lowong atau belum terisi yaitu:

1. Kepala Urusan Umum dan Kepegawaian
2. Kepala Sub Seksi Pengukuran dan Pemetaan
3. Kepala Sub Seksi Pengaturan Tanah Pemerintah
4. Kepala Sub Seksi Peralihan, Pembebanan Hak dan PPA T
5. Kepala Sub Seksi Landreform dan Konsolidasi Tanah
6. Kepala Sub Seksi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu
7. Kepala Sub Seksi Pengendalian Pertanahan
8. Kepala Sub Seksi Pemberdayaan Masyarakat
9. Kepala Sub Seksi Sengketa dan Konflik Pertanahan

Tabel 1.3

Keadaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pendidikan formal

No	Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	Strata 2	-	
2	Strata 1	5 orang	
3	Diploma 4	-	
4	Diploma 1	2 orang	
5	Sekolah Menengah Atas	8 orang	
6	Sekolah Menengah Pertama	2 orang	
	Jumlah	17 orang	

Sumber: Data SDM Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada Tahun 2015

Data pada tabel ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal sesungguhnya belum memadai oleh karena belum ada seorangpun yang berpendidikan Pasca Sarjana, Strata I sejumlah 5 (lima) orang, Diploma 1 sejumlah 2 (dua) orang, Sekolah Menengah Atas sejumlah 8 (delapan) orang dan yang berpendidikan Sekolah Menengah Pertama sejumlah 2 (dua) orang.

Tabel 1.4

Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pendidikan dan Latihan Jabatan Struktural

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Keterangan
1	Diklat PIM Tk.II	-	
2	Diklat PIM Tk.III	1 orang	
3	Diklat PIM Tk.IV	3 orang	
4	Non Diklat	13 orang	
	J u m l a h	17 orang	

Sumber: Data SDM Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada Tahun 2015

Jika dicermati data pada tabel 1.4 tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan program Diklat Kepemimpinan (PIM) kepada pegawai negeri sipil di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada belum memadai karena belum ada seorangpun yang mengikuti PIM Tk.II, sedangkan yang sudah mengikuti PIM Tk.III hanya 1 (satu) orang dan PIM Tk.IV sejumlah 3 (tiga) orang. Dengan demikian jumlah yang belum mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (PIM) sebanyak 13 (tiga belas) orang.

Keadaan data Pegawai Negeri Sipil Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sebagaimana tersebut pada beberapa tabel tersebut di atas sangat tidak ideal untuk menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab yang berat dalam waktu yang cepat sesuai ketentuan dan tuntutan masyarakat yang membutuhkan layanan. Oleh karena itu idealnya aparatur pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada harus didominasi oleh Sumber Daya Manusia yang menduduki jabatan Eselon berpendidikan minimal sarjana bahkan pasca sarjana yang mempunyai kemampuan intelektual lebih baik. Hal ini dimaksudkan agar pelayanan dan penanganan masalah dapat terselesaikan tepat aturan, tepat waktu, tepat sasaran dan memenuhi standar.

Dengan adanya kekurangan pegawai menyebabkan pekerjaan dirangkap pegawai yang lain dan membutuhkan waktu yang lebih untuk menyelesaikan pekerjaan pelayanan kepada masyarakat yang seharusnya dapat diselesaikan dengan cepat sesuai standart waktu yang ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010. Permasalahan lainnya adalah mengenai penataan arsip yang belum terlaksana dengan baik sehingga menyulitkan pegawai dalam melayani pelayanan yang berkaitan dengan Pemeliharaan Data Pendaftaran Tanah, Pencatatan dan Informasi Pertanahan karena pencarian warkah membutuhkan waktu yang lama sebagai akibat penataan

arsip dan warkah yang belum tertip dan benar sebagai akibat belum adanya gedung atau ruangan arsip.

Selain permasalahan internal terdapat juga permasalahan eksternal yaitu adanya sengketa, konflik dan keberatan-keberatan masuk dari pihak tertentu sehubungan dengan proses permohonan hak baik sengketa batas tanah maupun penguasaan dan pemilikan tanahnya. Hal ini membutuhkan waktu yang lama untuk diselesaikan secara musyawarah mufakat melalui mediasi dan apabila tidak adanya kata sepakat dalam pelaksanaan mediasi ditempuh melalui proses hukum di pengadilan.

Berdasarkan kendala-kendala di atas maka pelayanan publik di bidang pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada belum maksimal memberikan kepuasan yang prima kepada masyarakat.

Dengan latar belakang permasalahan sebagaimana diuraikan di atas maka penulis menyampaikan pokok penelitian dengan judul “FAKTOR-FAKTOR YANG MENGHAMBAT KUALITAS KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN NGADA”

B. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya Sumber Daya Manusia yang terampil untuk menduduki jabatan struktural dan fungsional yang lowong serta staf pelaksana pada Bagian Tata Usaha dan Seksi teknis sehingga adanya rangkap jabatan dan rangkap pekerjaan yang menyebabkan pelayanan yang lebih lama dari waktu yang ditetapkan.

2. Belum optimalnya kualitas pelayanan kepada masyarakat
3. Sarana dan prasarana yang belum memadai seperti ruangan dan tempat arsip dan kurang tertibnya penataan arsip sehingga pencarian dokumen berupa warkah dan dokumen lainnya membutuhkan waktu yang lama.
4. Belum selesainya sengketa mengenai batas, penguasaan dan pemilikan tanah.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut: Faktor-faktor apakah yang menghambat kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada?

D. Tujuan Penelitian

Dari uraian permasalahan yang dirumuskan di atas maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan:

1. Sumber Daya Aparatur terhadap kualitas kinerja pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada.
2. Sarana dan prasarana terhadap kualitas pelayanan publik.
4. Sengketa, konflik dan perkara pertanahan terhadap kualitas pelayanan publik.

E. Manfaat Penelitian

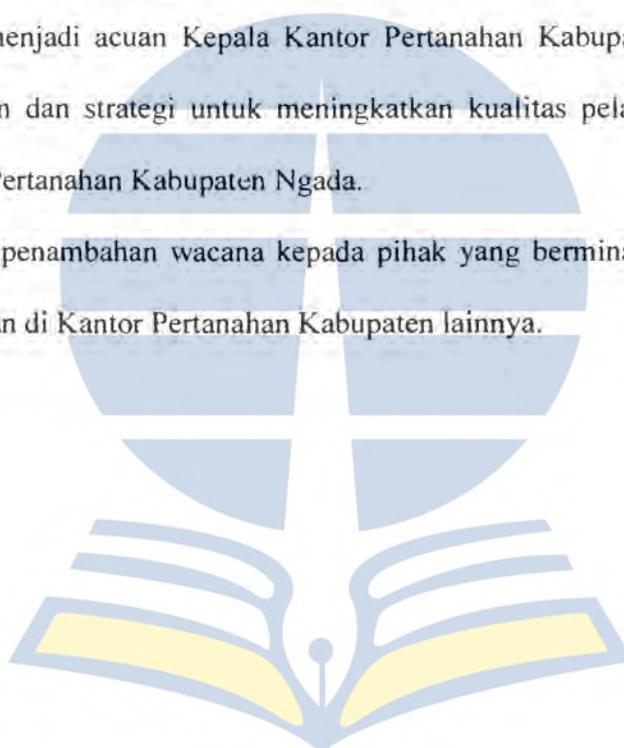
Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan di atas maka diharapkan penelitian ini bermanfaat untuk:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan oleh pengembang teori dan analisis lainnya untuk keperluan penelitian di waktu yang akan datang.

2. Manfaat Praktis adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menjadi acuan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dapat mengambil kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada.
- b. Sebagai penambahan wacana kepada pihak yang berminat dalam peningkatan kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten lainnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kualitas Pelayanan

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2001). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007).

Tjiptono (1996:51) mengemukakan juga bahwa secara spesifik tidak ada definisi mengenai kualitas layanan yang diterima, namun secara universal, dari definisi yang ada terdapat beberapa persamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

Domingo dalam Triguno (1999:77) mengemukakan bahwa “dimensi kualitas pelayanan dapat dikur melalui waktu, ketepatan, kehormatan, kepekaan, kelengkapan, kesiapan, kenyamanan dan lingkungan”. Pelayanan publik merupakan suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seorang birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu namun pada kenyataannya penyelenggara pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah masih dihadapkan pada pelayanan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung seperti melalui kotak pengaduan, media massa.

Sedangkan Thoha (1995:181) menjelaskan bahwa “ kualitas layanan sangat tergantung pada bagaimana pelayanan itu diberikan oleh anggota dan sistem yang dipakai dalam organisasi” artinya aktivitas organisasi adalah aktivitas orang-orang, sedangkan orang atau manusia adalah unsur utama dalam setiap organisasi.

Menurut Triguno (1997:78) pelayanan terbaik yaitu melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong serta profesional dan mampu. Sementara Wyckof (dalam Tjiptono 1996:59) mengartikan kualitas jasa atau layanan, yaitu : tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan ini berarti, bila jasa atau layanan yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika kualitas jasa atau layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan akan dipersepsikan buruk. Untuk itu fungsi pemerintah bukan hanya terbatas pada aktivitas pemberian pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat betul-betul berkualitas.

Demikian pula Domingo dalam Triguno (1999:77) mengemukakan bahwa “dimensi kualitas pelayanan dapat diukur melalui waktu, ketepatan, kehormatan, kepekaan, kelengkapan, kesiapan, kenyamanan dan lingkungan”. Pelayanan publik merupakan suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seorang birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu namun pada kenyataannya penyelenggara pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah masih dihadapkan pada pelayanan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum

memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung seperti melalui kotak pengaduan maupun media massa.

Dalam kajian ilmu pengetahuan, konsep pelayanan publik sebenarnya bukan merupakan konsep yang baru, secara filosofi kemunculan ilmu administrasi negara sebetulnya terkait erat dengan konsep pelayanan publik. Henry (1988:22) mengemukakan bagaimana hubungan administrasi negara dengan kepentingan publik. Dalam bahasan tersebut Henry menyimpulkan bahwa tuntutan terhadap peran administration (birokrasi) dalam pelayanan publik telah menjadi kajian yang sangat filosofis dan berumur panjang jauh sebelum ilmu administrasi negara itu sendiri muncul dan berkembang.

Dari analisisnya Henry mengemukakan konklusi bahwa sesungguhnya pelayanan publik merupakan jiwa dasar dari penyelenggaraan administrasi negara. Dalam hubungan ini dapat dipahami jika kehidupan manusia diwarnai oleh tuntutan terhadap pemenuhan kebutuhan hidupnya. Pemenuhan kebutuhan hidup tersebut ada yang diperoleh melalui mekanisme pasar dan ada pula yang diperoleh tidak melalui mekanisme pasar. Kebutuhan manusia yang tidak dapat diperoleh melalui mekanisme pasar antara lain adalah layanan civil yang hanya disediakan oleh pemerintah. Layanan civil tersebut diberikan oleh pemerintah atas dasar "*civil right*" yang dimiliki oleh setiap warga negara.

Dalam situasi seperti ini tentunya menjadi tugas pemerintah untuk mewujudkan pelayanan itu. Dalam hal ini pemerintah adalah lembaga yang memproduksi, mendistribusikan atau memberikan alat pemenuhan kebutuhan rakyat yang berupa pelayanan publik. Dengan demikian secara eksplisit dapat dikatakan bahwa pemberian pelayanan publik merupakan jenis pelayanan yang dimonopoli oleh pemerintah. Hal ini dapat dipahami mengingat pelayanan civil merupakan bagian dari fungsi pemerintah yang

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai fungsi pemerintah maka pelayanan publik tidak hanya semata bersifat “*profit orientied*” tetapi lebih beorientasi sosial, yaitu penguatan dan pemberdayaan masyarakat. Karena itu penentuan dari proses pelayanan publik tidak bisa dilakukan dengan pendekatan bisnis, tetapi pendekatan yang paling tepat adalah pendekatan sosial (*social approach*), karena yang paling tahu akan baiknya pelayanan yang diberikan adalah masyarakat. Seiring dengan peningkatan kehidupan manusia, maka tuntutan akan pelayanan publik semakin meningkat, dimana masyarakat bukan hanya mengharapkan terpenuhinya kebutuhan akan pelayanan yang baik dari pemerintah, tetapi lebih dari itu masyarakat mulai mempertanyakan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang terbaik, yaitu suatu sikap atau cara aparat dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan.

Menurut Saefullah (1999:9) bahwa “penilaian tentang kualitas pelayanan bukan berdasarkan pengakuan dari yang memberi pelayanan, tetapi diberikan oleh langganan atau pihak yang menerima pelayanan”.

Menurut Triguno (1997:78) pelayanan terbaik yaitu melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong serta profesional dan mampu. Sementara Wyckof (dalam Tjiptono 1996:59) mengartikan kualitas jasa atau layanan, yaitu : tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan ini berarti, bila jasa atau layanan yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika kualitas jasa atau layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan akan dipersepsikan buruk. Untuk itu fungsi

pemerintah bukan hanya terbatas pada aktivitas pemberian pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat betul-betul berkualitas.

Peningkatan kualitas pelayanan publik adalah salah satu isu yang sangat penting karena masyarakat menuntut kualitas pelayanan yang lebih baik meskipun tuntutan tersebut tidak sesuai dengan harapan mereka karena pelayanan publik yang diberikan selama ini terkesan lambat, berbelit-belit, mahal dan melemahkan.

Gaspersz dalam Lukman (1998:8) mengemukakan dimensi kualitas pelayanan meliputi :

1. ketepatan waktu pelayanan
2. akurasi pelayanan
3. kesopanan, keramahan dalam memberikan pelayanan
4. tanggung jawab
5. kelengkapan
6. kemudahan mendapatkan pelayanan
7. variasi model pelayanan
8. pelayanan pribadi
9. kenyamanan dalam memperoleh pelayanan dan
10. atribut pendukung pelayanan lainnya.

Bahwa terdapat perbedaan antara pelayanan dengan layanan, sebagaimana dijelaskan Ndraha (1998:6) “pelayanan (proses) meliputi input, proses, *output* dan *outcome* sedangkan layanan (*output*) hanya mencakup *output* dan *outcome* saja”. Berdasarkan pemahaman tersebut, maka dalam penelitian ini yang menjadi fokus kajian adalah outputnya saja (layanan). Pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu bentuk interaksi atau hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan. Dengan

kata lain dalam hubungan pemerintahan terkandung makna adanya organisasi yang memerintah dan masyarakat yang diperintah.

Birokrasi merupakan organisasi atau unit kerja publik yang berfungsi sebagai *provider* layanan. Konsep birokrasi yang banyak diterima sampai sekarang adalah teori yang dikembangkan oleh Max Weber yang mendefinisikan karakteristik suatu organisasi yang memaksimalkan stabilitas dan untuk mengendalikan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama sebagaimana dikemukakan Gibson, *et al* (1989:391) bahwa : birokrasi (berdasarkan konsep weber) lebih unggul dari setiap bentuk apapun juga dalam hal ketepatan stabilitas, disiplin dan kepercayaan sehingga birokrasi memungkinkan untuk dapat mencapai efisiensi dan efektivitas.

Tipe ideal birokrasi yang digambarkan Weber tersebut dirangkum oleh Albrow dalam Warwick (1975:4) pada empat ciri utama, yaitu :

1. adanya suatu struktur hirarkis yang melibatkan pendelegasian wewenang dari atas ke bawah dalam organisasi (*a hierarchical structure involving delegation of authority from the top to the bottom of an organization*)
2. adanya posisi-posisi atau jabatan-jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas (*a series of official positions or offices, each having prescribed duties and responsibilities*)
3. adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar-standar formal yang mengatur tata kerja organisasi dan tingkah laku para anggotanya (*formal rules, regulations and standards governing operations of the organization and behavior of its members*)
4. adanya personil yang secara teknis memenuhi syarat, yang dipekerjakan atas dasar karir, dengan promosi yang didasarkan pada kualifikasi dan penampilan (*technically qualified personel employed on a career basis, with promotion based on qualifications and performance*).

Pemahaman yang sama dikemukakan oleh Moorhead dan Griffin (1992:585) bahwa : birokrasi adalah struktur organisasi yang diperkenalkan oleh Weber dengan karakteristik adanya hirarki wewenang, sistem prosedur, peraturan, dan pembagian kerja. Konsep birokrasi yang dikemukakan Weber pada dasarnya mencakup logika, rasionalitas, dan efisiensi, karena merupakan suatu pendekatan yang paling efisien.

Sedangkan Benveniste (1987:6) mendefinisikan : birokrasi sebagai suatu organisasi besar dimana peraturan-peraturan dan rutinitas digunakan secara berlebihan, disamping juga terlalu tingginya tingkat hirarki, sehingga karyawan diarahkan menangani pekerjaan yang terspesialisasi dan dilakukan berulang-ulang, disamping juga organisasi dibagi ke dalam unit-unit kecil sehingga struktur organisasi menjadi kompleks dengan pembuatan keputusan yang berkepanjangan.

Thoha (1995:181) menjelaskan bahwa “ kualitas layanan sangat tergantung pada bagaimana pelayanan itu diberikan oleh anggota dan sistem yang dipakai dalam organisasi” artinya aktivitas organisasi adalah aktivitas orang-orang, sedangkan orang atau manusia adalah unsur utama dalam setiap organisasi. Sebagaimana dikemukakan Winardi (1989:1) bahwa : organisasi-organisasi dibentuk oleh manusia untuk mencapai tujuan atau sasaran-sasaran tertentu, dan oleh karena komponen pokok organisasi adalah manusia maka sebenarnya perilaku organisasi tidak lain dari perilaku manusia di dalam organisasi yang bersangkutan.

Berkenaan dengan konsep perilaku tersebut Ndraha (1999:65) menjelaskan bahwa perilaku adalah : operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi atau organisasi), sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian. Hal yang

sama dikemukakan pula oleh Paramita (1985:10) dalam penelitiannya mengenai struktur organisasi di Indonesia, bahwa : posisi semua dimensi struktur organisasi tertentu akan berbentuk gambaran strukturnya, sehingga mungkin untuk memberi ciri pada organisasi berdasarkan gambaran strukturnya dan aktivitas anggotanya. Untuk itu terdapat beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat perilaku birokrasi suatu organisasi, sebagaimana Gibson, *et al* (1989:340) mengemukakan bahwa : walaupun sulit untuk mendapatkan pemahaman yang universal tentang dimensi struktural organisasi, namun ada beberapa dimensi yang selalu muncul dari beberapa pengertian birokrasi suatu organisasi, yaitu formalisasi, sentralisasi dan kompleksitas.

Menurut Ndraha (1989:63) “Perilaku yang rasional disebut aktivitas, dan aktivitas mempengaruhi, baik produktivitas maupun kualitas hidup manusia yang bersangkutan”. Oleh karena satuan perilaku yang utama adalah aktivitas, maka perilaku birokrasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap aparatur yang tampak dalam aktivitas pekerjaannya.

Pelayanan publik perlu memperhatikan kebutuhan pelanggan. Kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi jika pelayanan publik dapat memberikan pelayanan yang memenuhi enam dari sepuluh indikator pelayanan yang baik berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Gasperz dalam Azis Sanapiah (2000: 15 yaitu “Kepastian waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, tanggung jawab, kelengkapan dan kemudahan mendapatkan pelayanan”. Jika pelayanan yang diberikan telah memenuhi kriteria tersebut, maka dapat dikatakan kebutuhan telah terpenuhi sehingga dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Menurut Saefullah (1999:9) bahwa “penilaian tentang kualitas pelayanan bukan berdasarkan pengakuan dari yang memberi pelayanan, tetapi diberikan oleh langganan atau pihak yang menerima pelayanan”.

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi.

Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya saja biasanya terdapat pada elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Dari definisi-definisi tentang kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi harapan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramahtamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata

mereka terima/peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan/inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Hubungan antara produsen dan konsumen menjangkau jauh melebihi dari waktu pembelian ke pelayanan purna jual, kekal abadi melampaui masa kepemilikan produk. Perusahaan menganggap konsumen sebagai raja yang harus dilayani dengan baik, mengingat dari konsumen tersebut akan memberikan keuntungan kepada perusahaan agar dapat terus hidup.

Peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sangat berkaitan erat dengan tersedianya sumber daya manusia yang terampil untuk memenuhi jabatan struktural dan jabatan fungsional yang tersedia disamping upaya penambahan jumlah pegawai dan peningkatan ketreampilan melalui pembinaan dan pelatihan teknis serta diikuti sertakan dalam sosialisasi peraturan- peraturan pertanahan untuk memahami arti pentingnya kesadaran hukum pertanahan.

2. Kinerja Pelayanan

Kinerja didefinisikan sebagai catatan *outcomes* yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Bernardin dan Rusell, 1998).

Keberhasilan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Informasi ini selanjutnya digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa kinerja karyawan telah memenuhi standar kerja saat ini dan terus akan meningkat sepanjang waktu (Fisher, *et al* 1990). Proses ini dimaksudkan sebagai penilaian atau evaluasi kinerja yaitu suatu aktivitas manajemen sumber daya yang digunakan untuk menentukan sejauh mana seorang karyawan menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Dalam suatu implementasi strategi organisasi diperlukan juga adanya panduan, dukungan, kewenangan, dan sumber daya yang diberikan kepada karyawan untuk melaksanakan rencana tindakan dan sasaran kinerja secara berhasil. Banyak organisasi menghadapi masalah adanya jarak antara realitas dan visi kinerja tinggi. Hal ini disebabkan antara lain bahwa karyawan sering kali tidak memiliki bakat yang luar biasa (Waker, 1992).

Informasi mengenai kinerja birokrasi publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik menjadi bukti dan ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting.

Faktor lain yang menyebabkan terbatasnya informasi mengenai kinerja birokrasi publik adalah kompleksitas indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Berbeda dengan swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana dan tersedia di pasar, indikator kinerja birokrasi sering sangat kompleks. Hal ini terjadi karena birokrasi publik memiliki stakeholders yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Perusahaan bisnis memiliki stakeholders yang jauh lebih sedikit, pemilik dan konsumen, dan kepentingannya relatif mudah diintegrasikan. Kepentingan utama pemilik perusahaan ialah selalu memperoleh keuntungan, sedangkan kepentingan utama konsumen biasanya adalah kualitas produk dan harga yang terjangkau.

Stakeholders dan birokrasi publik, seperti masyarakat pengguna jasa, aktivis sosial dan partai, wartawan, dan para pengusaha sering berkepentingan berbeda-beda

dan berusaha mendesakkan kepentingannya agar diperhatikan oleh birokrasi publik. Penilaian kinerja birokrasi publik karenanya cenderung menjadi jauh lebih kompleks dan sulit dilakukan dari pada di perusahaan bisnis.

Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada birokrasi itu seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dilihat juga dan indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas. Penilaian kinerja dan sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopolis sehingga para pengguna jasa tidak memiliki alternatif sumber pelayanan.

Dalam pelayanan yang diselenggarakan oleh pasar, yang pengguna jasa memiliki pilihan sumber pelayanan, penggunaan pelayanan bisa mencerminkan kepuasan terhadap pemberi layanan. Dalam pelayanan oleh birokrasi publik, penggunaan pelayanan oleh publik sering tidak ada hubungannya sama sekali dengan kepuasannya terhadap pelayanan. Kesulitan lain dalam menilai kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional.

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik di atas memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik ternyata sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan pertama melihat kinerja pelayanan publik dan perspektif pemberi layanan, dan pendekatan kedua melihat kinerja pelayanan publik dan perspektif pengguna jasa.

Pembagian pendekatan atau perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik tersebut hendaknya tidak dilihat secara diametrik, melainkan tetap dipahami sebagai suatu sudut pandang yang saling berinteraksi di antara keduanya. Hal tersebut disebabkan dalam melihat persoalan kinerja pelayanan publik, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhinya secara timbal balik, terutama pengaruh interaksi lingkungan yang dapat mempengaruhi cara pandang birokrasi terhadap publik, demikian pula sebaliknya.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, pemerintah melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 tentang Penerapan Konsep Pelayanan Prima di Lingkungan Aparatur Pemerintahan telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan, seperti kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, dan keadilan yang merata merupakan prinsip-prinsip pelayanan yang harus diakomodasi dalam pemberian pelayanan publik di Indonesia.

