

STRATEGI KANTOR PERTANAHAN DALAM MENCIPTAKAN PELAYANAN PRIMA

**(STUDI PADA PELAYANAN PENDAFTARAN HAK TANAH PRONA DI
KOTA MADIUN)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

FARADILLA INGGIT YOSTIANA

NIM 145030101111045



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG
2018**



MOTTO

“Terasa sulit ketika aku merasa harus melakukan sesuatu, tetapi menjadi mudah ketika aku menginginkannya”

(Annie Gottlier)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Kantor Pertanahan Dalam Menciptakan
Pelayanan Prima (Studi Pada Pendaftaran Tanah Pertama
Kali di Kota Madiun)

Disusun oleh : Faradilla Inggit Yostiana

NIM : 145030101111045

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 10 September 2018

Komisi Pembimbing,



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak' lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 9 September 2018

Mahasiswa



Nama: Faradilla Inggit Yostiana

NIM : 145030101111045

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 8 November 2018
Waktu : 09.00 - 10.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Faradilla Inggit Yostiana
Judul : Strategi Kantor Pertanahan Dalam Menciptakan Pelayanan Prima (Studi Pada Pelayanan Pendaftaran Hak Tanah PRONA di Kota Madiun)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Mochamad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota



Dr. Mochamad Rozikin, M.AP
NIP. 19630503 198802 1 001

Anggota



Dr. Siti Rochmah, M.Si
NIP. 19570313 198601 2 001

Faradilla Inggit Yostiana, 2018. **Strategi Kantor Pertanahan Dalam Menciptakan Pelayanan Prima (Studi Pada Pendaftaran Tanah Pertama Kali PRONA di Kota PRONA Madiun)**. Skripsi. Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Dosen Pembimbing: Dr. Mochamad Makmur, MS

RINGKASAN

Penyelenggaraan pelayanan prima kepada masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan merupakan suatu perwujudan dari kewajiban pemerintah. Namun, selama ini dalam proses pelaksanaan pelayanan publik mendapat tanggapan yang negatif dari masyarakat. Masyarakat menilai bahwa penyelenggaraan pelayanan publik selama ini identik dengan lamanya proses pelayanan, berbelit-belit, dan mahal. Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kota Madiun sebagai salah satu pihak yang menyelenggarakan pelayanan di bidang administrasi pertanahan perlu adanya suatu strategi sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta mencapai tujuan dari pelayanan prima.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengetahui faktor yang menghambat dalam pelaksanaan strategi dan kualitas pelayanan prima pada pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Sumber datanya primer diperoleh dari beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian.

Hasil penelitian di Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima menunjukkan bahwa strategi pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA telah berhasil dilaksanakan melalui beberapa strategi, yaitu: (1) strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi pengawasan, dan strategi budaya. (2) pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA di Kantor Petanahan Kota Madiun berdasarkan indikator pelayanan prima telah diselenggarakan dengan baik. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai kendala seperti: (1) kurangnya sumber daya informasi (2) terbatasnya jumlah sumber daya manusia (3) sistem antrian manual. Dalam penelitian ini, peneliti memberi saran Kantor Pertanahan Kota Madiun untuk membuat *website* resmi, memberikan *reward* dan memotivasi masyarakat untuk dapat berperan aktif, menggunakan alat antrian berbasis teknologi (komputer).

Kata Kunci: Strategi Pelayanan, Pertanahan, Pelayanan Prima

Faradilla Inggit Yostiana, 2018. **Land Office Strategy in Creating Excellent Service (Study on the Registration of First Time Land PRONA in Madiun City)**. Undergraduate Thesis. Science Department of Public Administration, Faculty of Administration Science, Brawijaya University. Advisor Lecturer : Dr. Mochamad Makmur, MS.

SUMMARY

The implementation of excellent service to the community as the recipient of service is an embodiment of the government's obligations. However, so far in the process of implementing public services received negative responses from the public. The community considers that the implementation of public services has been synonymous with the length of the service process, complicated and expensive. Therefore, the Madiun City Land Office as one of the parties that provides services in the field of land administration needs a strategy so that it can meet the needs of the community, increase public trust, and achieve the goal of excellent service.

