

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**KINERJA ORGANISASI DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI
SERTIFIKAT TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN
KABUPATEN ACEH TENGAH**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

IKA FERANIKA

NIM. 501482931

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kinerja Organisasi Dalam Pelayanan Administrasi Sertifikat Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Banda Aceh, Agustus 2018
Yang menyatakan

METERAI
TEMPEL
TGL. 20
090D7AFF292683925

6000
ENAM RIBU RUPIAH




Ika Feranika

NIM. 501482931

ABSTRACT

ORGANIZATION PERFORMANCE IN LAND CERTIFICATE ADMINISTRATION OFFICE AT LAND OFFICE IN CENTRAL ACEH REGENCY

Ika Feranika

ikaferanika@gmail.com

Graduate Studie Program
Indonesia Open University

As one of the government agencies that organizes public services, assessment of service performance becomes very important. Lack of available human resources is an important problem in providing satisfying services for the community. While the objectives of this research are: To know the performance of administrative services of land certificate at the Land Office of Central Aceh Regency, and to know the factors that affect the performance of the land certificate administration services at Land Office of Central Aceh Regency. This research is qualitative descriptive research. The research instruments used were questionnaires by conducting interviews with informants considered to provide required information, and written sources. Data analysis method used is descriptive qualitative analysis method that refers to performance indicators that are responsiveness, responsibility, accountability, productivity and satisfaction. The result of the research indicates that the responsiveness indicator of Land Office of Central Aceh Regency is well categorized, the indicator of responsibility is categorized as low, the indicator of accountability can be categorized as high, the productivity indicator shows the average completion of the certificate for 4 years 98.89% of the number of applications and can be categorized productive while viewed from indicator of the satisfaction of Land Office of Central Aceh Regency is still relatively low. Thus it can be concluded that the performance of Land Office of Central Aceh Regency is still relatively low. Further seen from the inhibiting factor of service performance of Land Office of Central Aceh Regency is the lack of human resources so that the existence of duplex work and other factors is caused by the completeness of the client file itself which is still lacking.

Keywords : Service performance, responsiveness, responsibility, accountability, productivity and satisfaction customer.

ABSTRAK

KINERJA ORGANISASI DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI SERTIFIKAT TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN ACEH TENGAH

Ika Feranika
ikaferanika@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Sebagai salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik, penilaian kinerja pelayanan menjadi sangat penting. Kurangnya sumber daya manusia yang ada menjadi masalah penting dalam menyelenggarakan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah kinerja pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah, dan faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kinerja pelayanan pada Kantor pertanahan kabupaten Aceh tengah. Sedangkan yang menjadi tujuan penelitian adalah Untuk menganalisis kinerja pelayanan administrasi sertifikat tanah pada kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, dan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor pertanahan Kabupaten Aceh Tengah. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara dan melakukan wawancara dengan informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan, dan sumber-sumber tertulis. Metode analisa data yang digunakan adalah metode analisa deskriptif kualitatif yang mengacu pada indikator kinerja yaitu responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, produktivitas dan kepuasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator responsivitas kantor Pertanahan Kabupaten Aceh tengah dikategorikan baik, indikator responsibilitas dikategorikan rendah, indikator akuntabilitas dapat dikategorikan tinggi, indikator produktivitas menunjukkan rata-rata penyelesaian sertifikat selama 4 tahun 98,89% dari jumlah permohonan dan dapat dikategorikan produktif sedangkan dilihat dari indikator kepuasan kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah masih relatif rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh tengah masih relatif rendah. Selanjutnya dilihat dari faktor penghambat kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah adalah kurangnya sumber daya manusia sehingga adanya pekerjaan rangkap dan faktor lainnya adalah disebabkan oleh kelengkapan berkas klien itu sendiri yang masih kurang.

Kata Kunci : Kinerja Pelayanan, responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, produktivitas dan kepuasan pelanggan.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : KINERJA ORGANISASI DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI SERTIFIKAT TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN ACEH TENGAH

Penyusun TAPM: IKA FERANIKA

NIM : 501482931

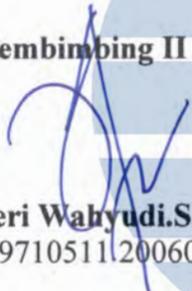
Program Studi : Magister Administrasi Publik Bidang Minat Administrasi Publik – S2 (Regular)

Hari/Tanggal : Minggu / 22 Juli 2018

Menyetujui :

Pembimbing II

Pembimbing I,


Dr. Heri Wahyudi, S.Sos. M.Si
NIP. 19710511200604 1 001

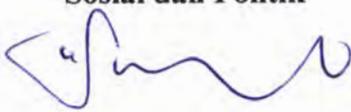

Dr. Edy Putra Kelana, S.IP, M.Si
NIDN. 1307027701

Penguji Ahli


Prof. Dr. Muchlis Hamdi, M.P.A, Ph.D

Mengetahui :

Ketua Pascasarjana Hukum,
Sosial dan Politik


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



Prof. Daryono, S.H, M.A, Ph.D
NIP. 19640722 198903 1 019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : IKA FERANIKA
 NIM : 501482931
 Program Studi : Magister Administrasi Publik Bidang Minat Administrasi Publik
 Judul TAPM : KINERJA ORGANISASI DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI SERTIFIKAT TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN ACEH TENGAH
 Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka Pada :
 Hari/Tanggal : Minggu / 22 Juli 2018
 Waktu : 08.15 – 09.45

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama: Dr. Sri Listyarini, M.Ed

Tanda Tangan

.....

Penguji Ahli

Nama : Prof. Dr. Muchlis Hamdi. M.P.A, Ph.D

.....

Pembimbing I

Nama: Dr. Edy Putra Kelana, S.IP, M.Si

.....

Pembimbing II

Nama: Dr. Heri Wahyudi.S.Sos. M.Si

.....

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah disampaikan kepada Allah SWT, atas kehendak-Nya dan izin-Nya Tugas Akhir Program Magister (TAPM) berjudul " Kinerja Organisasi Dalam Pelayanan Administrasi Sertifikat Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah" dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini merupakan persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik Bidang Minat Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan. Ucapan terima kasih ini disampaikan kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
2. Bapak Dr. Darmanto, M. Ed selaku ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik Program Pascasarjana yang telah mendukung dan memberi kemudahan sehingga dapat menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
3. Ibu Dr. Lula Nadia, M.A, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Banda Aceh yang telah memberikan dukungan dan arahan.
4. Bapak Dr. Edy Putra Kelana, S.IP, M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Heri Wahyudi, S.Sos.,M.Si selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan semangat serta motivasi selama penyusunan Tugas Akhir Program Magister (TAPM)

5. Bapak Prof. Dr. Marlon Sihombing, M.A, selaku penguji pada BTR I dan Bapak Dr. Muzakkar A. Gani, SH., M.Si selaku penguji pada BTR II yang telah meluangkan waktu dan telah memberikan banyak masukan berharga bagi penulis dalam menyelesaikan TAPM ini.
6. Bapak Prof. Dr. Muchlis Hamdi, M. P. A, Ph. D, selaku penguji ahli dalam sidang TAPM yang telah banyak membantu dalam memberikan saran serta masukan yang sangat bermanfaat dalam penyempurnaan TAPM ini.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi pada Program Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah memberikan bekal ilmu.
8. Terima kasih khusus penulis sampaikan kepada ayahanda Suarman dan Ibunda Wernita, anak- anakku tersayang Mhd. Arka Alghifari dan Mika Latisha Zhafira atas cinta dan kasih sayang yang telah diberikan.
9. Terima kasih juga buat teman-teman seperjuangan, seangkatan serta teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu namanya.

Ibarat tiada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa dalam Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih membutuhkan kritik dan saran yang berharga dari semua kalangan. Akhirnya, dengan senantiasa mengharap ridha dan rahmat Allah SWT, akhir kata semoga Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini membawa berkah bagi pengembangan ilmu pengetahuan. *Amin ya rabbal alamin.*

Takengon, Mei 2018.

Penulis,

Ika Feranika
Nim. 501482931

RIWAYAT HIDUP

Nama : Ika Feranika
NIM : 501482931
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Tempat/ Tanggal Lahir : Bireuen, 21 Desember 1984

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SD Negeri 1 Takengon pada Tahun 1996
Lulus SLTP di SLTP Negeri 1 Takengon pada Tahun 1999
Lulus SMU di Pasundan Bandung pada Tahun 2003
Lulus S1 di Universitas Gajah Putih Takengon Tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d 2008 sebagai Staf di Bagian
Pemberdayaan Perempuan Setdakab Aceh Tengah
Tahun 2009 s/d sekarang sebagai pengelola perjalanan
dinas di Bagian Umum Setdakab Aceh Tengah

Takengon, Mei 2018
Penulis

IKA FERANIKA
NIM. 501482931

DAFTAR ISI

		Halaman
Abstrak		i
Lembar Pernyataan		iii
Lembar Persetujuan		iv
Lembar Pengesahan		v
Kata Pengantar		vi
Riwayat Hidup		ix
Daftar Isi		xi
Daftar Gambar		xiii
Daftar Tabel		xiv
Daftar Lampiran		xv
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Perumusan Masalah	5
	C. Tujuan Penelitian	5
	D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	7
	A. Kajian Teori	7
	B. Penelitian Terdahulu	47
	C. Kerangka Berpikir	54
	D. Operasional Konsep	56
BAB III	: METODOLOGI PENELITIAN	58
	A. Desain Penelitian	56
	B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan	59
	C. Instrumen Penelitian	60
	D. Prosedur Pengumpulan Data	61
	E. Metode Analisa Data	63
BAB IV	: HASIL DAN PEMBAHASAN	65
	A. Deskripsi Objek Penelitian	65
	B. Hasil	69

C. Pembahasan.....	86
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	97
A. Kesimpulan.....	97
B. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100
DAFTAR LAMPIRAN	104

Lampiran 1 : Struktur Organisasi Kantor Pertanahan

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	53
Gambar 4.1	Lambang/ Logo Badan Pertanahan Nasional RI	63
Gambar 4.2	Proporsi Jumlah Pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sampai dengan Per 31 Desember 2017	67



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	49
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sampai dengan 31 Desember 2017.....	67
Tabel 4.3 Jumlah Penyelesaian Kegiatan Pelayanan Penerbitan Sertifikat Pertanahan Tahun 2014 – Desember 2017.....	71
Tabel 4.4 Jumlah Permohonan dan Penyelesaian sertifikat Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2014-2017.....	83



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Struktur Organisasi Kantor Pertanahan.....

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era pembangunan dewasa ini, arti dan fungsi tanah bagi negara Indonesia tidak hanya menyangkut kepentingan ekonomi semata, tetapi juga mencakup aspek sosial dan politik serta aspek pertahanan keamanan. Kenyataan menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kebutuhan akan tanah untuk pembangunan, maka corak hidup dan kehidupan masyarakat baik di perkotaan maupun di pedesaan menjadi lain.

Adanya perubahan sikap yang demikian dapat dimaklumi karena tanah bagi masyarakat Indonesia merupakan sumber kemakmuran dan juga kesejahteraan dalam kehidupan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tanah bagi masyarakat Indonesia merupakan salah satu hal yang amat penting guna menjamin kelangsungan hidupnya. Menyadari akan fungsi tersebut maka pemerintah berusaha meningkatkan pengelolaan, pengaturan dan pengurusan di bidang pertanahan yang menjadi sumber kemakmuran dan kesejahteraan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Untuk mengatur tanah-tanah yang ada di Indonesia ini, pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang tentang Agraria yaitu Undang-Undang nomor 5 Tahun 1960 atau yang lebih dikenal dengan Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA) yang dikeluarkan pada tanggal 24 September 1960. Ketentuan lebih lanjut mengenai Undang-Undang Pokok Agraria ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang pendaftaran tanah yang dikeluarkan pada tanggal 08 Juli 1997, dinyatakan 2 (dua) kewajiban pokok yaitu :

1. Kewajiban pemerintah untuk melaksanakan pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia.
2. Kewajiban para pemegang hak atas tanah untuk mendaftarkan hak atas tanah yang dipegangnya.

Dengan pendaftaran hak atas tanah berarti pihak yang didaftar akan mengetahui subyek atas tanah dan obyek hak atas tanah yaitu mengenai orang yang mejadi pemegang hak atas tanah itu, letak tanahnya, batas-batas tanahnya serta panjang dan lebar tanah tersebut. Hasil akhir dari pendaftaran hak atas tanah dinamakan "Sertifikat Tanah". Untuk memperoleh hak-hak atas tanah tersebut maka tiap-tiap individu dapat mendaftarkan tanahnya terlebih dahulu ke Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan. Menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 tahun 1997 tentang pendaftaran tanah, yang dimaksud dengan sertifikat adalah Tanda bukti yang meliputi hak atas tanah, hak pengelolaan, hak tanah wakaf, hak milik atas satuan rumah susun, dan hak tanggungan yang masing-masing sudah dibukukan dalam buku tanah yang bersangkutan.

Kantor pertanahan sebagai lembaga birokrasi yang melaksanakan pelayanan kepada masyarakat tentunya mempunyai standar pelayanan (SP) yang digunakan sebagai acuan dalam proses pelayanannya. SP sebagai acuan pelayanan yang diberikan setiap kantor pertanahan kabupaten / kota di seluruh Indonesia merujuk pada Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2017 tentang Standar Pelayanan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional. Standar pelayanan kementerian merupakan pedoman penyelenggaraan pelayanan kepada

masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah dan terukur. Tujuan penetapan standar pelayanan untuk mewujudkan tertib administrasi dalam penyelenggaraan pemerintah dan peningkatan kualitas pelayanan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Untuk mewujudkan harapan-harapan yang ingin dicapai sebagaimana yang telah ditetapkan pada kebijaksanaan tata tertib bidang Pertanahan tersebut, maka dalam kenyataan praktek sehari-hari, kantor pertanahan sebagai institusi resmi pemerintah yang berwenang mengatur dan mengeluarkan sertifikat tanah, dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari tidak luput dari perhatian publik berkaitan dengan kinerja pelayanan yang mereka berikan bagi masyarakat yang menggunakan jasanya.

Untuk instansi pemerintah yang menjadi pelayan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan, selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada. Dengan adanya informasi tentang penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja agar lebih sistematis dan tepat arah sehingga tujuan ataupun misi organisasi bisa tercapai dan pelayanan publik yang diberikan bisa lebih optimal. Dengan adanya kinerja birokrasi yang tinggi maka organisasi tersebut akan berjalan secara efektif, efisien dan responsif dalam memberikan pelayanan

Di Kabupaten Aceh Tengah persoalan dalam penguatan atas hak kepemilikan tanah perlu dilihat kembali karena dasar pembagian tanah pada dasarnya ada hak

atas tanah yang diberikan secara turun temurun, kemudian tanah ini akan dibagikan kepada anak-anaknya tanpa ada penguatan surat atas tanah berupa Surat Keterangan Tanah (SKT) atau sertifikat hibah dan lainnya.

Untuk mencapai kinerja organisasi dalam hal ini institusi kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang memadai dengan kualifikasi dan kompetensi yang tinggi untuk dapat memberikan pelayanan yang dapat memuaskan klien dalam hal ini adalah pengguna layanan pengurusan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang penulis lakukan dengan melakukan wawancara dengan responden yang membuat sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah ditemukan kondisi kinerja pelayanan yang relatif rendah. Hal ini ditandai dengan lamanya waktu proses penyelesaian sertifikat yang seharusnya sesuai dengan ketentuan bahwa jangka waktu penyelesaian SK Hak atas Tanah mencapai 99 (Sembilan puluh Sembilan) hari kerja. Keterlambatan ini disebabkan oleh berbagai kendala baik yang bersumber dari internal organisasi maupun dari sumber eksternal yaitu pengguna layanan. Kinerja pelayanan kepada masyarakat perlu di tingkatkan. Karena mengingat salah satu fungsi utama pemerintah adalah fungsi pelayanan masyarakat / *Public Service Function*. Oleh karena itu, kehadiran birokrasi pemerintah mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan judul “Kinerja Organisasi Dalam Pelayanan Administrasi Sertifikat Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah”

B. Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapatlah dirumuskan masalah penelitian, sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja organisasi dalam pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah?
2. Faktor - faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi dalam pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Rumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kinerja organisasi dalam pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dalam pelayanan administrasi sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan Kegunaan bagi penulis sendiri, instansi Kantor Pertanahan dan para pembaca pada umumnya.

1. Kegunaan Praktis.

Bagi pihak terkait penulisan ini sebagai sumber informasi yang dapat bermanfaat guna mengetahui kinerja organisasi kantor pertanahan kabupaten Aceh Tengah dalam pelayanan sertifikat tanah

2. Kegunaan Teoritis

a. Bagi penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan dalam bidang kinerja pelayanan khususnya dan manajemen sumber daya manusia pada dan manajemen pemasaran jasa pada umumnya.

b. Penelitian ini dapat memberikan masukan dan sebagai bahan pertimbangan bagi rekan-rekan yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Kinerja

Benardin dan Russel dalam Yeremias T. Keban (2004:192) mengartikan kinerja sebagai "*....the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specied time period...*". Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

The Scribner-Bantam English Dictionary dalam Sedarmayanti (2003 : 147) kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa "*entries*" berikut :

- a. *To do carry out; execute.* (Melakukan, menjalankan, melaksanakan).
- b. *To discharge of fulfil; as a vow.* (Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
- c. *To portray, as character in a play.* (Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
- d. *To render by the voice or musical instrument.* (Menggambarkannya dengan suara atau alat musik).
- e. *To execute or complete an undertaking.* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).