Prinsip kesederhanaan, misalnya, mempunyai maksud bahwa prosedur atau tata cara pemberian pelayanan publik harus didesain sedemikian rupa sehingga penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat menjadi mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan. Perkembangan lingkungan global juga telah memberikan andil yang besar kepada birokrasi untuk semakin meningkatkan daya saing dalam kerangka pasar bebas dan tuntutan globalisasi.

Birokrasi publik dituntut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik mungkin, baik kepada publik maupun kepada investor dari negara lain. Salah satu strategi untuk merespons perkembangan global tersebut adalah dengan meningkatkan kapasitas birokrasi dalam pemberian pelayanan, publik. Penerapan strategi yang mengintegrasikan

pendekatan kultural dan struktural ke dalam sistem pelayanan birokrasi, yang disebut dengan Total Quality Management (TQM), dapat dilakukan untuk semakin meningkatkan produktivitas dan perbaikan pelayanan birokrasi.

Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintah dan masyarakat secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara pada era global. Oleh karena itu perbaikan kinerja birokrasi melalui reformasi birokrasi yaitu membenahan organisasi dan tata laksana pemerintahan untuk perubahan kearah yang lebih baik terutama perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur negara sehingga lebih akuntabel, kualitas layanan publik meningkat dan pada akhirnya kepercayaan publik kepada pemerintah juga akan meningkat.

3. Pelayanan Publik

Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pemenuhan pelayanan kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban pemerintah sebagai abdi masyarakat (LAN RI:2004). Pelayanan publik ini terutama diberikan untuk hal-hal yang sifatnya mendasar seperti pendidikan, sosial, keamanan dan ketertiban, lingkungan, perekonomian, kependudukan, ketenagakerjaan dan pertanahan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2003 : 27) pada dasarnya terdapat dua paradigma dalam pelayanan publik pertama adalah paradigma pelayanan publik yang berorientasi pada pengelola pelayanan. Paradigma ini lebih bersifat birokratis, direktif, dan hanya memperhatikan/mengutamakan kepentingan pimpinan/organisasi pelayanan itu sendiri. Paradigma ini banyak mendapat keluhan dari masyarakat pengguna layanan karena kurang memperhatikan kepentingan masyarakat pengguna layanannya. Masyarakat sebagai

pengguna layanan tidak memiliki kemampuan apapun untuk berkreasi, suka tidak suka, mau tidak mau, mereka harus tunduk kepada pengelola pelayanan. Seharusnya pelayanan publik dikelola dengan paradigma yang bersifat supportif dimana lebih memfokuskan diri pada kepentingan masyarakat pengguna layanan, pengelola harus mampu bersikap menjadi pelayan yang sadar untuk melayani dan bukan dilayani.

Paradigma kedua merupakan paradigma yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu paradigma pelayanan publik yang terfokus/berorientasi pada kepuasan pengguna layanan (*customer driven government*). *Customer driven government* merupakan prinsip ke-enam dari sepuluh prinsip mewirauahakan birokrasi yang diajukan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992 : 191). Prinsip ini menguraikan bahwa pemerintahan yang berorientasi pelanggan adalah pemerintah yang memenuhi kebutuhan pengguna layanannya, bukan birokrasi.

Kebanyakan organisasi pemerintah bahkan tidak tahu siapa pengguna layanan mereka. Mengapa demikian? Menurut Osborne dan Gaebler, logikanya sederhana, karena sebagian besar badan pemerintah tidak memperoleh dananya dari pengguna layanan (secara langsung). Disamping itu sebagian pelanggan mereka bersifat captive, pelanggan 'paksa', singkatnya para pengguna layanan mempunyai sedikit alternatif terhadap pelayanan yang disediakan oleh pemerintah. Oleh karena itu birokrasi sering mengabaikan para pengguna layanannya. Birokrat menganggap bahwa pelanggan mereka adalah eksekutif dan legislatif, karena dari sanalah mereka memperoleh dana secara langsung. Para pejabat birokrat yang diangkat, pada gilirannya, lebih berorientasi pada pejabat yang mengangkatnya atau kelompok kepentingan/partai. Jadi, sementara bisnis bersungguh-sungguh menyenangkan pelanggan, badan pemerintah mati-matian untuk menyenangkan kelompok kepentingan.

Lembaga Administrasi Negara (2003 : 27) memberikan ciri-ciri dari paradigma pelayanan *customer driven government*, antara lain sebagai berikut :

- (1) lebih fokus pada kegiatan fasilitasi untuk berkembangnya iklim yang kondusif bagi kegiatan pelayanan masyarakat;
- (2) lebih fokus pada pemberdayaan masyarakat;
- (3) fokus pada pencapaian visi, misi, tujuan, sasaran dan hasil (outcomes);
- (4) fokus pada kebutuhan dan keinginan masyarakat;
- (5) pada hal tertentu, organisasi pemberi layanan juga berperan untuk memperoleh pendapatan dari pelayanan yang dilaksanakan;
- (6) fokus pada antisipasi terhadap permasalahan pelayanan; dan
- (7) lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma *customer driven government* adalah paradigma pelayanan publik yang menempatkan pengguna layanan sebagai hal yang terdepan dan merupakan fokus terpenting dari penyelenggaraan suatu pelayanan atau lebih populer dengan istilah "*putting the customer on the driver seat*".

Yun, Yong, and Loh (1998) karyanya "*The Quest For Global Quality*" menyatakan bahwa pelayanan pelanggan adalah penghubung pertama dalam rantai aktivitas untuk sistem *total quality management* yang akan datang. Sejalan dengan hal tersebut, Christopher (1992) berpendapat bahwa pelayanan pelanggan dapat diartikan sebagai suatu sistem management yang diorganisir untuk menyediakan hubungan pelayanan yang berkesinambungan antara waktu pemesanan dan waktu barang atau jasa itu diterima dan digunakan dengan tujuan memuaskan pelanggan dalam jangka panjang.

Layanan dan dukungan kepada pelanggan dapat diartikan sebagai suatu bentuk layanan yang memberikan kepuasan bagi pelanggannya, selalu diingat oleh para pelanggannya, memberikan citra positif di mata pelanggannya, pelayanan yang dengan

biaya yang terkendali/terjangkau sehingga pada gilirannya pelanggan dapat bekerja sama dan berperan aktif dalam pelaksanaan pelayanan yang prima (Soedarsono *et al* 2000:5).

Selanjutnya disebutkan konsep dasar dalam memuaskan pelanggan minimal mengacu pada :

- (1) keistimewaan yang terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif (mempunyai daya tarik dan bersifat menyenangkan) yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan dalam penggunaan produk itu; dan
- (2) kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan Vincent Gaspersz, (1997:4).

Sejalan dengan itu, maka dimensi yang sangat melekat dengan mutu pelayanan adalah:

1. Tak nyata : penampilan fasilitas fisik, peralatan, tenaga kerja dan materi komunikasi
2. Daya uji : kemampuan menunjukkan sebagai jasa yang dapat diandalkan dan akurat seperti dijanjikan.
3. Daya tanggap: kemauan membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan segera.
4. Keterampilan: memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dimaksud.
5. Keramahan: sopan santun, penghargaan, perhatian dan persahabatan dari orang yang menghubungi.
6. Kredibilitas: ketulusan, kepercayaan, kejujuran dari pemberi pelayanan.
7. Keamanan: kebebasan dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
8. Akses : kemudahan untuk mendekati dan dihubungi.
9. Komunikasi : memberi pengetahuan yang dapat dipahami oleh pelanggan dan mendengarkan mereka (Soedarsono *et al* (2000:5-6).

Penggunaan sistim pelayanan pada loket Kantor Pertanahan yang telah dilakukan antara lain untuk memberikan kemudahan bagi pemohon untuk memperoleh informasi dan pelayanan, menciptakan sistim pelayanan terbuka melalui satu pintu dan menghilangkan

diskriminasi pemohon serta penerapan Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) disamping penggunaan bagan alir kegiatan, penjadualan waktu, transparasi/keterbukaan dalam layanan.

Lenvine, *et.al* (1999), mengusulkan tiga konsep yang bisa dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi pelayanan, yaitu: *responsiveness*, *responsibility*, dan *accountability*. Yang dimaksud dengan *responsiveness* adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat pengguna jasa pelayanan.

Responsiveness sebagai salah satu ukuran kinerja karena ia secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna jasa.

Responsibility yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi itu sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang implisit atau eksplisit (Lenvine : 1990). Karena itu *responsibility* bisa saja suatu ketika berbenturan dengan *responsiveness*

Accountability menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi konsisten dengan masyarakat banyak pengguna jasa. Karena itu dilihat dari dimensi ini, kinerja organisasi pelayanan tidak bisa hanya dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi, seperti pencapaian target. Kinerja sebaliknya harus dinilai dari ukuran eksternal seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat pengguna jasa.

Kemajuan pembangunan teknologi disamping kelangkaan sumber daya alam dan kerusakan lingkungan di luar ambang batas maka pada pertengahan tahun 1980-an negara-

negara seperti Inggris, Amerika dan Australia menggeser model administrasi mereka dari *traditional public governance* ke *modern public governance* yang disebut sebagai *New Public Management* (NPM). Paradigma *New Public Management* ini melihat bahwa paradigma manajemen dahulu kurang efektif dalam memecahkan masalah dan memberikan pelayanan publik, termasuk membangun masyarakat. Karena itu, Hood (Vigoda, 2003:813) mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam *New Public Management* yaitu:

- 1) Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik
- 2) Penggunaan indikator kinerja
- 3) Penekanan yang lebih besar pada kontrol *output*
- 4) Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
- 5) Pergeseran kompetisi yang lebih tinggi
- 6) Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen
- 7) Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumber daya.

New Public Management telah mengalami berbagai perubahan orientasi (lihat Ferlie, Ashburner, Fitzgerald, dan Pettigrew 1997). Orientasi pertama yang dikenal dengan *the efficiency drive* yaitu menggunakan nilai efisiensi dalam pengukuran kinerja. Orientasi kedua disebut dengan *downsizing and decentralization* yang mengutamakan kesederhanaan struktur, memperkaya fungsi dan mendelegasikan otoritas unit-unit yang lebih kecil agar dapat berfungsi secara cepat dan tetap. Orientasi ketiga yaitu *in search of excellence* yang mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dan orientasi terakhir yang dikenal sebagai *public service orientation*. Model terakhir ini menekankan pada kualitas, misi dan nilai-nilai yang hendak dicapai administrasi publik, memberikan perhatian yang lebih besar kepada aspirasi, kebutuhan dan partisipasi “*user*” warga masyarakat, memberikan otoritas yang lebih tinggi kepada pejabat

yang dipilih masyarakat, termasuk wakil-wakil mereka menekankan *societal learning* dalam pemberian pelayanan publik dan penekanan pada evaluasi kinerja secara berkesinambungan, partisipasi masyarakat dan akuntabilitas.

Pada tahun 2003, muncul paradigma baru yaitu “*the new public service*” oleh J.V. Denhardt dan R.B. Denhardt (2003). Keduanya menyarankan untuk meninggalkan prinsip administrasi klasik dan *Reinventing Government* atau *New Public Service*. Menurut mereka, administrasi publik harus:

- 1) Melayani warga masyarakat bukan pelanggan (*service citizen, not customers*)
- 2) Mengutamakan kepentingan publik (*seek the public interest*)
- 3) Lebih menghargai warga negara dari pada kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*)
- 4) Berpikir strategis dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*)
- 5) Menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah (*recognize that accountability is not simple*)
- 6) Melayani dari pada mengendalikan (*serve rather than steer*)
- 7) Menghargai orang, bukannya produktivitas semata (*value people, not just productivity*).

Paradigma pelayanan publik dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) yang memiliki cirri-ciri sebagai berikut:

1. Lebih memfokuskan diri kepada fungsi pengaturan, melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondusif bagi kegiatan pelayanan oleh masyarakat;
2. Lebih memfokuskan diri kepada pemberdayaan masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama;
3. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas;
4. Terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran dengan orientasi pada hasil (*outcomes*) yang sesuai dengan input yang digunakan;
5. Lebih mengutamakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat;

6. Pada hal tertentu pemerintah juga berperan untuk memperoleh pendapat dari pelayanan yang telah dilakukan;
7. Lebih mengutamakan antisipasi dari pada permasalahan pelayanan;
8. Lebih mengutamakan desentralisasi dalam pelaksanaan pelayanan;
9. Menerapkan sistim pasar dalam memberikan pelayanan.

Di Indonesia upaya menerapkan pelayanan berkualitas dilakukan melalui konsep pelayanan prima. Konsep ini dijabarkan dalam berbagai sistim seperti pelayanan satu atap dan pelayanan satu pintu. Perubahan kebijakan dan peraturan perundang-undangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan juga tidak terlepas dari upaya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan. Perubahan ini juga didasari pergeseran paradigma yang berisikan perubahan desentralistis dalam upaya meningkatkan efisiensi, mutu dan efektivitas pelayanan. Selain itu adanya keharusan setiap instansi pemerintah untuk menyusun rencana Strategiknya masing-masing untuk terwujudnya akuntabilitas pelayanan dan terjadinya revitalisasi fungsi aparatur negara.

Pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang dibutuhkan oleh masyarakat harus bertanggung jawab dan terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik demi peningkatan pelayanan publik sedangkan pada sisi lain kepuasan bagi masyarakat adalah tolok ukur dari keberhasilan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah.

Keputusan Menteri Aparatur Negara Noor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, seperti prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kepastian biaya pelayanan maka pemerintah memiliki konsekuensi untuk meningkatkan pelayanan publik dalam bidang tugasnya.

Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada melaksanakan tugas Badan Pertanahan Nasional di daerah merupakan Lembaga Pemerintah yang berada di bawah dan bertanggung

jawab kepada Presiden, dipimpin oleh seorang Kepala dan mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yaitu dalam pasal 4 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional disebutkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsi dimaksud Badan Pertanahan Nasional dikoordinasikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria dan tata ruang.

Untuk mewujudkan agenda Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yaitu: 1) Menciptakan manusia Indonesia yang Aman dan damai; 2) Mewujudkan Indonesia yang Adil dan Demokratis; dan 3) Menciptakan Kesejahteraan Rakyat Indonesia, maka dalam rangka pembangunan di bidang pertanahan telah ditetapkan visi pembangunan pertanahan, yaitu: "Menjadi Lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, serta keadilan dan berkelanjutan sistim kemasyarakatan, kebangsaan, dan kenegaraan Republik Indonesia"

Berdasarkan visi dimaksud ditetapkan misi pembangunan pertanahan yang akan dilaksanakan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia yaitu sebagai berikut:

1. Peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan;
2. Peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T);
3. Perwujudan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik dan perkara pertanahan di seluruh tanah air dan penataan perangkat hukum dan sistim pengelolaan pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik dan perkara di kemudian hari;

4. Berkelanjutan sistim kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat; dan
5. Penguatan lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam Undang-Undang Pokok Agraria dan aspirasi rakyat secara luas.

Tujuan utama (*ultimate goal*) pembangunan bidang pertanahan pada dasarnya adalah: “Mengelola tanah seoptimal mungkin untuk mewujudkan tanah bagi sebesar-besar kemakmuran rakyat”

Sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan utama tersebut dan mengacu pada visi dan misi pembangunan maka tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut:

1. Melanjutkan pengembangan infrastruktur pertanahan secara nasional, regional dan sektoral, yang diperlukan bagi seluruh Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota di seluruh Indonesia;
2. Tetap berupaya mewujudkan suatu kondisi yang mampu menstimulasi, mendinamisasi dan memfasilitasi terselenggaranya survey dan pemetaan tanah secara cepat, modern dan lengkap serta tetap menjamin akurasi di seluruh wilayah Indonesia khususnya wilayah yang memiliki potensi ekonomi tinggi serta rawan masalah pertanahan;
3. Mewujudkan percepatan pendaftaran tanah dan pengakuan hak atas tanah melalui program legalisasi aset pertanahan dengan biaya yang lebih murah, dengan waktu yang terukur, dan prosedur yang mudah;
4. Melanjutkan penataan dan pengendalian penguasaan, pemilikan, penggunaan, dan pemanfaatan tanah sehingga mengokohkan keadilan di bidang sumber daya agraria, mengurangi kemiskinan, serta membuka lapangan kerja melalui Program Pembaruan Agraria Nasional (*Reforma Agraria*);
5. Tetap mengupayakan pengurangan jumlah konflik, sengketa dan perkara serta mencegah terciptanya konflik, sengketa dan perkara pertanahan baru;
6. Meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan tugas pada semua unit kerja Badan Pertanahan Nasional; dan

7. Melanjutkan peningkatan mutu pelayanan publik di bidang pertanahan agar lebih berkualitas, cepat, teliti, tepat, transparan dan akuntabel yang tetap menjaga kepastian hukum serta partisipatif.

Dalam pasal 3 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional menyelenggarakan fungsi:

1. penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan;
2. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survey, pengukuran, dan pemetaan;
3. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak tanah, dan pemberdayaan masyarakat;
4. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengaturan, penataan dan pengendalian kebijakan pertanahan;
5. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaaan tanah;
6. perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan;
7. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN;
8. pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Badan Pertanahan Nasional;
9. pelaksanaan pengelolaan data informasi lahan pertanian pangan berkelanjutan dan informasi di bidang pertanahan;
10. pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan; dan
11. pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.

Penyelenggaraan pertanahan di Indonesia diatur dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria atau yang dikenal dengan Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) yang disahkan pada tanggal 24 September 1960 dan ketentuan lebih lanjut mengenai UUPA ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1961 tentang Pendaftaran Tanah yang telah diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah. Pendaftaran tanah

dilaksanakan berdasarkan azas sederhana, aman, terjangkau, mutakhir dan terbuka dan tujuan pendaftaran tanah adalah sebagai berikut:

1. untuk memberikan kepastian hukum dan perlindungan hukum kepada pemegang hak atas suatu bidang tanah, satuan rumah susun dan hak-hak lain yang terdaftar agar dengan mudah dapat membuktikan dirinya sebagai pemegang hak yang bersangkutan;
2. untuk menyediakan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan termasuk pemerintah agar dengan mudah memperoleh data yang diperlukan dalam mengadakan perbuatan hukum mengenai bidang-bidang tanah dan satuan-satuan rumah susun yang sudah terdaftar;
3. untuk terselenggaranya tertib administrasi pertanahan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sangat dipengaruhi oleh peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah

individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (*Human Resources*), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban, *cost*). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Menurut Fipplo (dalam Hani Handoko, 1995:5) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, memelihara dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat. Kemudian menurut Hani Handoko (1980:5) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu-individu yang maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hendri Simomora (1999:3) adalah pemberdayaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agar mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Lebih lanjut dijelaskan ada empat tipe sumber daya yaitu: (1) Finansial; (2) Fisik; (3) Manusia; dan (4) Kemampuan teknologi dan sistim. Sedangkan secara umum sumber daya yang terdapat dalam organisasi

dapat dikelompokkan atas dua macam saja yaitu: (1) sumber daya manusia (*Human resource*) dan (2) sumber daya non manusia (*non-human resource*), dan yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material), dan lain-lain.

Tujuan sumber daya manusia adalah: (1) memberikan saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM guna memastikan organisasi memiliki tenaga kerja bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan dan dapat memenuhi pekerjaannya; (2) melaksanakan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur SDM yang diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi; (3) membentuk perkembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dengan memperhatikan segi-segi SDM; (4) menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan mereka; (5) mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai untuk memastikan tidak adanya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi; (6) menyediakan sarana komunikasi antar karyawan dengan manajemen organisasi; dan (7) bertindak sebagai penjamin standard dan nilai organisasi dalam pengelolaan SDM.

Di era globalisasi yang penuh persaingan ini, telah terjadi reformasi diberbagai bidang kehidupan sebagai konsekuensi dari pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Komunikasi dan informasi telah menimbulkan dampak yang signifikan di seluruh aspek kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara. Oleh karena itu peningkatan kualitas sumber daya pegawai negeri sipil menjadi sangat urgen dan perlu dilakukan secara terencana, terarah, dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan profesionalisme. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya

pegawai negeri sipil adalah untuk meningkatkan kinerja operasional pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Selain itu kualitas sumber daya pegawai negeri sipil yang tinggi akan bermuara pada lahirnya komitmen yang kuat dalam penyelesaian tugas-tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efisien, efektif dan produktif.

Pegawai negeri sipil dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 3 dikatakan: "Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan".

Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur utama sumber daya manusia, aparatur negara yang mempunyai peranan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Adapun sosok Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional adalah Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi, penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 serta bermoral, bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 yang antara lain menyatakan: "Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan

persatuan dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh”.

Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian internal dari kebijakan personil dalam rangka pembinaan pegawai disamping sebagai sarana pembinaan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis juga untuk memantapkan sikap mental pegawai. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai. Kebijakan organisasi pada umumnya menyarankan agar setiap pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pengembangan kepribadian sehingga dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja.

Pengembangan sumber daya manusia dilihat dari aspek kualitas yaitu menyangkut mutu sumber daya manusia yang berkaitan dengan kemampuan kecerdasan dan mental. Oleh karena itu untuk kelancaran pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama. Kualitas sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan lain diupayakan melalui peningkatan pendidikan dan pelatihan. Upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia.

Dari uraian di atas jelaslah betapa pentingnya peranan dan kedudukan pegawai sebagai unsur pelaksana kegiatan pemerintahan. Oleh sebab itu pemerintah membuat berbagai ketentuan yang mengatur tentang kepegawaian. Perhatian pemerintah ini pada dasarnya tidak terlepas dari kondisi kebutuhan pembangunan dewasa ini dimana pegawai

negeri sipil sebagai unsur aparatur negara harus memiliki dedikasi dan kualitas yang tinggi sehingga mampu menghadapi berbagai kesulitan yang akan muncul dalam proses pembangunan.

Hal ini perlu dikemukakan karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi semakin berat dan kompleks. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai negeri sipil yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realitas menunjukkan bahwa kondisi pegawai negeri sipil di Indonesia selama ini masih belum memuaskan karena rendahnya produktivitas kerja yang ditampilkan.

Rendahnya produktivitas pegawai negeri sipil tersebut disebabkan oleh karena kurangnya pendidikan dan keterampilan. Siagian (1987, h.134) mengidentifikasi bahwa tiga jenis kelemahan keterampilan yang melekat pada pegawai Indonesia yaitu:

1. Kemampuan manajerial yaitu kurangnya kemampuan memimpin, menggerakkan bawahan melakukan koordinasi dan mengambil keputusan.
2. Kemampuan teknis yaitu kurangnya kemampuan untuk secara terampil yang bersifat pembangunan.
3. Kemampuan teknologis yaitu kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan hasil-hasil penemuan teknologi dalam pelaksanaan tugas seperti halnya *Automatic Data Processing (ADP)* atau *Electronic Data Processing (EDP)*.

Di pihak lain suatu organisasi di tengah-tengah masyarakat mempunyai misi dan tujuan sehingga direncanakan kegiatan atau program selanjutnya untuk pelaksanaan pemantauan dan evaluasi kegiatan tersebut diperlukan tenaga yang profesional atau yang berkualitas baik. Disamping itu dengan ditemukannya peralatan dan fasilitas baru dan sebagainya apabila organisasi tersebut ingin mengikuti arus perkembangan jaman maka harus memiliki peralatan dimaksud dan sebagai konsekuensinya pegawai yang dimiliki harus disesuaikan minimal diberi pendidikan dan pelatihan agar pemakaian alat baru

tersebut dapat efisien. Hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia dalam suatu organisasi di lingkungan masyarakat memerlukan peningkatan atau pengembangan agar mencapai hasil kerja yang optimal.