The purpose of this study is to describe, analyze, and obey the factors that hinder the implementation of the strategy and the quality of excellent service at the first PRONA land registration service at the Madiun City Land Office. This study uses a type of descriptive research with a qualitative approach located in the Land Office of the City of Madiun. The primary data source is obtained from several interviews from related informants, while the secondary data is obtained from documents related to the research topic.

The purpose of this study is to describe, analyze, and obey the factors that hinder the implementation of the strategy and the quality of excellent service at the first PRONA land registration service at the Madiun City Land Office. This study uses a type of descriptive research with a qualitative approach located in the Land Office of the City of Madiun. The primary data source is obtained from several interviews from related informants, while the secondary data is obtained from documents related to the research topic.

The results of research at the Madiun City Land Office in creating excellent service showed that PRONA's first land rights registration service strategy was successfully implemented through several strategies, namely: (1) core strategies, consequence strategies, customer strategies, supervision strategies, and cultural strategies. (2) PRONA's first land registration service at the Madiun City Land Office based on excellent service indicators has been well organized. However, in its implementation there are still various obstacles such as: (1) lack of information resources (2) limited number of human resources (3) manual queuing system. In this study, researchers advised the Madiun City Land Office to create an official website, provide rewards and motivate people to be able to play an active role, using technology-based queuing tools (computers).

Keywords: Service Strategy, Land, Excellent Service

KATA PENGANTAR

Puji syukur bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Kantor Pertanahan dalam Menciptakan Pelayanan Prima (Studi Pada Pelayanan Pendaftaran Tanah Pertama Kali PRONA di Kota Madiun)”**.

Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik (S1) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidaklah mudah dan singkat. Diperlukan tekad yang kuat dan usahayang keras, serta dukungan tenaga, pikiran dan do'a dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya beserta seluruh stafnya.
2. Dr. Mochamad Makmur selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dari awal penyusunan proposal hingga skripsi ini selesai.
3. Para tim penguji yang telah banyak memberikan masukan dan saran dalam upaya penyempurnaan skripsi ini.

4. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
5. Kantor Pertanahan Kota Madiun yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian, sehingga penulis dapat dengan mudah mendapatkan data untuk menyelesaikan skripsi ini. Khususnya kepada pihak yang terlibat dalam penelitian ini, dalam hal ini Bapak Rodhy Munawar, S.H selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun, Bapak Joko Mardiyono, A.Ptnh selaku Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, Bapak Guntur Witjaksana selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, dan seluruh jajaran pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun dan para masyarakat yang telah memberikan informasi kepada penulis.
6. Orang tua tercinta, Bapak Suyoso dan Ibu Pusriatin yang telah melahirkan, membesarkan, dan mendidik penulis hingga sampai seperti saat ini. Terima kasih atas segala dukungan yang luar biasa yang selalu diberikan kepada penulis baik berupa kasih sayang, dukungan moral dan materi, semangat, serta do'a yang tiada hentinya dipanjatkan dengan ikhlas untuk keberhasilan penulis.
7. Untuk sahabat-sahabat penulis, Farah Nadia, Azizah Ria Risti, Vina Hermawati, Rama Cahya, Prima Surya. Terima kasih telah menemani dan memberikan semangat kepada penulis. Semoga kita menemui kesuksesan masing-masing di masa depan.

8. Semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih atas do'a, motivasi, pelajaran, dan kenangan yang telah kalian berikan. Semoga kebaikan kalian menjadi amal baik di mata Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, demi kesempurnaan skripsi ini maka kritik dan saran konstruktif dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan selanjutnya. Semoga tulisan skripsi ini dapat memberikan sumbangsih positif bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 9 September 2018

penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kontribusi Penelitian.....	12
E. Sistematika Penulisan	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik.....	15
1. Definisi administrasi Publik.....	15
2. Prinsip-Prinsip Administrasi Publik	19
3. Ruang Lingkup Adminitrasi Publik	20
B. Strategi	21
1. Pengertian Strategi	21
2. Tipe-tipe Strategi	24
3. Manfaat Strategi	26
4. Strategi Pelayanan Prima	29
C. Pelayanan Publik	30
1. Definisi Pelayanan Publik	30
2. Bentuk-bentuk Pelayanan Publik	33
D. Pelayanan Prima	35
1. Definisi Pelayanan Prima	35
2. Tujuan Pelayanan prima	37
3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima.....	38
E. Pendaftaran Hak Atas Tanah	41
1. Definisi Pendaftaran Hak Atas Tanah	41