- f. *To act a part in play.* (Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan).
- g. *To perform music.* (Memainkan pertunjukan music).
- h. *To do what is expected of a person or machine.* (Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Arti performance atau kinerja dapat disimpulkan menjadi sebagai berikut :

“*Performance*” adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Pendapat lain mengutarakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*”, berarti: perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a spesific job function or activity during a spesific time period* (Berardin, John H & Joyce E.A Russel dalam Sedarmayanti, 2003:147)

Di samping itu menurut Sedarmayanti (2007:259) kinerja (*performance*) diartikan :

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar
- c. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan
- d. Menggambarkan dengan suara atau alat music
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan
- g. Memainkan (pertunjukan) music

h. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Lebih lanjut Sedarmayanti (2007:259) memberi arti kata *Performance* merupakan kata benda (noun) di mana salah satu arti adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari "*Performance*," berarti :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. *Performance* is defined as the record of outcome produced on specific job function or activity during a specific time period (Bernadian, John H. & Joyce E. A. Russel, 1993:379). (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika"

Berikut ini adalah beberapa kata kunci dari definisi kinerja yaitu :

- a. Hasil kerja pekerja.

- b. Proses atau organisasi.
- c. Terbukti secara konkrit.
- d. Dapat diukur, dan/atau dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. (Sedarmayanti, 2009:260)

Definisi mengenai kinerja organisasi dikemukakan juga oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005:175) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

Mangkunegara dalam bukunya Manajemen sumber daya manusia perusahaan (2009:67) memberikan definisi kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012:231) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Selanjutnya Wirawan (2009:5) mendefinisikan kinerja adalah Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Golbert (1977) dalam Notoatmodjo (2009:124) bahwa kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Lebih lanjut Notoadmodjo (2009:124) memberikan definisi kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Wibowo (2009:7) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai atau karyawan yang dapat dihasilkan baik dilihat dari kualitas pekerjaannya dan juga dilihat dari kuantitas hasil kerja yang dapat diselesaikan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang pegawai dan kinerja memiliki hubungan dengan pencapaian tujuan organisasi dan dapat memberikan kepuasan bagi konsumennya.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Hasil pekerjaan atau kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sangat ditentukan oleh beberapa faktor, Mangkunegara (2008:67) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Menurut Stoner (1981) dalam Notoatmodjo (2009:125) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, faktor persepsi.

Lebih lanjut Gibson maupun Stoner dalam Notoatmodjo (2009:125) mengatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan atau pegawai. Oleh Sebab itu, dalam rangka upaya meningkatkan kinerja organisasi, maka intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan. Senada dengan pendapat Gibson dan Stoner. Hasibuan, (2003) Dalam Notoatmodjo (2009:125) menjelaskan bahwa motivasi di dalam

suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain sebagai berikut :

- i. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan
- j. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja
- k. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- l. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan
- m. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- n. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Gibson (1977) dalam Notoatmodjo (2009:124) mengatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan kinerja seseorang dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yakni :

- a. Variabel individu, yang terdiri dari : pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang, keluarga, tingkat sosial ekonomi, dan faktor demografi (Umur, jenis kelamin, etnis dan sebagainya)
- b. Variabel organisasi. Yang antara lain terdiri dari: kepemimpinan, desain pekerjaan, sumber daya lain.

Selanjutnya Davis dalam Mangkunegara (2006:67) mengatakan bahwa :

<i>Human performance</i>	= <i>ability x motivation</i>
<i>Motivation</i>	= <i>attitude x situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>knowledge x skill</i>

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan reality, artinya pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata atau superior dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan kerjanya. Mereka bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya apabila mereka bersikap negatif maka terhadap situasi kerjanya maka motivasi kerjanya juga akan rendah.

c. *Human performance*

Adalah hasil atau keluaran dari motivasi dan kemampuan seseorang

Selanjutnya menurut Simamora dalam Wibowo (2007:89) mengatakan

kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

1. Faktor individual yang terdiri dari
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. *Job Design*

Sedangkan menurut Ruky dalam Nogi (2005:180) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.

3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penetaan ruangan dan kebersihan
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard an tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kinerja seseorang pegawai atau karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor tersebut ada yang bersumber dari individu pegawai itu sendiri dan ada pula faktor yang bersumber dari luar individu pegawai

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja sepatutnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kinerja dapat dicapai artinya pelaksanaan kerja apakah terdapat penyimpangan dari apa yang direncanakan baik dari segi kuantitas ataupun dari waktu yang direncanakan. Robertson dalam Mahsun (2006:25) memberikan define pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Pegukuran kinerja (*Performance meansurenment*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai sebera jauh pelanggan terpuaskan; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan “

Pendapat lain dikemukakan oleh Lohman dalam Mahsun (2006:25-26) yang mendefinisikan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian

pencapaian target-target tertentu yang diderivikasi dari tujuan strategis organisasi.

Dari definisi yang dikemukakan oleh di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang harus dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan baik dilihat dari tingkat efisiensi yang dicapai maupun dari kualitas output atau barang dan jasa.

Menurut Wibowo (2009:344) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan melalui :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
5. Menghindari konsekwensi dari rendahnya kualitas
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

Lebih lanjut Sikula dalam mangkunegara (2008:73) mengatakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja meliputi :

7. *Who* (siapa)

Pertanyaan ini mencakup : Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai vjabatan terendah. Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai

kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

8. *What* (Apa?)

Apa yang harus dinilai, yaitu : Objek /materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja. Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu akan datang (*future potential*).

9. *Why* (Mengapa?)

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini untuk : memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan kerja, dasar pengembangan karier dan dasar promosi jabatan.

10. *When* (Kapan?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodic, seperti setiap bulan, kuartal, triwulan, semester atau setiap tahun. Penilaian kinerja secara informal. Secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

11. *Where* (Di mana?).

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternative tempat. Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasi sendiri. Di luar tempat kerja (*of the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

12. *How* (Bagaimana?)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional, antara lain *rating scale*, *employee comparison*, sedangkan metode modern antara lain *management by objective (MBO)*, *assessment centre*.

4. Indikator Kinerja.

Terdapat beberapa definisi indikator kinerja yang diberikan oleh para ahli. Menurut Mahsum (2006:71) memberikan definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja (*Performance indicators*) adalah suatu variable yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. (Mahsum, 2006:77).

Terdapat beberapa ukuran atau indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja seseorang pegawai. Menurut Malthis (2006:378) berpendapat bahwa indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi tingkat dimana hasil aktivitas yang diketahui mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun

memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan

- c. Keandalan, adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeitham dan Berry dalam Sudarmanto (2009:14) kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.
- d. Kehadiran, adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.
- e. Kemampuan bekerja sama, adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahsum (2006:77) bahwa jenis indikator kinerja pemerintah daerah meliputi :

1. Indikator masukan (*Input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Indikator proses (*Process*). Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Indikator keluaran (*Out put*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik.
4. Indikator hasil (*outcome*). Adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran pada jangka menengah (efek langsung).

5. Indikator manfaat (*Benefit*). Adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir pelaksanaan kegiatan.
6. Indikator dampak (*Impact*). Adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

Selanjutnya Bangun (2012:233-234) mengatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu pengerjaannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- a. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Selanjutnya Menurut Hasibuan (2010:68-90) mengatakan beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja dengan seorang karyawan adalah :

1. Pengetahuan seseorang karyawan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
2. Apabila karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya
3. Sejauh mana tingkat produktivitas karyawan
4. Pengetahuan teknis karyawan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan menyelesaikan.
5. Seberapa jauh karyawan tergantung kepada orang lain dalam melaksanakan pekerjaannya
6. Kebijakan yang bersifat naluriah yang dimiliki oleh seseorang karyawan yang berhubungan dengan kinerjanya.
7. Kemampuan berkomunikasi baik sesama rekan maupun dengan atasan.
8. Kemampuan bekerjasama dengan karyawan maupun orang lain karena dalam hal ini sangat berperan dalam menentukan kinerjanya
9. Kehadiran dalam rapat yang disertai dengan kemampuan menyampaikan gagasan kepada orang lain, karena dalam hal ini mempunyai nilai tersendiri dalam menilai kinerja seseorang karyawan.
10. Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

11. Kepemimpinan menjadi faktor yang harus dinilai dalam kinerja terutama bagi karyawan yang berbakat “memimpin” sekaligus memobilitas dan memotivasi teman-teman untuk bekerja lebih baik.

Selanjutnya Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005: 174) menjelaskan bahwa indikator-indikator kinerja sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penelitian yang dilakukan dalam proses penemuan dan penggunaan indikator tersebut. Beberapa indikator tersebut antara lain:

1. McDonald dan Lawton dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) mengemukakan: *output oriented measures throughput, efficiency, effectiveness.*
 - a. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
2. Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174-175) mengemukakan: *economy, efficiency, effectiveness, equity.*
 - a. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya yang sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.

- c. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
- d. *Equity* atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

5. Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan: *responsiveness, responsibility, accountability*.

- a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya
- b. tanggap provider terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan customers.
- c. *Responsibility* atau tanggungjawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- d. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

6. Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan: *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*.

- a. *Tangibles* atau ketampakan fisik, artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh providers.
 - b. *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
 - c. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
 - d. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada customers.
 - e. *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.
7. Selanjutnya menurut Dwiyanto (2006 : 50-51) ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu sebagai berikut :
- b. Produktivitas.
Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu

memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

b. **Kualitas Layanan**

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik, akibat akses terhadap informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja organisasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik..

c. **Responsivitas**

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat

responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

d. **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. **Akuntabilitas**

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa

besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

6. Kumorotomo dalam Hessel (2006 : 52) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini.

a. Efisiensi.

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

b. Efektivitas.

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau kepastian. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

4. Pengertian Pelayanan

Salah satu klasifikasi produk adalah jasa (*service*). Menurut Tjiptono (2004:6) mengatakan bahwa jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Senada dengan pendapat Kotler dalam Tjiptono (2004:6) memberikan definisi jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Sedangkan menurut Moenir (2010 : 26) pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materi melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu pelayanan merupakan sebuah proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Sedangkan menurut Groomros (1990:27) dalam Ratminto dan Atik (2005:2) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang di sediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Supranto (2006:227) mengatakan bahwa pelayanan atau jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengonsumsi jasa tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Jasfar (2009:17) yang mengatakan jasa adalah setiap tindakan atau aktivitas dan bukan benda, yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik), konsumen terlibat secara aktif dalam proses produksi dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Sedangkan Zethaml dan Bitner dalam Lupiyoadi (2009:5-6) memberikan batasan bahwa jasa adalah :

“Service is all economic activities whose output is not physical product or construction is generally consumed at that time it is product, and provides added value in forms (such as convenience, amusement, comfort or health). Jasa merupakan semua aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan

berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan).

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan segala aktivitas yang dilakukan yang bersifat bukan benda yang tidak dapat diraba. Hal ini berarti jasa bersifat tidak berwujud yang hanya dapat dinikmati, dirasakan kepuasan dan kenyamanannya ketika mengkonsumsinya.

5. Pengertian pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kualitas pemerintah. Pelayanan publik dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan baik yang bersifat individual maupun kelompok. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidak semua jasa atau pelayanan disediakan oleh pihak swasta, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat

Menurut Sinambela (2011:5) pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan. Sedangkan di dalam Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, mendefinisikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh

penyelenggara pelayanan publik. Adapun asas-asas pelayanan publik yang termuat dalam undang-undang tersebut meliputi:

- a. Kepentingan umum
Yaitu pemberian pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan atau golongan.
- b. Kepastian hukum
Yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan hak
Yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban
Yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- e. Keprofesionalan
Yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif
Yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
Yaitu setiap warga negara berhak memperoleh pelayanan yang adil
- h. Keterbukaan
Yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i. Akuntabilitas
Yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. Ketepatan waktu
Yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- l. Kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan
Yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah dan terjangkau.

Berdasarkan definisi di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian proses atau usaha yang dilakukan

perorangan maupun instansi publik untuk mencapai tujuan tertentu atau melaksanakan ketentuan perundang-undangan.

6. Kualitas Pelayanan Publik

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu organisasi birokrasi pemerintah maupun organisasi perusahaan. Maka perlu menawarkan Kualitas pelayanan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa publik, sangat penting dalam upaya mewujudkan kepuasan pengguna jasa publik (*customer satisfaction*).

Menurut Sinambela (2011:6) kualitas pelayanan adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Sedangkan menurut Kasmir dalam Pasolong (2011:133) mengatakan bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan Menurut Zeithaml-Parasurman-Berry dalam Pasolong (2011:135) untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, terdapat indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi tersebut, yaitu:

a. *Tangibles* (bukti langsung)

Kualitas pelayanan berupa sarana fisik perkantoran, komputersasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi.

b. *Reliability* (kehandalan)

Kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.

8. *Responsivess* (daya tanggap)

Kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.

9. *Assurance* (jaminan)

Kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.

10. *Empaty* (empati)

Sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Sementara Garvin dalam Tjiptono dan Diana (2003:27) menyatakan terdapat delapan dimensi kualitas untuk memberikan pelayanan yang baik, yaitu:

- a. Kinerja (*performance*), karakteristik operasi pokok dari produk inti.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
- c. Kehandalan (*reability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*corformance to specification*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus dilakukan.
- f. *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. *Estetika*, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. pelayanan

yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar yang telah ditentukan.

7. Pengertian Kualitas Pelayanan

Dengan adanya hubungan personal yang sangat penting untuk menentukan kualitas pelayanan, maka setiap organisasi memerlukan *service excellence*, maksudnya adalah pelayanan unggul yakni suatu sikap atau cara-cara pegawai dalam melayani konsumen supaya mereka merasa terpuaskan oleh pelayanan yang diberikan

Pengertian kualitas pelayanan terfokus pada usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumen serta ketepatan penyampaian yang diberikan untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Wyckof dalam Lovelock yang dikutip oleh Tjiptono (2000:59), yaitu “Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen”

Keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dapat ditentukan dan diukur dengan pendekatan *service quality* yang telah dikembangkan oleh Parasuraman, Berry dan Zenthaml (dalam Lupiyoadi, 2006:181). *Service Quality* adalah seberapa jauh perbedaan antara harapan dan kenyataan para pelanggan atas layanan yang mereka terima. *Service Quality* dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas layanan yang benar-benar mereka terima dengan layanan sesungguhnya yang mereka harapkan. Kualitas pelayanan menjadi hal utama yang diperhatikan serius oleh organisasi, yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi.

Menurut Sviokla dalam Lupiyoadi (2009:176-179) mengatakan bahwa kualitas memiliki delapan dimensi pengukuran yang terdiri atas aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Kinerja (*performance*) Kinerja disini merujuk pada karakter produk inti yang meliputi merek, atribut-attribut yang dapat diukur, dan aspek-aspek kinerja individu. Kinerja beberapa produk biasanya didasari oleh preferensi subjektif pelanggan yang pada dasarnya bersifat umum.
- b. Keragaman produk (*features*). Dapat berbentuk produk tambahan dari suatu produk inti yang dapat menambah nilai suatu produk.
- c. Keandalan (*reability*). Dimensi ini berkaitan dengan timbulnya kemungkinan suatu produk mengalami keadaan tidak berfungsi (*malfunction*) pada suatu periode. Keandalan suatu produk yang menandakan tingkat kualitas sangat berarti bagi konsumen dalam memilih produk.
- d. Kesesuaian (*comformance*). Dimensi lain yang berhubungan dengan kualitas suatu barang adalah kesesuaian produk dengan standar dalam industrinya. Kesesuaian suatu produk dalam industri jasa diukur dari tingkat akurasi dan waktu penyelesaian termasuk juga perhitungan kesalahan yang terjadi, keterlambatan yang tidak dapat diantisipasi, dan beberapa kesalahan lain.
- e. Ketahanan dan daya tahan (*durability*). Ukuran ketahanan suatu produk meliputi segi ekonomis maupun teknis. Secara teknis, ketahanan suatu produk didefinisikan sebagai sejumlah kegunaan yang diperoleh seseorang sebelum mengalami penurunan kualitas. Secara ekonomis, ketahanan diartikan sebagai usia ekonomis suatu produk dilihat dari jumlah kegunaan yang diperoleh sebelum terjadi kerusakan dan keputusan untuk mengganti produk.
- f. Kemampuan pelayanan (*serviceability*). Kemampuan pelayanan bisa juga disebut dengan kecepatan, kompetensi, kegunaan, dan kemudahan produk untuk diperbaiki.
- g. Estetika (*Aesthetics*). Estetika merupakan dimensi pengukuran yang paling subjektif. Estetika suatu produk dilihat dari bagaimana suatu produk terdengar oleh konsumen, bagaimana penampilan luar suatu produk, rasa, maupun bau. Dengan demikian, estetika jelas merupakan penilaian dan refleksi yang dirasakan oleh konsumen.
- h. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*). Konsumen tidak selalu memiliki informasi yang lengkap mengenai atribut-attribut produk (jasa).

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan jasa merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan untuk menyampaikan jasa atau layanan secara *excellence* untuk memenuhi apa yang

harapan konsumen. Seberapa pentingnya kualitas pelayanan yang diberikan bagi konsumen dapat tercermin dari dimensi kualitas pelayanan yang akan diuraikan pada bagian berikut.

8. Dimensi Kualitas Pelayanan.

Menurut pendapat Parasuraman yang dikutip oleh Lupiyoadi (2006:182) memberikan penilaian mengenai kualitas pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan, konsumen menggunakan beberapa kriteria untuk membangun kualitas pelayanan jasa yang secara garis besarnya adalah:

Selanjutnya menurut Parasuraman dalam Lupiyoadi (2009:182) mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi kualitas pelayanan yaitu:

- a. Berwujud (*Tangible*) yaitu kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
- b. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.
- c. Ketanggapan (*Responsiveness*) yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.
- d. Jaminan dan kepastian (*assurance*) yaitu pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*) dan sopan santun (*courtesy*).
- e. Empati (*Empaty*) yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersipat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Di mana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengo[er]asian yang nyaman bagi pelanggan.