Namun disisi lain pengembangan atau peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai sering kurang mendapat perhatian. Adanya kendala mengenai pengembangan atau peningkatan pendidikan dan pelatihan pegawai menyebabkan kualitas kerja cenderung belum dapat diwujudkan. Kualitas kerja pegawai masih kurang terlihat dari segi ketepatan dan kecepatan serta hasil kerja yang dilaksanakan belum sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menyadari hal tersebut maka pegawai perlu dikembangkan atau dibina secara berkelanjutan agar mereka dapat secara konsisten memberikan kontribusi sesuai dengan tingkat profesional yang diharapkan serta lebih memiliki perilaku yang dapat diandalkan.

Dalam berbagai kajian, dilihat bahwa kritik masyarakat terhadap semakin buruknya kinerja, produktivitas, serta motivasi, pegawai pemerintah mulai dari pemerintah level atas hingga pemerintah level bawah, sebagai penyedia layanan (*service provider*) kepada masyarakat. Masyarakat sebagai penerima layanan (*service provider*) antara lain disebabkan karena kurangnya kesiapan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan sebagai penyedia layanan yang bertanggung jawab, profesional, berdisiplin, berdayaguna, serta sadar sebagai penyedia layanan (*service provider*) bagi masyarakat.

Disamping hal tersebut, perlu diperhatikan pula terhadap pembinaan pada saat bertugas yang antara lain dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang tersendiri dan bermutu.

Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan khususnya bagi pegawai Negeri Sipil (PNS) diperlukan pendidikan dan pelatihan yang mengarah kepada 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Meningkatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat bangsa dan Negara.
2. Meningkatkan potensi teknik manejerial dan atau kepemimpinan.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggungjawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai pemerintahan, melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan faktor dominan dalam meningkatkan efesien kinerja, serta produktifitas kinerja pegawai agar Pegawai Negeri Sipil dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan Nasional dan tantangan global, Suradinata (2003:2005). Untuk mewujudkan suatu pemerintahan yang baik (*Good Governence*) diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi untuk meningkatkan mutu, profesionalisme, sikap pengabdian, dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, serta semangat kesatuan persatuan dan kesatuan bangsa dalam bingkai negara kesatuan rebuplik indonesia.

Sesuai tujuan Nasional sebagai mana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang dasar 1945, untuk melindungi bangsa Indonesia, dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan, kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial, maka untuk mencapai tujuan nasional tersebut, pegawai negeri sipil (PNS) sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, memiliki peran yang sangat strategis dalam mengembangkan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai negeri sipil yang diharapkan dalam upaya perjuangan mencapai tujuan nasional tersebut adalah pegawai negeri sipil yang memiliki

kompetensi penuh kesetiaan kepada Pancasila, Undang-undang dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Disamping itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai sikap yang profesional, berbudi pekerti luhur, berdayaguna, berhasilguna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat, dan abdi negara dalam negara kesatuan republik Indonesia.

Dalam pasal 3 Undang-undang Nomor 1999, disebutkan bahwa, pegawai negeri sipil berkedudukan sebagai pegawai Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata, dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan. Dan dalam pasal 31 disebutkan bahwa, untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) jabatan pegawai negeri sipil (PNS) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Menyadari akan pentingnya pendidikan dan pelatihan (Diklat), untuk itu diperlukan upaya-upaya pemerintah secara terus menerus dalam meningkatkan pembinaan dan pengembangan program pendidikan dan pelatihan (Diklat), sebab diklat itu sendiri pada hakekatnya adalah "proses transformasi kualitas sumber daya manusia pegawai " yang menyentuh empat dimensi utama, dan dimensi fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya pegawai pemerintahan.

Pegawai negeri sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara, mempunyai peran yang sangat menentukan. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, tidak lepas dari peranan pegawai negeri sipil dalam meningkatkan roda pemerintahan dan pembangunan. Untuk itu, pegawai negeri sipil harus mempunyai dasar pengetahuan yang konseptual tentang apa yang akan dilakukan tugasnya, latar belakang

tugasnya, latar belakang pekerjaannya, keterampilan dan hasil-hasil yang akan dicapai dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, pegawai negeri sipil harus menyadari terhadap dasar-dasar umum pendidikan dan pelatihan (Diklat), yaitu:

1. Kognitif (pengetahuan);
2. Efektif (sikap);
3. Psikomotorik (keterampilan); dan
4. Perspektif (perspektif).

Dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat), setiap pegawai negeri sipil akan menghasilkan kinerja pegawai yang lebih baik karena kemampuan yang telah diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil itu sendiri.

Dalam kehidupan sosial dewasa ini, ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) terus berkembang dan mengalami banyak perubahan di berbagai bidang kehidupan. Hal tersebut dapat berpengaruh pada cara, metode kinerja dan alat di gunakan akan mengalami perubahan. Disisi lain, secara kualitatif dan kuantitatif beban kinerja pemerintah dapat pula berubah, bertambah, berkembang pegawai negeri sipil, diganti dengan metode baru yang menuntut berbagai penyesuaian dalam pelaksanaannya. Kondisi seperti ini harus diimbangi dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai negeri sipil, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas secara maksimal dengan prinsip-prinsip yang profesional.

Karena itu di masa akan datang masalah ini merupakan tantangan yang sangat berat khususnya dalam bidang pegawai pemerintahan. Dengan demikian, hal ini tanggung jawab pemerintah untuk meningkatkan sumber daya pegawai pemerintah sehingga pegawai negeri sipil dapat berkembang kearah yang lebih baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perkembangan jaman itu sendiri. Untuk mencapai hal ini diperlukan suatu pembinaan

pegawai negeri sipil, yaitu dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan di semua instansi pemerintahan. Setiap instansi pemerintahan mempunyai kewajiban untuk menambah pengetahuan bagi staf maupun pegawainya.

Persoalan ini merupakan salah satu persoalan yang perlu dipikirkan secara baik dan bijaksana, sebab sumber daya manusia dalam bidang pegawai pemerintahan merupakan salah satu potensi dalam pelayanan publik demi suksesnya pembangunan di seluruh bidang, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat hal ini tidak dapat digabungkan oleh siapa saja, termasuk pemerintah daerah dalam meningkatkan sumber daya manusia dalam bidang pegawai pemerintahan yang cerdas, berdisiplin, tanggap, bijaksana, mempunyai mentalitas rohani dan jasmani yang baik serta terampil dalam mensosialisasikan setiap kebijakan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Untuk dapat menciptakan sumber daya pegawai pemerintahan yang handal dan profesional, diperlukan suatu pengorbanan yang cukup, dan ini harus menjadi komitmen bersama, khususnya membangun sumber daya pegawai pemerintah dalam mewujudkan suatu pemerintahan yang baik, bersih, bertanggung jawab, dan berwibawa serta tidak adanya korupsi kolusi dan Nepotisme (KKN).

Untuk mewujudkan hal tersebut, pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan jawaban pegawai pemerintah dalam meningkatkan tugas dan tanggung jawabnya sebagai penyedia layanan (*service provider*), pembinaan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai negeri sipil (PNS) diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyedia layanan (*service provider*), dan dapat mengembangkan kemampuan yang telah di perolehnya melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat).

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, Suradinata (2003: 211). Hal-hal lain juga perlu di perhatikan pendidikan dan pelatihan (Diklat) adalah kebijaksanaan mengenai “prioritas program dalam pendidikan dan pelatihan (Diklat)” agar dapat meningkatkan dan memperbaiki kelemahan, serta meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil, yang professional sesuai bidang tugasnya dan memiliki etos kerja yang disiplin, efisien, efektif, kreatif produktif, serta tanggung jawabnya.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut Nitisemito (2000:54) ada beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, antara lain sebagai berikut:

1. Salah satu sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan diklat adalah agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan baik. Dengan melaksanakan petunjuk-petunjuk cara melaksanakan pekerjaan dalam pelatihan diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih cepat dan lebih baik dari pada sebelumnya.

2. Dengan pendidikan dan pelatihan para pegawai juga diajarkan bagaimana cara agar menghemat bahan baku penunjang dan juga bahan pembantu kegiatan pekerjaan dengan baik.
3. Dalam pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana cara agar penggunaan sarana dan prasarana kantor dengan baik agar peralatan itu juga tahan lama dan memperpanjang umur peralatan itu sendiri.
4. Dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan juga diajarkan bagaimana menekan angka kecelakaan kerja dengan sekecil-kecilnya.
5. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat juga diberikan pendidikan yang dapat meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap karyawan, maka dalam pendidikan dan pelatihan ditekankan bahwa suatu keberhasilan harus disertai rasa tanggung jawab yang besar.

Berdasarkan gambaran sebagaimana diuraikan di atas diharapkan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Efektivitas pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai bisa dilihat dari ketepatan waktu menyelesaikan tugas serta peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut.
- 2). Setelah dilakukan evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, banyak pegawai yang sudah mengalami perubahan, baik itu perubahan dalam perilaku maupun perubahan sikap di tempat kerjanya.
- 3). Terjadinya peningkatan kompetensi baik dari segi pengetahuan, keterampilan serta sikap dan perilaku dan kesadaran dalam diri pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dan kinerjanya meningkat dari sebelum mengikuti diklat.

Penelitian yang telah dilakukan terkait dengan faktor-faktor yang menentukan kualitas kinerja pelayanan publik oleh T. Mansur (2008), membuat kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan masyarakat di Bagian sosial Kota Lhokseumawe, disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan

sebagai berikut: organisasi, kemampuan dan keterampilan, penghargaan dan pengakuan, kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan. Dari kesemua faktor yang berhubungan tersebut faktor kemampuan dan keterampilan memiliki tingkat signifikansi yang sangat nyata atau sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan masyarakat.

Agak berbeda dengan penelitian terdahulu bahwa penelitian ini berupaya untuk melakukan kajian khusus tentang pengaruh sumber daya manusia, pengaruh sarana dan prasarana dan pengaruh sengketa konflik dan perkara terhadap kualitas kinerja pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dengan menggunakan teknik pendekatan observasi, wawancara dan dokumentasi.

5. Sarana dan Prasarana

Menurut Buku Pengelolaan Sarana Prasarana Rekreasi oleh Nanik Darsini, S.Pd. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses. Sedangkan Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai makna dan tujuan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Prasarana adalah Segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek, dsb), (Kamus Besar BI, 2002:893). Sedangkan Sarana adalah Segala sesuatu (bisa berupa syarat atau upaya) yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai maksud atau tujuan (Kamus Besar BI, 2002:999).

Menurut Hamalik (1980:23) Sarana dan prasarana adalah semua bentuk perantara yang dipakai orang untuk menyebar ide, sehingga ide tersebut bisa sampai pada penerima.

Dengan demikian disimpulkan bahwa Sarana dan prasarana adalah semua yang dapat menunjang/mendukung segala kegiatan-kegiatan untuk tercapainya suatu tujuan yang ingin dicapai.

Jenis-Jenis Sarana dan Prasarana yaitu:

1) Peralatan atau perlengkapan kantor (*office supplies*)

Peralatan atau perlengkapan kantor adalah alat atau bahan yang digunakan untuk membantu pelaksanaan pekerjaan kantor, sehingga menghasilkan suatu pekerjaan yang diharapkan selesai lebih cepat, lebih tepat dan lebih baik.

Peralatan atau perlengkapan kantor dilihat dari bentuknya dibedakan menjadi tiga

1. Peralatan atau perlengkapan kantor berbentuk lembaran atau helaian
2. Peralatan atau perlengkapan kantor berbentuk non lembaran
3. Peralatan atau perlengkapan kantor berbentuk buku Peralatan/perlengkapan kantor.

Jika dilihat dari penggunaannya, peralatan atau perlengkapan kantor dapat dibedakan antara lain sebagai berikut :

a. Barang habis pakai

Barang habis pakai adalah barang atau benda kantor yang penggunaannya hanya satu atau beberapa kali pakai atau barang tidak tahan lama. Contoh : kertas, tinta, karbon, klip, pensil dan pulpen.

b. Barang tidak habis pakai

Barang yang tidak habis pakai adalah barang atau benda kantor yang penggunaannya tahan lama. Contoh : Gedung, kendaraan, stapler, perforator, cutter, dan gunting dan mesin-mesin kantor.

2) Mesin-Mesin Kantor (*Office Machine*)

Mesin-mesin kantor adalah alat yang digunakan untuk menghimpun, mencatat, mengolah bahan keterangan dalam pekerjaan kantor yang bekerja secara mekanik, elektrik dan magnetic. Contohnya computer, laptop LCD (*Liquid Crystal Display*), mesin tik, mesin fotokopi, mesin penghancur kertas (*paper shredder*), mesin pengganda dokumen, *scanner*, mesin absensi dan kalkulator.

3) Mesin Komunikasi Kantor (*Office Communication*)

Mesin komunikasi kantor adalah sarana kantor yang digunakan untuk melakukan komunikasi baik di lingkungan organisasi sendiri maupun ke luar organisasi. Contohnya telpon, intercom, faksimili dan telepon wireles.

4) Perabot Kantor (*Office Furniture*)

Perabot kantor adalah benda-benda kantor yang terbuat dari kayu atau besi untuk membantu pelaksanaan tugas pekerjaan kantor. Contohnya Meja, kursi, sofa, rak buku, lemari, *filing cabinet*, papan tulis brangkas/*cas box*, tempat majalah/Koran meja resepsionis.

5) Interior Kantor (*Office Arrangement*)

Interior kantor adalah benda-benda kantor yang digunakan untuk menambah suasana jadi menyenangkan sehingga memberi semangat dan kenyamanan dalam menyelesaikan pekerjaan. Contohnya gambar-gambar, patung, lukisan, bendera, vas bunga, jam dinding dan lain-lain

Penelitian sehubungan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada yang turut berperan dan mempengaruhi kualitas kinerja pelayanan publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dilakukan oleh peneliti

dengan kajian dan pendekatan sama sebagaimana tersebut pada paparan di atas sehingga diketahui bahwa sarana dan prasarana tersebut sudah cukup memadai dalam memberikan pelayanan pertanahan kepada masyarakat Kabupaten Ngada.

6. Sengketa, Konflik Agraria

Konflik berasal dari kata kerja latin *configere* yang mengandung arti saling memukul. Sementara secara sosiologis konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih, dimana satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya (sumber: artikel “konflik sosial dan permasalahannya”, 2012:1).

Bila kita mendengar kata konflik, maka asosiasi kita akan tertuju pada adanya penyelesaian/ketidakharmonisan/pertentangan dan atau yang paling ekstrim adanya tindakan kekerasan. Konflik biasanya akan melibatkan adanya dua pihak yang besebrangan antara satu dengan lainnya.

Dari gambaran singkat di atas, dapat diambil kesimpulan, bahwa konflik timbul karena adanya pertentangan/tidak harmonisnya hubungan antara dua pihak yang mempunyai tujuan yang sama atau pemikiran yang berbeda, dan/atau adanya kebutuhan yang sama, sementara ketersediaan sumber daya/objek yang diperebutkan adalah terbatas jumlahnya. Penafsiran tersebut, secara tidak langsung menunjukkan luasnya pengertian konflik. Pada praktiknya orang akan memberikan penafsiran yang berbeda-beda mengenai apa itu konflik.

Hoult, 1996 (dalam wirardi) mengemukakan “Konflik adalah suatu situasi proses, yaitu proses interaksi antara dua atau lebih individu atau kelompok, dalam memperebutkan objek yang sama, demi kepentingannya”. Objek dimaksud dapat

berupa benda fisik dan fisik/ hal yang dapat memotivasi setiap orang, atau kelompok orang untuk melakukan usaha keras/perjuangan untuk mendapatkannya. Konflik merupakan satu titik tertinggi equilibrium terjadinya praktik persaingan yang keras, dan kadang dapat menggunakan kekuatan/kekerasan fisik. Konflik dalam arti ini, lebih diarahkan pada pemahaman konflik dalam arti deskruktif. Pemaknaan konflik dalam arti ini, senada dengan pandangan mengenai konflik dalam perspektif tradisional (*The Traditional View*), yang beranggapan bahawa konflik itu buruk, sesuatu yang negatif, merugikan dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence*, *destruction*, dan *irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsi komunikasi akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan antara orang-orang, dan kegagalan pemimpin untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan (Robbin, 1996:431). Pendapat Robbin yang berusaha menafsirkan konflik berdasarkan pandangan tradisional juga menekankan pada lemahnya/rusaknya komunikasi antara manusia/kelompok manusia sehingga munculnya disharmonisasi.

Untuk lebih memahami mengenai konflik maka perlu ditelusuri sejarah munculnya teori konflik. Teori konflik merupakan teori yang mulanya diperkenalkan oleh Karl Marx. Bermula pada perhatiannya terhadap masalah-masalah perbedaan kelas sosial yang saat itu berkembang di perancis. Perbedaan kelas tersebut, menciptakan adanya kelompok masyarakat Borjuis dan Proletar. Masyarakat Borjuis merupakan kelas masyarakat pemilik modal, mereka mempunyai kekuasaan dan kekuatan uang, memiliki ilmu dan keahlian khusus, sementara masyarakat kelas proletar adalah mereka yang relatif minim memiliki sumber-sumber daya modal, unskill dan banyak sebagai pekerja

miskin. Kehidupannya bergantung pada sumber-sumber penghidupan yang disediakan/diberikan dari masyarakat borjuis/pemilik modal.

Dengan demikian kelas masyarakat borjuis, merupakan kelas masyarakat yang kuat. Sementara kelas proletar merupakan kelas masyarakat yang lemah, karena kuatnya ketergantungan kelas masyarakat proletar terhadap kelas masyarakat borjuis secara tidak langsung, dan kuatnya penatarasi ekonomi kelas borjuis terhadap kelas proletar sehingga menimbulkan praktik-praktik eksploitasi kelas borjuis terhadap kelas proletar. Semakin lama kesenjangan antara kelas masyarakat borjuis dengan masyarakat proletar semakin lebar. Kesenjangan tersebut tidak hanya di bidang ekonomi, tapi juga sudah merembet ke bidang sosial dan budaya.

Akibat berbagai tersebut mendorong kesadaran dari kelas masyarakat proletar, yang memang selama ini berada di bawah penguasaan kelas borjuis, melakukan pembontakan yang lebih dikenal sebuah gerakan sosial (revolusi), masyarakat kelas proletar mengharapkan bahwa dari gerakan ini akan mendapatkan kesetaraan dalam pembagian sumber-sumber ekonomi, dan mengakhiri kesenjangan dan praktik-praktik eksploitasi terhadap diri mereka. Kemudian dari proses perjuangan tersebut maka muncullah apa yang dikatakan konflik. Konflik yang lebih disebabkan, karena adanya ketimpangan akses untuk memperoleh/menguasai sumber-sumber ekonomi.

Dari pergerakan revolusi di Perancis inilah, yang mengilhami ditelorkan dua teori mengenai kelas sosial dan Teori Konflik oleh Karl Marx. Teori konflik Karl Marx tersebut pada hakikatnya, mengandung dua makna yaitu, teori konflik yang mengandung sisi negatif, ditandai dengan adanya tindakan kekerasan melalui revolusi sosial untuk mencapai tujuan/perubahan drastis kearah perbaikan, tapi juga mengandung sisi positif

dalam arti manfaat/fungsi. Maksud manfaat positif disini bahwa untuk mencapai keadilan, dan kemakmuran di dalam masyarakat kadang memang diperlukan adanya revolusi kelas.

Masih pada tataran teori, pada hakikatnya konflik itu tidak melulu diartikan sebagai kondisi yang *destruktif-negatif*, tapi ada pula beberapa teori yang memandang bahwa konflik itu harus ada, dan keberadaannya tidak dapat dihindari. Pernyataan ini didukung dengan pendapat Robbin. Menurut Robbin, 1996: 468) pengertian konflik dapat terbagi menjadi 3 (tiga) sudut pandang yaitu Padangan Hubungan Manusia, Pandangan Tradisional dan Pandangan Interasionis. Jika merunut pada pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*), maka konflik diartikan sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok /organisasi. "Konflik dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam suatu kelompok atau organisasi pasti terjadi karena adanya perbedaan pandangan/pendapat. Oleh karena itu konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat dan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi, dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi, atau perubahan di dalam tubuh kelompok/organisasi itu sendiri" (Robbin 1996:431). Dari pendapatnya tersebut. Robbin memandang bahwa konflik itu bukan hal yang selalu merugikan. Ia lebih mefokuskan pada masalah organisasi/lembaga yang sedang membangun/berkembang. Sebagai contoh bahwa konflik-konflik internal dapat terjadi kapanpun bila memang lembaga itu terbuka, untuk menerima berbagai pendapat/pemikiran kemudian dari perbedaan-perbedaan tersebut diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat untuk menemukan ide-ide baru bagi inovasi-inovasi bagi kemajuan lembaga/organisasi.

Sebelum kita menyentuh pada pembahasan mengenai konflik agraria, ada baiknya kita melihat dulu, apa yang dimaksud dengan agraria. Karena tidak semua orang memahami bahwa pengertian agraria cukup luas, dan tidak melulu berkaitan dengan masalah tanah.

Menurut Harsono (1999:6-7) bahwa pengertian agraria dalam Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) menganut arti luas yaitu, bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya. Batasan agraria dalam arti luas yang dianut dalam UUPA bermakna bahwa pengaturan/hukum mengenai agraria dan tidak hanya mengatur satu bidang hukum saja, tapi merupakan kelompok berbagai bidang hukum, yang masing-masingnya berkaitan dengan penguasaan Sumber Daya Alam (SDA), diantaranya mencakup tanah, kehutanan, perkebunan, air dan sumber daya alam lainnya.

Sementara, batasan pemahaman mengenai Sumber Daya Alam itu sendiri dalam perkembangannya cukup beragam. Namun pada umumnya berfokus pada aspek pemanfaatan dan nilai ekonomi atau secara lebih luas terletak pada aspek pengelolaannya. Pengertian ini dapat kita lengkapi bila kita merujuk pada salah satu batasan mengenai SDA yang telah digagas oleh Kementerian Lingkungan Hidup RI tahun 2006. Kementerian Lingkungan Hidup mendefinisikan Sumber Daya Alam adalah kesatuan tanah, air dan ruang udara, termasuk kekayaan alam yang ada di atas dan di dalamnya yang merupakan hasil proses alamiah baik hayati maupun non hayati, terbarukan maupun tidak terbarukan sebagai fungsi kehidupan yang meliputi fungsi ekonomi, sosial dan lingkungan. (sumber: pasal 1, butir 1 UU tentang Pengelolaan Sumber Daya Alam, Kementerian Lingkungan Hidup RI, 2006). Bila kita mengacu pada penafsiran mengenai SDA diatas maka dapat diartikan bahwa Sumber Daya Alam merupakan kekayaan alam

yang ada di permukaan bumi dan di dalam perut bumi baik yang terbarukan maupun tidak terbarukan, dan sangat berperan penting bagi kehidupan manusia/asas kemanfaatan oleh karena memiliki nilai ekonomi yang diwujudkan dalam bentuk penguasaan dan pengelolaan terhadapnya.

Agraria terwujud dalam bentuk penguasaan dan pengelolaan atas Sumber Daya Alam. Sumber Daya Alam memiliki peranan strategis bagi kehidupan manusia karena manfaat ekonomi yang dikandungnya. Berdasarkan penafsiran umum, bahwa segala sesuatu yang memiliki nilai ekonomis umumnya jumlah ketersediaannya akan terbatas. Pada saat Sumber Daya Alam digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia, mengelolanya untuk mendapatkan uang/memenuhi kebutuhan ekonomi, maka resiko-resiko timbulnya persaingan akan semakin besar. Setiap orang akan berusaha menguasai dan memanfaatkannya, apalagi jumlahnya terbatas. Kecenderungan mereka akan bersaing untuk mendapatkannya. Dari masalah ini maka akan dapat menimbulkan pertentangan. Saling klaim mengklaim diantara mereka. Dan pada saat masalah ini sudah masuk ke tataran sosial yang luas maka akan menimbulkan konflik. Atau yang lebih dikenal dengan istilah konflik agraria.