2. Pendaftaran Tanah Pertama Kali	43
3. Objek Pendaftaran Tanah	44
4. Tujuan Pendaftaran Tanah	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	46
B. Fokus Penelitian.....	48
C. Lokasi dan Situs Penelitian	49
D. Jenis dan Sumber Data.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Instrumen Penelitian	54
G. Analisis Data	54

BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	57
1. Gambaran Umum Kota Madiun	57
a. Keadaan geografis	60
b. Administrasi pemerintah	61
2. Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kota Madiun.....	63
a. Kantor Pertanahan Kota Madiun	63
b. Uraian Struktur Kantor Pertanahan Kota Madiun	65
c. Sumber Daya Aparatut Kantor Pertanahan Kota Madiun	71
d. Jenis Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Madiun	72
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian	74
1. Strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun Dalam Menciptakan Pelayanan Prima	74
2. Pelayanan Prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun	95
3. Faktor Penghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun Dalam Menciptakan Pelayanan Prima	120
C. Pembahasan dan Analisis Data	124
1. Strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun Dalam Menciptakan Pelayanan Prima Definisi Pelayanan Prima	124
2. Pelayanan Prima Kantor Pertanahan Kota Madiun.....	138
3. Kendala Penghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun Dalam Menciptakan Pelayanan Prima.....	150