Sedangkan Gronroos dalam Jasfar (2009:53) mengatakan bahwa kualitas jasa dari sudut penilaian pelanggan dibedakan atas tiga dimensi berikut :

- a. *Technical* atau *outcome dimension*, yaitu berkaitan dengan apa yang diterima konsumen. Dimensi ini sama artinya dengan apa yang disebut kompetensi (*competence*) dari Parasuraman (1985).
- b. *Functional* atau *process related dimension*. yaitu berkaitan dengan cara jasa disampaikan atau disajikan.
- c. *Corporate image*, yaitu berkaitan dengan citra perusahaan di mata konsumen. Dimensi ini sama pengertiannya dengan kredibilitas (*credibility*) dalam pengertian Parasuraman (1985).

Sedangkan Johnston (et al) dalam Jasfar (2009:56) mengusulkan delapan belas dimensi kualitas, yaitu :

- a. *Acces*, yaitu lokasi yang mudah dijangkau, termasuk kemudahan untuk menemukan jalan-jalan dan kejelasan rute.
- b. *Aethetecs*, yaitu berkaitan dengan sampai sejauh mana paket jasa (*service package*) tersedia untuk memuaskan konsumen.
- c. *Attentiveness/helpfulness*, yaitu berhubungan dengan kontak personel, sampai sejauh mana mereka berkeinginan untuk membantu konsumen.
- d. *Availability*, yaitu berkaitan dengan ketersediaan fasilitas jasa, staf dan barang-barang bagi konsumen.
- e. *Care*, yaitu kepedulian, perhatian, simpati, dan kesabaran yang diperlihatkan kepada konsumen.
- f. *Cleanliness/Tidiness*, yaitu kebersihan, kerapian, dan keteraturan produk-produk fisik dalam paket jasa (*the service package*).
- g. *Comfort*, yaitu berkaitan dengan kenyamanan lingkungan dan fasilitas jasa.
- h. *Commitment*, yaitu komitmen pekerja terhadap tugas.
- i. *Communication*, yaitu kemampuan penyedia jasa untuk berkomunikasi dengan konsumen.
- j. *Competence*, yaitu berkaitan dengan keahlian dan profesionalisasi dalam penyampaian jasa.
- k. *Coustesy*, yaitu kesopanan, resppek dalam penyediaan jasa, terutama berkenaan dengan kontak staf dalam berhubungan dengan konsumen dan hak miliknya.
- l. *Flexibility*, yaitu berkaitan dengan keinginan dan kesanggupan pekerja untuk mengubah pelayanan jasa atau produk, menyesuaikan dengan keinginan konsumen.
- m. *Freindlinesss*, yaitu kehangatan dan keakraban penyedia jasa terutama kontak staf.
- n. *Functionality*, yaitu kemampuan jasa atau kesesuaian ' kualitas produk' baik berupa fasilitas jasa maupun barang-barang.

- o. Integrity, yaitu kejujuran, keadilan, dan kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan jasa kepada konsumen.
- p. Reliability, yaitu kehandalan dan konsistensi dari kinerja fasilitas jasa, barang-barang, dan staf.
- q. Responsiveness, yaitu kecepatan dan ketepatan penyampaian jasa.
- r. Security, yaitu keselamatan dan keamanan konsumen serta peranan mereka dalam proses jasa.

Kualitas tidak dipisahkan dari produk dan jasa atau pelayanan. Tjiptono (1995:51) mengemukakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pengertian kualitas pelayanan dikemukakan oleh Lukman (1994:14) dalam bukunya Manajemen Kualitas Pelayanan, yakni Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

Kualitas pelayanan yang dimaksudkan tersebut prinsipnya tidak jauh dari prinsip-prinsip pelayanan yang berkualitas. Yang mana telah diuraikan oleh Moenir dalam bukunya manajemen pelayanan umum (1997:41) bahwa :

- a. Sebelum segala sesuatu dimulai, maka prosedur harus ditetapkan lebih awal.
- b. Proses dan prosedur itu harus diketahui oleh semua pihak yang terlibat dan tidak boleh mengandung interpretasi ganda.
- c. Kualitas muncul dari orang – orang yang bekerja dalam sistem artinya orang bekerja mengikuti suatu sistem, satu mata rantai yang akhirnya membuahkan hasil. Apabila sistem itu baik, maka kecil kemungkinannya kesalahan akan terjadi.
- d. Peninjauan kualitas oleh para eksekutif, perlu dilakukan secara periodik dalam arti perlu diadakan penyempurnaan dalam prosedur jika dipandang perlu jika memperhatikan selera pihak yang dilayani.
- e. Kualitas pelayanan dapat dicapai hanya apabila para pemimpin organisasi secara perlahan dan konsisten pada peningkatan kualitas dan kemudian menyempurnakan secara berkala.
- f. Kualitas berarti memenuhi kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen.
- g. Kualitas menuntut kerjasama yang erat.

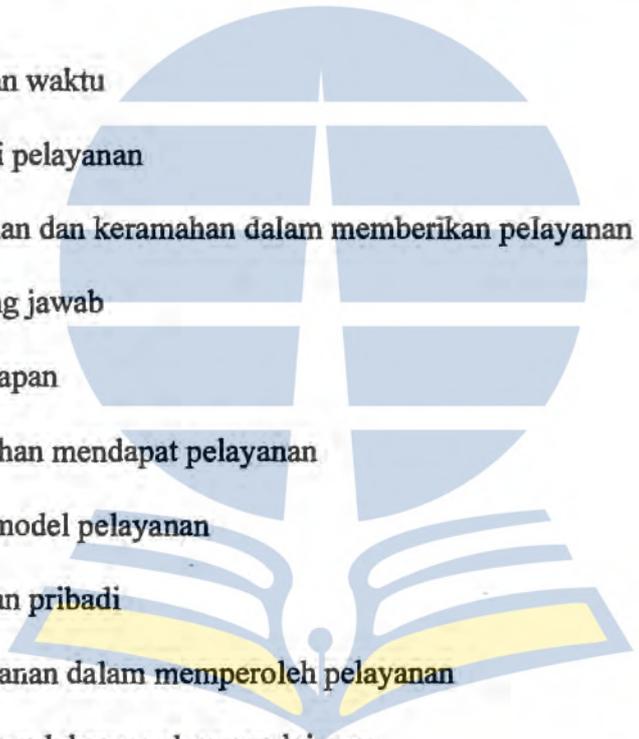
Mewujudkan pelayanan yang berkualitas sebagai ujung tombak dari output yang dihasilkan dari kerangka sistem pelayanan umum dan pelayanan prima lebih ditentukan dan tergantung dari segenap segmen yang terkait dalam pelayanan itu sendiri.

Ada beberapa pendapat mengenai dimensi kualitas pelayanan, antara lain pendapat dari Garvin dalam Boyd Walker and Larreche (2000:272) yang mengembangkan dimensi kualitas pelayanan, yakni :

- a. Kinerja (performance) karakteristik operasi pokok dari produk atau layanan, misalnya kecepatan pelayanan, kemudahan dan kenyamanan selama pelayanan, dan lain-lain.
- b. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (feature) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap, misalnya pelayanan khusus yang diberikan kepada pelanggan yang berbeda dengan tempat lainnya.
- c. Keandalan (reliability) yaitu kemungkinan yang kecil untuk mengalami kerusakan atau gagal untuk digunakan.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specification) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (durability) berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan. Dimensi ini berkaitan dengan sampai berapa lama suatu produk dapat berlaku untuk digunakan.
- f. Serviceability meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, serta penanganan keluhan yang memuaskan.

- g. Kualitas yang dipersepsikan (*percieved quality*) yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Biasanya karena kurangnya pengetahuan pembeli akan atribut/ ciri-ciri produk yang akan dibeli, maka pembeli mempresepsikan kualitasnya dari aspek harga, nama merk, iklan, dan reputasi organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gaspersz (1997:2) menjelaskan terdapat bebrera dimensi yang harus mendapat perhatian dalam perbaikan kualitas jasa, yaitu :

- 
- a. Ketepatan waktu
 - b. Akuarasi pelayanan
 - c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
 - d. Tanggung jawab
 - e. Kelengkapan
 - f. Kemudahan mendapat pelayanan
 - g. Variasi model pelayanan
 - h. Pelayanan pribadi
 - i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
 - j. Atribut pendukung pelayanan lainnya

9. Kinerja Pelayanan

Dilihat dari ilmunya, administrasi merupakan kegiatan pelayanan dan memang salah satu fungsi pemerintah dalam pembangunan adalah menyelenggarakan pelayanan publik. Sondang P. Siagian mengatakan, teori klasik ilmu administrasi negara mengajarkan bahwa pemerintahan negara pada

hakikatnya menyelenggarakan dua jenis fungsi utama, yaitu fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Fungsi pengaturan biasanya dikaitkan dengan hakikat negara modern sebagai suatu negara hukum (*legal state*) sedangkan fungsi pelayanan dikaitkan dengan hakikat negara sebagai suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Baik fungsi pengaturan maupun fungsi pelayanan menyangkut semua segi kehidupan dan penghidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, dan pelaksanaannya dipercayakan kepada aparat pemerintah tertentu yang secara fungsional bertanggung jawab atas bidang-bidang tertentu kedua fungsi tersebut (Siagian, 1992: 128-129). Istilah lain yang sejenis dengan pelayanan itu adalah pengabdian dan pengayoman. Dari seorang administrator diharapkan akan tercermin sifat-sifat memberikan pelayanan publik, pengabdian kepada kepentingan umum dan memberikan pengayoman kepada masyarakat lemah dan kecil. Administrator lebih menekankan pada mendahulukan kepentingan masyarakat/umum dan memberikan *service* kepada masyarakat ketimbang kepentingan sendiri (Thoha, 1991: 176-177).

Pelayanan publik adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah maupun swasta yang menghasilkan barang dan jasa, yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik (Syahrir dalam Prisma no. 12, 1986: 11). Hampir sama dengan apa yang diungkapkan oleh syahrir juga dinyatakan oleh Miftah Thoha, pelayanan sosial merupakan suatu usaha yang dilakukan seseorang atau kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu (Thoha, 1991: 39). Sedangkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara no. 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, disebutkan

pengertian pelayanan umum sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat maupun di daerah dan di lingkungan BUMN/BUMD, dalam bentuk barang/jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Moenir, 1992:34).

Pada prinsipnya setiap pelayanan umum ini, senantiasa harus selalu ditingkatkan kinerjanya sesuai dengan keinginan klien atau masyarakat pengguna jasa. Akan tetapi kenyataannya untuk mengadakan perbaikan terhadap kinerja pelayanan publik bukanlah sesuatu yang mudah. Banyaknya jenis pelayanan umum di negeri ini dengan macam-macam persoalan dan penyebab yang sangat bervariasi antara satu dengan yang lainnya, sehingga perlu dicari suatu metode yang mampu menjawab persoalan tadi, guna menentukan prioritas pemerintah. (Harry P. Hatry, 1980 : 41).

Guna menemukan formula dan metode yang tepat dalam upaya melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi publik, maka dibutuhkan penilaian terhadap kinerjanya sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi publik dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Selain itu, penilaian terhadap kinerja pelayanan juga penting untuk memberikan tekanan kepada pejabat yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan tersebut.

Patut disayangkan kenyataan penilaian terhadap kinerja pelayanan organisasi publik masih amat jarang diselenggarakan. Berbeda dengan sektor privat yang

kinerjanya dengan mudah bisa dilihat dari profitabilitas yang diperolehnya, sementara organisasi publik tidak memiliki tolok ukur yang jelas dan informasi mengenai kinerja pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi publik sukar didapatkan oleh pengguna jasa. Bahkan boleh dikatakan informasi yang akurat dan bisa dengan mudah diakses oleh publik mengenai kinerja pelayanan sebuah organisasi publik belum tersedia di dalam masyarakat, walaupun ada hanya sebatas berita tentang ketidakpuasan masyarakat atas pelayanan birokrasi dimedia massa. Terbatasnya informasi mengenai kinerja pelayanan publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai hal yang penting oleh pemerintah. dan tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik dapat dijadikan bukti bahwa pemerintah belum serius menangani dan memprioritaskan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang utama.

Faktor lain yang menyebabkan sulit didapatkan keterangan dan informasi mengenai kinerja pelayanan publik dikarenakan begitu kompleksnya indikator kinerja, yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik. Hal ini disebabkan oleh *stakeholders* yang sangat banyak dan memiliki kepentingan yang berbeda-beda pada birokrasi publik. Kondisi ini kontras dengan sektor privat yang indikator kinerjanya relatif lebih sederhana. Kesulitan lainnya dalam mengukur kinerja birokrasi publik adalah dikarenakan tujuan dan misi birokrasi publik seringkali menjadi absurd dan tidak jelas karena sifatnya multidimensional. Kenyataan bahwa birokrasi publik memiliki *stakeholders* yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu dengan yang lainnya membuat birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Konsekwensinya, indikator pengukuran kinerja bagi tiap-tiap *stakeholders* juga

berbeda-beda. Namun demikian menurut Dwiyanto (2002:48) ada beberapa indikator yang dapat digunakan mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kinerja Layanan
3. Responsivitas
4. Responsibilitas
5. Akuntabilitas

Dengan lebih kompleks lagi, Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang sifatnya fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui aspek fisik pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya komputer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam dan aksesoris, serta berbagai fasilitas kantor pelayanan yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Sementara itu Kumorotomo (1996) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah:

- a. Efisiensi
- b. Efektivitas
- c. Keadilan
- d. Daya Tanggap

Dari indikator kinerja organisasi pelayanan publik yang dikemukakan oleh Kumorotomo tersebut, selanjutnya dihubungkan dengan pendapat Dwiyanto (2002:47) yang menyatakan, bahwa penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang melekat pada

birokrasi itu seperti efisiensi dan efektifitas, tetapi harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas, dan responsivitas.

Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik seringkali memiliki kewenangan monopoli sehingga para pengguna tidak memiliki alternatif sumber pelayanan. Akibatnya, dalam proses pelayanan birokrasi publik, penggunaan pelayanan oleh publik sering tidak ada hubungannya sama sekali dengan kepuasan terhadap pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target semata.

Sekarang ini sebaiknya kinerja harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat agar didapatkan hasil atau terdapat hubungan antara penggunaan pelayanan oleh publik dengan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan. Tentunya suatu kegiatan organisasi publik akan memiliki kinerja yang tinggi, kalau kegiatan yang dilaksanakan dan dijalankan tersebut dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Dengan demikian dalam penelitian ini, penulis akan lebih menekankan pengukuran kinerja pelayanan pada indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa sebagaimana pendapat Dwiyanto (2002). Untuk itu penulis menetapkan indikator-indikator pengukuran kinerja pelayanan organisasi publik sebagai berikut : Responsivitas, Responsibilitas, Akuntabilitas, Produktifitas dan Kepuasan pelanggan. Untuk memperjelas penggunaan indikator tersebut, berikut

ini dikemukakan satu persatu penjelasan konsep dari masing-masing indikator tersebut.

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas ini dirasa terlalu sempit dan kemudian *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kepuasan Pelanggan

Kehadiran organisasi publik adalah suatu alat untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik. Jadi kinerja pelayanan publik dapat dikatakan berhasil apabila ia mampu mewujudkan apa yang menjadi tugas dan fungsi utama dari organisasi yang bersangkutan. Untuk itu maka, organisasi maupun karyawan yang melaksanakan suatu kegiatan harus selalu berorientasi dan berkonsentrasi terhadap apa yang menjadi tugasnya. Termasuk didalamnya untuk mengeksplorasi segala sumber daya yang dimiliki karyawan guna menunjang pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memuaskan pengguna jasa. Apabila pengguna jasa merasa puas, inilah hasil atau profit dari organisasi pelayanan publik.

Menurut Day dalam Tjiptono (2004:146) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian/diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau

norma kinerja lainnya) dan kinerja actual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Engel et al (1990) dalam Tjiptono (2004:146) bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (outcome) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan Kotler (1994) dalam Tjiptono (2004:146) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapan.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakeselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

c. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu penelitian yang telah selesai dilakukan dan dijadikan acuan oleh penelitian lain. Manfaat utama dari hasil penelitian terdahulu adalah menambah wawasan bagi seorang peneliti baru sebelum terjun ke lapangan untuk melakukan penelitian. Adapun penelitian yang pernah dilakukan tentang kualitas pelayanan Kantor Pertanahan diantaranya :

1. Hardiyansyah, L.N. Intan dan R.M Fijriyah (2017), meneliti tentang Kinerja Aparatur Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Palembang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa praktek kinerja dari pelayanan yang diberikan

oleh aparaturn kantor Pertanahan di Kota Palembang. Dengan tujuan untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja aparaturn. Dimana secara teori hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dari praktek kinerja pelayanan Kantor Pertanahan di Kota Palembang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan model Interpretif Geetz dimana model ini merupakan bagian dari pendekatan phenomenological yang berusaha untuk menemukan pemaknaan dibanding hukum, berusaha untuk mencari pemahaman daripada mencari teori dari suatu fenomena. Fokus penelitian ini adalah kinerja dari pelayanan aparaturn di Kantor Pertanahan Kota Palembang melalui indikator responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

2. Lambertus Klau (2016), melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang menghambat kualitas kinerja pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada. Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menyajikan data secara sistematis, fakta dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Data yang dipergunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari informan dan data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung. Dengan mengutamakan desain penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali mengenai fakta kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada.
3. Nazar Maula Kusumah (2016), meneliti tentang Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Etiket Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Pembuatan Sertifikat Tanah Di Kantor Pertanahan Nasional Kabupaten

Ciamis. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, untuk mengetahui adakah pengaruh dari variabel kualitas pelayanan dan etiket pelayanan terhadap kepuasan masyarakat. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling metode pengumpulan data menggunakan kuisioner, wawancara, dan observasi. Sasaran dalam penelitian ini adalah masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan pembuatan sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Ciamis dalam setahun terakhir.