Penafsiran tersebut di atas, senada dengan apa yang menjadi buah pemikiran Gunawan Wiradi. Ia berpendapat bahwa, semua jenis konflik agraria timbul sebagai akibat dari adanya ketidakserasian/kesenjangan terkait sumber-sumber agraria yang tidak lain adalah SDA. Dalam memahami konflik agraria ia menawarkan bahwa kunci utamanya adalah kesadaran kita bahwa tanah/SDA merupakan hal yang vital yang melandasi semua aspek kehidupan manusia. dalam pandangannya secara komprehensif mengenai konflik agraria. (Wiradi 1998:56). Ia juga mencoba mengidentifikasi

bahwa ada beberapa bentuk kesenjangan diantaranya; kesenjangan dalam penguasaan, konsep penguasaan, hukum dan kebijakan yang saling bertentangan.

Bila kita merunut pada identifikasi timbulnya konflik karena adanya kesenjangan penguasaan/pemanfaatan akibat adanya kebijakan/hukum yang diskriminatif dalam mengatur hubungan-hubungan penguasaan dan pengelolaan SDA maka identifikasi ini sangat relevan bila kita kaitkan pada penyebab maraknya berbagai konflik agraria yang banyak terjadi di Indonesia. Menurut Usep Setiawan, aktivis KPA menyatakan bahwa lahirnya konflik sosial dibidang kehutanan/SDA, lebih disebabkan salah urus dalam pelaksanaan kebijakan, dan ketimpangan akibat adanya ketimpangan dalam penguasaan tanah, dan kekayaan alam lainnya. Pada hakikatnya konflik agraria mencerminkan keadaan tidak terpenuhinya rasa keadilan bagi kelompok masyarakat yang mengandalkan hidupnya dari tanah dan kekayaan alam. Seperti kaum petani, nelayan dan masyarakat. Ketidakadilan ini muncul sebagai akibat adanya penerapan konsep hak menguasai negara atas sumber daya alam yang salah.

Penerapan konsep hak menguasai negara, atas sumber-sumber daya alam yang ditujukan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan rakyat pada praktiknya lebih banyak digunakan untuk melegitimasi negara dalam hal memberikan kesempatan sebesar-besarnya bagi pemilik modal besar untuk membuka usaha-usaha pengelolaan Sumber Daya Alam dengan dalih untuk melaksanakan pembangunan perekonomian. Akibatnya dari tujuan tersebut maka keluarlah berbagai kebijakan pemerintah, yang tidak jarang akibat dari kebijakan tersebut mengeliminasi keberadaan masyarakat termasuk masyarakat adat dari tanah tempat penghidupannya selama ini. Pada sisi lain terhadap masyarakat yang telah terusir dari tanahnya, tidak menerima ketidakadilan akibat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Di dalam Bab ini disajikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan beserta pembahasannya. Hasil penelitian meliputi deskripsi tempat penelitian, deskripsi data penelitian dan pembahasan hasil penelitiannya.

A. Deskripsi Obyek Penelitian

1. Gambaran Umum Wilayah

a. Letak Geografis Wilayah

Secara geografis Kabupaten Ngada berada pada koordinat $8^{\circ} 20' 24.28''$ – $8^{\circ} 57' 28.39''$ LS dan $120^{\circ} 48' 29.26''$ - $121^{\circ} 11' 57''$ BT dengan batas Wilayah sebagai berikut :

- Utara dengan Laut Flores
- Selatan dengan Laut Sawu
- Timur dengan Kabupaten Nagekeo
- Barat dengan Kabupaten Manggarai Timur

b. Luas Wilayah

Luas wilayah Kabupaten Ngada $1.620,92 \text{ Km}^2$ yang terdiri dari 12 Kecamatan, 135 Desa dan 16 Kelurahan dengan luas setiap kecamatan sebagaimana dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Jumlah dan Luas Kecamatan

No	Nama Kecamatan	Luas (km ²)	Keterangan
1	Aimere	92,5	
2	Jerebuu	74,98	
3	Inerie	67,28	
4	Bajawa	133,3	
5	Golewa	78,13	
6	Golewa Selatan	98	
7	Golewa Barat	74,59	
8	Bajawa Utara	167,38	
9	Soa	91,14	
10	Riung	327,94	
11	Riung Barat	312,49	
12	Wolomeze	103,19	
Jumlah: 12 Kecamatan		1620,92 km²	

Sumber : Data Statistik Kabupaten Ngada dalam Angka, Tahun 2014

c. Potensi Wilayah

Kabupaten Ngada tergolong daerah yang beriklim tropis dan terbentang hampir sebahagian besar padang rumput, juga ditumbuhi pepohonan seperti kemiri, asam, kayu manis, kopi, lontar dan sebagainya serta kaya dengan fauna antara lain hewan-hewan besar, hewan-hewan kecil, unggas binatang menjalar, binatang liar dan binatang purba seperti *Varanus Riungensis* (Mbou) di Riung. Disamping itu daerah ini kaya dengan obyek wisata seperti Taman Laut 17

Pulau (Riung). Panorama alam seperti air terjun, gua, sumber air panas (Menguruda) dan wisata budaya seperti peninggalan batu megalith, rumah adat tradisional, kesenian dan kerajinan tangan (Bena).

d. Jumlah Penduduk

Sesuai sumber data dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Ngada, yang berfungsi menyediakan data dasar bagi perencanaan pembangunan baik sektoral maupu regional, maka terdata jumlah penduduk sebesar 252.093 jiwa, dirinci 20.188 perempuan dan 121.905 laki-laki dengan kepadatan penduduk 75 jiwa/km².

e. Jumlah Bidang Tanah

Hasil Pendataan sementara mengenai jumlah bidang tanah dalam kawasan Budi Daya di Kabupaten Ngada sebanyak 459.132 bidang dari jumlah tersebut yang sudah bersertipikat sebanyak 35.396 bidang dan belum bersertipikat sebanyak 423.736 bidang. Jumlah yang belum bersertipikat tersebut bisa saja bertambah oleh karena terjadinya pemecahan bidang tanah karena warisan, hibah dan jual beli.

f. Profil Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sebagai Instansi vertikal dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional di daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Nusa Tenggara Timur dalam melaksanakan tugas dan fungsi, yaitu melaksanakan tugas

pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral yang berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia nomor 4 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan.

1. Visi

Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia.

2. Misi

Mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

- (1) Peningkatan kesejahteraan rakyat, penciptaan sumber-sumber baru kemakmuran rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta pemantapan ketahanan pangan.
- (2) Peningkatan tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan dan bermartabat dalam kaitannya dengan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T).
- (3) Perwujudan tatanan kehidupan bersama yang harmonis dengan mengatasi berbagai sengketa, konflik dan perkara pertanahan di seluruh tanah air dan penataan perangkat hukum dan sistem pengelolaan pertanahan sehingga tidak melahirkan sengketa, konflik dan perkara di kemudian hari.

- (4) Keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Indonesia dengan memberikan akses seluas-luasnya pada generasi yang akan datang terhadap tanah sebagai sumber kesejahteraan masyarakat.
- (5) Menguatkan lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Badan Pertanahan Nasional menyelenggarakan fungsi:

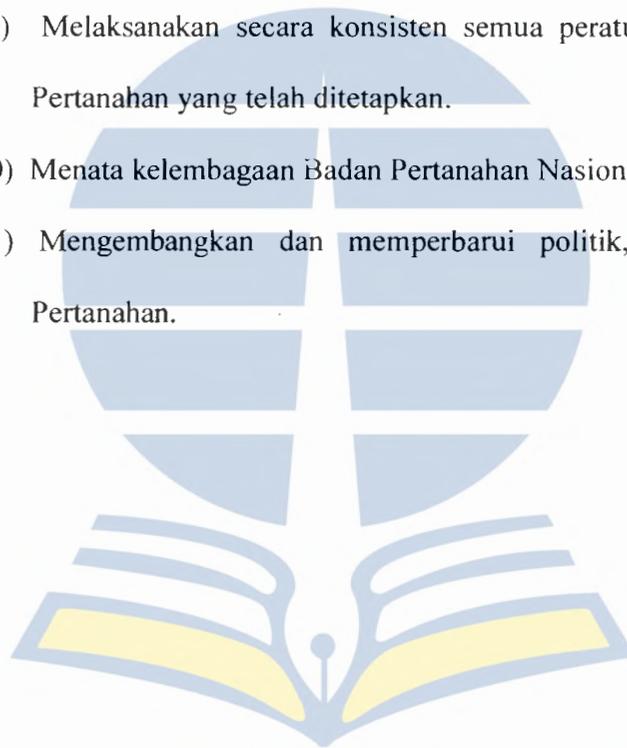
- 1) Perumusan kebijakan nasional di bidang pertanahan.
- 2) Perumusan kebijakan teknis di bidang pertanahan.
- 3) Koordinasi kebijakan, perencanaan dan program di bidang pertanahan.
- 4) Pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang pertanahan.
- 5) Penyelenggaraan dan pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan di bidang pertanahan.
- 6) Pelaksanaan pendaftaran tanah dalam rangka menjamin kepastian hukum.
- 7) Pengaturan dan penetapan hak-hak atas tanah.
- 8) Pelaksanaan penatagunaan tanah, reformasi agraria dan penataan wilayah-wilayah khusus.
- 9) Penyiapan administrasi atas tanah yang dikuasai dan/atau milik negara/daerah bekerja sama dengan Departemen Keuangan.
- 10) Pengawasan dan pengendalian penguasaan pemilikan tanah.
- 11) Kerja sama dengan lembaga-lembaga lain.
- 12) Penyelenggaraan dan pelaksanaan kebijakan, perencanaan dan program di bidang pertanahan.

- 13) Pemberdayaan masyarakat di bidang pertanahan.
- 14) Pengkajian dan penanganan masalah, sengketa, perkara dan konflik di bidang pertanahan.
- 15) Pengkajian dan pengembangan hukum pertanahan.
- 16) Penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan.
- 17) Pendidikan, latihan dan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.
- 18) Pengelolaan data dan informasi di bidang pertanahan.
- 19) Pembinaan fungsional lembaga-lembaga yang berkaitan dengan bidang pertanahan.
- 20) Pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang, dan/atau badan hukum dengan tanah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 21) Fungsi lain di bidang pertanahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud, Badan Pertanahan Nasional menyelenggarakan 11 agenda kebijakan yaitu:

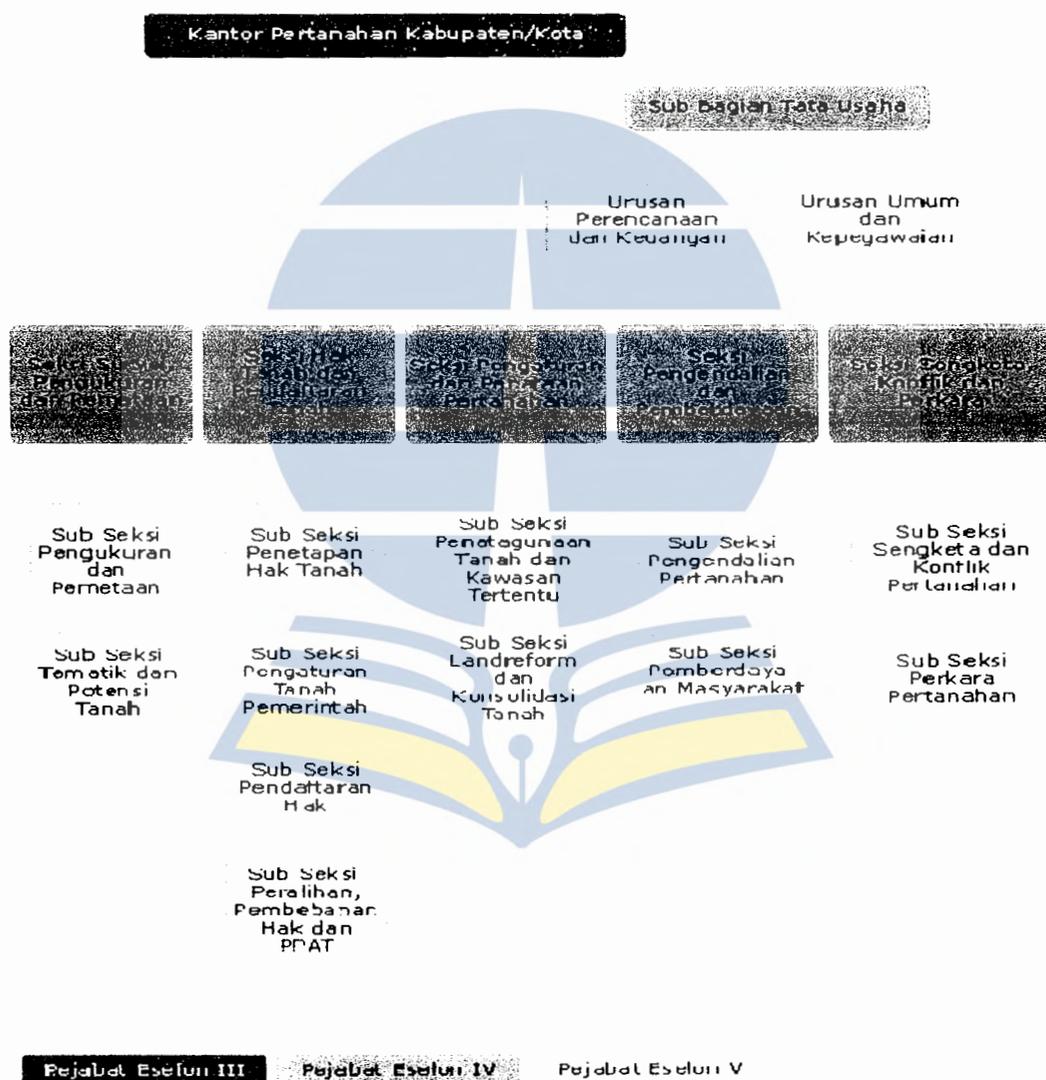
- 1) Membangun kepercayaan masyarakat pada Badan Pertanahan Nasional.
- 2) Meningkatkan pelayanan dan pelaksanaan pendaftaran, serta sertifikasi tanah secara menyeluruh di seluruh Indonesia.
- 3) Memastikan penguatan hak-hak rakyat atas tanah (*land tenureship*).
- 4) Menyelesaikan persoalan pertanahan di daerah-daerah korban bencana alam dan daerah-daerah konflik.

- 5) Menangani dan menyelesaikan perkara, masalah, sengketa, dan konflik pertanahan di seluruh Indonesia secara sistematis.
- 6) Membangun Sistem Informasi Pertanahan Nasional (SIMTANAS), dan sistem pengamanan dokumen pertanahan di seluruh Indonesia.
- 7) Menangani masalah KKN serta meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat.
- 8) Membangun data base pemilikan dan penguasaan tanah skala besar.
- 9) Melaksanakan secara konsisten semua peraturan perundang-undangan Pertanahan yang telah ditetapkan.
- 10) Menata kelembagaan Badan Pertanahan Nasional.
- 11) Mengembangkan dan memperbarui politik, hukum dan kebijakan Pertanahan.



g. Bagan Struktur Organisasi

Organisasi Kantor Pertanahan ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan yang mempunyai Struktur Organisasi seperti bagan di bawah ini:



Gambar 4.1

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Sebagaimana dalam struktur di atas dari hasil penelitian diperoleh data kondisi Perangkat Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada menunjukkan bahwa jumlah pegawai negeri sipil di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada hanya sebanyak 17 (tujuh belas) orang sedangkan jabatan struktural yang tersedia sejumlah 21 (dua puluh satu) jabatan dan yang terisi hanya sebanyak 12 (dua belas) jabatan sehingga belum terisi sebanyak 9 (sembilan) jabatan seperti dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.2

Susunan Pegawai dalam Jabatan Struktural

No	Nama	Pangkat/Gol	Jabatan	Ket
1	Lambertus Klau, S.E	Pembina, IV/a	Kepala Kantor	
2	Keo Kornelis, S.IP	Penata Tk.I, III/d	Kepala Seksi P2	
3	Gregorius Loy Wea	Penata, III/c	Kasubbag TU	
4	Siprianus Sue	Penata, III/c	Kepala Seksi HT dan PT	
5	Bruno Tusi Astana	Penata, III/c	Kepala Seksi P3	
6	Syamsul Effendy, S.T	Penata Muda Tk.I	Kepala Seksi SP2	
7	Herman I. Julisaisar, S.H	Penata, III/c	Kepala Seksi SKP	
8	Jonysigus Hudson Ndun	Penata Muda, III/a	Kaur Perencanaan dan Keuangan	
9	Galih Suma Telada, S.T	Penata Muda, III/a	Kasubsi Tematik dan Potensi Tanah	
10	Obed Snae	Penata Muda Tk.I, III/b	Kasubsi Penetapan Hak	
11	Martha Wunu	Penata Muda Tk.I, III/b	Kasubsi Pendaftaran Hak	
12	Antonius Lodo	Penata Muda Tk.I, III/b	Kasubsi Perkara	

Sumber : Data Kepegawaian Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Tabel 4.3

Susunan Pegawai dalam Jabatan Fungsional Umum

No	Nama	Pangkat/Gol	Jabatan	Ket
1	Galih Suma Telada, S.T	Penata Muda, III/a	Bendahara Pengeluaran	
2	Coo Waldetrudis	Pengatur, II/c	Bendahara Penerimaan	
3	Maria Prodentia Itu Lado	Pengatur, II/c	Operator Simag BMN	
4	Arsad Baesaku	Pengatur Muda Tk.I , II/b	Admin SKMPP	
5	Roni Dano	Pengatur, II/c	Pengumpul Data Survey Pengukuran dan Pemetaan	
6	Lukas Moreng	Pengatur Muda Tk.I, II/b	Pengelola Arsip Statis	

Sumber : Data Kepegawaian Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

h. Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

1. Tugas Pokok dan Fungsi

Sebagaimana telah disajikan struktur organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada di atas maka pada bagian ini disampaikan tugas pokok dan fungsi masing-masing pejabat struktural dan saf pelaksana yang terperinci dalam daftar uraian tugas sesuai Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada nomor 01 Tahun 2015 Tanggal 05 Januari 2015 sebagaimana tersebut dalam lampiran I.

2. Tertib Pertanahan

Dalam rangka meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah serta peningkatan manajemen pertanahan yang lebih efektif, efisien dan akuntabel di lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia telah ditetapkan Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia nomor 227/KEP-7.1/VI/2012 Tanggal 27 Juni 2012 tentang Sapta Tertib Pertanahan.

Dalam Keputusan ini ditegaskan bahwa semua Pimpinan Unit Kerja dan Staf di lingkungan Kantor Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan dalam melaksanakan tugasnya berpedoman pada Sapta Tertib Pertanahan sebagai berikut:

1) Tertib Administrasi, meliputi:

- Menjalankan Komputersasi Kantor Pertanahan (KKP) dengan konsisten;
- Mengembangkan Komputersasi Kantor Pertanahan (KKP);
- Ketaatan menindaklanjuti Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP);
- Pengelolaan Buku Tanah, Surat Ukur, Peta, Warkah secara baik dan tertib;
- Pencatatan setiap surat masuk dan surat keluar;
- Menjawab surat masuk sesuai aturan;
- Standarisasi Naskah Dinas;
- Penataan Arsip Pertanahan (Peta, Buku Tanah, SU, Warkah dalam manajemen arsip modern;
- Tersedianya Standard Operating Procedure (SOP) dalam setiap kegiatan;
- Tersusunnya petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam setiap kegiatan.

2) Tertib Anggaran, meliputi:

- Penertiban Rekening;
- Pelaksanaan Anggaran;
- Penatausahaan Keuangan;
- Pelaporan Keuangan;
- Pelaksanaan dan Pengelolaan Anggaran yang Transparan dan Efisien.

3) Tertib Perlengkapan, meliputi:

- Penyediaan Sarana dan Prasarana Perkantoran sesuai dengan kebutuhan;
- Penggunaan/Pemanfaatan Barang Milik Negara sesuai dengan tujuannya;
- Terselenggaranya Transfer Barang Milik Negara dengan tertib;
- Penghapusan Barang Milik Negara dari daftar barang terhadap barang yang sudah tidak mampu mendukung tugas dan fungsi kantor;
- Standarisasi sarana dan prasarana baik jumlah maupun spesifikasinya;
- Penatausahaan (Pembukuan, Inventarisasi dan Pelaporan BMN melalui Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara);
- Pembinaan, Pengawasan dan Pengendalian.

4) Tertib Perkantoran, meliputi:

- Penataan Ruang Kantor yang lebih efisien dan efektif dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- Menjaga kebersihan dan kerapian kantor;
- Standarisasi Gedung Kantor;
- Standarisasi/Penyiapan Loker Pelayanan dan Pengaduan Masyarakat.

5) Tertib Kepegawaian, meliputi:

- Pola karier dengan merit system;
- Reward and punishment;
- Rekrutmen yang transparan;
- Pendidikan penjenjangan yang tertatur;
- Peningkatan kemampuan dan keterampilan;
- Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang tertib.

6) Tertib Disiplin Kerja, meliputi:

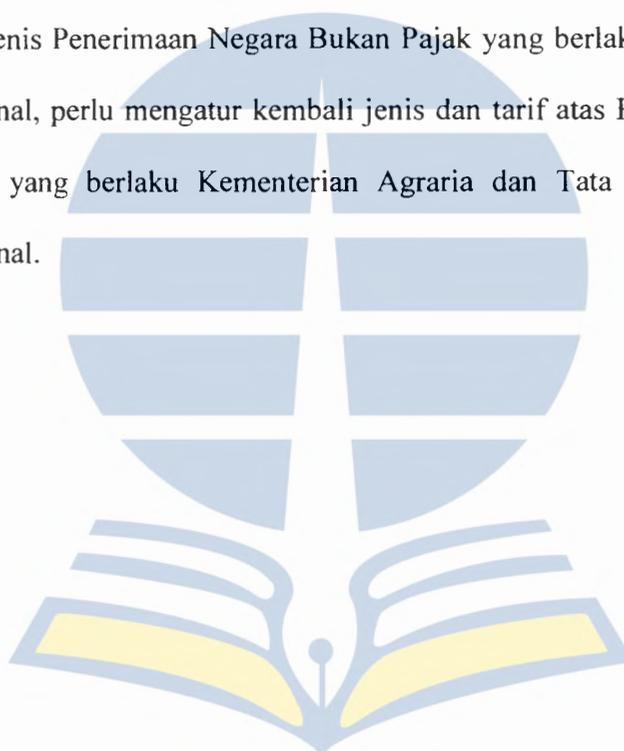
- Mentaati jam kerja;
- Penyelesaian target kerja;
- Menggunakan pakaian dinas;
- Rapih;
- Membuat Buku kegiatan harian;
- Mengisi daftar hadir.

7) Tertib Moral, meliputi:

- Melaksanakan Kode Etik BPN (Peraturan KBPN Nomor 8 tahun 2011);
- Menjaga Kehormatan Pimpinan, diri sendiri dan keluarga;
- Menjaga sikap, tingkah laku dan etika;
- Menghindari diri dari perbuatan tercela dan lain-lain.

3. Biaya Pelayanan Pertanahan

Dalam memberikan pelayanan publik di bidang pertanahan kepada masyarakat dan untuk meringan beban masyarakat dalam upaya menggerakkan ekonomi nasional perlu dilakukan penyesuaian jenis dan tariff atas jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Badan Pertanahan Nasional, perlu mengatur kembali jenis dan tarif atas Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.