BAB V PENUTUP

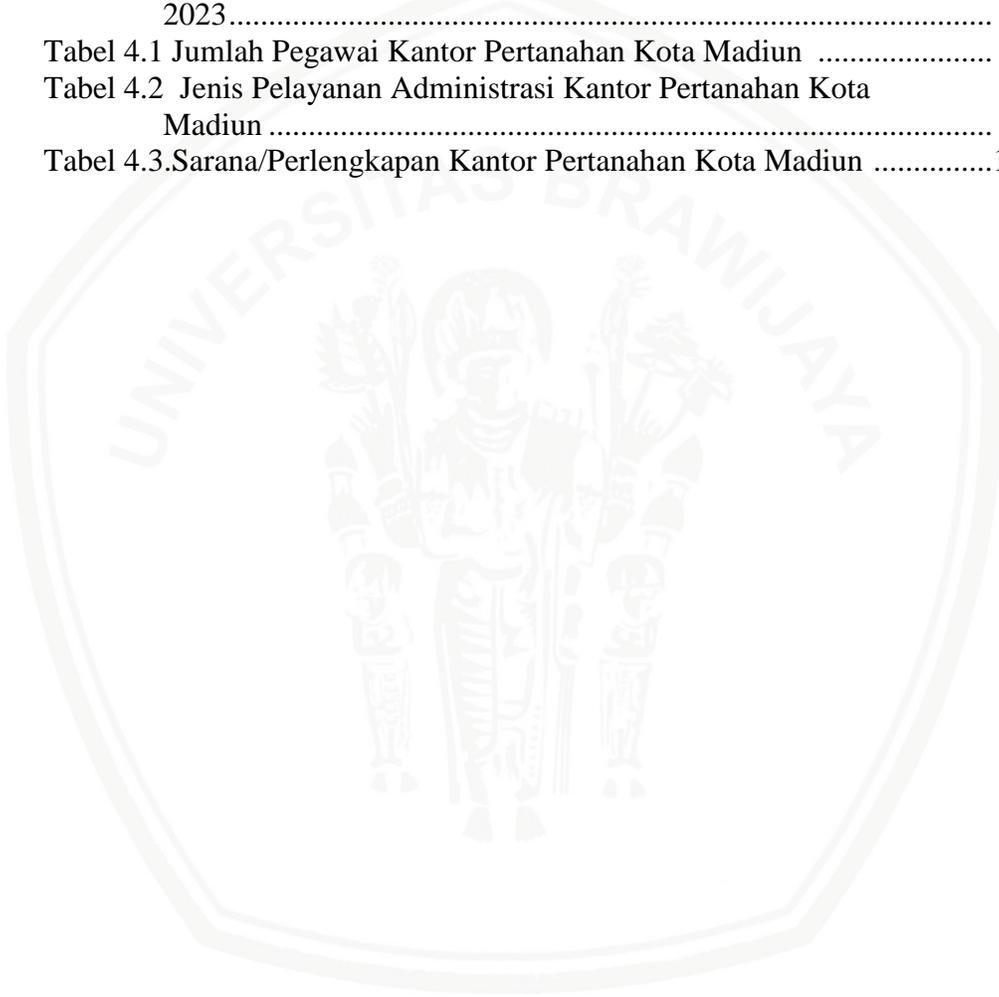
A. Kesimpulan	153
B. Saran	159

DAFTAR PUSTAKA	161
-----------------------------	------------



DAFTAR TABEL

Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1 Target Penerbitan Sertifikat tanah di Jawa Timur Tahun 2023.....	8
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun	71
Tabel 4.2 Jenis Pelayanan Administrasi Kantor Pertanahan Kota Madiun	72
Tabel 4.3.Sarana/Perlengkapan Kantor Pertanahan Kota Madiun	109



DAFTAR GAMBAR

Judul Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Jumlah Luas tanah Berdasarkan Data kota Madiun Dalam Angka Tahun 2017.....	10
Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif, Miles, Huberman dan Saldana.....	55
Gambar 4.1 Logo Lambang Kota Madiun.....	57
Gambar 4.2 Peta Administrasi Kota Madiun	60
Gambar 4.3 Kantor Pertanahan Kota Madiun	63
Gambar 4.4 Bagan Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota	65
Gambar 4.5 Loker Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun.....	98
Gambar 4.6 Kartu Kendali	102
Gambar 4.7 Proses Pencocokan Sertipikat dan Buku Tanah	104
Gambar 4.8 Jam Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun	115
Gambar 4.9 Ruang Tunggu di Kantor Pertanahan Kota Madiun.....	120



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan suatu pelayanan, sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Pelayanan merupakan suatu kegiatan pemenuhan kebutuhan yang diperlukan oleh pihak penerima pelayanan. Pelayanan publik merupakan tanggungjawab pemerintah dan diselenggarakan oleh instansi pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah serta di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat sebagai warga negara. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Wasistiono dalam Hardiyansyah (2011:11) bahwa pelayanan publik merupakan pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat atas penyediaan barang, jasa dan pelayanan administrasi. Pelayanan publik merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah yang memiliki peranan penting dalam mewujudkan keadilan dan kesejahteraan dalam kehidupan suatu negara. Menurut Rasyid (2000:59) juga menyatakan bahwa pemerintah memiliki 3 (tiga) fungsi utama, yaitu : pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan

(*development*). Pelayanan yang baik akan menghasilkan keadilan dalam masyarakat, pemberdayaan dapat menciptakan kemandirian dalam masyarakat, dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan dalam masyarakat. Dengan adanya pernyataan tentang fungsi utama pemerintah, diharapkan pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Pemerintah sebagai organisasi yang menyelenggarakan pelayanan publik dan memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat sebagai warga negara, hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Nomor 63 tahun 2003 yang menyebutkan bahwa “Hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat”. Berdasarkan pernyataan tersebut pelayanan publik dapat dikatakan baik apabila pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah dapat memenuhi kebutuhan serta sesuai dengan harapan masyarakat dan diharapkan mampu memberikan respon positif dari masyarakat berupa kepuasan atas pelayanan yang telah diterima. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah bukan hanya untuk mencapai keuntungan semata, melainkan sebagai kewajiban pemerintah dalam rangka penyediaan pelayanan publik kepada masyarakat sebagai warga negara.

Pelayanan publik merupakan salah satu tugas dan fungsi penting pemerintahan, karena menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas, seperti : pendidikan, transportasi, kebersihan, kesehatan, kesejahteraan sosial pelayanan perijinan dan sebagainya. Hal ini mencerminkan bahwa pemerintah memiliki peran