4. Piterson Kitong (2015), melakukan penelitian tentang Kinerja Badan Pertanahan Nasional dalam Pelayanan Administrasi Sertifikasi Tanah (Suatu Studi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera). Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisi kinerja Badan Pertanahan Nasional dalam pelayanan administrasi sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif . Tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara, dan observasi. Wawancara dilakukan kepada pihak terkait yang berhubungan dengan obyek penelitian. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor Badan Pertanahan Nasional diKabupaten Halmahera Utara dalam pelayanan peralihan hak atas tanah umumnya sudah berjalan dengan cukup baik.
5. Sudarmanto (2014), melakukan penelitian tentang kualitas pelayanan pendaftaran tanah secara massal melalui proyek Operasi Nasional Agraria (PRONA). Penelitian ini dilandasi atas dasar kebutuhan akan pengakuan hak atas tanah yang berupa kepemilikan sertifikat tanah. Sebagai upaya

tindak lanjut pemerintah berinisiatif melakukan pelayanan prima kepada masyarakat dengan menonjolkan efektifitas dan ekonomis untuk kepemilikan hak atas tanah. Atas dasar inilah disusunlah program PRONA, suatu program sertifikat tanah massal bersubsidi yang diperuntukkan bagi masyarakat ekonomi rendah. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini mendeskriptifkan dan menganalisis proses pelayanan PRONA, kualitas pelayanan pendaftaran tanah secara massal melalui PRONA dan faktor pendukung serta faktor penghambat pelayanan PRONA.

6. Drs. Hiskia Simarmata (2012), meneliti tentang Analisis kualitas pelayanan penerbitan sertifikat tanah di Kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Sumatera Utara (Studi kasus di Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun). Penelitian dilakukan untuk mengetahui persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik dalam hal kualitas pelayanan penerbitan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara dan menganalisis unsur- unsur yang mempengaruhi kualitas pelayanan penerbitan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini merupakan penggabungan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif. Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data dengan kuisioner dan melakukan analisis statistik untuk menemukan hubungan dua atau lebih variabel.

Untuk lebih jelas, beberapa penelitian terdahulu tercantum dalam Tabel 2.1

berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Hardiyansyah, L.N. Intan dan R.M Fijriyah (2017)	Kinerja Aparatur Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Palembang	metode kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan model Interpretif Geetz	kinerja aparatur Kantor Pertanahan Kota Palembang, dilihat dari indikator responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas masih kurang tanggap dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat
<p>Perbedaan : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa praktek kinerja dari pelayanan yang diberikan oleh aparatur kantor Pertanahan di Kota Palembang. Dengan tujuan untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja aparatur. Dimana secara teori hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dari praktek kinerja pelayanan Kantor Pertanahan di Kota Palembang.</p>				
2.	Lambertus Klau (2016)	faktor- faktor yang menghambat kualitas kinerja pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada	Deskriptif kualitatif dengan pendekatan kualitatif	Menunjukkan bahwa kinerja pelayanan kantor pertanahan Kabupaten Ngada belum optimal karena kurangnya sarana dan prasarana dan belum optimal penyelesaian konflik dan perkara pertanahan
<p>Perbedaan: 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.</p>				

3.	Nazar Maula Kusumah (2016)	Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Etiket Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Pembuatan Sertifikat Tanah Di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Ciamis	metode kuantitatif	menunjukkan bahwa dari dua variabel yang terdiri dari kualitas pelayanan dan etiket pelayanan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan masyarakat. Hal ini membuktikan bahwa semua variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel dependen yaitu kepuasan masyarakat
<p>Perbedaan :</p> <p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, untuk mengetahui adakah pengaruh dari variabel kualitas pelayanan dan etiket pelayanan terhadap kepuasan masyarakat. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster random sampling</p>				
4.	Piterson Kitong (2015)	Kinerja Badan Pertanahan Nasional dalam Pelayanan Administrasi Sertifikasi Tanah (Suatu Studi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera)	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Halmahera Utara dalam pelayanan peralihan hak atas tanah umumnya sudah berjalan

				dengan cukup baik.
<p>Perbedaan : Tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara, dan observasi. Wawancara dilakukan kepada pihak terkait yang berhubungan dengan obyek penelitian, yaitu Kepala Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Halmahera Utara, Kepala Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah, petugas loket, dan dilanjutkan kepada masyarakat pemohon peralihan hak atas tanah dengan metode pengambilan sampelnya. Telaah dokumen dilakukan terhadap dokumen maupun buku-buku pedoman yang berhubungan dengan topik penelitian. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung mengenai pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera Utara. teknik analisis datanya adalah kualitatif dengan cara analisis konteks dari telaah pustaka dan analisis pernyataan dari hasil wawancara dan observasi, reduksi data.</p>				
5.	Sudarmanto (2014)	kualitas pelayanan pendaftaran tanah secara massal melalui proyek Operasi Nasional Agraria (PRONA)	kualitatif dengan pendekatan deskriptif	Menyatakan bahwa pelayanan sertifikat PRONA yang dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Sukamara telah memenuhi seluruh unsur-unsur pelayanan yang berkualitas
<p>Perbedaan : Penelitian ini mendeskripsikan dan menganalisis proses pelayanan PRONA, kualitas pelayanan pendaftaran tanah secara massal melalui PRONA dan faktor pendukung serta faktor penghambat pelayanan PRONA</p>				
6.	Drs. Hiskia Simarmata (2012)	Analisis kualitas pelayanan penerbitan sertifikat tanah di Kantor wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Sumatera Utara (Studi kasus di Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun)	Kualitatif dan kuantitatif	Persepsi masyarakat pengguna pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun sudah cukup memuaskan. Faktor- faktor yang

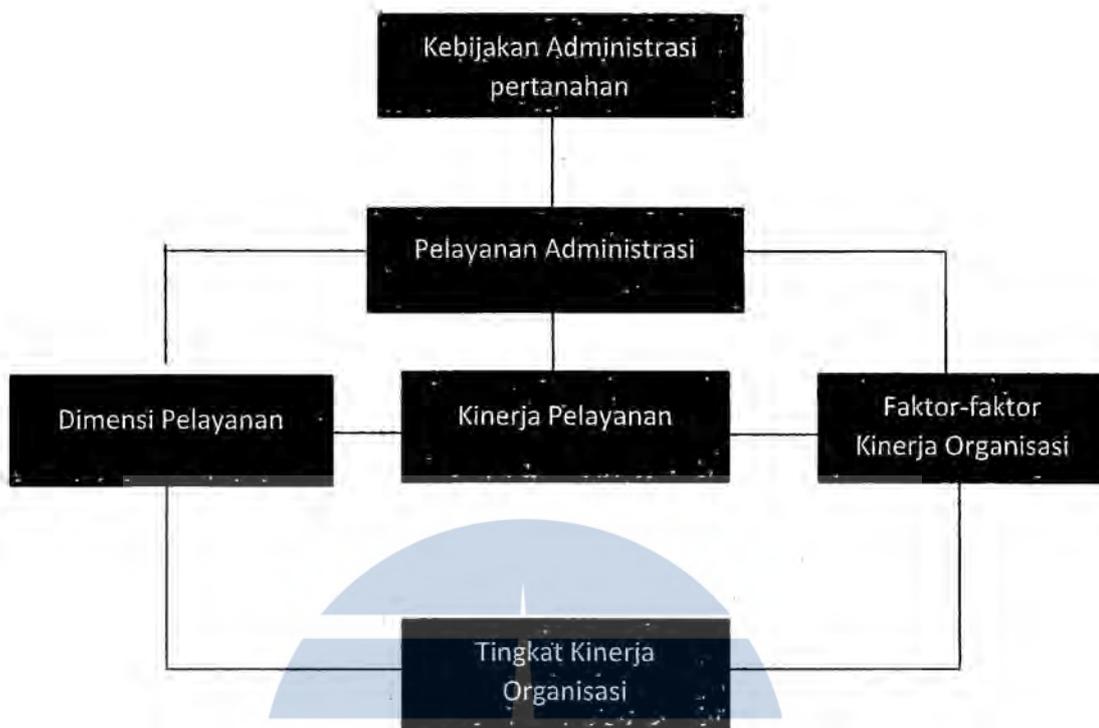
			<p>mempengaruhi kualitas pelayanan publik berdasarkan perilaku pegawai (perilaku yang melayani pengguna jasa), kenyamanan (ketentuan dan keteraturan penataan ruangan dan bagian- bagian berdasarkan ruang lingkup kerja masing- masing), sistem dan prosedur pelayanan (tidak berbelit- belit, transparansi biaya dan bukti tanda terima) dan sarana dan prasarana pelayanan</p>
<p>Perbedaan : Pengolahan data yang digunakan berpedoman kepada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang pedoman umum penyusunan indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan instansi masyarakat</p>			

d. Kerangka Berpikir

Berdasarkan landasan teori di atas dapat disusun konsep tentang kinerja dan kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sebagai pemberi pelayanan di bidang pertanahan di daerah Takengon diharapkan dapat memberikan pelayanan yang prima dan kinerja yang tinggi dalam perwujudan

pemberian pelayanan. Dalam memberikan pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat memanfaatkan fasilitas yang ada untuk menunjang kinerja. Kantor Pertanahan diharapkan juga dapat menghadapi hambatan-hambatan yang ada dengan memberikan informasi yang cepat dan akurat kepada masyarakat sehingga masyarakat tidak menemui kendala dalam mendapatkan sertifikat tanah. Dengan kata lain Kantor Pertanahan perlu melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang bagaimana cara mendapatkan sertifikasi tanah itu sendiri.

Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat diukur dengan beberapa indikator diantaranya adalah produktifitas, responsivitas, responsibilitas, kepuasan pelanggan dan akuntabilitas. Indikator-indikator ini dipilih karena dari kelima indikator tersebut dapat berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja organisasi Kantor Pertanahan Takengon dalam pelayanan sertifikasi tanah sehingga dapat diketahui apakah kinerja organisasi Kantor Pertanahan itu sudah optimal atau belum. Dari berbagai indikator tersebut akan didapatkan gambaran mengenai Kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam pelayanan sertifikasi tanah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

e. Operasionalisasi Konsep

1. Kinerja Pelayanan

Kinerja Pelayanan adalah kemampuan organisasi pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pelanggan, baik melalui layanan teknis maupun layanan administrasi (Dwiyanto, 1995:6). Kemudian untuk mengukur kinerja layanan yang diberikan oleh organisasi publik kepada masyarakat agar penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan organisasi publik selanjutnya adalah, *responsivitas*, *responsibility*, dan *accountability*. Menurut Lenvine dkk (1990) dalam Dwiyanto, 1995 : 7-8) tiga konsep tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

a. Responsivitas.

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan

program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

b. **Responsibilitas**

Responsibilitas di sini menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan organisasi.

c. **Akuntabilitas**

Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk atau mematuhi kehendak pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*).

Selain ketiga indikator diatas yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja pelayanan organisasi publik kepada masyarakat, indikator produktivitas dan kepuasan dapat pula dijadikan sebagai alat ukur mengenai kinerja pelayanan.

Menurut Gibson dkk (1992:32-33), bahwa :

d. **Produktivitas.**

Produktivitas di sini menggambarkan tentang kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output yang sesuai dengan permintaan lingkungan.

e. **Kepuasan**

Tindakan untuk memerinci hubungan antara beberapa rangkaian variabel pokok yang secara bersama-sama mempengaruhi hasil yang diinginkan. Usaha demikian merupakan pekerjaan yang luar biasa besarnya mengingat banyaknya variabel yang mempunyai hubungan dengan kinerja pelayanan.

2. **Pelayanan Publik**

Merupakan pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi ini sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan.

BAB III

METODOLGI PENELITIAN

Suatu penelitian sosial pada dasarnya diharapkan dapat mengungkapkan fenomena tertentu serta menghasilkan kesimpulan teoritis tentang jalin-menjalannya gejala atau fenomena tadi. Bobot kinerja penelitian sosial ditentukan oleh kemampuan untuk mewujudkan dua kategori kinerja, yaitu visi (*vision*) dan *presisi*.

Visi adalah kemampuan peneliti untuk melihat jalin-menjalannya fenomena atau peristiwa yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan *presisi* meliputi kemampuan peneliti untuk mengungkap realitas sosial secara obyektif, tepat dan *unbiased* atau tidak menyimpang. Persoalan penting bagi suatu penelitian adalah mengenai pemilihan metodologinya akan menentukan derajat keberhasilan penelitian.

A. Desain Penelitian

Di dalam penelitian ini penulis ingin memberikan gambaran metode yang aktual dengan jalan mengumpulkan data, menyusun, menganalisa dan menginterpretasikannya. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan sosial, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Arikunto (2010:3).

Penelitian ini lebih merupakan studi kasus, dalam hal ini Noeng Muhajir (1989 : 162) mengatakan bahwa studi kasus merupakan pengujian yang mendalam dan merinci dari satu konteks, dari satu obyek, dari satu kumpulan dokumen atau dari satu kejadian khusus. Lebih lanjut Amri Marzali (1980: 14) mengemukakan

bahwa metode penelitian kasus (studi kasus) adalah pemahaman terhadap responden, tidak menggunakan sampel besar dan tidak dianalisa dengan angka secara statistik. Menurut Amri Marzali, *case study* bukanlah suatu teknik penelitian khusus, tetapi adalah suatu pendekatan, suatu cara bagaimana mengorganisasi data sosial agar dapat diperoleh satu sifat yang utuh (*Unitary character*) dari obyek. Kesimpulan yang dihasilkan atas dasar studi kasus ini tentu saja terbatas pada kesatuan sosial yang diteliti. Pada lingkup yang lebih luas, kesimpulan yang dihasilkan hanya berlaku sebagai proposisi hipotesis yang mungkin berlaku untuk penelitian semacam.

Penelitian tersebut hanya menyangkut pokok-pokok dalam garis besar secara umum, dengan maksud mengumpulkan sebanyak mungkin informasi mengenai kinerja pelayanan yang dilakukan oleh organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah. Berdasarkan kepada hal tersebut di atas, maka penulis menganggap tepat kalau tipe penelitian tersebut adalah penelitian *eksploratif*. Dengan menggunakan tipe penelitian tersebut, maka penulis berusaha untuk menganalisis dan menggambarkan kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Sumber informasi dalam penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, sedangkan informan dalam penelitian ini yaitu orang-orang yang dipandang dapat memberikan informasi yang memadai (*key person*) dari kegiatan pelayanan seperti aparat yang terlibat langsung tugasnya dengan proses pelayanan kepada masyarakat, seperti Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, Kepala Subbagian Tata Usaha, Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, Kepala Seksi Pengadaan Tanah, Kepala Seksi Infrastruktur

Pertanahan, Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, Petugas Ukur dan beberapa aparatur Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah serta warga masyarakat yang sedang mengurus sertifikat tanahnya pada kantor pertanahan.

C. Instrumen Penelitian

Pedoman wawancara, dibuat untuk melakukan wawancara dan berisi sejumlah pertanyaan pokok. Adapun tujuannya adalah untuk mempermudah peneliti dalam melakukan wawancara dengan para informan sebagai narasumber peneliti, agar hasil yang berupa data dapat diartikan lebih mendalam. Namun demikian bila permasalahan berkembang dalam wawancara tersebut, maka wawancara yang dilakukan menjadi tidak terstruktur.

Tabel 3.1
Instrumen Penelitian

No	Tujuan Penelitian	Variabel	Indikator
	1. Menganalisis Kinerja pelayanan administrasi sertifikat tanah pada kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.	Produktivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berapa jumlah permohonan sertifikat tanah dan berapa penyelesaiannya dari tahun 2014-2017 2. Bagaimana layanan yang dirasakan oleh masyarakat 3. Berapa lama yang dibutuhkan untuk menerbitkan sertifikat
	2. Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah	Kepuasan Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kinerja para pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah. 2. Bagaimana proses pelayanan administrasi sertifikat tanah di Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah 3. Apa yang dilakukan jika ada komplein tentang sertifikat yang dikeluarkan tidak sesuai dengan harapan masyarakat.
		Responsivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kinerjanya dalam mengatasi, menanggapi dan

			<p>memenuhi, kebutuhan, keluhan dan aspirasi masyarakat dalam pengurusan sertifikat tanah.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Upaya-upaya yang dilakukan dalam menangani keluhan 3. Apa program dalam menyusun agenda prioritas pelayanan, dan mngembangkan program-program pelayanan public sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. 4. bagaimana kemampuan aparatur dalam menbgenali kebutuhan masyarakat 5. Bagaimana menanggapi keluhan masyarakat dari berbagai segi pelayanan.
		Responsibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. bagaimana tanggapan terhadap pegawai yang tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur dan standar Kantor PertanahanbKabupaten Aceh tengah. 2. Kendala apa yang menyebabkan tertundanya penyelesaian tugas 3. Bagaimana standar pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.
		Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi public itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak 2. Apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan yang dilakukan oleh kantor pertanahan sudah sesuai dengan norma dan nilai-nilai yang dianut 3. Bagaimana kinerja pelayanan dibandingkan dengan jumlah biaya yang dikeluarkan masyarakat.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, perlu dilakukan metode (teknik) sebagai berikut :

1. Pengamatan langsung atau observasi
2. Wawancara tidak terstruktur, dan
3. Sumber tertulis.

Untuk lebih jelasnya ketiga sumber data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengamatan langsung yaitu tehnik pengumpulan dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian. Ada dua jenis pengamatan menurut Nazir, yaitu pengamatan berstruktur , dan pengamatan yang tidak berstruktur. Pengamatan berstruktur menurut Nazir (1988;219) adalah : Sipeneliti telah mengetahui aspek apa dari aktifitas yang akan diamatinya yang relevan dengan masalah serta tujuan penelitiannya, dengan pengungkapan yang sistematis untuk menguji hipotesisnya.

Dengan demikian, pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini, sejalan dengan pertanyaan penelitian dan bermaksud untuk melengkapi data-data dan informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan aspek-aspek perbandingan dalam penelitian ini.