Di bawah ini disajikan beberapa jenis dan tarif atas Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kantor Pertanahan Kabuapeten Ngada dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

No	Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak	Satuan	Tarif (Rp)
I.	PELAYANAN SURVEI, PENGUKURAN BATAS KAWASAN ATAU BATAS WILAYAH, DAN PEMETAAN		
	A. Pelayanan Survei		
	1. Pelayanan Survei Nilai Bidang Tanah Pemukiman atau Pertanian	Perbidang	450.000
	2. Pelayanan Survei Nilai Bidang Tanah Pemukiman atau Pertanian	Perbidang	600.000
	B. Pelayanan Pengukuran Batas Kawasan atau Batas Wilayah	Pertugu	3.500.000
	C. Pelayanan Pemetaan		
	1. Pemetaan Zona Nilai Tanah dan Zona Nilai Ekonomi Kawasan Skala 1:10.000	Perhektar	25.000
	2. Pemetaan Zona Nilai Tanah dan Zona Nilai Ekonomi Kawasan Skala 1:25.000	Perhektar	5.000
	3. Pemetaan Tematik Bidang tanah untuk Pemecahan Sertipikat Skala 1:2.500	Perbidang	75.000
	4. Pemetaan Tematik Bidang Tanah untuk pemechan Sertipikat Skala 1:1000	Perbidang	75.000
	5. Pemetaan Kawasan Skala 1:10.000	Perhektar	40.000
	6. Pemetaan Kawasan Skala 1:25.000	Perhektar	20.000
	D. Pelayanan Pembuatan Peta Dasar		
	1. Pembuatan Peta Foto Skala 1:1.000 (minimal 1.000 hektar)	Perhektar	200.000
	2. Penambahan Pembuatan Peta Foto Skala		

	1:1.000 seluas 500 Hektar dan kelipatannya	Perhektar	200.000
	3. Pembuatan Peta Citra Skala 1:2.500 (minimal 10.000 hektar)	Perhektar	150.000
	4. Pembuatan Peta Garis Skala 1:1.000 (minimal 100 hektar)	Perhektar	50.000
	5. Pembuatan Peta Garis Skala 1:2.500 (minimal 100 hektar)	Perhektar	120.000
II	PELAYANAN PENDAFATARAN TANAH		
	A. Pelayanan Pendaftaran Tanah Untuk Pertama Kali		
	1. Pelayanan Pendaftaran Penegasan Konversi atau Pengakuan Hak	Perbidang	100.000
	2. Pelayanan Pendaftaran Keputusan Pemberian Hak Atas Tanah untuk:	Perbidang	50.000
	a. Perorangan	Perbidang	50.000
	b. Badan Hukum	Perbidang	100.000
	3. Pelayanan Pendaftaran Keputusan Perpanjangan Hak Atas Tanah untuk HGB dan HP di atas Hak Pengelolaan	Perbidang	50.000
	4. Pelayanan Pendaftaran Keputusan Pembaharuan Hak Atas Tanah untuk HGB dan HP di atas Hak Pengelolaan	Perbidang	50.000
	5. Pelayanan Pendaftaran Hak Milik Atas Satuan Rumah Susun		
	a. Bersubsidi (berdasarkan penetapan Kementerian Negara Perumahan Rakyat)	Perunit	50.000
	b. Non Subsidi	Perunit	100.000
	6. Pelayanan Pendaftaran Hak Guna Ruang Atas Tanah, Ruang Bawah Tanah, dan Ruang Perairan	Perbidang	50.000

7. Pendaftaran Perubahan Hak:		
a. HGB atau HP menjadi HM	Perbidang	50.000
b. HP menjadi HGB	Perbidang	50.000
c. HGB menjadi HP	Perbidang	50.000
d. HM menjadi HGB atau HP	Perbidang	50.000
B. Pelayanan Pemeliharaan Data Pendaftaran Tanah		
1. Pelayanan pendaftaran pemindahan / peralihan Hak Atas Tanah untuk Instansi Pemerintah dan Badan Hukum keagamaan dan social yang penggunaan Tanahnya untuk peribadatan, Panti Asuhan dan Panti Jompo	Perbidang	50.000
2. Pengangkatan Pertama Kali, Pengangkatan Kembali, dan Pemindahan Pejabat Pembuat Akta Tanah	Perorang	500.000
3. Perpanjangan masa jabatan Pejabat Pembuat Akta Tanah	Perorang	250.000
4. Penunjukan Pejabat Pembuat Akta Tanah Sementara	Perorang	250.000
5. Pelayanan Pejabat Pembuat Akta Tanah		
a. Pelantikan PPAT	Perorang	500.000
b. Pelantikan PPATS	Perorang	250.000
c. Perubahan Data PPAT	Perorang	100.000
d. Salinan Surat Keputusan Pengangkatan PPAT	Perorang	50.000
e. Pemberian Cuti/Pemberhentian Sementara	Perorang	50.000
f. Peningkatan Kualitas PPAT	Perorang	2.900.000
6. Pelayanan Pendaftaran Pemberian HGB dan HP di atas Hak Milik	Perbidang	50.000

7. Pelayanan Pendaftaran Hak Tanggungan Pendaftaran Akta Pemberian Hak Tanggungan (APHT) dengan Nilai Hak Tanggungan:		
a. sampai dengan Rp 250.000.000	Persertipikat HT	50.000
b. di atas Rp. 250 juta sampai dengan Rp 1 Milyard	Persertipikat HT	200.000
c. di atas Rp1 Milyard samapai dengan Rp 10 Milyard	Persertipikat HT	2.500.000
d. di atas Rp10 Milyard samapai dengan Rp 1 Trilyun	Persertipikat HT	25.000.000
e. di atas Rp 1 Trilyun	Persertipikat HT	50.000.000
8. Pelayanan Pendaftaran Peralihan Hak Tanggungan (<i>Cessie, Subrogasi, Merger</i>)	Perbidang	50.000
9. Pelayanan Pendaftaran Hapusnya Hak atas Tanah dan Hak Milik Satuan Rumah Susun karena Pelepasan Hak	Perbidang	50.000
10. Pelayanan Pendaftaran Pembagian Hak Bersama (tanpa ada pemecahan/pemisahan maupun memerlukan pemecahan/pemisahan)	Perbidang	50.000
11. Pelayanan Pendaftaran Perubahan Data Berdasarkan Putusan Pengadilan atau penetapan Pengadilan	Perbidang	50.000
12. Pelayanan Pendaftaran Pemisahan, Pemecahan, dan Penggabungan	Perbidang	50.000
13. Pelayanan Pendaftaran Hapusnya Hak Tanggungan/Roya (termasuk roya parsial yang memerlukan pemisahan atau tidak)	Perbidang	50.000
14. Pelayanan Pendaftaran Perubahan Nama	Perbidang	50.000
15. Pelayanan Penggantian Blanko Sertipikat (karena hilang/rusak atau penggantian blanko sertipikat model lama ke model baru)	Perbidang	50.000

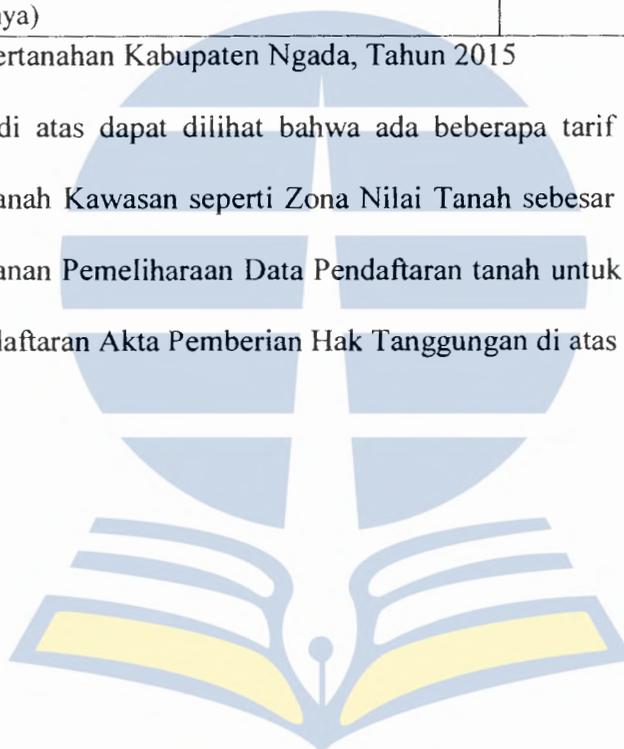
	16. Pelayanan Pencatatan Pemblokiran	Perbidang	50.000
	17. Pelayanan Pencatatan Sita	Perbidang	50.000
	18. Pelayanan Pengangkatan Sita	Perbidang	50.000
	19. Pelayanan sumpah dan naskah pengumuman untuk Penggantian Blanko Sertifikat (karena hilang, rusak yang tidak terbaca data fisik, data yuridis, atau spesifikasi blanko)	Per blanko	200.000
	20. Pelayanan pencatatan perpanjangan hak atas tanah pada buku tanah, Buku Tanah Hak Milik Satuan Rumah susun dan sertifikat hak milik satuan rumah susun	Per Unit	50.000
	21. Pelayanan pencatatan perubahan penggunaan tanah	Perbidang	100.000
	22. Pelayanan pencatatan lain sesuai ketentuan yang berlaku	Perbidang	50.000
III	PELAYANAN INFORMASI PERTANAHAN		
	A. Pelayanan Informasi Titik Koordinat	Pertitik	50.000
	B. Pelayanan Data <i>Global/Navigation Satellite (GNSS)/Continuously Operating Reference Stations (CORS)</i>		
	1. Paket data harian	Per Pengguna / hari	50.000
	2. Paket Data Bulanan	Per Pengguna / bulan	1.250.000
	3. Paket data tahunan	Per Pengguna / tahun	13.750.000
	C. Pelayanan Peta Pertanahan dalam format multimedia dan format raster lainnya		
	1. Peta sampai dengan skala 1:5.000 (minimal 25 hektar)	Perhektar/tema	4.000
	2. Peta dari skala 1:10.000 sampai dengan 1:50.000 (minimal 4.000 hektar)	Perhektar/tema	1000

3. Peta Skala lebih kecil dari 1:50.000	Perhektar/tema	5000
D. Pelayanan Informasi Nilai Tanah Kawasan		
1. Nilai Tanah atau Nilai Aset Properti	Perbidang	50.000
2. Zona Nilai Tanah (minimum 50 hektar)	Perhektar	1.000
3. Nilai Ekonomi Kawasan (minimum 50 hektar)	Perhektar	1.000
4. Nilai Aset Kawasan (minimum 50 hektar)	Perhektar	1.000
E. Pelayanan Peta Analisis Penatagunaan Tanah (Analisis Penatagunaan Tanah, Ketersediaan Tanah, dan peta-peta lainnya)		
1. Hitam putih		
a. Format A4	Perlembar	25.000
b. Format A3	Perlembar	40.000
c. Format A2	Perlembar	55.000
d. Format A1	Perlembar	75.000
e. Format A0	Perlembar	100.000
2. Kertas Berwarna		
a. Format A4	Perlembar	75.000
b. Format A3	Perlembar	90.000
c. Format A2	Perlembar	110.000
d. Format A1	Perlembar	135.000
e. Format A0	Perlembar	175.000
3. Digital dalam format multimedia		
a. Skala sama dengan atau lebih besar dari 1:10.000	Pertema	350.000
b. Skala lebih kecil dari 1:10.000 samapai dengan 1:50.000	Pertema	300.000
c. Skala lebih kecil dari 1:50.000 sampai dengan 1:100.000	Pertema	275.000
d. Skala lebih kecil dari 1:100.000	Pertema	250.000
F. Pelayanan Informasi Data Tekstual/Grafikal		
1. Pengecekan sertipikan	Persertifikat	50.000
2. Penerbitan Surat Keterangan Pendaftaran Tanah (SKPT)	Per SKPT	50.000

3.	Salinan / kutipan / scan / fotocopy / print out digital warkah	Per hak atas tanah	100.000
4.	Informasi Tekstual/Grafikal untuk Surveyor Berlisensi	Perbidang	50.000
5.	Salinan Surat Ukur (untuk Sertipikat Hak Milik Atas Satuan Rumah Susun dan Ganti Blanko)	Perbidang	100.000
6.	Kutipan Gambar denah Satuan Rumah Susun	Persatuan rumah susun	100.000
7.	Kutipan Surat Ukur (kegiatan pengukuran yang sudah dilaksanakan dalam kegiatan lainnya)	Perbidang	100.000

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa ada beberapa tarif terendah yaitu Pelayanan Informasi Nilai Tanah Kawasan seperti Zona Nilai Tanah sebesar Rp. 1.000 dan tarif paling tinggi yaitu Pelayanan Pemeliharaan Data Pendaftaran tanah untuk kegiatan Pendaftaran Hak Tanggungan, Pendaftaran Akta Pemberian Hak Tanggungan di atas satu trilyun rupiah.



4. Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan

Pelaksanaan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan dalam rangka menyesuaikan perkembangan dan tuntutan kebutuhan pelayanan masyarakat di bidang pertanahan telah dilakukan penyempurnaan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penyederhanaan dan Percepatan Standar Operasi Pengaturan dan Pelayanan Pertanahan Untuk Jenis Pelayanan Tertentu.

Berdasarkan pertimbangan sebagaimana tersebut di atas maka telah ditetapkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan sebagai pedoman dalam pelaksanaan layanan pertanahan di lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dengan tujuan untuk mewujudkan kepastian hukum, keterbukaan dan akuntabilitas pelayanan publik yang ruang lingkupnya meliputi:

- a. kelompok dan jenis pelayanan;
- b. persyaratan;
- c. biaya;
- d. waktu;
- e. prosedur; dan
- f. pelaporan.

Untuk lebih jelas, dapat dilihat dalam tabel Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan sesuai Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 sebagaimana dalam tabel-tabel berikut:

Tabel Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan:**1. Pendaftaran Tanah Pertama Kali (Konversi, Pengakuan, dan Penegasan Hak)**

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No. 21/1997 jo. UU No. 20/2000 3. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 4. PP No.24/1997 5. PP No. 13/2010 6. PMNA/KBPN No.3/1997 7. Peraturan KBPN No.7/2007	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Bukti pemilikan tanah/ alas hak milik adat/bekas hak milik adat 5. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan dan penyerahan bukti SSB (BPHTB) 6. Melampirkan bukti SSP/PPH sesuai dengan ketentuan	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	98 (sembilan puluh delapan) hari	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan tanah tidak sengketa 4. Pernyataan tanah dikuasai secara fisik

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

2. Pemberian Hak Milik Perorangan

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No. 21/1997 jo. UU No.20/2000 3. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 4. PP No.24/1997 5. PP No. 13/2010 6. PMNA/KBPN No.3/1997 7. PMNA/KBPN	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Asli Bukti perolehan tanah/ alas hak 5. Asli Surat-surat bukti pelepasan hak dan pelunasan tanah dan rumah (Rumah Gol III atau rumah yang	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara	38 hari untuk: 1) Tanah pertanian yang luasnya ≤ 2 ha 2) Tanah non pertanian	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon

<p>No.3/1999</p> <p>8. PMNA/KBPN No.9/1999</p> <p>9. Peraturan KBPN No. 3/2006</p> <p>10. Peraturan KBPN No. 4/2006</p> <p>11. Peraturan KBPN No. 7/2007</p> <p>12. KMNA/KBPN No. 2 /1998</p> <p>13 KMNA/KBPN No. 6/1998</p> <p>14. SE KBPN No.600-1900 tanggal 31 Juli 2003</p>	<p>dibeli dari pemerintah</p> <p>6. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan dan penyerahan bukti SSB (BPHTB) dan bukti bayar uang pemasukan (pada saat pendaftaran hak)</p> <p>7. Melampirkan bukti SSP/PPH sesuai dengan ketentuan</p>	<p>Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI</p>	<p>yang luasnya \leq 2.000 m²</p> <p>3) 57 hari Tanah pertanian yang luasnya 2 ha keatas</p> <p>4) Tanah non pertanian yang luasnya lebih dari 2000m² s/d 5000m²</p>	<p>3.Pernyataan tanah tidaksen gketa</p> <p>4.Pernyataan tanah dikuasai secara fisik</p> <p>5.Pernyataan menguasi tanah tidak lebih dari 5 bidang untuk permohonan rumah tinggal</p>
--	---	---	--	--

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

3. Pemberian Hak Pakai Pemerintah

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
<p>1. UU No. 5/1960</p> <p>2. UU No. 21/1997 jo UU No.20/2000</p> <p>3. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996</p> <p>4.UU No. 1/2004</p> <p>5.PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996</p> <p>6. PP No. 40/1996</p> <p>7. PP No.24/1997</p> <p>8. PP No. 13/2010</p> <p>9.PMNA/KBPN No.3/1997</p>	<p>1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup</p> <p>2. Surat kuasa apabila dikuasakan</p> <p>3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan</p> <p>4. Penetapan Lokasi atau Surat Ijin Penunjukan Penggunaan Tanah</p> <p>5. Asli Bukti perolehan tanah/alas hak/surat pernyataan dari pengelolaq aset</p> <p>6. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan</p>	<p>Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang</p>	<p>38 hari untuk: 1) Tanah pertanian yang luasnya \leq 2 ha</p> <p>2) Tanah non pertanian yang luasnya \leq 2.000 m²</p>	<p>Formulir memuat:</p> <p>1. Identitas diri</p> <p>2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon</p> <p>3. Pernyataan tanah tidakseng</p>

4. Hak Guna Bangunan Perorangan

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No. 21/1997 jo UU No.20/2000 3. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 4. PP No.40/1996 5. PP No.24/1997 6. PP No. 13/2010 7. KEPRES 32/1979 8. PMNA/KBPN No.3/1997 9. PMNA/KBPN No.3/1999 10. PMNA/KBPN No.9/1999 11. Peraturan KBPN No. 3/2006 12. Peraturan KBPN No. 4/2006 13. Peraturan KBPN No. 7/2007	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Asli Bukti perolehan tanah/alas hak 5. Surat pernyataan pemohon mengenai jumlah bidang tanah dan status tanah-tanah yang dimiliki 6. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan dan penyerahan bukti SSB (BPHTB) dan bukti bayar uang pemasukan (pada saat pendaftaran hak) 7. Melampirkan bukti SSP/PPH sesuai dengan ketentuan	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	* 38 hari untuk luasan ≤ 2000 m2 * 57 hari untuk luasan lbh dari 2000 m2 s/d 150.000 m2 * 97 hari untuk luasan lbh dari 150.000 m2	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan tanah tidaksen gketa 4. Pernyataan tanah dikuasai secara fisik

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

5. Hak Guna Bangunan Badan Hukum

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No.11/1992 3. UU No. 21/1997 jo UU No.20/2000 4. UU No.28/2004 5. UU No.25/2007 6. UU No.40/2007	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan	* 38 hari untuk luasan ≤ 2000 m2 * 57 hari untuk	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan

<p>7. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996</p> <p>8. PP No.40/1996</p> <p>9. PP No.24/1997</p> <p>10. PP No. 13/2010</p> <p>11. KEPRES 32/1979</p> <p>12.PMNA/KBPN No.3/1997</p> <p>13.PMNA/KBPN No.2/1999</p> <p>14. PMNA/KBPN No.3/1999</p> <p>15. PMNA/KBPN No.9/1999</p> <p>16. Peraturan KBPN No. 3/2006</p> <p>17. Peraturan KBPN No. 4/2006</p> <p>18. Peraturan KBPN No. 7/2007</p>	<p>4. Foto kopy tanda daftar perusahaan, Akta Pendirian dan Pengesahan Badan Hukum yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket</p> <p>5. Ijin Lokasi atau Surat Ijin Penunjukan Penggunaan Tanah</p> <p>6. Proposal/Rencana Pengusahaan anah</p> <p>7. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan dan penyerahan bukti SSB (BPHTB) dan bukti bayar uang pemasukan (pada saat pendaftaran hak)</p> <p>8. Melampirkan bukti SSP/PPH sesuai dengan ketentuan</p>	<p>Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI</p>	<p>luasannya lbh dari 2000 m² s/d 150.000 m² * 97 hari untuk luasannya lbh dari 150.000 m²</p>	<p>aan tanah yang dimohon</p> <p>3.Pernyataan tanah tidaksen gketa</p> <p>4.Pernyataan tanah dikuasai secara fisik</p>
--	--	--	---	--

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

6. Pendaftaran Hak Milik Atas Satuan Rumah Susun

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERA NGAN
<p>1. UU No. 5/1960</p> <p>2. UU No.16/1985</p> <p>3. PP No.4/1988</p> <p>4. PP No.24/1997</p> <p>5. PP No. 13/2010</p> <p>6.PMNA/KBPN No.3/1997</p> <p>7. SE KBPN – 600-1900 tanggal 31 Juli 2003</p>	<p>1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup</p> <p>2. Surat kuasa apabila dikuasakan</p> <p>3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan</p> <p>4. Sertipikat hak atas tanah yang merupakan tanah: bersama (asli)</p> <p>5. Proposal Pembangunan Rumah Susun</p> <p>6. Ijin layak huni</p> <p>7. Advis Planing</p> <p>8. Akta pemisahan yang dibuat oleh penyelenggara pembangunan rumah susun, dengan lampiran dan uraian</p>	<p>Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan</p>	<p>* 30 hari untuk jumlah tidak lebih dari 200 unit</p> <p>* 60 hari untuk jumlah lbh dari 200 unit s/d 500 unit</p>	<p>Formulir memuat:</p> <p>1. Identitas diri</p> <p>2. Luas dan letak bangunan yang dimohon</p> <p>3. Pernyataan tanah tidaksen gketa</p>

	pertelaan dalam arah vertikal maupun horizontal serta nilai perbandingan proposionalnya yang disahkan oleh pejabat yang berwenang (Gubernur untuk DKI Jakarta atau Bupati/Walikota)	Nasional RI	* 90 hari untuk lbh dari 500 unit	
--	---	-------------	-----------------------------------	--

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

7. Peralihan Hak Atas Tanah dan Satuan Rumah Susun (Jual-Beli)

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No.15/1985 3. UU No. 21/1997 jo UU No.20/2000 4. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 5. PP No.24/1997 6. PP No.37/1998 7. PP No. 13/2010 8. PMNA / KBPN No.3 /1997 9. Peraturan KBPN RI No.1/2006 10. SE KBPN No. 600-1900 tanggal 31 Juli 2003 11. SE KBPN RI No. 71219-340.3D.II tanggal 28 April 2009	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Foto kopy Akta Pendirian dan Pengesahan Badan Hukum yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket 5. Sertipikat Asli 6. Akta Jual Beli dari PPAT 7. Foto kopy KTP dan para Pihak penjual-pembeli dan/atau kuasanya 8. Ijin pemindahan hak apabila di dalam sertipikat/keputusannya dicantumkan tanda yang menyatakan bahwa hak tersebut hanya boleh dipindahtangankan jika telah diperoleh ijin dari instansi yang berwenang 9. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan dan penyerahan bukti SSB (BPHTB) dan bukti bayar uang pemasukan (pada saat pendaftaran hak)	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	5 (lima) hari	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan tanah tidak sengketa 4. Pernyataan tanah/bangunan dikuasai secara fisik

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

8. Peralihan Hak Atas Tanah (Pewarisan/Wasiat)

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No. 21 / 1997 jo. UU No.20/2000 3. PP No.24/1997 4. PP No.37/1998 5. PP No. 13/2010 6. PMNA / KBPN No.3 /1997 7. Peraturan KBPN RI No.1/2006 8. SE KBPN No. 600-1900 tanggal 31 Juli 2003	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Sertipikat Asli 5. Surat Keterangan Waris sesuai peraturan perundang-undangan 6. Akte Wasiat Notarial 7. Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan 8. Penyerahan bukti SSB (BPHTB), bukti SSB/PPH untuk perolehan tanah lebih dari 60 Juta rupiah, bukti bayar uang pemasukan (pada saat pendaftaran hak)	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	5 (lima) hari	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan tanah tidak senyawa 4. Pernyataan tanah dikuasai secara fisik

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

9. Peralihan Hak-Hibah

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. UU No. 21 / 1997 jo. UU No.20/2000 3. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 4. PP No.24/1997 5. PP No.37/1998 6. PP No. 13/2010 7. PMNA / KBPN No.3 /1997 8. Peraturan KBPN RI No.1/2006	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Sertipikat Asli 5. Akta Hibah dari PPAT 6. Ijin pemindahan hak apabila di dalam sertipikat/keputusannya dicantumkan tanda yang menyatakan bahwa hak	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan	5 (lima) hari	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan

9. SE KBPN No. 600-1900 tanggal 31 Juli 2003	tersebut hanya boleh dipindahtangankan jika telah diperoleh ijin dari instansi yang berwenang 7.Foto kopy SPPT PBB tahun berjalan 8.Penyserahan bukti SSB (BPHTB) dan bukti SSB/PPH untuk perolehan tanah lebih dari 60 Juta rupiah	Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI		an tanah tidak sengketa 4.Pernyataan tanah dikuasai secara fisik
--	---	--	--	---