yang sangat dominan dalam pelayanan publik. Lemahnya perhatian pemerintah dalam perbaikan sistem pelayanan publik mengakibatkan hasil dari penyelenggaraan pelayanan tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Hal ini mengakibatkan adanya penilaian yang negatif dari masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Masyarakat beranggapan bahwa pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah identik dengan proses yang kaku, lama dan berbelit-belit. Masyarakat menilai selama ini pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui instansi-instansi dan dilaksanakan oleh pejabat atau pegawai pemerintah terkesan tidak adanya tanggungjawab kepada masyarakat, pejabat dan pegawai pemerintah khususnya yang secara langsung berkaitan dengan proses pelayanan menganggap bahwa selama ini masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Seiring berkembangnya zaman, dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan mengharapkan adanya penyelenggaraan pelayanan publik yang baik yang dapat diwujudkan dalam pelayanan prima. Dengan adanya pelayanan prima maka dapat menciptakan kepuasan masyarakat dan berdampak pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah khususnya terkait penyelenggaraan pelayanan publik. Maka pemerintah dituntut untuk dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan masyarakat yang semakin kompleks. Otonomi daerah yang diterapkan di Indonesia merupakan peluang yang besar bagi pemerintah daerah untuk dapat lebih leluasa dan bijak dalam merencanakan, mengatur, serta mengembangkan kebijakan-kebijakan secara bijak. Namun, seringkali dalam

implementasi kebijakan-kebijakan tersebut terdapat banyak kendala-kendala yang dihadapi. Kendala yang dihadapi oleh pemerintah dalam implementasi kebijakan bersumber dari dua faktor , pertama : faktor internal terkait faktor-faktor dalam organisasi pemerintah, kedua : faktor eksternal terkait faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang terdapat diluar lingkungan organisasi pemerintah.

Salah satu bentuk pelayanan publik dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan ialah pelayanan pendaftaran tanah. Undang-Undang Pokok Agraria telah mewajibkan pemerintah untuk dapat menyelenggarakan dan melaksanakan seluruh proses yang berkaitan dengan pendaftaran tanah di seluruh Indonesia. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1961 Pasal 1 menentukan pendaftaran tanah diselenggarakan oleh jawatan pendaftaran tanah menurut ketentuan dalam Peraturan Pemerintah ini dan dimulai pada tanggal yang sudah ditetapkan oleh Menteri Agraria kepada masing-masing daerah, sedangkan Pasal 2 menentukan bahwa pendaftaran tanah diselenggarakan desa demi desa atau daerah-daerah yang setingkat dengan itu (selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah disebut Desa), sedangkan menurut Pasal 1 huruf 1 Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah menyebutkan bahwa pendaftaran tanah merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah secara terus-menerus, berkesinambungan dan teratur meliputi : pengumpulan, pengolahan, pembukuan dan penyajian serta pemeliharaan data fisik dan data yuridis dalam bentuk peta dan daftar mengenai bidang-bidang tanah dan satuan-satuan rumah susun, termasuk pemberian

surat tanda bukti haknya bagi bidang-bidang tanah yang sudah ada haknya dan hak milik atas satuan rumah susun serta hak-hak tertentu yang membebaninya.

Pentingnya peranan negara dalam hal yang berkaitan dengan tanah merupakan salah satu tindakan yang sesuai dengan Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 merupakan salah satu undang-undang yang mengatur tentang Pengertian Perekonomian, Pemanfaatan SDA, dan Prinsip Perekonomian Nasional, yang berbunyi : “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Tanah yang ada di Indonesia telah diatur sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA), ketentuan lebih lanjut mengenai Undang-Undang Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA) telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah, yang didalamnya terdapat 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.

Tanah merupakan hal yang sangat penting bagi manusia, karena tanah merupakan sumber kehidupan manusia. Tanah merupakan sumber kehidupan bagi manusia, dimana tanah memiliki hubungan erat yang bersifat fungsional dengan manusia sebagai alat atau sarana pemersatu hal ini dapat dilihat dari manfaat tanah bagi manusia yaitu sebagai tempat tinggal dimana dapat dilihat keterkaitan antara masyarakat dengan tanah di tempat mereka berada. Urusan tanah merupakan salah satu permasalahan yang rawan konflik, karena luas tanah selalu berubah setiap

tahunnya sedangkan jumlah penduduk selalu meningkat. Kebutuhan tanah yang tinggi tidak sebanding dengan luas tanah yang ada.