2. Wawancara. Dilaksanakan dengan tujuan untuk lebih memahami berbagai data dan informasi sekunder. Definisi wawancara menurut Nazir (1988;234) adalah: Proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian, dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara sipenannya atau pewawancara dengan sipenjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (pedoman wawancara).

Dalam penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan orang-orang yang dipandang dapat memberikan informasi yang memadai (*key person*) dari kegiatan pelayanan. Dalam hal ini maka responden yang akan diwawancarai adalah seperti aparat yang terlibat langsung tugasnya dengan proses pelayanan kepada masyarakat, seperti Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, Kepala Subbagian Tata Usaha, Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, Kepala Seksi Pengadaan Tanah, Kepala Seksi Infrastruktur Pertanahan, Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, Petugas Ukur dan beberapa aparatur Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah serta warga masyarakat yang sedang mengurus sertifikat tanahnya pada kantor pertanahan.. Selanjutnya apabila diperlukan peneliti akan menambah jumlah responden yang diwawancarai baik dari aparat maupun warga masyarakat, sampai penulis memiliki pemahaman yang baik tentang permasalahan yang sedang diteliti, terhadap responden yang ada. Termasuk juga mewawancarai beberapa warga masyarakat yang penulis anggap sudah mengetahui permasalahan pelayanan pada kantor pertanahan.

E. Metode Analisa Data

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka metode analisis data yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Melalui teknik tersebut, akan digambarkan seluruh fakta yang diperoleh dari lapangan dengan menerapkan prosedur sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif kualitatif dengan mengembangkan kategori-kategori yang relevan dengan tujuan penelitian. Penafsiran terhadap hasil analisis deskriptif kualitatif dengan berpedoman kepada teori –teori yang sesuai.

2. Selanjutnya penulis melakukan kegiatan analisis data dengan tahapan berikut ini; setelah wawancara dilakukan kepada responden, selanjutnya hasil wawancara tersebut ditranskripkan kedalam bentuk narasi, untuk kemudian penulis sesuaikan kembali kategorinya berdasarkan variabel yang telah disusun. Setelah itu penulis melakukan *crosscheck* dengan data narasi yang ada, untuk kemudian barulah ditetapkan tentang analisis permasalahan yang disajikan pada tulisan ini.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Institusi Penelitian

Kantor Pertanahan adalah instansi vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional melalui Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional. Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah merupakan lembaga pemerintah dibawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang berada di tingkat Kabupaten/Kota.

a. Visi dan Misi

Visi dan misi yang dilaksanakan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah merupakan turunan dari visi dan misi Kementerian ATR/BPN yang dilaksanakan pada lingkup kabupaten.

Visi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah “Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia”.

Adapun misi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah yaitu “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. Menguatkan lembaga pertanahan sesuai dengan jiwa, semangat, prinsip dan aturan yang tertuang dalam UUPA dan aspirasi rakyat secara luas.

Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam mewujudkan sasaran strategis tersebut melaksanakan yaitu :

- 1) Program Dukungan Manajemen Dan Pelaksanaan Tugas Teknis Lainnya di Daerah.;
- 2) Program Pengelolaan Sarana dan Prasarana (Daerah),
- 3) Program Penataan Hubungan Hukum Agraria di Daerah.;
- 4) Program Penanganan Masalah Agraria dan Tata Ruang di Daerah.

b. Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi

Sumber Daya Aparatur merupakan faktor penting didalam pelaksanaan suatu pekerjaan, tanpa ditunjang oleh aparatur dengan jumlah, kompetensi dan dedikasi yang baik. Maka sebaik apapun suatu sistem yang dibangun tidak akan

memberikan hasil pekerjaan yang baik. Dengan demikian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah harus ditunjang oleh sumber daya aparatur yang memadai, berkompeten, dan bekerja dengan dedikasi yang baik di unit /organisasi tersebut.

Sumber Daya Manusia di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sampai dengan akhir 2017 sebanyak 26 orang, terdiri atas pejabat struktural 17 orang dan jabatan fungsional 9 orang. Tingkat pendidikan bervariasi mulai dari tingkat SLTA sampai dengan S.1. Jumlah pada masing-masing satker sebagaimana pada tabel berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sampai dengan 31 Desember 2017

No	Satuan Kerja	Jabatan				Fungsional	Jumlah
		Struktural Eselon					
		II	III	IV	V		
1	Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah	-	1	6	10	9	26
Jumlah		-	1	6	10	9	26

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, 2018

Kantor Pertanahan mempunyai struktur organisasi (struktur organisasi terlampir) dan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Subbagian Tata Usaha;
- b. Seksi Infrastruktur Pertanahan
- c. Seksi Hubungan Hukum Pertanahan;
- d. Seksi Penataan Pertanahan;

- e. Seksi Pengadaan Tanah
- f. Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan

c. Proses Pengurusan Sertifikat Hak Atas Tanah

Untuk memperoleh Sertifikat Hak Atas Tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah pada umumnya pemohon melalui proses sebagai berikut :

1. Pemohon mengajukan permohonan pengukuran kepada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.
2. Dasar permohonan itu, Kepada kantor Pertanahan memanggil pemohon untuk melengkapi berkas permohonan sekaligus untuk pengukuran lokasi.
3. Panitia yang bertugas melakukan pengukuran ke lokasi dengan sepengetahuan kelurahan/desa untuk mengadakan penelitian objek hak sekaligus mengadakan pengukuran dengan dilaksanakan oleh semua pemilik batas. Proses pengukuran di lokasi yang menjadi objek pengukuran, petugas atau panitia kurang lebih berjumlah dua orang melakukan pengukuran disaksikan oleh pihak pemerintah kelurahan atau desa, pemilik tanah atau masyarakat yang mengajukan permohonan sertifikat tanah dan saksi atau masyarakat yang memiliki tanah dan kebetulan berbatasan dengan masyarakat yang mengajukan permohonan sertifikat tanah.
4. Hasil Penelitian dan pengukuran oleh panitia yang ditugaskan kemudian dituangkan dalam gambar situasi dan risalah pemeriksaan tanah.
5. Diadakan pengumuman selama kurang lebih 1 (satu) bulan baik di kantor lurah atau kantor desa setempat maupun di kantor Pertanahan untuk

memberikan kesempatan kepada siapa saja yang berkepentingannatas tanah tersebut sebelum diproses.

6. Setelah masa pengumuman, apabila tidak ada yang mengajukan keberatan maka berkas permohonan yang bersangkutan oleh Kepala Kantor Pertanahan diterbitkan SK Hak Atas Tanah.
7. Bukti pelunasan tersebut dibawa ke Seksi pengukuran dan pendaftaran tanah untuk didaftarkan haknya dengan sertifikat tanahnya.
8. Setelah selesai pengerjaan sertifikat selama waktu yang ditentukan, pemohon dipanggil kembali untuk menerima sertifikat.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pembuatan sertifikat tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah kerap mengalami kendala yang disebabkan oleh kurangnya tenaga terutama ketika mengadakan verifikasi berkas permohonan. Kendala lain juga disebabkan oleh pemohon sendiri yang memasukkan berkas tidak lengkap sehingga membutuhkan waktu untuk melengkapinya.

Proses pengukuran dan pembuatan GS (gambar Situasi) dan pembuatan risalah pengukuran tanah dapat diselesaikan sangat tergantung pada luas tanah dan sangat tergantung pada kesiapan serta kemampuan pemohon dalam menghadirkan sempadan dan aparat kelurahan pada saat proses pengukuran. Ketidak hadirannya merupakan hambatan dalam proses pengukuran ini.

B. Hasil

Pada bagian ini penulis akan membahas dan memaparkan hasil penelitian lapangan, data yang diperoleh merupakan hasil wawancara dengan informan yang

merupakan responden pada Kantor Pertanahan dan masyarakat sebagai pengguna jasa kantor Pertanahan, laporan serta buku-buku yang mendukung penelitian ini. Hasil penelitian ini didiskripsikan dengan mengacu pada indikator kinerja pelayanan yang digunakan yang terdiri dari responsivitas, responsibilitas, produktivitas, akuntabilitas dan kepuasan.

1. Produktivitas

Produktivitas merupakan perbandingan antara input dengan out put, artinya sejauh mana hasil yang dapat dicapai dengan masukan atau input dalam suatu periode tertentu. Dalam Hal ini konsep produktivitas diartikan seberapa banyak pelayanan sertifikat tanah yang diselesaikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah.

Produktivitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat diketahui dari perbandingan jumlah permohonan penerbitan Sertifikat tanah dengan jumlah sertifikat yang dapat diselesaikan. Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sudah menggunakan sisten pendaftaran online dengan menggunakan aplikasi monitoring online. Dengan menggunakan aplikasi sistem monitoring proses pelayanan pertanahan, kinerja organisasi, perkembangan kemajuan pelaksanaan program dapat lebih efisien dan efektif dan sejauh mana pencapaian produktivitas organisasi dengan cepat dapat diketahui. Berikut disajikan perkembangan penyelesaian penerbitan sertifikat tanah sebagaimana terlihat pada tabel 4.3

Tabel. 4.3
Jumlah Penyelesaian Kegiatan Pelayanan Penerbitan Sertifikat Pertanahan
Tahun 2014 – 2017

Tahun	Jumlah Pemohon	Sudah Selesai
2014	3141	3113
2015	2972	2955
2016	2554	2531
2017	2148	2104

Sumber. Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dijelaskan bahwa pada tahun 2014 jumlah pemohon sertifikat tanah yang harus diselesaikan berjumlah 3141 namun yang dapat diselesaikan berjumlah 3113 dari total pemohon atau sebesar 99,10% sedangkan sisanya sebanyak 28 berkas permohonan sertifikat diselesaikan pada tahun berikutnya. Pada tahun 2015 jumlah pemohon sebanyak 2972 pemohon sedangkan yang dapat diselesaikan sebanyak 2955 atau sebesar 99,42% dari total berkas permohonan yang ada. Sedangkan pada tahun 2016 jumlah berkas pemohon sertifikat yang harus diselesaikan sebanyak 2554 dan dapat diserahkan sebanyak 2.531 atau tingkat penyelesaian mencapai 99% dari total permohonan sertifikat dan tahun 2017 jumlah pemohon sertifikat berjumlah 2.148 pemohon dan dapat diselesaikan sebanyak 2.104 sertifikat atau 97,95% sedangkan sisanya tentu akan diselesaikan pada tahun berikutnya. Apabila dilihat dari tingkat rata-rata penyelesaian mendekati angka 100% yaitu 98,86%

Tidak tercapainya target penyelesaian seluruh berkas permohonan sertifikat pada setiap tahunnya hal ini disebabkan oleh berkas pemohon yang masuk belum melengkapi seluruh persyaratan sehingga belum dapat diproses.

2. Kualitas Layanan/ Kepuasan Pelanggan

Sebagai organisasi publik yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*), Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah harus mampu mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja pelayanan yang tinggi yang semata-mata untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat. Tujuannya adalah mencapai kepuasan klien dalam berurusan dengan Kantor Pertanahan, karena kepuasan klien yang merupakan salah satu indikator dalam mengukur kinerja pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa klien pengguna jasa Kantor Pertanahan dengan jenis layanan penetapan hak hanya sebagian saja yang berpendapat bahwa pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sudah baik, dan ada juga yang memiliki persepsi bahwa pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah biasa-biasa saja, serta ada yang berpendapat bahwa bahwa pelayanan masih berbelit-belit. Sebagaimana dikemukakan oleh Bu Sri Jemaris, seorang masyarakat dari Kecamatan Bebesen mengatakan :

“Kalau untuk Kantor Pertanahan disini kayaknya biasa-biasa saja. Semua itu dikembalikan lagi keorang-orangnya dan tergantung apa yang dia urus di Kantor pertanahan ini. Ya pokoknya di Kabupaten Aceh Tengah gak ada masalah”. (wawancara tanggal 10 April 2018).

Sedangkan seorang klien yang sedang mengurus sertifikat sebidang tanahnya di Kecamatan Bebesen berpendapat bahwa :

“ Sama ajalah buk, ada loketpun tetap aja urusan gak lancar atau gak semudah yang dibayangkan. Seperti Saya sekarang, gak tahu lagi mau mengadu sama siapa buk, padahal pengukuran oleh petugas sudah dilakukan sejak bulan September 2017 yang lalu, begitu selesai pengukuran saya mempersiapkan dan melengkapi semua persyaratan yang diminta termasuk juga uang pemetaan dan uang panitia serta yang lain-lainnyalah sudah saya penuhi, tapi sampai sekarang sertifikat belum keluar juga. Padahal saya baru pertama sekali mengurus sertifikat

dan dari waktu yang ditentukan seharusnya 3 bulan tapi ini mengapa belum selesai-selesai juga.” (wawancara 11 April 2017).

Kotler (1994) dalam Tjiptono (2004:146) berpendapat bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapan. Kinerja organisasi publik maupun organisasi profit dalam memberikan layanan cenderung menjadi sangat penting ketika berbicara kualitas pelayanan/kepuasan konsumen di mana penilaian kualitas pelayanan yang diberikan sangat tergantung kepada penilaian konsumen atau klien terhadap jasa yang di tawarkan. Merujuk kepada pendapat Malthis (2006:378) yang mengatakan bahwa kualitas merupakan ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi tingkat dimana hasil aktivitas yang diketahui mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah belum dapat memenuhi harapan masyarakat atau klien. Dengan kata lain masih terdapat kesenjangan apa yang menjadi harapan klien atau masyarakat dengan yang sesungguhnya terjadi. Di mana masyarakat (klien) menginginkan pengurusan sertifikat dengan proses yang tidak berbelit-belit, proses pengurusan yang cepat, adanya kesiapan pegawai dalam membantu kesulitan klien dan memberikan informasi yang akurat. Dengan kata lain kinerja pelayanan yang diterima dan dirasanya oleh kliem masih terdapat gap atau kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh klien dengan apa yang dirasakan.

3. Responsivitas

Responsivitas merupakan suatu kebijakan yang dijalankan oleh organisasi untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada konsumen dengan memberikan informasi yang jelas. Berikut bagaimana persepsi masyarakat sebagai konsumen terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah. Berkaitan dengan dimensi responsivitas.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya sebagai pengguna jasa, dilihat dari responsivitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah merupakan hal yang mendapat penilaian atau persepsi yang negatif terutama berkaitan dengan masalah kecepatan pelayanan. Untuk memperbaiki dan memberikan pelayanan yang cepat Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah terus melakukan perbaikan dan penilaian masyarakat merupakan aspek penting yang terkait dengan kualitas jasa yang perlu dan harus ditindak lanjut.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diperoleh informasi bahwa klien menghendaki pelayanan yang cepat dan tepat. Keluhan-keluhan klien sebagai pengguna jasa disampaikan kepada Kantor Pertanahan Aceh Tengah. Hal ini dimaksudkan agar dilakukan perbaikan. Keluhan klien direspon positif yaitu dengan membuka loket-loket pelayanan. Di samping itu Kantor Pertanahan juga menyediakan berbagai fasilitas seperti ruang tunggu yang nyaman, papan informasi dan bagan alir pertanahan serta persyaratan-persyaratan yang harus dilengkapi oleh klien.

Persyaratan dokumen yang diperlukan untuk masing-masing jenis kegiatan pelayanan.

- 1) Besarnya biaya sesuai dengan biaya yang berlaku
- 2) Jangka waktu penyelesaian pelayanan
- 3) Dasar hukum.

Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, melalui wawancara dengan penulis menyatakan :

“Kita banyak juga mendengar keluhan-keluhan dan seruan-seruan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan oleh Kantor ini. Nah, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada masyarakat sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi masyarakat tadi, maka kami membentuk loket-loket pelayanan yang terdiri dari 4 loket sesuai tahapan prosedur pengurusan dan juga kami sediakan ruang tunggu yang dilengkapi papan informasi serta bagan alir pertanahan dengan persyaratan yang harus dilengkapi. (wawancara tanggal 10 April 2018).

Keterangan yang disampaikan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah tersebut, menunjukkan sebagai bentuk responsivitas institusi Kantor Pertanahan sebagai institusi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik dalam rangka memberikan layanan yang cepat dan tepat sehingga keluhan masyarakat yang disebabkan pelayanan yang lamban dapat diatasi. Dengan melakukan berbagai perbaikan pelayanan diantaranya dengan membuka loket-loket pelayanan, ruang tunggu yang nyaman serta menyediakan papan informasi serta bagan alir pertanahan dan persyaratan yang harus dilengkapi dalam pengurusan sertifikat tanah dapat menciptakan nyaman dan kepuasan bagi klien atau masyarakat.

Dari keterangan nara sumber di atas apabila merujuk kepada makna responsivitas organisasi terus berupaya untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan kekurangan yang menyebabkan penilaian atau persepsi kinerja pelayanan oleh masyarakat cenderung kurang baik. Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas

pelayanan, mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidaksiharasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah belum ada program pelayanan sertifikasi pertanahan secara khusus, melainkan program secara nasional yang ada setiap tahunnya seperti program untuk kemakmuran rakyat dan kesejahteraan rakyat yang diberi nama Linto (Lintas Sektor) yang merupakan kerjasama dengan sektor pemerintah dan program PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap).

Penyampaian informasi yang berkaitan dengan sertifikasi tanah, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah melakukan program sosialisasi, pemberian penyuluhan secara *on line* di Radio Republik Indonesia, dialog interaktif melalui media cetak maupun elektronik. hal ini dapat meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya sertifikasi tanah. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah yang diutarakan melalui wawancara dengan penulis :

“ Untuk sekarang ini kami ada penyuluhan secara on line melalui RRI seperti *talk show* dan langsung serta terarah program-program sosialisasi pelayanan seperti penyuluhan langsung ke desa- desa menemui masyarakat serta dialog interaktif melalui media masa atau media elektronik untuk menyampaikan program yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah mengingat banyak masyarakatnya yang bekerja sebagai petani .” (wawancara tanggal 10 April 2018).