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

10. Pemecahan/Penggabungan/pemisahan Hak

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. PP No.48/1994 jo. PP No.79/1996 3. PP No.24/1997 4. PP No. 13/2010 5. PMNA / KBPN No.3 /1997 6. SE KBPN No. 600-1900 tanggal 31 Juli 2003	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Sertipikat Asli 5. Ijin Perubahan Penggunaan Tanah apabila terjadi perubahan penggunaan tanah 6. Melampirkan bukti SSP/PPH sesuai dengan ketrentuan 7. Tapak kavling dari Kantor Pertanahan	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	15 (lima belas) hari	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan tanah tidak sengketa 4. Pernyataan tanah dikuasai secara fisik 5. Alasan pemecahan * Jangka waktu 15 hari

				untuk pemecahan/pemisahan s/d 5 bidang * Pemecahan/pemisahan tanah perorang an < 5 bdg disesuaikan
--	--	--	--	---

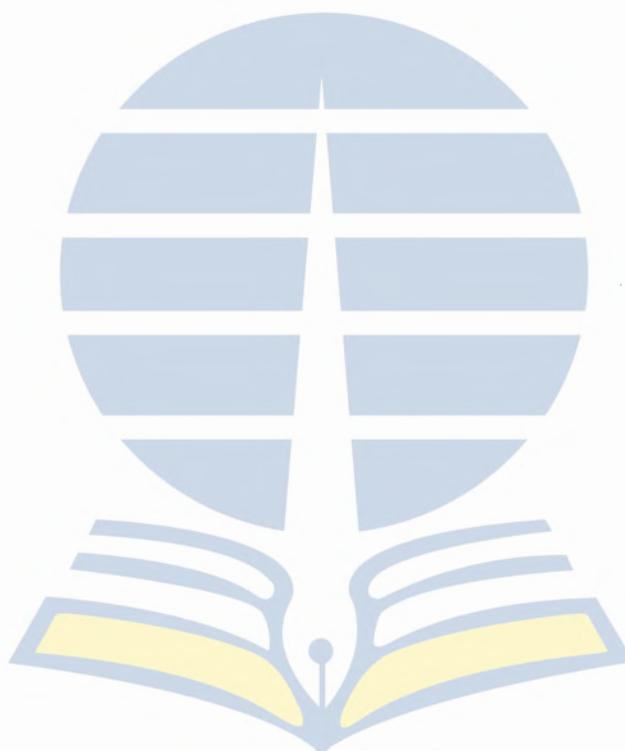
Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

11. Pengukuran Bidang Tanah untuk Keperluan Pengembalian Batas

DASAR HUKUM	PERSYARATAN	BIAYA	WAKTU	KETERANGAN
1. UU No. 5/1960 2. PP No.24/1997 3. PP No. 13/2010 4. PMNA / KBPN No.3 /1997	1. Formulir Permohonan yang sudah diisi dan ditandatangani pemohon atau kuasanya di atas meterai cukup 2. Surat kuasa apabila dikuasakan 3. Foto kopy identitas (KTP, KK) pemohon dan kuasa apabila dikuasakan 4. Foto kopy Akta Pendirian dan Pengesahan Badan Hukum 5. Foto kopy Sertipikat hak atas tanah yang telah dicocokkan dengan aslinya oleh petugas loket	Sesuai ketentuan PP No.13 Tahun 2010 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Badan Pertanahan Nasional RI	* 12 (dua belas) hari untuk luasan tidak lebih dari 40 hektar * 30 (tiga puluh) hari untuk luasan lebih dari 40 hektar	Formulir memuat: 1. Identitas diri 2. Luas, letak dan penggunaan tanah yang dimohon 3. Pernyataan telah memasang tanda batas

Sumber: Peraturan Kepala BPN Nomor 1 Tahun 2010

Tabel 1(satu) sampai dengan tabel 11 (sebelas) menjelaskan Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan sebagai pedoman dalam pelaksanaan layanan pertanahan di lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dengan tujuan untuk mewujudkan kepastian hukum, keterbukaan dan akutanbilitas pelayanan publik yang ruang lingkupnya meliputi kelompok dan jenis pelayanan, persyaratan, biaya, waktu dan prosedur.



5. Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Penetapan kinerja pada dasarnya adalah pernyataan komitmen yang disusun berdasarkan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang mempresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dan mempertimbangkan sumber daya yang dikelola.

Penulis menyajikan data jumlah produk sertifikat tanah berbagai jenis hak yang dihasilkan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada empat tahun terakhir seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Jumlah Penerbitan Sertifikat dari tahun 2012-2015

No	Tahun	Jenis Hak					Jumlah	Keterangan
		HM	HP	HGB	HGU	HPL		
1	2012	2.684	28	2	1	-	2.715	
2	2013	2.067	23	-	-	-	2.090	
3	2014	3.350	25	-	-	-	3.375	
4	2015	4.983	27	-	-	-	5.010	
Jumlah :		13.084	103	2	1	-	13.190	

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Keterangan:

1. HM : Hak Milik
2. HP : Hak Pakai
3. HGB : Hak Guna Bangunan
4. HGU : Hak Guna Usaha
5. HPL : Hak Pengelolaan

B. Hasil Penelitian

1. Sumber Daya Aparatur

Kelancaran dan percepatan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sangat tergantung kepada tersedianya Sumber Daya Aparatur memadai, mempunyai integritas, kemampuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mengetahui kompetensi Sumber Daya Aparatur Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dapat dilihat pada Profil Pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sehingga diketahui bagaimana kualitas dan kuantitas aparatur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi dibidang pelayanan pertanahan, berdasarkan hasil penelitian diperoleh data mengenai kondisi Sumber Daya Aparatur Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada yang berjumlah sebanyak 27 (dua puluh tujuh) orang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat 17 (tujuh belas) orang, serta 10 (sepuluh) orang merupakan pegawai tidak tetap yakni 3 (tiga) orang sebagai Pramubhakti, 2 (dua) orang sebagai Satpam, 1 (satu) orang sebagai sopir, 2 (dua) orang sebagai *cleaning service* dan disamping itu di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada terdapat 2 (dua) orang tenaga Surveyor dari Diploma satu pengukuran. Gambaran lebih jeias dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.6

Sumber Daya Aparatur berdasarkan Status

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Keterangan
1	Pegawai Negeri Sipil	17 orang	
2	Pegawai Tidak Tetap (Pramubhakti)	3 orang	
3	DI Pengukuran	2 orang	
4	Satpam	2 orang	
5	Sopir	1 orang	
6	<i>Cleaning service</i>	2 orang	
	J u m l a h	27 orang	

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Dari jumlah Pegawai yang ada, dapat kami jelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil Pusat sebanyak 17 (tujuh belas) orang ditambah Pegawai Tidak Tetap atau Pramubakti sebanyak tiga (tiga) orang dan tenaga Diploma satu sebanyak 2 (dua) orang belum memadai untuk memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat.

Apabila ditinjau dari segi jabatan eselonering, maka kondisi Sumber Daya Aparatur pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada akan terlihat sebagaimana dalam tabel ini:

Tabel 4.7

Sumber Daya Aparatur berdasarkan Eselonering

No	Jabatan Struktural	Jumlah	Terisi	Lowong	Keterangan
1	Eselon III	1	1	-	
2	Eselon IV	6	6	-	
3	Eselon V	14	5	9	

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Jabatan Struktural yang lowong yaitu :

1. Kepala Urusan Umum dan Kepegawaian
2. Kepala Sub Seksi Pengukuran dan Pemetaan
3. Kepala Sub Seksi Pengaturan Tanah Pemerintah
4. Kepala Sub Seksi Peralihan Pembebanan Hak dan PPAT
5. Kepala Sub Seksi Landreform dan Konsolidasi Tanah
6. Kepala Sub Seksi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu
7. Kepala Sub Seksi Pengendalian Pertanahan
8. Kepala Sub seksi Pemberdayaan Masyarakat
9. Kepala Sub Seksi Sengketa dan Konflik Pertanahan

Kekosongan Jabatan Struktural pada eselon lima sangat berdampak pada percepatan pelayanan kepada masyarakat karena harus rangkap pekerjaan oleh aparatur yang ada, yang jumlahnya sangat kurang.

Tabel 4.8

Sumber Daya Aparatur berdasarkan Pendidikan Formal

No	Pendidikan	Jumlah	Keterangan
1	Strata 2	-	
2	Strata 1	5 orang	
3	Diploma 4	-	
3	Diploma 1	2 orang	
4	Sekolah Menengah Atas	8 orang	
5	Sekolah Menengah Pertama	2 orang	
	Jumlah	17 orang	

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Data pada tabel ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal sesungguhnya belum memadai, oleh karena tidak ada seorangpun yang berpendidikan pasca sarjana, sedangkan sarjana strata satu sebanyak 5 (lima) orang, Diploma satu sebanyak 2 (dua) orang dan yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas atau sederajat sejumlah 8 (delapan) orang serta 2 (dua) orang lagi berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama. Keadaan seperti ini sangat tidak ideal untuk menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung jawab yang berat.

Oleh karena itu idealnya aparatur pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada harus didominasi oleh SDM yang menduduki jabatan Eselon berpendidikan minimal Sarjana bahkan pasca sarjana yang mempunyai kemampuan

intelektual lebih baik. Hal ini dimaksudkan agar penanganan masalah dapat terselesaikan tepat aturan, tepat waktu, tepat sasaran dan memenuhi standar.

Tabel 4.9

Sumber Daya Aparatur berdasarkan Pangkat/golongan

No	Pangkat/ Golongan	Jumlah (orang)	Keterangan
1	Juru/ Golongan I (satu)	-	
2	Pengatur /Golongan II (dua)	5 orang	
3	Penata /Golongan III (tiga)	11 orang	
4	Pembina /Golongan IV (empat)	1 orang	
	Jumlah	17 orang	

Sumber: Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, Tahun 2015

Data dari tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa secara kepangkatan Sumber Daya Aparatur Aparatur pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dirasakan cukup memadai, karena 17 (tujuh belas) orang dengan rincian golongan tiga 11 (sebelas) orang dan golongan dua hanya 5 (lima) orang namun demikian secara kualitas masih rendah karena kebanyakan dari SDM yang ada telah berusia di atas 45 tahun, dan pada awalnya diangkat dengan golongan I dan II oleh karena itu secara kualitas masih perlu ditingkatkan.

Jika dicermati tabel-tabel tersebut di atas dapat dideskripsikan bahwa jumlah sumber daya aparatur relatif tidak proporsional apabila dibanding dengan beban dan volume pekerjaan, yang ada sehingga untuk meningkatkan kompetensi aparatur guna peningkatan pelayanan kurang optimal baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Sebagai organisasi publik yang berfungsi sebagai *public service* Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada mengarahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada beberapa Pejabat struktural dan petugas di loket layanan Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha GLW dalam kaitan dengan sumber daya manusia mengomentari seperti ini:

“Pegawai negeri sipil di kantor ini hanya tujuh belas orang saja, dan saya di bagian tata usaha hanya tiga orang, ya ... saya, kaur perencanaan dan keuangan serta staf pelaksana satu orang tanpa kepala urusan umum. Pekerjaan tata usaha sekian banyak sehingga kami kerja rangkap, maunya sih cepat selesai pekerjaan tapi karna kurang tenaga sedikit lambat kita selesaikan pekerjaannya” (wawancara tanggal 31 Maret 2016).

Hal senada dikatakan pula oleh SE Kepada Kepala Seksi Survei Pengukuran dan Pemetaan yang memberikan komentar :

“Kondisi jumlah pegawai sebagai tenaga ukur di Seksi ini hanya dua orang ditambah tenaga honor diploma satu sejumlah dua orang tanpa Kepala Subseksi Pengukuran dan Pemetaan sedangkan Kepala Subseksi Tematik rangkap jabatan sebagai Bendahara Pengeluaran. Ini sangat tidak seimbang dengan beban tugas baik pekerjaan rutin maupun pekerjaan masal seperti prona, redistribusi tanah dan kegiatan lintas sektor lainnya. Ya mau tak mau saya sebagai Kepala Seksi harus turun juga ke lapangan untuk ukur”. (wawancara tanggal 31 Maret 2016).

Demikian juga yang dikatakan oleh Kepala Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah, SS:

“Persoalan yang sama juga dengan seksi di sebelah, ya mau bagaimana lagi kami di seksi ini hanya empat orang berkas permohonan proses hak tanah masyarakat menumpuk kita mau urus yang mana dan kasih tinggal yang mana terpaksa kita olah data sampai malam-malam, belum lagi harus cari arsip yang lalu terkait pengecekan dan balik nama. Disini ada empat Subseksi tapi hanya dua saja yang terisi tidak ada staf pelaksana jadi terpaksa kami kerja rangkap untung saja ada tenaga PTT dua orang yang bisa bantu entri data-data” (wawancara tanggal 31 Maret 2016).

Bapak OS sebagai Kepala Subseksi Penetapan Hak di Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah ketika diwawancara memberikan komentar:

“Ini sudah karena tidak ada kasubsi Penetapan Tanah Pemerintah ya urusan tanah pemerintahpun saya hendel juga kalo tidak siapa lagi yang mau urus yah pintar-pintar atur waktu karena kalo hanya harap jam kantor, tidak cukup. Untung saja ada tenaga honor Pramubhati yang urus entri data-data di aplikasi komputer” (wawancara tanggal 31 Maret 2016).

Begitu pula dengan Kepala Subseksi Pendaftaran Hak, Ibu MW yang akan memasuki masa pensiun terhitung tanggal 01 April 2016 memberikan komentar yang sama ketika peneliti mewawancarainya:

“Urusan pendaftaran hak sampai terbit sertipikat yang rutin maupun prona saya muku kerja sampai habis, ini juga rangkap kerja urusan pengecekan sertipikat, balik nama, hak tanggungan dari BRI maupun roya. Berat memang tapi mau bilang apa saya ju su mau pensiun besok tanggal satu April ini jadi hari saya tuntaskan semua stok pekerjaan hari” (wawancara tanggal 31 Maret 2016).

Kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, GLW peneliti mendapatkan komentar sehubungan dengan keamanan kerja di kantor dan lingkungan sekitarnya:

“Kalau masalah keamanan kerja di kantor ini aman-aman saja karena berkaitan dengan ketertiban dan gangguan keamanan lingkungan tidak ada apalagi ada dua orang saptam yang berjaga bergantian setiap hari siang dan

malam, sedangkan gangguan saat kerja itu memang ada yaitu kerja online ini terganggu internet yang macet dan gangguan listrik yang sering padam” (wawancara tanggal 01 April 2016).

Berkaitan dengan hambatan-hambatan dalam pelaksanaan tugas kantor seperti inilah yang dikatakan oleh KK sebagai Kepala Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan:

“Wah hambatanya macam-macam, hal pertama pegawai sudah kurang dan sembilan jabatan subseksi tidak terisi sehingga rangkap-rangkap pekerjaan. Saya sebagai kepala seksi tapi tidak ada sama sekali staf subseksi maupun pelaksana sehingga mulai dari konsep surat, ketik surat-surat bahkan tugas ke lapangan juga harus saya kerja sendiri, mau tidak mau harus kerja lembur sampai tuntas, belum lagi ini umur sudah tua dan tahun depan nah pensiun” (wawancara tanggal 01 April 2016).

Persoalan yang sama disampaikan oleh BTA, Kepala Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan:

“Pelayanan sertifikasi tanah pertanian kepada masyarakat melalui redistribusi tanah atau reforma agraria setiap tahunnya diberikan target sampai seribu bidang. Wah... saya kewalahan karena di Seksi ini hanya saya seorang diri tanpa kepala sub seksi dan staf pelaksana sehingga minta bantuan tenaga dari seksi sengketa dan konflik untuk bantu hendel pekerjaan ini. Tugas lapangan, olah data, konsep surat, ketik surat-surat juga harus saya kerja sendiri. Karna rumah jauh yah bawa pulang pekerjaan untuk kerja di rumah” (wawancara tanggal 01 April 2016).

Berkaitan dengan prosedur pelayanan dan biaya yang dibebankan kepada masyarakat dalam mengurus hak atas tanahnya Kepala Urusan Perencanaan dan Keuangan, JHN yang ditugaskan untuk ikut mengendalikan kegiatan di loket pelayanan memberikan komentar sebagai berikut:

“Standar Pelayanan sudah diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional nomor 1 tahun 2010. Disitu sudah ditetapkan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pemohon, jenis kegiatan apa yang dimohon dan jangka waktu pelayanan. Sedangkan kalo biaya yang dibebankan kepada pemohon untuk ukur dan pemeriksaan tanah sesuai dengan luas tanah yang dimohon dan sudah ditetapkan dengan rumus perhitungannya. Semua sudah diatur dalam peraturan

pemerintah nomor 13 tahun 2010 yang sudah diperbaharui dengan peraturan pemerintah nomor 128 tahun 2015”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

Menyikapi hambatan-hambatan dalam memberikan pelayanan khususnya untuk percepatan pelayanan kepada masyarakat, beginilah penjelasan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Survei Pengukuran dan Pemetaan, SE:

“Kita sih maunya cepat tapi kendala yang kita hadapi kaitan dengan kurangnya tenaga untuk ukur olah data hasil ukur sehingga berkas permohonan ukur kita selesaikan sesuai dengan urutan nomor berkasnya yang disesuaikan dengan jumlah tenaga ukur yang ada dan khusus untuk pemecahan hak kadang kami lakukan pada hari Sabtu”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

Hal yang sama dikatakan juga oleh SS sebagai Kepala Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah:

“Kami di seksi ini maunya cepat juga menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan, tapi kendala yang kami hadapi yah... kurangnya tenaga untuk olah data sehingga berkas permohonan hak kita selesaikan sesuai urutan berkasnya dan khusus untuk pelayanan pemeliharaan data kami lakukan secepat mungkin sesuai inovasi pelayanan yang diharapkan masyarakat”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

Peneliti menemui seorang ibu yang sudah berusia enam puluh lima tahun atas nama ibu MD yang bertempat tinggal di Desa Rakalaba Kecamatan Golewa Barat untuk diwawancarai mengenai pelayanan pertanahan dan memberikan komentar sebagai berikut:

“Saya urus sertipikat tanah di rumah ini sudah dari tahun 2008. Petugas dari Kantor Pertanahan sudah datang ukur dan surat-surat saya sudah tanda tangan, Kepala desa juga sudah tanda tangan semua surat-surat tapi sampai tahun 2013 baru saya terima itu sertipikat. Saya butuh cepat karna tinggal sendiri sedangkan anak-anak semua ada yang tinggal di Ende dan yang lain di Kupang sehingga urus sendiri”
(wawancara tanggal 07 April 2016).

Lain halnya dengan yang dikomentari oleh bapak SB seorang pensiunan pegawai negeri sipil sebagai guru ketika Peneliti mewawancarai di rumah tinggalnya di Kelurahan Lebijaga Kecamatan Bajawa seperti berikut:

“Saya urus sertipikat tanah di rumah ini mungkin empat bulan karna ada surat-suratnya belum lengkap dan ada juga surat yang hilang tapi setelah saya lengkapi, kantor pertanahan selasaikan sertipikatnya dan mereka dari kantor yang datang antar sendiri di rumah”
(wawancara tanggal 08 April 2016).

Sehubungan dengan percepatan pelayanan seperti *one day service* yang menjadi inovasi pelayanan seperti pengecekan sertipikat, pendaftaran hak Bapak Muhammad Natsir dari Kecamatan Riung memberikan komentar:

“Pengecekan sertipikat di kantor pertanahan itu memang cepat bisa tunggu ambil memang, hanya saja pegawai cari dia punya arsip yang namanya buku tanah itu yang lama karna saya lihat sendiri waktu pegawai bongkar tumpukan arsip yang terlalu banyak dan makan waktu sehingga saya pulang dulu besoknya baru datang ambil hasil pengecekannya”
(wawancara tanggal 11 April 2016).

Demikianlah komentar mengenai kondisi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada baik dari jumlah maupun kualitasnya dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan pelayanan publik kepada masyarakat.

Sedangkan berdasarkan hasil observasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada yaitu di loket pelayan informasi dan penerimaan berkas permohonan hak peneliti mendapati proses pemberian informasi dan penerimaan berkas permohonan hak oleh petugas loket kepada masyarakat yang membutuhkan pelayanan informasi berjalan sebagaimana yang ditetapkan sesuai standar pelayanan yang ada.

Dalam kaitan dengan pelaksanaan operasional pelayanan kepada masyarakat di lokasi tanah yang dimohonkan haknya peneliti mengamati proses

pelaksanaan pengumpulan data fisik yaitu pengukuran tanah masyarakat dan pengumpulan data yuridis yaitu pengambilan keterangan dari pemohon mengenai bukti hak atau alas hak atas tanah yang dimohon, peneliti melengkapi dengan dokumentasi sebagaimana dalam lampiran tesis ini.

2. Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi dimanapun dalam menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan akan dapat dicapai. Demikian halnya kantor, tempat berlangsungnya kegiatan yang berkaitan dengan ketatausahaan atau administrasi yang sangat memerlukan sarana dan prasarana kantor.

Agar semua kegiatan yang berhubungan dengan perbekalan kantor baik yang bersifat administrasi maupun teknis operasional dapat dijalankan dengan baik dan efisien, maka pelaksanaan atau pengelolaan sarana dan prasarana kantor harus dilakukan dengan baik.

Penelitian sehubungan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada yang turut berperan dalam memberikan percepatan pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada kepada masyarakat berdasarkan pengamatan dan data yang diperoleh dari Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada peneliti memperoleh data-data sehubungan dengan sarana dan prasarana seperti tabel-tabel berikut ini:

a. Peralatan Kantor

Tabel 4.10
Peralatan Kantor

No	Nama Barang	Jumlah Unit/set	Keterangan
1	Mesin Ketik	2	1 rusak
2	Komputer	25	Baik
3	Printer	20	Baik
4	Mesin Faxsimili	2	Rusak Berat
5	Lemari besi	2	Baik
7	Lemari peta kayu	2	Baik
8	Lemari peta besi	2	Baik
9	Lemari Kayu	5	Rusak Ringan
10	Lemari Kaca	7	Baik
11	Lemari Bufet	1	Baik
12	Kursi Sofa	1	Baik
13	Rak Besi	3	Baik
14	Rak Kayu	3	Baik
15	Meja biro	20	Baik
16	Kursi kerja	28	Baik
17	Kursi tamu	4	Baik
18	Server	2	Baik
19	Meja Komputer	1	Baik

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Peralatan kantor khususnya lemari untuk penyimpanan arsip-arsip seperti Buku Tanah, Surat Ukur, Gambar Ukur, Warkah permohonan hak dan Peta-peta

belum memadai sehingga penyimpanan dan penataan arsip belum tertib sebagaimana yang diharapkan.

Kekurangan peralatan kantor ini dikomentari oleh Kepala Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah, SS seperti berikut:

“Peralatan Kantor berupa seperti lemari arsip dan ruang arsip masih sangat kurang sehingga arsip-arsip seperti warkah permohonan hak dan surat-surat lainnya belum bisa tersimpan dengan baik sehingga ketika dicari kembali untuk proses pemeliharaan data seperti balik nama membutuhkan waktu yang agak lama dan tentunya berdampak pula untuk menjawab pelayanan cepat seperti one day service, lantum dan layanan lainnya”
(wawancara tanggal 01 April 2016).

Sama halnya dengan yang disampaikan oleh Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak, ibu MW

“Arsip ditumpuk-tumpuk karna kurangnya lemari arsip sehingga permohona balik nama kita mesti cari arsipnya berupa buku tanah cari sampai terkadang kita terserang flu karena debu. Kalau cepat dapat arsipnya yah ... hitung menit sa sudah selesai”
(wawancara tanggal 01 April 2016).