Kebutuhan tanah di negara Indonesia semakin hari semakin meningkat sejalan dengan pertumbuhan penduduk, bertambahnya jumlah badan usaha, serta meningkatnya kebutuhan lain yang berkaitan dengan tanah yang semakin hari semakin meningkat. Permasalahan lain yang terjadi yaitu adanya permasalahan yang timbul akibat adanya proyek-proyek pembangunan infrastruktur dan pengembangan industri menambah permasalahan yang berkaitan dengan status kepemilikan tanah. Saat ini jumlah bidang tanah di Indonesia (di kawasan luar hutan) mencapai 90.663.503 bidang, dimana yang telah bersertifikat baru mencapai 35.789.766 bidang atau sekitar 40% dan sisanya sebanyak 60% belum bersertifikat (www.bpn.go.id). Pentingnya tanah mengharuskan kepada setiap orang atau badan usaha untuk memiliki bukti status kepemilikan tanah.

Pada kenyataannya terdapat berbagai masalah terkait tidak sesuainya harapan masyarakat mengenai proses pendaftaran tanah dengan hasil yang diharapkan. Permasalahan yang timbul tentang pengelolaan tanah dan pertanahan di Indonesia belum cukup baik dan bahkan menimbulkan permasalahan sosial di lingkungan masyarakat. Berdasarkan catatan Badan Pertanahan Nasional (BPN), sedikitnya terdapat 7.491 permasalahan tanah yang sedang ditangani, hal tersebut dibenarkan oleh Sekretaris Utama Badan Pertanahan Nasional Pusat "Ada 7.491 kasus tanah, yang terdiri dari : konflik, sengketa, indikasi tindak pidana." (<https://news.detik.com>, 28

November 2008). Permasalahan lain terkait dengan tanah yaitu permasalahan belum tersertifikatnya semua tanah yang ada di Indonesia, hal ini ditegaskan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang atau Badan Pertahanan Nasional (ATR/BPN) yang mengungkapkan sebanyak 56 persen tanah yang ada di Indonesia belum memiliki sertifikat, hanya 44 persen yang sudah terdaftar dan bersertifikat, dan dari 126 juta bidang tanah yang seharusnya disertifikasi, namun baru 46 juta bidang tanah yang tersertifikat. (<https://www.cnnindonesia.com>, 21 November 2016).

Hal yang menjadi permasalahan dalam sengketa tanah salah satunya terjadi karena tidak semua kalangan masyarakat mengetahui tentang hal yang dapat dijadikan sebagai bukti kepemilikan atas tanah, terlebih lagi mendapatkan hak atas tanah dan bangunan yang sah menurut hukum. Kepemilikan tanah yang sah secara hukum harus sudah terdaftar di Badan Pertanahan Nasional, sehingga seseorang dapat memiliki data fisik dan data yuridis yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai bukti yang sah dan dapat diterima sebagai data yang benar secara hukum. Pembagian sertifikat tanah bertujuan untuk menghindari sengketa tanah antar masyarakat, antara masyarakat dan BUMN atau dengan pemerintah. Hal ini dilakukan salah satunya dengan menetapkan target penerbitan sertifikat tanah pada setiap daerah di seluruh wilayah di Indonesia. Proyek reformasi agraria menjadi salah satu cara pemerintah untuk mewujudkan pemerataan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Khususnya di daerah Jawa Timur pemerintah menargetkan sertifikasi tanah di Jawa Timur akan selesai tahun 2023 mendatang, dengan rincian sebagai berikut :

Table 1.1 Target Penerbitan Sertifikat Tanah di Jawa Timur Tahun 2023

Tahun	Jumlah Sertifikat yang Dikeluarkan
2017	5 juta
2018	7 juta
2019	9 juta

(Sumber : republika.co.id, 7 November 2017)