Di sisi lain sebagai bentuk responsivitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat sebagaimana kutipan wawancara dengan seorang pegawai sebagai berikut :

“Kantor kita terus berupaya memperbaiki pelayanan, dengan menampung keluhan-keluhan masyarakat atau klien dengan menyediakan loket pengaduan dan kotak saran kita tindak lanjuti ” (wawancara tanggal 10 April 2018).

Terkait dengan bentuk responsive kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, juga diungkapkan pemohon yang akan mengurus sertifikat tanahnya yaitu pak Syarif dari Kebayakan :

“ Gini pak, saya datang ke Kantor ini mau ngurus sertifikat tanah saya, tapi saya masih ngak tau bagaimana caranya, waktu itu saya langsung dibantu oleh pegawainya dan menuliskan syarat-syarat yang harus saya bawakan, nanti kalau sudah lengkap antarkan kemari biar kita proses ujarnya”

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah aktif memberikan informasi melalui program- program yang ada setiap tahun dengan melakukan sosialisasi melalui media baik melalui media massa maupun melalui media elektronik dan penyuluhan secara langsung ke masyarakat. Hal ini bertujuan untuk mengingatkan dan meningkatkan kesadaran masyarakat untuk mengurus sertifikat tanahnya. Di sisi lain Kantor Pertanahan

kabupaten Aceh Tengah menampung berbagai keluhan masyarakat dengan menyediakan kotak pengaduan dan kotak saran.

4. Responsibilitas

Suatu organisasi dikatakan melaksanakan kegiatan dengan responsibilitas yang tinggi apabila dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar / sesuai dengan kebijaksanaan organisasi, oleh karenanya responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas. Dalam hal ini responsibilitas dari kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah akan dilihat dari proses kemudahan dalam hal pengajuan permohonan sertifikat tanah, kemudahan dalam pengukuran dan pemetaan lokasi, kecepatan aparat dalam pembuatan gambar situasi, kecepatan dalam pembuatan Sk Hak Atas Tanah dan ketepatan dalam penerbitan sertifikat tanah. Selanjutnya akan dibahas satu persatu tahapan – tahapan dalam kegiatan pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah untuk melihat responsibilitasnya.

a. Pengajuan Permohonan Sertifikat Tanah

Ruangan loket pelayanan terdiri dari 4 loket yang terdiri dari :

- a) Loket I : Loket Informasi dan Masalah Pertanahan
- b) Loket II : Loket Pelayanan Kegiatan Tehnis (pengiriman permohonan)
- c) Loket III : Loket pembayaran / keuangan
- d) Loket IV : Loket penyerahan hasil pekerjaan

Pemohon mendapatkan informasi berkaitan dengan seluruh persyaratan yang harus dilengkapi pada loket 1, apabila persyaratan yang ada sudah lengkap selanjutnya dimasukkan ke loket permohonan pelayanan hak untuk mendapatkan

ketelitian berkas yang diajukan. Apabila persyaratan yang ada masih kurang, maka pemohon diminta untuk melengkapinya. Dalam pelaksanaannya sistem loket yang diterapkan banyak mengalami hambatan sebagaimana dikemukakan oleh petugas loket, yaitu :

“Aparat yang bertugas pada loket pelayanan hanya 3 orang, yang sering sebagai pemberi informasi sekaligus merangkap sebagai penerima permohonan hak dan yang lainnya pada loket penyerahan biaya dan pengembalian produk” (wawancara 11 April 2018).

Selanjutnya dalam sebuah wawancara dengan petugas loket lainnya menuturkan, bahwa :

“Kenyataan kami disini Cuma bertiga saja, kalau satu dari kami berhalangan dan tidak masuk kantor berarti terjadi kekosongan dalam pelayanan walaupun ada petugas yang menggantikan tapi mereka tidak mengetahui dengan jelas tentang berkas permohonan yang dimasukkan. Kalau sudah begini ceritanya mulailah terhambat proses permohonan pengajuan surat dimaksud”. (wawancara 11 April 2018).

Untuk dapat mencapai kinerja yang baik dipandang dari sisi responsibilitas diantaranya adalah harus didukung oleh ketersediaannya sumber daya manusia yang memadai dengan tingkat kompetensi yang disyaratkan oleh pekerjaan tersebut. *Responsibility* atau responsibilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Dari wawancara di atas dapat diperoleh informasi bahwa petugas loket mengalami hambatan atau kesulitan dalam mengidentifikasi berkas-berkas permohonan sertifikat. Hal ini disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki sehingga terjadi rangkap pekerjaan di samping kompetensi sumber daya manusia yang ada tidak merata sehingga penggantian dengan pegawai lainnya yang bukan bidang kerjanya tidak banyak membantu memecahkan

masalah. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh seorang klien dalam sebuah wawancara sebagai berikut :

“ Seperti Ibu lihat sekarang ini, Saya butuh segera mau melengkapi semua persyaratan, tapi ada beberapa berkas yang perlu saya konsultasikan lagi kepada aparat yang di loket ini, tapi saya menunggu dari jam 9 pagi tadi sekarang sudah lebih jam 11, sementara petugas yang lain kurang mengerti bagaimana persoalan salah satu kelengkapan dari berkas saya, jadi saya terpaksa menunggu dulu petugas dimaksud”. (wawancara 12 April 2018).

Dari kutipan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa keinginan masyarakat atau klien untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dapat tertunda ketika petugas loket tidak ditempatkan sedangkan pegawai lainnya tidak memiliki kemampuan untuk menjelaskan dan tidak dapat memberikan solusi yang dibutuhkan oleh klien.

b. Pengukuran dan pemetaan lokasi

Pelaksanaan pengukuran dan pemetaan lokasi merupakan langkah berikutnya setelah permohonan sertifikat tanah di masukkan. Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh tengah menempatkan sebanyak 4 orang petugas sebagai petugas ukur. Dalam pelaksanaan pengukuran haruslah ada kesepakatan waktu antara aparat petugas pengukur dengan dengan pemohon. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang petugas pengukuran diperoleh informasi bahwa :

“ pada saat pelaksanaan pengukuran yang menjadi kendala disamping letak lokasi yang kadang tidak jelas juga yang lebih penting lagi adalah ketidak hadirannya para sempadan yang tanahnya berbatasan langsung atau pun pemilik tanah sendiri tidak hadir di tempat dan aparat kampung pun tidak datang saat pengukuran.” (wawancara tanggal 12 April 2018).

Berdasarkan wawancara di atas diperoleh informasi bahwa pada saat pelaksanaan pengukuran yang dilaksanakan oleh petugas dari kantor Pertanahan haruslah dihadiri oleh pemilik tanah itu sendiri disamping itu juga dihadiri oleh

para sempadan yang tanahnya berbatasan langsung dan aparat kampung. Kendala yang sering dihadapi ketika proses pengukuran adalah ketidakjelasan lokasi, ketidakhadiran sempadan yang tanahnya berbatasan langsung serta tidak adanya aparat kampung dilokasi. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Dengan demikian petugas maupun klien harus mampu membangun komunikasi secara efektif dan dengan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengukuran dan pemetaan lokasi untuk menjamin kelancaran proses penyelesaian pekerjaan tersebut.

c. Kecepatan dalam pembuatan gambar situasi

Pembuatan gambar situasi (GS) merupakan kelanjutan dari proses permohonan hak yang dilakukan pemohon. Adapun jangka waktu pelayanan pembuatan gambar situasi terhitung 7 (tujuh) hari sejak pengukuran lokasi. Semakin cepat pelaksanaan pembuatan gambar situasi maka dapat dikatakan semakin tinggi responsibilitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah Dalam kesempatan wawancara dengan petugas pembuat GS ini, dinyatakan seperti berikut ini :

“jumlah petugas pembuat Gambar situasi di kantor ini hanya 2 (dua) orang, sementara berkas yang harus diselesaikan begitu banyak. Makanya sulit sekali bagi kami untuk dapat tepat waktu dalam menyelesaikan Gambar situasi.”. (wawancara 16 April 2018)

Selanjutnya dalam sebuah wawancara dengan Kepala Seksi Infrastruktur diperoleh informasi bahwa :

“Jumlah pegawai sangat kurang jika melihat beban dan volume kerja yang harus diselesaikan tentunya, untuk menambahnya tentu bukan hal yang mudah dan tetap ada prosedurnya, karena mereka harus memiliki basik arsitek atau geologi, dan usulan itu juga tidak sembarang diterima harus lulus ujian secara

nasional penerimaannya dan dari 50 orang yang mendaftar hanya 17 orang yang lulus dan penyebaran dibagi setiap kabupaten yang ada di Aceh dan untuk Aceh Tengah hanya 2 orang. (wawancara 16 April 2018).

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan Aceh Tengah dalam melaksanakan pelayanan publik yang prima dalam hal pembuatan sertifikat tanah sangatlah ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang memadai. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah dan mutu pekerjaan yang baik diperlukan atau ditentukan oleh kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi. Persepsi, *Attitude*, Personality, Pembelajaran, Motivasi, Sumber daya, Kepemimpinan, Penghargaan Struktur, *Job Design*. (Simamora dalam Wibowo, 2007:89)

Keterbatasan dalam hal sumber daya manusia yang dimiliki oleh kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah merupakan kendala utama dilihat dari jumlah pegawai yang ada dibandingkan dengan volume pekerjaan sehingga sulit sekali pekerjaan pelayanan yang diberikan dapat selesai tepat waktu.

d. Ketepatan Dalam Penerbitan Sertifikat Tanah

Penilaian terhadap rsponsibilitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat dilihat pada ketepatan pelayanan yang diberikan dalam penerbitan Sertifikat tanahh. Ketepatan dalam penerbitan sertifikat tanah terlebih dahulu dilakukan proses pembuatan SK Hak Atas Tanah. Hal ini dilakukan oleh Seksi Hubungan Hukum Pertanahan. Semakin tepat waktu yang dijanjkan dalam melayani masyarakat menunjukkan semakin tinggi atau semakin baik responsibilitas organisasi dalam hal ini adalah Kantor Pertanahan Aceh Tengah, Ketepatan dalam penerbitan seertifikat tanah tidaklah semata-mata tergantung pada kemampuan organisasi akan tetapi juga dipengaruhi oleh kelengkapan persyaratan yang telah

dipenuhi oleh pemohon. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Staf pada Seksi Hubungan Hukum Pertanahan dalam sebuah wawancara sebagai berikut :

“ sesuai ketentuan bahwa jangka waktu dalam penyelesaian SK Hak atas tanah mencapai 99 hari kerja, akan tetapi dalam prakteknya sering lebih lama dari waktu yang ditentukan. Penyebabnya antara lain ada berkasnya yang kurang seperti : blangko permohonan hak atas tanah yang tidak diisi secara lengkap dan ditanda-tangani oleh pemohon, kemudian masih belum dilampirkannya peta blok dari persil tanah yang dimohon, dan sebagainya. Sehingga pembuatan SK Hak atas tanah sering lebih lama dari yang ditentukan.” (wawancara tanggal 18 April 2018).

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui bahwa jangka waktu penyelesaian SK Hak atas tanah dilakukan dalam jangka waktu 99 hari kerja. Namun dalam pelaksanaannya sering lebih lama dari waktu yang telah ditentukan. Hal ini disebabkan kelengkapan persyaratan yang diajukan pemohon yang belum lengkap. Di samping masalah kelengkapan administrasi, hal lainnya yang juga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian SK Hak atas tanah adalah beban kerja pegawai yang berlebihan disebabkan karena rangkap jabatan sehingga terjadi penundaan proses penyelesaian pekerjaan. Sedangkan pelayanan yang diberikan haruslah memiliki kehandalan sebagaimana diutarakan oleh adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut Zeitham dan Berrry dalam Sudarmanto (2009:14) kehandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan kehandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas dapatlah diketahui bahwa kinerja pelayanan apabila dilihat dari sisi responsibilitas dapat dikatakan masih relatif rendah.

5. Akuntabilitas

Suatu organisasi dikatakan akuntabel dalam melaksanakan kegiatannya apabila kegiatannya sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di dalam masyarakat serta flexibel yang mendorong kreativitas dalam memberikan pelayanan publik. Sebagaimana telah diuraikan pada bagian terdahulu bahwa salah satu dimensi kinerja pelayanan adalah akuntabilitas, dalam hal ini dilihat dari nilai dan norma yang berkembang pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah serta jaminan penegakan hukum dan prinsip keadilan. Berkaitan dengan Akuntabilitas pada kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sebagaimana dikemukakan oleh salah seorang staf pada Seksi Pengadaan Tanah bahwa :

“ Klien disini ada 3 yaitu dari Notaris, masyarakat umum dan perangkat kelurahan / kecamatan. Tetapi bukan berarti terus pelayanannya berbeda antara pegawai notaris, perangkat kelurahan/kecamatan, masyarakat umum, sama saja gak da dibedakan. Sebenarnya kita dari pihak Kantor Pertanahan justru menginginkan masyarakatlah yang datang langsung ke Kantor Pertanahan agar masyarakat bisa mengerti masalah pertanahan itu, tapi kenyataannya ya....seperti anda lihat sendiri, sistem kita adalah pelayanan terbuka. Kita tetap menerima siapa saja yang datang, apakah itu masyarakat, perangkat kelurahan ataupun notaris. Nggak mungkin terus kita menolak notaris ataupun perangkat kelurahan / kecamatan kemudian menyuruh orangnya langsung yang datang kesini. Semuanya kan klien kita. Ya, mungkin saja orang-orang notaris itu punya tanggung jawab moral terhadap kliennya disamping mungkin si klien itu sendiri Karena kesibukannya atau lebih praktisnya, terus diserahkan sekalian kepada notaris atau perangkat kelurahan / kecamatan”. (wawancara tanggal 12 April 2018).

Berkaitan dengan tugas Kantor Pertanahan sebagai pemberi layanan sertifikat tanah, Kantor Pertanahan memiliki pedoman sebagaimana diungkapkan oleh seorang pegawai sebagai berikut :

“Selain ketentuan-ketentuan pertanahan pada umumnya, kami dalam melaksanakan pelayanan mengacu pada Standar Operasi Prosedur dengan harapan pelayanan yang kami berikan bias memuaskan klien, tiap biaya yang harus dikeluarkan oleh klien sudah ada aturannya, setiap pekerjaan yang kami lakukan tentu ada laporannya. Begini Mbak setiap bagian ada laporan masing-masing tentu saja harus dipertanggungjawabkan, mbak.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah dalam memberikan layanan administrasi sertifikat tanah tidak hanya melayani masyarakat umum akan tetapi klien yang datang juga ada berasal dari notaris dan perangkat kelurahan/kecamatan. Semua diberikan pelayanan yang sama dengan kata lain diperlakukan sama dalam hal pelayanan tanpa melihat dari unsur mana klien berasal.

Selanjutnya setiap pemohon sertifikat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah diwajibkan untuk memenuhi semua persyaratan yang telah ditentukan untuk mendapatkan layanan. Apabila ada klien atau masyarakat yang tidak memenuhi persyaratan, maka petugas akan mengembalikan dokumen untuk dilengkapi. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh seorang staf pada Kasubsi Pengadaan Tanah sebagai berikut :

“Kalau ada masyarakat yang akan mengurus sertifikat tapi dokumen yang diserahkan ke kita belum lengkap, kita akan kembalikan, buk untuk dilengkapi. Baru kemudian kalau sudah lengkap semua persyaratan yang diperlukan baru kita proses. Hal ini agar tidak terjadi kesahan dalam meinput data dan kita bisa memeriksa secara teliti keabsahan tanah yang diurus sertifikatnya benar-benar tanah miliknya. Singkatnya, kita akan melayani setiap pemohon yang berkas permohonannya sudah lengkap.

Dari uraian di atas dapat diketahui tingkat akuntabilitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, di mana dalam pengurusan Sertifikat Tanah selalu berpegang pada aturan yang berlaku sebagaimana yang disyaratkan dan perlakuan yang sama kepada semua klien dan adanya transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan.

C. PEMBAHASAN

1. Kinerja Pelayanan

Evaluasi terhadap kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dilakukan yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian melakukan evaluasi kinerja akan memberikan pedoman dalam melakukan perbaikan dalam upaya meningkatkan kinerja apabila kinerja yang diharapkan belum tercapai.

Peningkatan kinerja organisasi terutama sebagai organisasi yang menyelenggarakan pelayanan publik merupakan suatu keharusan. Hal ini disebabkan karena pelayanan yang diberikan merupakan kepentingan orang banyak sehingga harus dilakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai pelayanan yang optimal yang dapat memuaskan masyarakat sebagai konsumennya sehingga akan meningkatkan kepercayaan publik kepada lembaga atau organisasi tersebut. Untuk melihat kinerja pelayanan dalam hal ini Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah digunakan indikator-indikator yaitu : responsivitas, responsibilita, akuntabilitas, produktivitas dan kepuasan.

a. Produktivitas.