Sedangkan mengenai peralatan berupa komputer dikatakan oleh Kaur Perencanaan dan Keuangan, JHN bahwa:

“Komputer di kantor ini lebih dari cukup karna jumlahnya dua puluh lima unit sehingga setiap pegawai sebenarnya bisa mengoperasikan satu unit komputer, hanya lucunya ada juga pegawai yang TBC alias tidak bisa computer sampai saat ini... ha ha ha (sambil tertawa kecil) tapi itu hanya tiga orang sa. Kalo mereka ada kemauan untuk belajar sebenarnya bisa... tapi mau karmana dorang ju mau pensiun jadi mau bilang apa lae”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

b. Peralatan Teknis

Tabel 4.11
Peralatan Teknis

No	Nama Barang	Jumlah Unit/set	Keterangan
1	Theodolit	5	Baik
2	Total station	2	1 rusak
3	Planimeter	1	Baik
4	Meja gambar	4	Baik
5	Lemari arsip besi	1	Baik
7	GPS	3	Baik

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngadirejo

Ketersediaan alat ukur berupa Total Station yang dalam kondisi baik hanya sejumlah satu unit sangat tidak mungkin memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat untuk kegiatan-kegiatan masalah seperti prona, redistribusi tanah dan legalisasi aset lintas sektor lainnya. Sedangkan alat ukur berupa theodolit secara teknis sudah sangat ketinggalan kecanggihannya untuk dipergunakan dalam kegiatan pengukuran tanah pada masa ini.

Berkaitan dengan ketersediaan alat ukur untuk pelaksanaan pengukuran bidang tanah yang dimohon oleh masyarakat secara rutin perorangan maupun pengukuran masalah karena kegiatan legalisasi aset tanah masyarakat melalui prona, redistribusi tanah obyek landreform dan kegiatan sertifikasi tanah melalui lintas sektor Kepala BSSi Survei Pertanahan dan Pemetaan SE, mengatakan seperti ini:

“Alat ukur di Kantor ini ada lima unit theodolit namun untuk kondisi sekarang ini sudah sangat ketinggalan kecanggihannya sedangkan dua unit total station yang satunya dalam keadaan rusak sehingga hanya satu unit yang dipergunakan untuk pelayanan pengukuran secara bergilir sehingga percepatan pelayanan pengukuran agak terhambat yang berdampak pula kepada penerbitan produk akhir”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

c. Mobilitas

Tabel 4.12
Kendaraan

No	Jenis Kendaraan	Jumlah Unit	Keterangan
1	Roda Empat	1	Baik
2	Roda Dua	5	Baik
	Jumlah	6	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Fasilitas berupa kendaraan bermotor yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada hanya 6 (enam) unit yaitu satu unit kendaraan roda empat dan lima kendaraan roda dua belum dapat mendukung pegawai dalam menjangkau lokasi pelayanan yang terpencar dengan medan yang sulit sehingga pelayanan kepada masyarakatpun belum optimal.

Mengenai fasilitas berupa kendaraan bermotor yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada baik kendaraan roda empat maupun lima kendaraan roda dua untuk mendukung pegawai dalam menjangkau lokasi pelayanan yang terpencar kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal ini seorang asisten surveyor, MGK sebagai petugas ukur memberikan komentar sebagai berikut:

“Bapa....., motor dinas yang bisa dipakai turun ke lapangan hanya dua unit yaitu motor larasita sedangkan yang lainnya tidak bisa karna motor bebek tidak bisa jangkau lokasi yang medannya sulit. Mobilpun demikian. Itu... pengalaman waktu pi bagi sertipikat tanah masyarakat di desa Waewea oto tidak bisa mendaki tanjakan. Katanya sudah usul untuk dapat oto yang pake Derek, mudah-mudahan tahun depan kita sudah dapat otonya. Yah top sudah untuk jangkau medan yang sulit”
(wawancara tanggal 06 April 2016).

Demikian pula yang disampaikan oleh SS sebagai petugas ukur memberikan komentar sebagai berikut:

“Kendaraan roda dua yang sangat dibutuhkan sebenarnya adalah motor operasional seperti motor trail yang digunakan untuk menjangkau medan yang berlumpur dan belum beraspal”
(wawancara tanggal 06 April 2016).

d. Tanah dan Bangunan.

1. Tanah milik BPN RI sebanyak 2 (dua) bidang yang perolehannya berasal dari Tanah Pemerintah Kabupaten Ngada masing-masing Sertifikat Hak Pakai Nomor : 4/Kelurahan Trikora Kecamatan Bajawa terdaftar atas nama Badan Pertanahan Nasional dengan seluas 2.375 m², dan satu bidang yang terletak di Kelurahan Kisanata Kecamatan Bajawa seluas 220 m² belum bersertipikat.

Kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, GLW peneliti mendapatkan komentar sehubungan dengan tanah dan bangunan kantor dan lingkungan sekitarnya:

“Kalau lokasi tanah kantor ini adalah tanah bekas swapraja Bajawa yang dikuasi oleh Pemda dan telah diserahkan kepada Agraria waktu itu. Sekarang sudah menjadi aset dan disertipikatkan atas nama Badan Pertanahan Nasional.”
(wawancara tanggal 01 April 2016).

2. Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada mempunyai 2 (dua) gedung yaitu satu gedung utama seluas 300 M² merupakan bangunan Kantor yang dibangun pada tahun 1980 dan pada tahun 2002 melalui dana SKO, Pertanahan telah dibangun 1(satu) unit Gedung Baru dengan luas Lantai 20 M².

Kepada Kepala Sub Bagian Tata Usaha, GLW menegaskan lagi kepada peneliti dengan komentar sehubungan dengan bangunan kantor dan lingkungan sekitarnya:

“Kalau ruangan kantor ini untuk sementara relatif memungkinkan untuk pegawai bisa bekerja memberikan pelayanan kepada masyarakat, jika jumlah pegawai yang diharapkan bertambah maka perlu penambahan luas bangunan”

3. Gedung utama Kantor Pertanahan telah diadakan Rehab pada tahun anggaran 2014 dengan biaya dari Dana DIPA Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Berdasarkan observasi dalam penelitian di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada, penulis mengamati dan memperoleh data bahwa tersedia 10 (sepuluh) ruangan dalam gedung Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada masing-masing dengan ukuran luas masing-masing ruangan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.13
Ruangan dan Luas Ruangan, Tahun 2015

No	Ruangan Kerja	Luas (M2)	Keterangan
1	Kepala Kantor	32	
2	Tata Usaha	32	
3	Seksi Survei Pengukuran dan Pemetaan	42	
4	Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah	44	
5	Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan	25	
6	Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan	25	
7	Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan	12	
8	Keuangan	14	
9	Ruang arsip	14	
10	Gudang	14	
11	Ruangan tamu, loket pelayanan dan lorong	46	
	Jumlah	300	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Hasil pengamatan peneliti bahwa ruangan kerja masing-masing komponen cukup memadai untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat akan tetapi jika disimak lebih jauh yang menjadi masalah adalah ruangan kerja Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Pertanahan yang sempit serta ruangan arsip yang belum layak untuk menampung arsip-arsip kantor sehingga penataan arsipnyapun belum optimal.

Sehubungan dengan luas ruangan kerja Seksi sengketa, Konflik dan Perkara berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha, GLW seperti berikut ini:

“Ruangan kerja Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan terlalu sempit dan hanya bisa muat dua meja kerja yaitu meja kerja kepala seksi dan kepala sub seksi perkara. Hal ini membuat pelayanan terganggu karna lemari arsip sengketa tanah tidak bisa diletakkan dengan baik karna sempit dan sumpek”
(wawancara tanggal 01 April 2016).

Sedangkan mengenai ruangan arsip dikatakan oleh Kaur Perencanaan dan Keuangan, JHN bahwa:

“Ruangan arsip yang ada sangat sempit sedangkan arsip di kantor ini bermacam-macam baik arsip pasif maupun arsip aktif yang membutuhkan lemari dan rak arsip, kondisi seperti ini sulit ditata arsip yang lebih baik dan memudahkan untuk dicari kembali dikemudian hari, kami programkan untuk pengusulan pengadaan gedung arsip tersendiri”
(wawancara tanggal 04 April 2016).

Dari beberapa komentar dan pendapat pegawai mengenai sarana dan prasarana yang berada di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat baik di dalam kantor maupun tugas operasional di lapangan menunjukan bahwa pekerjaan pelayanan belum optimal seperti yang diharapkan karena belum memadainya persediaan sarana dan prasarana sebagai fasilitas pendukung.

3. Sengketa dan Konflik Pertanahan

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali tanah menjadi obyek kasus yang berujung ke pengadilan. Kasus pertanahan yang meliputi sengketa, konflik dan perkara yang meliputi perselisihan pertanahan antara perorangan, kelompok,

golongan organisasi, badan hukum atau lembaga yang berdampak luas secara sosial politik.

Untuk meminimalisir kasus pertanahan, maka jaminan kepastian hukum dan kepastian hak atas kepemilikan tanah sangat diperlukan dan untuk mendapatkan jaminan kepastian hukum serta kepastian hak atas tanah, maka masyarakat perlu mendaftarkan tanah guna memperoleh sertipikat hak atas tanah yang berfungsi sebagai alat pembuktian yang kuat atas kepemilikan hak atas tanah namun dalam upaya pendaftaran hak tersebut muncul berbagai persoalan dan pengaduan berupa keberatan yang berkaitan dengan masalah batas-batas bidang tanah maupun penguasaan dan pemilikannya.

Penelitian sehubungan dengan sengketa dan konflik pertanahan yang turut berperan dan mempengaruhi kualitas kinerja pelayanan publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dilakukan oleh peneliti dengan kajian dan pendekatan sama sebagaimana tersebut pada paparan Bab II di atas untuk diketahui bahwa dengan diselesaikannya sengketa dan konflik pertanahan secara mediasi oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada akan menciptakan suasana kondusif dan terwujudnya kepastian hukum dan keadilan agraria yang mensejahterakan masyarakat Kabupaten Ngada.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari Kepala Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada disajikan data sengketa, konflik dan perkara seperti tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Data Penanganan Sengketa Pertanahan, Tahun 2012-2015

No	Tahun	Jumlah Kasus Masuk	Selesai	Sisa	Kriteria Penyelesaian			Keterangan
					Pernyataan	Mediasi	Hukum	
1	2012	15	15	-	9	4	2	
2	2013	15	15	-	10	4	1	
3	2014	9	9	-	6	2	1	
4	2015	9	7	2	3	4	-	
Jumlah :		48 kasus	46	2	28	14	4	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Dalam tabel 4.13 sebagaimana tersebut di atas dapat dilihat jumlah keberatan yang masuk ke Kantor Pertanahan oleh pihak yang merasa dirugikan sehubungan dengan proses hak atas bidang tanah tertentu, keadaan sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 sejumlah 48 (empat puluh delapan) kasus yang dapat diselesaikan melalui pernyataan berupa tanggapan dari Kantor Pertanahan sejumlah 28 (dua puluh delapan) kasus, mediasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sejumlah 14 (empat belas) kasus dan kasus pertanahan yang dilanjutkan ke tingkat peradilan sejumlah 4 (empat) kasus.

Tabel 4.15

Data Penanganan Konflik Pertanahan, Tahun 2012-2015

No	Tahun	Jumlah Kasus Masuk	Tingkat Penyelesaian			Keterangan
			Kantah	Pengadilan	Instansi lain	
1	2012	1	-	-	1	Mediasi Tingkat Kabupaten
2	2013	-	-	-	-	
3	2014	-	-	-	-	
4	2015	-	-	-	-	
Jumlah :		1	-	-	1	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Tabel 4.14 menunjukkan konflik pertanahan yang yang dilaporkan dan tercatat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada pada tahun 2012 yaitu 1 (satu) konflik pertanahan yang terjadi sebagai akibat saling klaim antara suku Sede dengan Boro atas lokasi hamparan tanah perkampungan di Kelurahan Foa Kecamatan Aimere yang menimbulkan korban penganiayaan dan pemukulan terhadap salah satu pihak sedangkan sejak tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 tidak ada laporan tentang konflik pertanahan di Kabupaten Ngada.

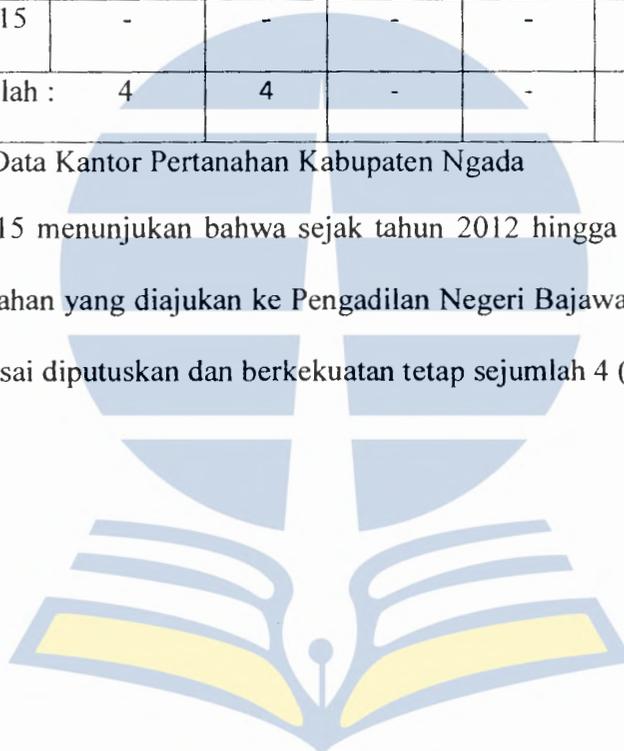
Tabel 4.16

Data Penanganan Perkara Perdata Pertanahan, Tahun 2012-2015

No	Tahun	Perkara Perdata					Keterangan
		Jumlah Perkara Masuk	Tingkat Penanganan				
			PN (I)	Banding	Kasasi	PK	
1	2012	2	2	-	-	-	Selesai
2	2013	1	1	-	-	-	Selesai
3	2014	1	1	-	-	-	Selesai
4	2015	-	-	-	-	-	-
Jumlah :		4	4	-	-	-	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa sejak tahun 2012 hingga tahun 2015 kasus perkara perdata pertanahan yang diajukan ke Pengadilan Negeri Bajawa sejumlah 4 (empat) kasus dan sudah selesai diputuskan dan berkekuatan tetap sejumlah 4 (empat) kasus.



Tabel 4.17

Data Penanganan Perkara Tata Usaha Negara (TUN), Tahun 2012-2015

No	Tahun	Perkara TUN				Keterangan	
		Jumlah Perkara Masuk	Tingkat Penanganan				
			PTUN	Banding	Kasasi		PK
1	2012	-	-	-	-	-	
2	2013	-	-	-	-	-	
3	2014	1	1	-	-	-	Selesai
4	2015	-	-	-	-	-	
Jumlah		1	1	-	-	-	

Sumber: Data Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada

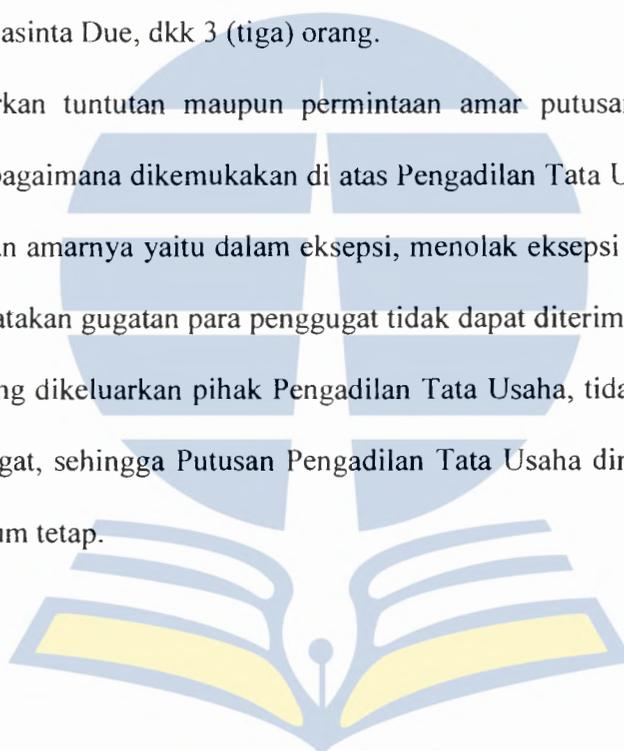
Tabel 4.16 menunjukkan perkara Tata Usaha Negara (TUN) dimana institusi Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada digugat oleh seorang warga masyarakat desa Malanua kecamatan Golewa Kabupaten Ngada atas tuduhan bahwa sertipikat tanah yang diterbitkan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada tidak prosedural atau palsu.

Hal ini menimbulkan Perkara di Tingkat Pengadilan Tata Usaha Kupang pada tahun 2014 sebagaimana dalam tabel 4.16 yang dialami oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sebagai akibat dikeluarkannya suatu Keputusan Tata Usaha Negara tentang Pemberian Hak Milik Atas Tanah Masyarakat di Desa Malanua Kecamatan Golewa Kabupaten Ngada dalam rangka pelaksanaan Redistribusi Tanah Obyek Landreform, atas nama Maria Yasinta Due, dkk 3 (tiga) orang, dimana Pihak Penggugat merasa tidak puas terhadap Putusan Tata Usaha Negara, sehingga menimbulkan kerugian bagi Pihak Penggugat yang mengaku sebagai Ketua Suku Sa'o Tumay Suku Ngadha kampung Malanua.

Selain itu dasar pemikiran dari Pihak Penggugat sampai ditariknya Kantor Pertanahan kabupaten Ngada selaku Tergugat dalam perkara Tata Usaha tersebut adalah pihak Penggugat menyatakan penerbitan sertipikat obyek sengketa tidak atas kesepakatan dan tidak atas sepengetahuan dan disetujui oleh pemegang hak adat dari ketua soma Sa'o Tumay Suku Ngadha kampung Malanuza. Hal inilah yang mendorong pihak Penggugat meminta kepada Pihak Pengadilan Tata Usaha Negara melalui majelis hakim yang memeriksa dan mengadili perkara untuk mencabut sertipikat Hak Milik Atas Tanah atas nama Maria Yasinta Due, dkk 3 (tiga) orang.

Berdasarkan tuntutan maupun permintaan amar putusan yang dinyatakan Pihak Penggugat sebagaimana dikemukakan di atas Pengadilan Tata Usaha Kupang memberikan putusan dengan amarnya yaitu dalam eksepsi, menolak eksepsi tergugat dan dalam pokok perkara menyatakan gugatan para penggugat tidak dapat diterima.

Keputusan yang dikeluarkan pihak Pengadilan Tata Usaha, tidak ada upaya Banding dari Pihak Penggugat, sehingga Putusan Pengadilan Tata Usaha dinyatakan telah mempunyai kekuatan hukum tetap.



Pola penyelesaian masalah sengketa dan konflik pertanahan di luar pengadilan yang dilakukan adalah melalui mediasi merupakan pengendalian konflik pertanahan yang dilakukan dengan cara membuat konsensus diantara dua belah pihak yang berkonflik mencari pihak ketiga yang berkedudukan netral sebagai mediator dalam penyelesaian konflik. Penyelesaian melalui mediasi mempunyai kelebihan jika dibandingkan dengan berperkara di muka pengadilan yang tidak menarik dilihat dari segi waktu, biaya, pikiran dan tenaga.

Mediasi memberikan kepada para pihak perasaan kesamaan kedudukan dan upaya penentuan hasil akhir perundingan yang dicapai menurut kesepakatan bersama tanpa tekanan atau paksaan dengan solusi yang dihasilkan mengarah kepada *win-win solution*.

Dalam hal proses permohonan pensertipikatan hak atas tanah terdapat pengaduan atau keberatan mengenai batas atau penguasaan dan pemilikannya dari pihak tertentu, Kepala Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Pertanahan HIJ mengomentari seperti di bawah ini:

“Setiap keberatan yang masuk mengenai tanah yang sedang diproses sertipikatnya selalu kita akomodir dan kita jadwalkan untuk dilaksanakan mediasi secara kekeluargaan, namun berkaitan dengan keberatan yang disampaikan sekedar menghambat tanpa menunjukkan bukti sebagai alas haknya langsung kita menanggapi dengan surat untuk menjelaskan dasar permohonan hak dan dasar pengajuan keberatan kepada para pihak. Kenyataannya setelah dijelaskan ada juga yang memahami dan tidak melanjutkan keberatannya”
(wawancara tanggal 08 April 2016).

Hal yang sama berkenaan dengan bagaimana sikap sebagai petugas loket di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada JHN dalam menghadapi dan melayani masyarakat yang hadir dan menyatakan pengaduan pembatalan secara lisan mengenai proses hak atas tanah

yang diajukan oleh pihak tertentu tanpa melibatkan persetujuan dari keluarga yang lain, petugas loket mengemomteri seperti berikut:

“Memang kami juga memahami bahwa terbanyak penguasaan tanah di Ngada ini adalah tanah adat yang penguasaannya lebih banyak sebagai hak bersama dalam sa'o sehingga apabila penguasaan perorangan lebih menonjol dan ingin diproses sertipikat perlu mendapat persetujuan dari keluarga yang lain dalam rumpun sa;o tersebut. Menyikapi persolaan seperti ini kami arahkan mereka untuk bersepakat dalam rumpun keluarga sehingga tidak menimbulkan dampak yang lebih luas”
(wawancara tanggal 08 April 2016).

Dalam hal proses permohonan pensertipikatan hak atas tanah mendapat pengaduan atau keberatan mengenai batas atau penguasaan dan pemilikannya dari pihak tertentu, Kepala Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Pertanahan HIJ mengomentari seperti di bawah ini:

“Semua masalah pertanahan yang dilaporkan masyarakat terkait proses hak atas tanah ke Kantor Pertanahan baik yang dilaporkan secara lisan maupun tertulis, sudah kita tangani dengan cara melakukan pemanggilan kepada para pihak untuk dilaksanakan mediasi secara kekeluargaan di kantor dan selama ini banyak juga kasus yang sudah kami selesaikan melalui mediasi. Memang ada juga kasus yang sudah kita mediasi beberapa kali namun tidak adanya kata sepakat dari para pihak, kita buat rekomendasi untuk pihak pelapor mngajukan gugatan ke pengadilan”
(wawancara tanggal 06 April 2016).

Kantor Pertanahan sebagai instansi pelayanan publik di bidang pertanahan, berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Pengkajian dan Penanganan Kasus Pertanahan, diberikan kewenangan untuk bertindak sebagai mediator dalam menangani dan menyelesaikan masalah sengketa dan konflik pertanahan secara mediasi kekeluargaan. Dalam proses mediasi tidak tercapai kata sepakat dari para pihak, Kepala Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Pertanahan HIJ sekali lagi menegaskan bahwa:

“Apabila dalam pelaksanaan mediasi di Kantor Pertanahan ini tidak adanya kata sepakat dari para pihak, maka tim mediasi Kantor pertanahan mengupayakan dan menetapkan waktu untuk pelaksanaan mediasi tahap kedua. Dalam pelaksanaan mediasi kedua tidak juga ditemui kesepakatan, diupayakan sekali lagi untuk mediasi tahap ketiga. Pelaksanaan mediasi pada tahap ketiga tidak juga ditemui kesepakatan maka tim mediasi merekomendasikan melalui suatu berita acara agar pihak yang merasa dirugikan diberikan tenggang waktu paling lama tiga bulan untuk segera mengajukan gugatan ke Pengadilan Negeri”

(wawancara tanggal 06 April 2016).

Dalam rangka memberikan kepastian hukum kepada para pemegang hak atas tanah dalam Peraturan Pemerintah nomor 24 tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah diberikan penegasan mengenai sejauh mana kekuatan pembuktian sertifikat, yang dinyatakan sebagai alat pembuktian yang kuat oleh Undang-Undang Pokok Agraria.

Berkaitan dengan produk berupa sertifikat hak atas tanah yang telah diterbitkan oleh Kantor Pertanahan kepada pemegang hak, muncul pihak yang mengadu tentang prosedur penerbitannya yang tanpa diketahui oleh pelapor atau pengadu. Menyikapi persoalan ini, Kepala Seksi Sengketa Konflik dan Perkara Pertanahan HIJ sekali lagi menegaskan seperti di bawah ini:

“Apabila dalam pelaksanaan mediasi di Kantor Pertanahan ini tidak adanya kata sepakat dari para pihak, maka tim mediasi Kantor pertanahan mengupayakan dan menetapkan waktu untuk pelaksanaan mediasi tahap kedua. Dalam pelaksanaan mediasi kedua tidak juga ditemui kesepakatan, diupayakan sekali lagi untuk mediasi tahap ketiga. Pelaksanaan mediasi pada tahap ketiga tidak juga ditemui kesepakatan maka tim mediasi merekomendasikan melalui suatu berita acara agar pihak yang merasa dirugikan diberikan tenggang waktu paling lama tiga bulan untuk segera mengajukan gugatan ke Pengadilan Negeri”

(wawancara tanggal 06 April 2016).