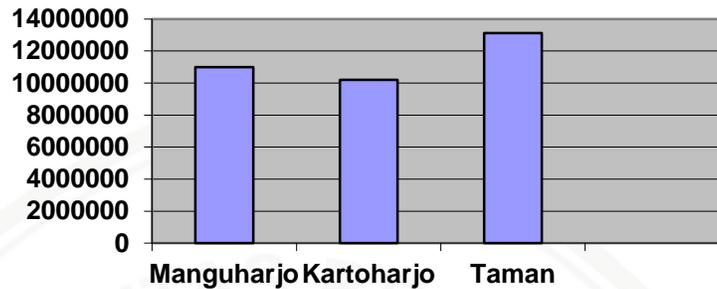
Pulau Jawa yang merupakan salah satu pulau besar di Indonesia dengan luas 132.107 km² dengan jumlah penduduk terpadat dimana setengah populasi penduduk Indonesia bermukim di Pulau Jawa. Berdasarkan data perhitungan proyeksi penduduk Indonesia 2010-2045, pada tahun 2015 penduduk di Pulau Jawa lebih padat dibanding pulau lainnya, yakni sekitar 149.162 juta jiwa dengan luas wilayah 128.297 km persegi (Kompas.com, 11 Juli 2017). Luas lahan di Pulau Jawa tidak sebanding dengan jumlah penduduknya menimbulkan permasalahan baru tentang permasalahan sengketa tanah yang bermuara pada permasalahan atas status tanah yang digunakan selama ini.

Pemerintah berupaya untuk mempermudah masyarakat atau badan usaha untuk mendaftarkan tanah miliknya untuk mendapatkan bukti status kepemilikan tanah melalui berbagai macam kebijakan mengenai peraturan dan langkah-langkah pendaftaran tanah. Diselenggarakannya pendaftaran tanah berfungsi agar seseorang atau badan usaha dapat memperoleh alat bukti yang kuat dan sah nya perbuatan hukum mengenai tanah dengan kata lain hakikat dari pendaftaran tanah merupakan suatu sertifikat sebagai jaminan atas tanah yang bersangkutan. Selain pemerintah

sebagai pihak penyelenggara pendaftaran tanah, pemerintah juga mewajibkan kepada seluruh masyarakat atau badan usaha untuk segera mendaftarkan tanah miliknya. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria yang berfungsi tata ruang dan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 Tentang Badan Pertanahan Nasional yang ditetapkan pada 21 Januari 2015 dibentuklah Kementerian Agraria atau Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) yang bergerak pada lingkup tata kelola agrarian di Indonesia. Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia memiliki tugas dan fungsi pokok sebagai lembaga pemerintah yang melakukan penataan dan pengelolaan bidang pertanahan di seluruh wilayah Republik Indonesia (Laporan Kinerja Badan Pertanahan Nasional Tahun 2014:3).

Badan Pertanahan Nasional dibantu oleh instansi vertikalnya langsung yaitu Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten untuk melayani pendaftaran tanah di tingkat daerah. Pelayanan Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten juga memiliki tanggungjawab yang sama untuk melakukan pelayanan pendaftaran tanah kepada masyarakat. Pada tahun 2018 Kantor Pertanahan Kota Madiun menargetkan 2.800 bidang tanah yang belum bersertifikat terjangkau program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) (<http://www.jatengpos.com>, 21 Februari 2018). Luas Wilayah Kota Madiun adalah 34.330.000 m² terdiri dari 3 (tiga) Kecamatan dengan luas dan diagram berikut:

Gambar 1. 1 Jumlah Luas tanah Berdasarkan Data kota Madiun dalam Angka Tahun 2017



Sumber: Kantor Pertanahan Kota Madiun

Pelaksanaan penerbitan sertifikat yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun masih terdapat beberapa masalah sengketa tanah. Sengketa tanah yang terjadi di Kota Madiun salah satunya terjadi akibat masyarakat belum memiliki sertifikat sebagai tanda bukti hukum atas kepemilikan tanah mereka, diantaranya sebanyak 19.000 bidang tanah di wilayah Kota Madiun belum bersertifikat (<https://jatim.antaranews.com>, 8 November 2017). Permasalahan lain yang menjadi kendala dalam sertifikasi tanah adalah rendahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya status kepemilikan tanah yang dapat dibuktikan dengan adanya sertifikat serta lemahnya koordinasi dengan pemerintah daerah setempat.