Produktivitas merupakan perbandingan antara input dengan output yang dapat dicapai per tahun. Dalam hal ini adalah perbandingan antara jumlah permohonan sertifikat tanah dengan jumlah sertifikat tanah yang dapat diselesaikan per tahun. Jumlah permohonan sertifikat tanah dan tingkat penyelesaian selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 sebagai mana terlihat pada tabel 4. 4 berikut :

Tabel 4.4
Jumlah Permohonan dan Penyelesaian sertifikat Tanah Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah Tahun 2014-2017

Tahun	Jumlah Permohonan	Jumlah Penyelesaian	Dalam Proses	Persentase
2014	3141	3113	28	99,109 %
2015	2972	2955	17	99,428 %
2016	2554	2531	23	99,099 %
2017	2148	2104	44	97,952 %
Rata-rata	2703,75	2675,75		98,897 %

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, 2018 (Diolah)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dilihat dari rata-rata jumlah permohonan selama 4 tahun yaitu sebesar 2703,75 pemohon sedangkan rata-rata penyelesaian sertifikat selama 4 tahun berjumlah 2674,75 sertifikat atau sebesar 98,897% dari rata-rata total permohonan selama kurun waktu 4 tahun dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017. Dilihat dari besaran angka persentase penyelesaian yang dapat dicapai yaitu sebesar 98,897% maka dapat disimpulkan bahwa Kantor pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat dikategorikan memiliki tingkat produktivitas relatif tinggi.

b. Kualitas Pelayanan/ Kepuasan Pelanggan

Setiap perusahaan atau organisasi yang menghasilkan dan memasarkan produk maupun jasa yang dipasarkankan kepada konsumennya tidaklah semata-mata untuk memperoleh keuntungan yang maksimum akan tetapi ada tujuan lain yang harus diperhatikan yaitu memberikan kepuasan kepada setiap konsumennya. Demikian juga halnya Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam

menjalankan aktivitasnya sebagai institusi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik haruslah memberikan pelayanan yang dapat memuaskan kliennya dan masyarakat pada umumnya.

Kepuasan klien bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah sangat tergantung kepada kelancaran pengurusan, ketepatan waktu atas penyelesaian sertifikat, prosedur yang tidak berbelit-belit. Ketidak lancaran, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, dan prosedur yang tidak jelas merupakan sumber ketidakpuasan bagi klien.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh keterangan bahwa Kantor pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam memberikan pelayanan belum mampu memberikan pelayanan yang cepat, tidak lancar, yang disebabkan oleh berbagai sebab.

Hal ini sebagaimana diungkapkan seorang klien yang sedang mengurus sertifikat tanahnya sebagai berikut :

“ Sama ajalah buk, ada loketpun tetap aja urusan gak lancar atau gak semudah yang dibayangkan. Seperti Saya sekarang, gak tahu lagi mau mengadu sama siapa buk, padahal pengukuran oleh petugas sudah dilakukan sejak bulan September 2017 yang lalu, begitu selesai pengukuran saya mempersiapkan dan melengkapi semua persyaratan yang diminta termasuk juga uang pemetaan dan uang panitia serta yang lain-lainnyalah sudah saya penuhi, tapi sampai sekarang sertifikat belum keluar juga. Padahal saya baru pertama sekali mengurus sertifikat dan dari waktu yang ditentukan seharusnya 3 bulan tapi ini mengapa belum selesai-selesai juga.” (wawancara 11 April 2017).

Hal senada juga diungkapkan oleh Kasubsi Hubungan Hukum Pertanahan sebagai berikut :

“Soal Ketepatan waktu bisa dikatakan belum 100% pekerjaan diselesaikan tepat pada waktunya. Kelambatan terjadi bisa disebabkan dari pihak klien, bisa juga dari pihak kita. Kalau pihak klien , penyebabnya adalah kekuranglengkapan berkas sementara dalam melengkapi tidak sekaligus, sedangkan dari kita itu

biasanya karena arsip sedang dipakai yang lain”. (Wawancara tanggal 13 April 2018).

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah belum mampu memberikan pelayanan yang tepat waktu, cepat. Walaupun kepuasan klien tidak hanya ditentukan oleh kecepatan dan pelayanan yang tepat waktu, akan tetapi ada dimensi lain yang turut mempengaruhi kepuasan klien seperti sempitnya area parkir, ruang tunggu yang relative sempit, dan lain-lain..

c. Responsivitas

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda prioritas dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Dihat dari responsivitas, Kantor pertanahan Kabupaten Aceh tengah terus melakukan usaha-usaha untuk merespon keluhan-keluhan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayananan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan yaitu Kepala Kantor Pertanahan sebagai berikut :

“Kita banyak juga mendengar keluhan-keluhan dan seruan-seruan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan oleh Kantor ini. Nah, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada masyarakat sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi masyarakat tadi, maka kami membentuk loket-loket pelayanan yang terdiri dari 4 loket sesuai tahapan prosedur pengurusan dan juga kami sediakan ruang tunggu yang dilengkapi papan informasi serta bagan alir pertanahan dengan persyaratan yang harus dilengkapi. (wawancara tanggal 10 April 2018).

Dari informasi di atas dapat dapat disimpulkan bahwa ditingjau dari indikator responsivitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah memiliki tingkat kepekaan terhadap keluhan-keluhan dan harapan-harapan masyarakat sebagai pengguna jasa dengan melakukan perbaikan-perbaikan untuk meningkatkan mutu

atau kualitas pelayanannya. Di samping itu Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah aktif dalam mensosialisasikan dan memberikan informasi kepada masyarakat terkait dengan pengurusan sertifikat tanah sebagaimana penjelasan Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah :

“ Untuk sekarang ini kami ada penyuluhan secara on line melalui RRI seperti *talk show* dan langsung serta terarah program-program sosialisasi pelayanan seperti penyuluhan langsung ke desa- desa menemui masyarakat serta dialog interaktif melalui media masa atau media elektronik untuk meyampaikan program yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah mengingat banyak masyarakatnya yang bekerja sebagai petani .” (wawancara tanggal 10 April 2018).

Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah aktif melaksanakan program sosialisasi dan memberikan informasi dengan melakukan penyuluhan, dialog interatif melalui media massa dan elektronik untuk menyampaikan program-program yang ada pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah. Dengan demikian ditinjau dari sisi responsivitas Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah dapat dikatagorikan baik.

d. Responsibilitas

Suatu organisasi dikatakan memiliki responsibilitas yang tinggi apabila organisasi tersebut dalam melaksanakan kegiatannya dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar/sesuai dengan kebijakan organisasi.

Untuk melihat responsibilitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat ditinjau dari sisi pengajuan permohonan, pengukuran dan pemetaan lokasi, kecepatan dalam pembuatan gambar situasi dan nketepatan dalam penerbitan sertifikat tanah. Dilihat dari pengajuan permohonan, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah membuka loket-loket pelayanan yang terdiri dari loket

informasi dan masalah pertanahan, loket pelayanan kegiatan teknis, loket pembayaran/keuangan dan loket penyerahan hasil pekerjaan.

Dalam pelaksanaannya, sistem loket yang ada masih mengalami kelemahan, dimana pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat atau klien masih dirasakan tidak memuaskan sebagaimana diungkapkan oleh informan/klien di bawah ini :

“ Seperti Ibu lihat sekarang ini, Saya butuh segera mau melengkapi semua persyaratan, tapi ada beberapa berkas yang perlu saya konsultasikan lagi kepada aparat yang di loket ini, tapi saya menunggu dari jam 9 pagi tadi sekarang sudah lebih jam 11, sementara petugas yang lain kurang mengerti bagaimana persoalan salah satu kelengkapan dari berkas saya, jadi saya terpaksa menunggu dulu petugas dimaksud”. (wawancara 12 April 2018).

Informasi di atas menunjukkan bentuk dari kekecewaan klien atas tingkat kedisiplinan petugas/pegawai dalam menjalankan tugasnya ditambah lagi tingkat pengetahuan atau kompetensi pegawai yang relatif rendah. Persoalan lain yang menyebabkan pekerjaan terhambat adalah jumlah pegawai/petugas yang dirasakan masih kurang. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh petugas loket sebagai berikut :

“Kenyataan kami disini Cuma bertiga saja, kalau satu dari kami berhalangan dan tidak masuk kantor berarti terjadi kekosongan dalam pelayanan walaupun ada petugas yang menggantikan tapi mereka tidak mengetahui dengan jelas tentang berkas permohonan yang dimasukkan. Kalau sudah begini ceritanya mulailah terhambat proses permohonan pengajuan surat dimaksud”. (wawancara 11 April 2018).

Menyangkut dengan banyaknya beban kerja yang harus ditangani dan diselesaikan yang tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang ada, Kepada Kantor Pertanahan mengungkapkan :

“Jumlah pegawai sangat kurang jika melihat beban dan volume kerja yang harus diselesaikan tentunya, untuk menambahnya tentu bukan hal yang mudah dan tetap ada prosedurnya, karena mereka harus memiliki basic arsitek atau geologi, dan usulan itu juga tidak sembarang diterima harus lulus ujian secara

nasional penerimaannya dan dari 50 orang yang mendaftar hanya 17 orang yang lulus dan penyebaran dibagi setiap kabupaten yang ada di Aceh dan untuk Aceh Tengah hanya 2 orang. (wawancara 16 April 2018).

Dari informasi di atas menjelaskan bahwa, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam menjalankan aktivitasnya dalam pelayanan sertifikat tanah menghadapi kendala kurangnya sumber daya manusia dengan kualifikasi pendidikan tertentu. Disisi lain penyelesaian pekerjaan haruslah diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, sebagai wawancara dengan salah seorang staf pada Seksi Hubungan Hukum Pertanahan sebagai berikut :

“ sesuai ketentuan bahwa jangka waktu dalam penyelesaian SK Hak atas tanah mencapai 99 hari kerja, akan tetapi dalam prakteknya sering lebih lama dari waktu yang ditentukan. Penyebabnya antara lain ada berkasnya yang kurang seperti : blangko permohonan hak atas tanah yang tidak diisi secara lengkap dan ditanda-tangani oleh pemohon, kemudian masih belum dilampirkannya peta blok dari persil tanah yang dimohon, dan sebagainya. Sehingga pembuatan SK Hak atas tanah sering lebih lama dari yang ditentukan.” (wawancara tanggal 18 April 2018).

Dari keterangan di atas bahwa penyelesaian pekerjaan pembuatan SK Hak atas Tanah sering kali melewati batas waktu yang telah ditentukan yaitu 99 hari kerja. Hal ini disebabkan kurang lengkapnya berkas yang diajukan oleh pemohon, disamping itu kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki dengan beban pekerjaan yang relatif banyak sehingga hal ini berdampak pada terlambatnya penyelesaian sertifikat tanah tentu saja bila dilihat dari responsibilitas Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat dikategorikan relatif rendah.

e. Akuntabilitas

Suatu lembaga dikatakan akuntabel dalam menyelenggarakan kegiatannya bila kegiatan tersebut sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang di dalam masyarakat dan fleksibel serta adanya kreativitas dalam memberikan pelayanan

publik. Sebagaimana telah diuraikan bab terdahulu bahwa salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan adalah akuntabilitas yaitu dengan melihat sejauh mana nilai-nilai dan norma pelayanan dan jaminan penegakan hukum dan adanya prinsip keadilan.

Demikian juga halnya Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kegiatan pelayanannya kepada masyarakat haruslah menegakkan prinsip keadilan dan memperlakukan sama dalam hal mendapatkan pelayanan. Hal ini diterapkan oleh Kantor pertanahan Kabupaten Aceh Tengah, sebagaimana diutarakan oleh seorang staff pada seksi Pengadaan Tanah sebagai berikut :

“ Klien disini ada 3 yaitu dari Notaris, masyarakat umum dan perangkat kelurahan / kecamatan. Tetapi bukan berarti terus pelayanannya berbeda antara pegawai notaris, perangkat kelurahan/kecamatan, masyarakat umum, sama saja gak da dibedakan. Sebenarnya kita dari pihak Kantor Pertanahan justru menginginkan masyarakatlah yang datang langsung ke Kantor Pertanahan agar masyarakat bisa mengerti masalah pertanahan itu, tapi kenyataannya ya....seperti anda lihat sendiri, sistem kita adalah pelayanan terbuka. Kita tetap menerima siapa saja yang datang, apakah itu masyarakat, perangkat kelurahan ataupun notaris. Nggak mungkin terus kita menolak notaris ataupun perangkat kelurahan / kecamatan kemudian menyuruh orangnya langsung yang datang kesini. Semuanya kan klien kita. Ya, mungkin saja orang-orang notaris itu punya tanggung jawab moral terhadap kliennya disamping mungkin si klien itu sendiri Karena kesibukannya atau lebih praktisnya, terus diserahkan sekalian kepada notaris atau perangkat kelurahan / kecamatan”. (wawancara tanggal 12 April 2018).

Dari keterangan nara sumber di atas dapat diketahui bahwa klien kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat dibagi tiga yang terdiri Notaris, masyarakat umum dan perangkat kelurahan atau kecamatan. Mereka-mereka merupakan konsumen atau klien bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah yang diperlakukan sama. Selanjutnya akuntabilitas sebagai salah satu indikator kinerja pelayanan dipandang sebagai suatu pengetahuan yang dipahami oleh klien tentang tata cara dan prosedur yang harus ditempuh untuk mendapatkan layanan.

Terkait dengan tata cara dan prosedur yang harus ditempuh Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah aktif dalam memberikan informasi secara terbuka dan transparan dan besaran biaya yang dibutuhkan serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pengurusan sertifikat. Selanjutnya kegiatan pertanggung jawaban secara formal dilakukan kepada DPRK Aceh Tengah selaku wakil rakyat dan dilakukan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah telah dapat dikategorikan sebagai organisasi yang memiliki akuntabilitas.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah

Kemampuan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya dengan kinerja yang tinggi sangatlah tergantung kepada beberapa hal, diantaranya ketersediaan sumber daya, baik sumber daya manusianya dan sumber daya-sumber daya lainnya seperti ketersediaan anggaran, peralatan kerja dan lain-lain. Demikian juga halnya Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah sebagai institusi publik yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas pelayanan yang baik sangatlah dipengaruhi oleh tersedianya pegawai dalam jumlah yang memadai dengan kualifikasi tertentu. Berkaitan dengan ketersediaan pegawai pada kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah berikut wawancara penulis dengan Kepala Seksi Infrastruktural sebagai berikut :

“Jumlah pegawai sangat kurang jika melihat beban dan volume kerja yang harus diselesaikan tentunya, untuk menambahnya tentu bukan hal yang mudah dan tetap ada prosedurnya, karena mereka harus memiliki basic arsitek atau geologi, dan usulan itu juga tidak sembarang diterima harus lulus ujian secara nasional penerimaannya dan dari 50 orang yang mendaftar hanya 17 orang yang

lulus dan penyebaran dibagi setiap kabupaten yang ada di Aceh dan untuk Aceh Tengah hanya 2 orang. (wawancara 16 April 2018).

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan pegawai lainnya yang mengatakan bahwa :

“ aparat yang bertugas pada Loker pelayanan hanya 3 orang, yang sering sebagai pemberi informasi sekaligus merangkap sebagai penerima permohonan hak dan yang lainnya pada loket penyerahan biaya dan pengambilan produk” (wawancara 11 April 2018).

Hal senada juga diungkapkan oleh petugas pembuat GS (Gambar Situasi) yang menyatakan bahwa :

“ jumlah petugas pembuat Gambar situasi di kantor ini hanya 2 (dua) orang, sementara berkas yang harus diselesaikan begitu banyak. Makanya sulit sekali bagi kami untuk dapat tepat waktu dalam menyelesaikan Gambar situasi.”. (wawancara 16 April 2018).

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pertanahan kabupaten Aceh Tengah dalam menyelenggarakan pelayanannya kepada masyarakat atau klien menghadapi ketebatasan sumber daya manusia sehingga kerap terjadi pekerjaan rangkap sehingga akan berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai itu sendiri khususnya dan kinerja organisasi pada umumnya.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah disamping faktor intern institusi itu sendiri juga sangat dipengaruhi oleh klien itu sendiri. Di mana pengurusan sertifikat hak atas tanah disamping dilakukan oleh pegawai yang berwenang juga dituntut keterlibatan pemohon dan sempadan dalam proses pengukuran. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh seorang petugas ukur berikut :

“ pada saat pelaksanaan pengukuran yang menjadi kendala disamping letak lokasi yang kadang tidak jelas juga yang lebih penting lagi adalah ketidakhadiran

para sempadan yang tanahnya berbatasan langsung atau pun pemilik tanah sendiri tidak hadir di tempat dan aparat kampung pun tidak datang saat pengukuran.” (wawancara tanggal 12 April 2018).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menyelesaikan pembuatan sertifikat tepat waktu diperlukan komitmen bersama antara pemohon dan petugas pengukuran disamping itu diperlukan kerjasama para sempadan yang tanahnya berbatasan langsung dengan pemohon serta diperlukan kehadiran aparat kampung pada saat pengukuran. Ketidakhadiran para sempadan dan aparat kampung dapat menghambat proses pengukuran. Hal ini juga diutarakan oleh aparat lainnya yang mengatakan bahwa :

“ Indikator-indikator batas tanah antara tetangga yang bersebelahan dapat mempengaruhi kesahihan suatu proses pengukuran, bahkan apabila sempadan tidak menandatangani surat tanda batas berarti proses pengukuran tidak dapat dilangsungkan ”. (wawancara tanggal 12 April 2012).

Dari wawancara dengan petugas pengukuran ini, dapat disimpulkan bahwa kemudahan dalam proses pengukuran dan pemetaan sangat tergantung dari kesanggupan klien menghadirkan sempadannya maupun aparat kampung pada saat proses pengukuran berlangsung.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah di paparkan pada bagian terdahulu dapat ditarik beberapa kesimpulan.