Penyelesaian kasus pertanahan melalui mediasi oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sangat dirasakan manfaatnya oleh para pihak karna dapat dicarikan solusi penyelesaian secara musyawarah kekeluargaan, hal ini sangat dirasakan manfaatnya oleh

pihak-pihak yang bersengketa sebagaimana yang dikatakan oleh MN, umur 56 tahun dari Kelurahan Benteng Tengah Kecamatan Riung seperti berikut ini:

“Masalah tanah saya dengan anak saudara saya awalnya rumit sekali tetapi ketika dilaksanakan pertemuan dan mediasi yang dilakukan oleh Kantor Peryanahan maka masalahnya menjadi cair dan proses sertifikat tanahnya menjadi lancar. Sekarang saya sudah terima sertifikat tanahnya”
(wawancara tanggal 28 April 2016)

Hal senada juga yang disampaikan oleh nenek MD yang telah berusia 68 tahun asal desa Rakalaba kecamatan Golewa Barat seperti berikut:

“Urus sertpikat tanah di rumah ini sudah dari tahun 2008 tidak bisa terbit sertifikatnya karna masih ada keberatan dari dari pihak yang berbatasan bagian barat, urusannya sebenarnya sepele saja tapi karna tidak ada saling pengertian dan tidak tandatangan persetujuan batasnya urusannya jadi lama tetapi ketika dilaksanakan pertemuan dan mediasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan maka masalahnya selesai dan sekarang saya sudah terima sertifikat tanahnya. Saya senang karna sertifikatnya dibawa langsung oleh pegawai pertanahan dan diberikan kepada saya di rumah ini”
(wawancara tanggal 29 April 2016)

Lain hal sebagaimana yang dikatakan oleh bapak StB seorang pensiunan pegawai negeri sipil umur 60 tahun berdomisili di Kelurahan Lebijaga Kecamatan Bajawa mengatakan bahwa:

“Awalnya saya mencurigai petugas pertanahan yang mungki sengaja memperlambat urusan sertifikat tanah saya, namun setelah mendapatkan penjelasan mengenai proses sertifikat tanah baru saya mengerti bahwa kalau masih ada pihak lain yang mengajukan keberatan baik secara lisan atau tertulis harus diselesaikan dulu masalahnya baru dilanjutkan proses haknya”
(wawancara tanggal 28 April 2016)

Berdasarkan hasil pengamatan langsung, wawancara dan data-data yang diperoleh baik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada maupun dari masyarakat penerima layanan, peneliti menginterprestasikan bahwa pelayanan kepada masyarakat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada baru bisa dilakukan secara optimal sesuai harapan masyarakat yang dilayani jika tersedianya jumlah pegawai yang memadai dan mempunyai kualitas dan

keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, tersedianya sarana dan prasarana yang memadai serta kreatif dalam penanganan dan penyelesaian sengketa dan konflik pertanahan.

C. Pembahasan

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif tentang faktor-faktor yang menghambat kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sehingga peneliti berusaha menggali, mengungkap kemudian mendeskripsikannya. Hasil penelitian ini berupa data yang diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Sumber Daya Aparatur

Kelancaran dan percepatan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada sangat tergantung kepada tersedianya Sumber Daya Aparatur yang memadai, mempunyai integritas, kemampuan dan keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan pelayanan kepada masyarakat.

Sumber daya aparatur adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya aparatur juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi. Pada hakikatnya, sumber daya aparatur berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Untuk mencapai tujuan organisasi sesuai teori yang dikemukakan oleh Hani Handoko (1980:5) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai

baik tujuan-tujuan individu-individu yang maupun organisasi apabila dipadukan dengan kondisi sumber daya aparatur di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada belum secara optimal tercapai. Fenomena empirik ini jika dibandingkan pendapat Simomora (1999:3) bahwa pemberdayaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Bagaimana pengaturan terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agar mencapai tujuan organisasi dengan minimnya jumlah sumber daya aparatur di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada.

Pegawai negeri sipil dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sebagaimana dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 yang antara lain menyatakan: “Bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tersebut diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan negara, semangat kesatuan dan persatuan dan pengembangan wawasan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan jabatan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai negeri sipil secara menyeluruh”.

Mengacu pada Peraturan tersebut di atas jika dikaji dari pendidikan formal dan non formal pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada maka tidak berimbang dengan besarnya jumlah pekerjaan sesuai target yang diberikan sehingga berpengaruh terhadap kualitas kinerja pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Ngada.

Oleh karena itu Pendidikan dan pelatihan sebagai bagian internal dari kebijakan personil dalam rangka pembinaan pegawai disamping sebagai sarana pembinaan yang

bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis juga untuk memantapkan sikap mental pegawai perlu ditingkatkan secara bertahap dan berkesinambungan untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai. Dengan demikian setiap pegawai diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan dan pengembangan kepribadian sehingga dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja.

Hal ini perlu dikemukakan karena pada masa yang akan datang persoalan-persoalan serta tantangan-tantangan yang akan dihadapi semakin berat dan kompleks. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya pegawai negeri sipil yang handal dalam mengantisipasi berbagai persoalan. Realitas menunjukkan bahwa kondisi pegawai negeri sipil di Indonesia selama ini masih belum memuaskan karena rendahnya produktivitas kerja yang ditampilkan.

Dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada jumlah Sumber Daya Aparatur belum memadai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti ditemukan bahwa jumlah sumber daya aparatur yang berstatus pegawai negeri sipil pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada hanya sejumlah 17 (tujuh belas) orang sehingga dengan demikian sangat tidak memadai untuk menyelesaikan dengan cepat tahapan-tahapan pekerjaan pelayanan kepada masyarakat di bidang pertanahan.

Kondisi ini sangat dilematis dan berdampak pada kualitas pelayanan publik sedangkan disisi lain masyarakat sangat mengharapkan pelayanan cepat dari Kantor Pertanahan kabupaten Ngada. Pekerjaan pelayanan baik di kantor maupun operasional

lapangan dikerjakan secara rangkap oleh seseorang pegawai untuk penyelesaiannya namun untuk mencapai tingkat percepatan pelayanan sesuai standar pelayanan belum optimal sebagaimana yang telah dikomentari oleh beberapa pejabat di Kantor Pertanahan sebagaimana telah diuraikan di atas.

2. Sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi dimanapun dalam menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan akan dapat dicapai. Agar semua kegiatan yang berhubungan dengan perbekalan kantor baik yang bersifat administrasi maupun teknis operasional dapat dijalankan dengan baik dan efisien, maka pelaksanaan atau pengelolaan sarana dan prasarana kantor harus dilakukan dengan baik.

Penelitian sehubungan dengan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada yang turut berperan dalam memberikan percepatan pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada kepada masyarakat berdasarkan pengamatan dan data yang diperoleh dari Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada peneliti memperoleh data-data sehubungan dengan sarana dan prasarana.

Dalam Hamalik (1980:23) Sarana dan prasarana adalah semua bentuk perantara yang dipakai orang untuk menyebar ide, sehingga ide tersebut bisa sampai pada penerima. Dengan demikian disimpulkan bahwa Sarana dan prasarana adalah semua yang dapat menunjang/mendukung segala kegiatan-kegiatan untuk tercapainya suatu tujuan yang ingin dicapai. Peralatan atau perlengkapan kantor adalah alat atau bahan yang digunakan

untuk membantu pelaksanaan pekerjaan kantor, sehingga menghasilkan suatu pekerjaan yang diharapkan selesai lebih cepat, lebih tepat dan lebih baik.

Kondisi persediaan peralatan kantor dan peralatan teknis serta mobiltas kendaraan bermotor di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada berdasarkan hasil penelitian kurang memadai sehingga dalam pelaksanaan percepatan pelayanan kepada masyarakat belum optimal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat sehingga upaya untuk pengadaan dan peningkatan fasilitas peralatan kantor seperti lemari dan rak-rak arsip, peralatan teknis seperti alat ukur dan kendaraan operasional lapangan melalui dana Anggaran Pendapatan Belanja Negara maupun Anggaran Pendapatan Belanja Daerah.

2. Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan

Bila mendengar kata konflik, maka asosiasi akan tertuju pada adanya peselesaian/ketidakharmonisan/pertentangan dan atau yang paling ekstrim adanya tindakan kekerasan. Konflik biasanya akan melibatkan adanya dua pihak yang besebrangan antara satu dengan lainnya.

Wiradi berpendapat bahwa, semua jenis konflik agraria timbul sebagai akibat dari adanya ketidakserasian/kesenjangan terkait sumber-sumber agraria yang tidak lain adalah Sumber Daya Alam. Dalam memahami konflik agraria ia menawarkan bahwa kunci utamanya adalah kesadaran kita bahwa tanah/Sumber Daya Alam merupakan hal yang vital yang melandasi semua aspek kehidupan manusia dalam pandangannya secara komprehensif mengenai konflik agraria. (Gunawan Wiradi, hlm 56). Ia juga mencoba mengidentifikasi bahwa ada beberapa bentuk kesenjangan diantaranya kesenjangan dalam penguasaan, konsep penguasaan, hukum dan kebijakan yang saling bertentangan.

Pada hakikatnya konflik agraria mencerminkan keadaan tidak terpenuhinya rasa keadilan bagi kelompok masyarakat yang mengandalkan hidupnya dari tanah dan kekayaan alam. Seperti kaum petani, nelayan dan masyarakat. Ketidakadilan ini muncul sebagai akibat adanya penerapan konsep hak menguasai negara atas sumber daya alam yang salah. Pada sisi lain terhadap masyarakat yang telah terusir dari tanahnya, tidak menerima ketidakadilan akibat kebijakan tersebut kemudian mendorong mereka bersama-sama melakukan perlawanan, sehingga konflikpun bermunculan. Konflik yang terjadi antara masyarakat/petani yang mempertahankan hak-haknya dari segala bentuk penguasaan sewenang-wenang dari perusahaan-perusahaan pemilik modal yang berselimut di balik perlindungan negara/konsesi.

Konflik serupa juga sering terjadi antara masyarakat adat yang mempertahankan sumber penghidupannya berhadapan dengan perusahaan pertambangan, perkebunan dan/atau perusahaan perkayuan. Berbagai konflik tersebut umumnya selalu disertai dengan kekerasan, penyiksaan, bahkan penculikan atau pembunuhan.

Sumardjono telah coba mengidentifikasi beberapa akar permasalahan konflik pertanahan termasuk sumber daya agraria lainnya. Konflik pertanahan merupakan persoalan yang kronis dan bersifat klasik serta berlangsung dalam kurun waktu tahunan bahkan puluhan tahun dan selalu ada dimana-mana dan bentuk permasalahan yang sifatnya kompleks dan multi dimensi sehingga usaha pencegahan dan penyelesaiannya harus memperhitungkan berbagai aspek baik hukum maupun non hukum. Seringkali penanganan penyelesaian sengketa dan konflik pertanahan dihadapkan pada dilema-dilema antara berbagai kepentingan yang sama-sama penting sehingga mencari keseimbangan atau *win-win solutin* atas konflik yang sudah terjadi jelas membutuhkan

upaya yang tidak mudah. Karena itu dibutuhkan pemahaman mengenai akar konflik, faktor pendukung dan faktor pencetusnya sehingga dirumuskan strategi dan solusinya. Dengan usaha-usaha penyelesaian akar masalah diharapkan sengketa dan konflik pertanahan dapat ditekan semaksimal mungkin sekaligus menciptakan suasana kondusif dan terwujudnya kepastian hukum dan keadilan agraria yang mensejahterakan.

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2011 tentang Pengelolaan Pengkajian dan Penanganan Kasus Pertanahan, Badan Pertanahan Nasional RI dalam melaksanakan tugasnya menyelesaikan konflik pertanahan antara lain melalui mediasi yang meliputi mekanisme pelayanan pengaduan dan informasi, pengkajian, penanganan dan penyelesaian konflik pertanahan serat bantuan hukum dan perlindungan hukum.

Penelitian terdahulu terkait dengan peran kantor pertanahan dalam rangka penyelesaian sengketa tanah secara mediasi oleh Herwandi (2010), membuat kajian tentang Peran Kantor Pertanahan dalam rangka penyelesaian sengketa tanah secara mediasi di Kantor Pertanahan Jakarta Utara, dengan pendekatan yang dilakukan yaitu pengumpulan data primer melalui wawancara dan daftar pertanyaan kepada orang-orang terkait dan pengumpulan data sekunder melalui bahan-bahan hukum seperti peraturan-peraturan dan hasil kajian yang disimpulkan bahwa sebagai mediato, Kantor Pertanahan Jakarta utara mempunyai peran membantu para pihak dalam memahami pandangan masing-masing dan membantu mencari hal-hal yang dianggap penting bagi mereka. Mediator mempermudah pertukaran informasi, mendorong diskusi mengenai perbedaan-perbedaan kepentingan, persepsi, penafsiran terhadap situasi dan persoalan-persoalan dan mengatur pengungkapan emosi.

Berdasarkan teori dan kajian penelitian terdahulu, penelitian sehubungan dengan sengketa dan konflik pertanahan yang turut berperan dan mempengaruhi kualitas kinerja pelayanan publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada dilakukan oleh peneliti dengan kajian dan pendekatan sama sebagaimana tersebut pada paparan di atas diketahui bahwa dengan diselesaikannya sengketa dan konflik pertanahan secara mediasi oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada akan menciptakan suasana kondusif dan terwujudnya kepastian hukum dan keadilan agraria yang mensejahterakan masyarakat.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan di dalam Bab IV di muka, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pelayanan publik di bidang pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada kepada masyarakat sudah berjalan sesuai Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan;
2. Percepatan Pelayanan dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui bentuk-bentuk inovasi pelayanan seperti *One Day Service*, *Quick Service*, *Weekend Service*, Layanan Tujuh Menit (Lantum) belum optimal dilaksanakan karena kurangnya sumber daya manusia yang mengakibatkan kosongnya jabatan struktural sebanyak 9 (Sembilan) jabatan yang belum terisi sehingga terjadinya rangkap jabatan dan rangkap pekerjaan;
3. Kurangnya sarana dan prasarana seperti peralatan teknis pengukuran tanah, kendaraan operasional lapangan roda dua dan roda empat untuk menjangkau lokasi bertopografi dan medan yang sulit;
4. Di bidang kearsipan belum tersedianya ruangan arsip yang memadai untuk penyimpanan dan penataan arsip seperti Buku Tanah, Surat Ukur, Peta hak atas tanah dan warkah-warkah permohonan hak sehingga memudahkan ketika dibutuhkan untuk proses pelayanan informasi dan pemeliharaan data pertanahan;
5. Sebagai mediator, Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada berperan membantu para pihak yang bersengketa di bidang pertanahan dalam memberikan pencerahan

agar memahami pandangan masing-masing dan mengupayakan solusi penyelesaian secara musyawarah dan mufakat secara kekeluargaan dengan prinsip *win-win solution*;

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan sebagaimana dalam disajikan di atas, peneliti mengajukan saran-saran yang berguna untuk peningkatan kualitas kinerja pelayanan pertanahan kepada masyarakat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada antara lain sebagai berikut:

1. Perlu adanya strategi mensinergikan sumber daya yang tersedia untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang sudah berjalan sesuai Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan;
2. Memberdayakan Sumber Daya Aparatur yang ada saat ini secara kreatif dan efektif untuk memberikan percepatan pelayanan kepada masyarakat dan melakukan pengusulan ke tingkat Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi untuk penambahan jumlah pegawai;
3. Mengatur dan mengendalikan sarana dan prasarana yang tersedia untuk dipergunakan dalam optimalisasi pelayanan kepada masyarakat serta mengusulkan untuk pengadaan alat ukur dan kendaraan bermotor;
4. Untuk memiliki tata arsip yang memadai agar mengusulkan pengadaan gedung arsip dan kelengkapannya seperti lemari dan rak arsip untuk penataan dan penyimpan arsip.
5. Agar Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada tanggap dan cepat menyelesaikan sengketa dan konflik pertanahan melalui mediasi secara kekeluargaan atas setiap

laporan atau pengajuan keberatan sehubungan dengan masalah sengketa dan konflik pertanahan baik yang berkaitan dengan batas-batas bidang tanah, penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatannya sehingga tidak menimbulkan dampak sosial yang lebih luas di masyarakat.



DAFTAR PUSTAKA

- Ali Achmad Chomzah, 2003, *Seri Hukum Pertanahan III Penyelesaian Sengketa Hak Atas Tanah*, Penerbit Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Bernhard Limbong. (2012) *Hukum Agraria Nasional*, Penerbit Margaretha Pustaka, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan, UGM.
- Etzioni, Amitai, 1982 *Organisasi-organisasi Modern*, Jakarta, Universitas Indonesia Press.
- Faizal, Sanapiah, 1990, *Penelitian Kualitatif Dasar-dasar dan Aplikasi*, YA3, Malang.
- Flippo, E.B. (1992). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 2. Alih Bahasa: Moh Masud. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Frederickson, George H, 1987, *Administrasi Negara Baru*, alih bahasa; Al-Ghozei Usman, Jakarta, LP3ES.
- Gary Goodpaster, 1993 *Negosiasi dan Mediasi : Sebuah Pedoman Negosiasi dan Penyelesaian Sengketa melalui Negosiasi . Economic Law and Improved Procurement System (ELIPS) Project*, Penerbit Jakarta.
- Hadari Nawawi, 1983, *Administrasi Pendidikan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Handyaninggrat, Soewarno, 1984, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hetifah Sj Sumarto. (2003). *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Hicks, Herbert G and G Ray Gullt, 1987, *Organisasi. Teori dan Tingkah Laku*, Bina Aksara, Jakarta.
- Joni Emirzon, 2001, *Alternatif Penyelesaian Sengketa di Luar Pengadilan*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Julia Branen, 1997, *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Kartasmita, Ginandjar, 1995, *Tantangan Administrasi Negara : Peningkatan Pelayanan Masyarakat Desa Era Globalisasi*, dalam Manajemen pembangunan Nomor 11/III, LAN-RI. Jakarta.

- Kumorotomo, Wahyudi, 1992, *Etika Administrasi Negara*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, *Teknik Penyusunan Organisasi Berbasis Kinerja*, Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan, Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 2004, *Sistim Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia Buku III Dalam Landasan Dan Pedoman Pokok Penyelenggaraan dan Pembangunan Sistim Administrasi Negara*, Meulaba, Jakarta.
- Mahmud, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN.
- Miftah Thoha. *Birokrasi dan Politik*. (2003). Cet.ke-2. Jakarta: PT Raja Grafindo Perkasa.
- Miles Matthew B, Huberman A Michael, 1992, *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah Tjetjep Rohendi. Cetakan Pertama. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Moleong, Lexy J, 2001, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Karya Bandung.
- Moenir, 1992, *Manajemen Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Moerdiono dalam Sofian Effendi dkk (ed). 1992, *Membangun Martabat Manusia : Peranan ilmu-ilmu Sosial Dalam Pembangunan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Naihasy, Syahrin. (2006). *Kebijakan Publik: Menggapai Masyarakat Madani*, Yogyakarta: Mida Pustaka.
- P. Siagian, Sondang, 1976, *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung, Jakarta.
- Putra Fadillah, 2001, *Kapitalisme Birokrasi*, Lkis Yogyakarta.
- Siagian, S.P. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Soemardjan, Selo, (2002). *Konflik-Konflik Sosial di Indonesia: CSIS*, No.3 tahun XXXI/2002.
- Suprihanto, J. (1998). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Sjahrir, 1987, *Kebijakan Negara : Konsistensi dan Implementasi*, Jakarta, LP3ES.
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Radjawali Jakarta.
- T. Keban, Yeremias, 2004 *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Issue*, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.

- _____. (2002), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan UGM.
- Wibawa, Samodra dan Purbokusumo, Yuyun, (1999), *Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi*, Jurnal Administrasi Publik No 5/1999.
- Wibawa, Samudra. (2006). *Kebijakan Publik: Proses dan Analisis*. Jakarta: Intermedia
- Warella Y, 2007, *Pergeseran Paradigma Administrasi Publik*, Lokakarya kurikulum berbasis kompetensi, Semarang.

Dokumen Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 128 Tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional RI Nomor 3 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Pengkajian dan Penanganan Kasus Pertanahan.

PEDOMAN WAWANCARA

Nama dan Jabatan Responden

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Pendidikan Terakhir :

Daftar Pertanyaan

1. Bagaimana kondisi Sumber daya manusia di kantor Pertanahan ini dalam menyelesaikan tugas pelayanan kepada masyarakat ?

.....
 Bagaimana semangat anda bersama kawan-kawan di seksi pengukuran dalam memberikan pelayanan pengukuran tanah kepada masyarakat ?

3. Apabila ada keluhan dari masyarakat tentang keterlambatan dalam pelayanan di Kantor Pertanahan bagaimana sikap anda dalam penyelesaian pekerjaan di seksi pemberiah hak ini?

.....

4. Apa komentar anda terhadap pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan khususnya pelayanan kepada masyarakat sesuai standar pelayanan yang ditentukan?

.....

5. Apakah ada hukuman disiplin kepada pegawai terlambat menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang telah ditetapkan?

.....

6. Hambatan apa yang menyebabkan pekerjaan terlambat diselesaikan di kantor?

.....

7. Apa yang anda lakukan jika ada komplain tentang produk yang dihasilkan oleh Kantor Pertanahan?

.....

8. Apakah ada uraian tugas masing-masing pegawai dan dilaksanakan sesuai masing-masing pegawainya?

9. Apakah ada perlakuan khusus terhadap masyarakat tertentu yang membutuhkan pelayanan di Kantor?

.....

10. Menurut anda bagaimana semangat memberikan pelayanan di Kantor ini?

.....

11. Menurut anda apakah pegawai disini sudah memiliki kemampuan dan keterampilan yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan pelayanan di bidang pertanahan kepada masyarakat?

.....

12. Apakah Jumlah pegawai sudah cukup untuk melaksanakan tugas di kantor ini dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat?

.....

13. Ada pekerjaan yang kelihatannya sederhana sekali seperti mau cek/pengecekan sertipikat Cuma di berikan paraf saja ko sepeertinya kadang bisa sampai dua atau tiga hari?

.....

14. Bagaimana sikap anda kalau dalam proses hak ada pihak yang mengajukan keberatan atas lokasi tanah yang dimohon?

.....

15. Bagaimana dengan penataan arsip/warkah/dokemen permohonan hak di kantor ini?

.....

16. Apakah setiap pegawai sudah melaksanakan tugas sesuai urain tugasnya dan bagaimana pelaksanaannya?

.....

17. Menurut Bapak apakah pegawai yang ada sudah cukup terampil untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai uraian tugasnya?

.....

18. Bagaimana kerjasama yang dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor?

.....

19. Apabila ada berkas permohonan hak yang diajukan pemohon kurang/tidak lengkap, apa yang saudara lakukan?

.....

20. Bagaimana tindakan anda apabila ada berkas permohonan hak yang diajukan ke Kantor Pertanahan dan dalam prosesnya ada keberatan dari pihak lain mengenai tanah yang akan diproses sertipikat haknya tersebut?

.....

21. Apa komentar bapak tentang pelayanan pensertipikatan tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada ?

.....

22. Apa komentar bapak tentang penanganan sengketa tanah dalam proses mediasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada ?

.....

23. Bagaimana komentar anda tentang bentuk-bentuk inovasi pelayanan kepada masyarakat di Kantor Pertanahan?

.....

24. Bagaimana urusan sertifikat lama ketika ada masalah batas yang diajukan oleh pihak yang berbatasan?

.....

25. Bagaimana menurut bapak mengenai pelayanan cepat di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada?

.....

LAMPIRAN