1. Pencapaian kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dapat dilihat dari 5 (lima) indikator yang terdiri responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, produktivitas dan kepuasan. Berdasarkan hasil pembahasan dapat diketahui bahwa dari ke lima dimensi yang digunakan untuk melihat kinerja pelayanan kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah yang diberikan kepada masyarakat atau klien secara relatif masih rendah. Berdasarkan hasil penelitian kinerja pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam menyelenggarakan pelayanan publik belum dapat memberikan kepuasan yang optimal kepada masyarakat/kliennya yang ditandai masih adanya gap antara apa yang diharapkan oleh masyarakat dengan apa yang sesungguhnya dirasakan.
2. Untuk mencapai kinerja pelayanan optimal yang dapat diberikan kepada masyarakat, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dihadapkan kepada kendala baik yang bersumber dari organisasi berupa kurangnya sumber daya manusia atau pegawai yang ada sehingga terjadi rangkap pekerjaan yang berdampak pada penyelesaian pekerjaan. Kendala lainnya bersumber dari klien atau pemohon itu sendiri baik ketika memasukkan berkas yang kurang lengkap maupun pada saat proses pengukuran tanah yang tidak mampu

menghadirkan sempadan dan aparat kampung sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dengan petugas ukur.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dalam pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah perlu kiranya :

1. Untuk terus berupaya meningkatkan kinerja untuk setiap indikator pengukuran yang digunakan dalam melihat kinerja pelayanan yang terdiri dari responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, produktivitas dan kepuasan sehingga sebagai institusi yang pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik dapat memberikan *service exelence* kepada klien atau masyarakat sebagai pengguna jasa. Dengan demikian kepuasan masyarakat yang merupakan tujuan dari pelayanan dapat dicapai
2. Untuk meningkat kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah terutama yang disebabkan oleh kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah perlu dilakukan pengusulan tambahan pegawai. di samping itu Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah terus melakukan upaya peningkatan kualitas pegawai yang ada melalui kegiatan pengembangan pegawai seperti kegiatan pelatihan-pelatihan dan pendidikan. Sedangkan untuk menghindari hambatan yang bersumber dari klien atau masyarakat Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah perlu mensosialisasikan dan menginformasikan secara intensif terkait dengan

prosedur dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengurusan sertifikat tanah.

3. Dalam upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam meyelenggaran pelayanan publik, Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah perlu kiranya memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan keluhan-keluhan dengan membentuk system keluhan dan saran.



DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2000). *Teknik penyusunan skala pengukuran*. Yogyakarta: Pusat Penelitian Kependudukan.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, Agus.dkk. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (1995). *Penilaian Kinerja Oerorganisasi Pelayanan Publik, Seminar Kinerja organisasi Sektor Publik, Kebijakan, dan Penerapannya*. Fisipol: UGM.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Rineka Cipta
- Hardiyansyah. (2017). *Manajemen Pelayanan dan pengembangan organisasi public kontemporel*. Yogyakarta: Gava Media
- Hardiyansyah, L.N. Intan dan R.M. Fijriyah. (2017). Kinerja Aparatur Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kota Palembang. *Prosiding Snapp : Sosial, Ekonomi dan Humaniora*. Unisba, vol 7 No. 1.p.ISSN 2089-3590, EiSSN 2303-2472.
- Hassel, N.S.T. (2003). *Manajemen Moderen Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta: Balairung.
- Jasfar, Farida. (2009). *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Keban, T. T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kitong, P. 2015. Kinerja Badan Pertanahan Nasional dalam Pelayanan Administrasi Sertifikasi Tanah (Suatu Studi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Halmahera. *Jurnal Eksekutif Sam Ratulangi University*, Vol. 1 No. 7. Diambil 10 Mei 2018, dari situs Jurnal Eksekutif Universitas Sam Ratulangi Manado:
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksekutif/article/view/7677>
- Klau, L. (2016). *Faktor- Faktor yang Menghambat Kualitas Kinerja Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Ngada*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Lukman, S. (2003). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.

- Lupiyoadi, R. (2001). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, M.S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Malthis. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Mahsum, M. (2006). *Pengukuran kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Moerir, H.A.S. (1992). *Manajemen Pelayanan Umum*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- _____. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- _____. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Maula, N.K. (2016). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Etiket Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Pembuatan Sertifikat Tanah Di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Ciamis*. Purwokerto: Universitas Jenderal Soedirman.
- Moleong, L.J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. (1995). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (1998). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmojo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual Penerapan Citizen's Charter dan Standar pelayanan Minimal*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Robbin, S.P. (1990). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi, Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Sinambela, P.L. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik, teori, Kebijakan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. (1994). *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- _____. (1998). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya manusia di Indonesia*. Bandung: Ganesha
- Simarmata, H. (2012). *Analisis Kualitas Pelayanan Penerbitan Sertifikat Tanah di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Sumatera Utara (Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kabupaten Simalungun)*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Sirait, T.J. (2007). *MSDM dalam Organisasi Internasional. Edisi Pertama*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Supratikno, H.I, JOI, John, Sugiarto. Widjaya, Wachidin, Anton dan Durianto, Darmadi. (2006). *Manajemen Kinerja Untuk menciptakan Keunggulan Bersaing*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sudarmanto.(2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sudarmanto. (2014). *Kualitas Pelayanan Pendaftaran Tanah Secara Massal Melalui Proyek Operasi Nasional Agraria (Prona) (Studi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Sukamara & Desa Ajang)*. Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
- Sugiyono. (1996). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta
- Supranto. J.(2006). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: Reneka Cipta
- Pasolong. (2011). *Teori administrasi Publik*. Jogyakarta: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2004). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F. (1997). *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, F dan Diana, Anastasia. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi
- Toha, M. (1996). *Deregulasi dan Debirokratisasi dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: Nimas Multima.

_____. (1993). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Press.

_____. (1991). *Perpektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: CV. Rajawali

Undang-undang No 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.

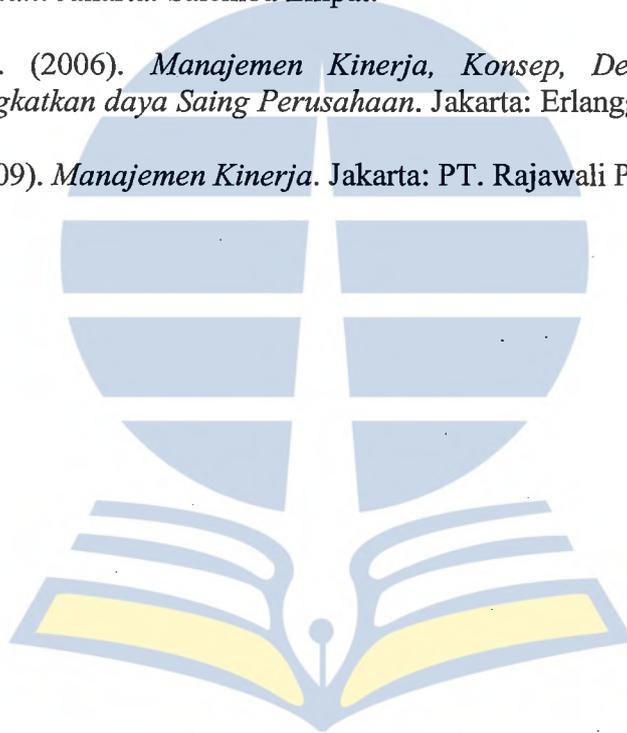
Walker, Boyd dan Larreche. (2000). *Manajemen Pemasaran suatu pendekatan Strategis dengan Orientasi Global. Edisi 2 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.

Wemben, N.L.P. (2010). Kinerja Pelayanan pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Legalitas*, Vol.3, No. 2, 123-133

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.

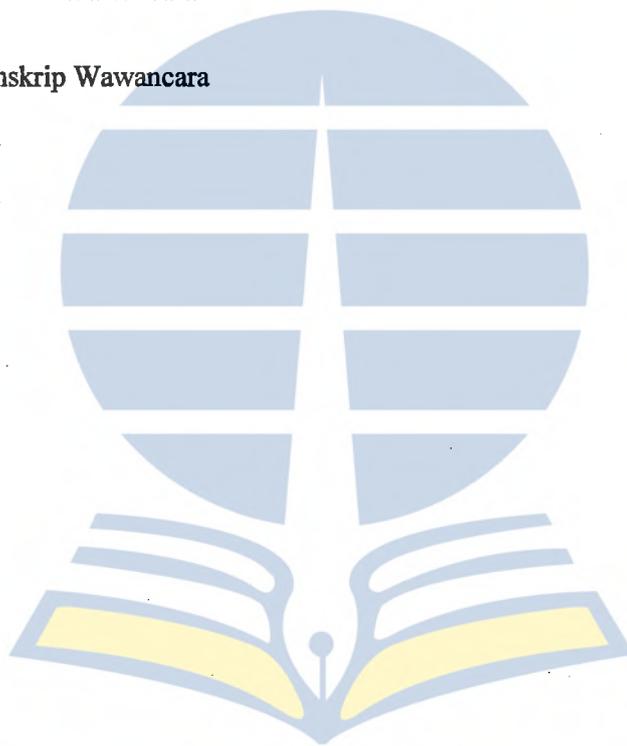


LAMPIRAN

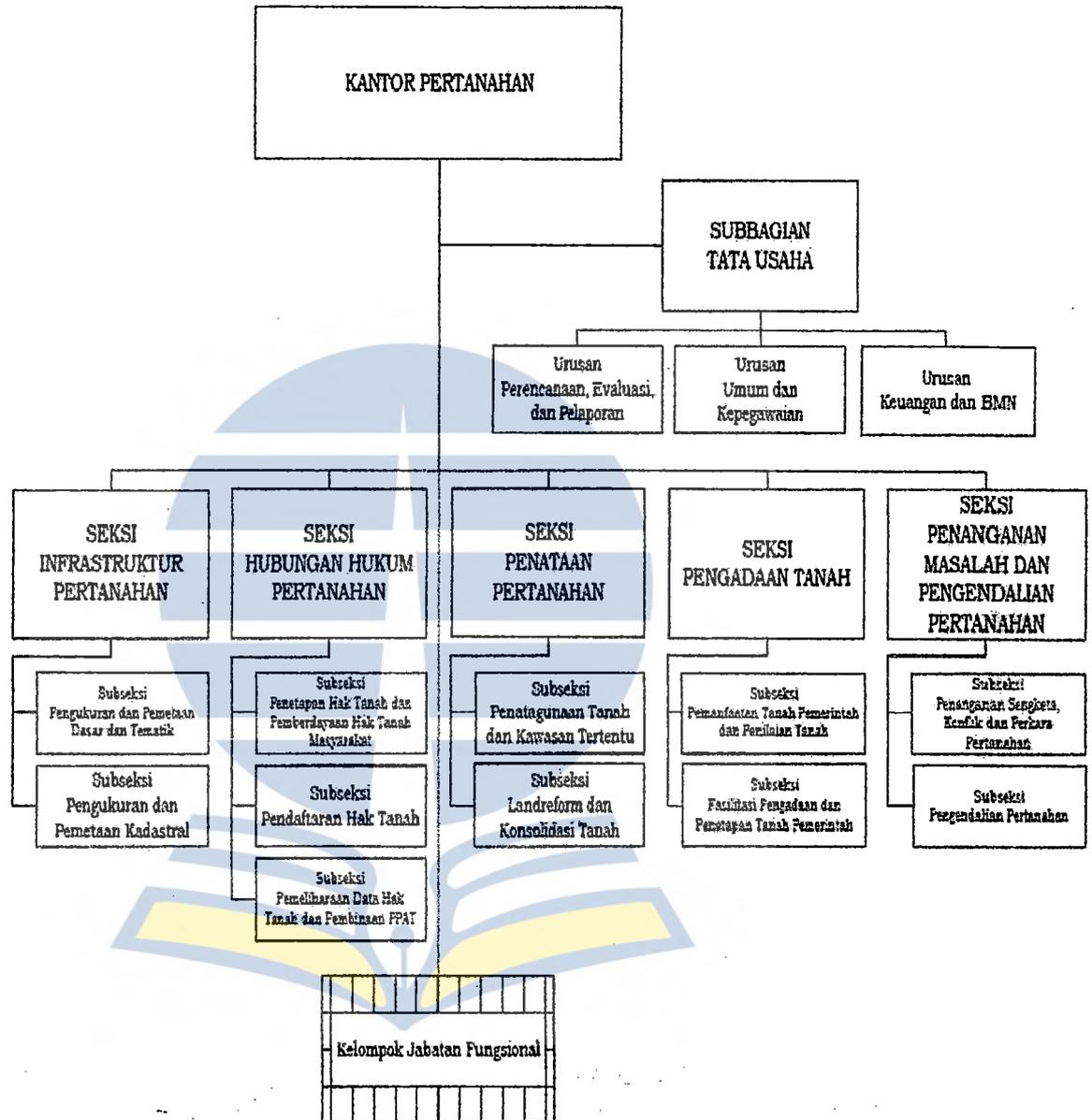
Lampiran 1 : Struktur Organisasi Kantor Pertanahan

Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara



**BAGAN ORGANISASI
KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN/KOTA**



PEDOMAN WAWANCARA

A. Karakteristik Responden

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

B. Daftar Pertanyaan

1. Indikator Produktifitas

- a. Berapa jumlah permohonan sertifikat tanah dan berapa penyelesaiannya dari tahun 2014 s/d 2017?
- b. Bagaimana hasil layanan yang dirasakan oleh masyarakat?
- c. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerbitkan sertifikat?

2. Indikator Kualitas Layanan/ Kepuasan Pelanggan

- a. Bagaimana kinerja para pegawai di lingkungan kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah?
- b. Bagaimana proses pelayanan administrasi sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah?
- c. Apakah yang dilakukan jika ada komplain tentang sertifikat yang dikeluarkan tidak sesuai dengan harapan masyarakat?

3. Indikator Responsivitas

- a. Kemampuan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kerjanya untuk mengatasi, menanggapi dan memenuhi

kebutuhan, keluhan, tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam menangani sertifikat tanah khususnya dalam peralihan hak atas tanah?

- b. Upaya- upaya apa yang dilakukan oleh aparaturne pertanahan dalam menangani keluhan masyarakat?
- c. Apa program dalam menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program- program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat?
- d. Bagaimana kemampuan aparaturne dalam mengenali kebutuhan masyarakat?
- e. Bagaimana menanggapi keluhan masyarakat yang dilihat dari berbagai segi pelayanan?

4. Indikator Responsibilitas

- a. Bagaimana tanggapan terhadap pegawai yang tidak menyelesaikan tugas sesuai dengan prosedur dan standar Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah?
- b. Kendala apa yang menyebabkan tertundanya penyelesaian pekerjaan?
- c. Bagaimana standar pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam pelayanan administarsi sertifikat tanah?

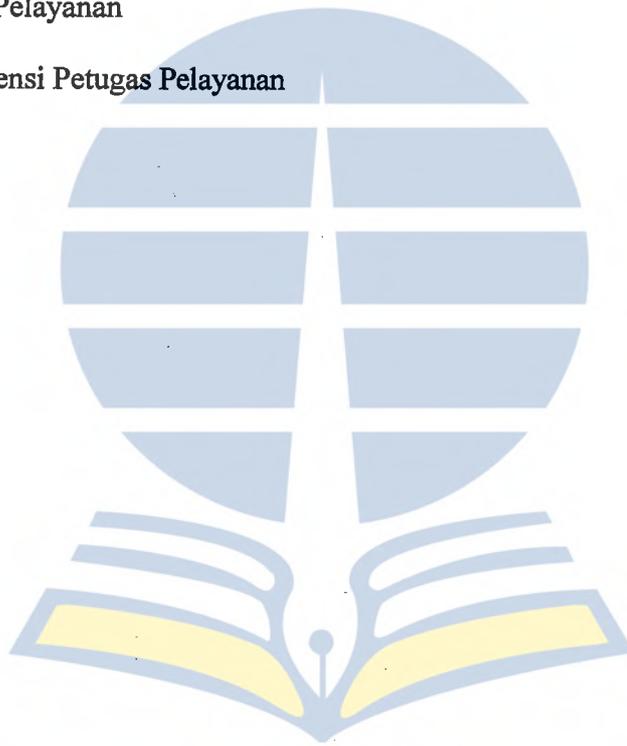
5. Indikator Akuntabilitas

- a. Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak?
- b. Apakah aktivitas birokrasi publik atau pelayanan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan sudah sesuai dengan norma dan nilai- nilai yang dianut?

- c. Bagaimana kinerja pelayanan dibandingkan dengan jumlah biaya yang dikeluarkan masyarakat?

6. Indikator Pelayanan

- a. Prosedur pelayanan
- b. Waktu penyelesaian
- c. Biaya Pelayanan
- d. Produk Pelayanan
- e. Kompetensi Petugas Pelayanan



TRANSKRIP WAWANCARA

1. Nama : Erwis, A. Ptnh
 2. Jabatan : Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah
 3. Tanggal wawancara : 10 April 2018 dan 16 April 2018

1	Pertanyaan	Kemampuan Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah dalam melaksanakan kinerjanya untuk mengatasi, menanggapi dan memenuhi kebutuhan, keluhan, tuntutan dan aspirasi masyarakat dalam menangani sertifikat tanah khususnya dalam peralihan hak atas tanah?
	Jawaban	Kita banyak juga mendengar keluhan-keluhan dan seruan-seruan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan oleh Kantor ini. Nah, dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada masyarakat sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi masyarakat tadi, maka kami membentuk loket-loket pelayanan yang terdiri dari 4 loket sesuai tahapan prosedur pengurusan dan juga kami sediakan ruang tunggu yang dilengkapi papan informasi serta bagan alir pertanahan dengan persyaratan yang harus dilengkapi
2.	Pertanyaan	Apa program dalam menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat?
	Jawaban	Untuk sekarang ini kami ada penyuluhan secara on line melalui RRI seperti <i>talk show</i> dan langsung serta terarah

		program-program sosialisasi pelayanan seperti penyuluhan langsung ke desa- desa menemui masyarakat serta dialog interaktif melalui media masa atau media elektronik untuk menyampaikan program yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Aceh Tengah mengingat banyak masyarakatnya yang bekerja sebagai petani
3.	Pertanyaan	Kendala apa yang menyebabkan tertundanya penyelesaian pekerjaan?
	Jawaban	Jumlah pegawai sangat kurang jika melihat beban dan volume kerja yang harus diselesaikan tentunya, untuk menambahnya tentu bukan hal yang mudah dan tetap ada prosedurnya, karena mereka harus memiliki basik arsitek atau geologi, dan usulan itu juga tidak sembarang diterima harus lulus ujian secara nasional penerimaannya dan dari 50 orang yang mendaftar hanya 17 orang yang lulus dan penyebaran dibagi setiap kabupaten yang ada di Aceh dan untuk Aceh Tengah hanya 2 orang