Berbagai permasalahan ditemui dalam implementasi penyelenggaraan pelayanan publik BPN oleh Kantor Wilayah BPN maupun Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten di seluruh wilayah Indonesia. Maka dari itu, pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan selama ini perlu adanya peningkatan sebagai langkah nyata yang dilakukan oleh pemerintah

untuk dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Peningkatan pelayanan dilakukan agar pemerintah tidak dianggap lamban dalam mengatasi permasalahan khususnya dalam mengatasi permasalahan sengketa tanah. Pemerintah harus berupaya untuk dapat segera menyusun sebuah strategi. Strategi merupakan rencana berskala besar dan telah ditetapkan yang berorientasi pada jangkauan masa yang akan datang dan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan, sehingga menjadikan organisasi dapat berinteraksi secara efektif dan efisien dengan lingkungan sekitarnya. Dalam hal ini Kantor Pertanahan harus memiliki strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga dapat memudahkan masyarakat dalam proses pendaftaran tanah.

Melihat berbagai permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui dan menganalisis mengenai strategi, pelayanan prima hingga faktor yang menghambat dalam pelaksanaan pendaftaran tanah pertama kali. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Strategi Kantor Pertanahan Dalam Menciptakan Pelayanan Prima (Studi Pada Pelayanan Pendaftaran Tanah Pertama Kali PRONA di Kota Madiun)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka dalam hal ini peneliti mencoba untuk membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima?
2. Bagaimana pelayanan prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun ?
3. Apa saja faktor yang menghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi Kantor Petanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.
2. Untuk Mendeskripsikan pelayanan prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun.
3. Untuk Mengemukakan dan mendeskripsikan faktor yang menghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Akademis

- a. Menambah wawasan bagi peneliti pada khususnya dan masyarakat pada umumnya mengenai strategi yang dilakukan oleh Kantor Petanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.
- b. Sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti selanjutnya yang berkenan dengan pelaksanaan strategi yang diberikan oleh Kantor Petanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.

2. Manfaat Praktis

- a. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam strategi dalam menciptakan pelayanan prima, sehingga akan menghasilkan pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat.
- b. Menambah pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan perbandingan dengan masalah yang sama atau sebagai bahan referensi dan informasi bagi peneliti lain yang melakukan penelitian tema atau permasalahan yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan maka peneliti menyusun sistematika pembahasan yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan yang mendukung penelitian tentang strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima, yang meliputi : latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan dengan pokok permasalahan sehingga dapat mendukung dalam menganalisis dan menginterpretasikan data tentang strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima. Dalam penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka, antara lain : tentang

strategi, pengertian, indikator, asas-asas, prinsip-prinsip, konsep pelayanan prima, dan standar pelayanan publik.

BAB III : METODE PENELITIAN

Merupakan bab metode penelitian yang menerangkan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian dan skala pengukuran, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian, serta analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini mendeskripsikan tentang gambaran umum Kantor Pertanahan Kota Madiun, strategi yang diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima, serta kendala yang dihadapi oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini diuraikan mengenai kesimpulan dari strategi yang diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima, serta kendala yang dihadapi oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima dan saran dari hasil penelitian tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Definisi Administrasi Publik

Secara *etimologis*, administrasi berasal dari bahasa Latin *ad* dan *ministrare*, yang berarti “membantu, melayani, atau memenuhi”, serta *administration* yang berarti “pemberian bantuan, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, pengelolaan”. Di Italia disebut *amministrazione*, sedangkan di Prancis, Inggris, dan Amerika Serikat disebut *administration* (Syafri 2012:3). Menurut Siagian (2008) dalam Syafri (2012:9) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Administrasi sebagai “proses” menggambarkan tentang bagaimana jalannya suatu kegiatan yang dilakukan oleh orang dalam suatu kelompok atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses kegiatan sebuah organisasi terdapat sebuah *planning* (rencana) baik rencana jangka pendek, jangka menengah, atau jangka panjang, strategi, peraturan atau kebijakan-kebijakan yang secara keseluruhan harus dijalankan oleh setiap orang yang berada dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan. Menurut pendapat A. Dunsire dalam Keban (2014:2) menyebutkan bahwa :

“administrasi dapat diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik”.

Berdasarkan pengertian di atas penulis dapat menarik kesimpulan administrasi adalah sebuah rangkaian kegiatan yang dilakukan secara efisien oleh dua orang atau lebih yang berada dalam sebuah organisasi, dimana organisasi berperan sebagai tempat atau wadah untuk melakukan sebuah proses kerjasama. Rangkaian kegiatan dalam administrasi meliputi: analisis, pengarahan, pertimbangan, strategi, implementasi yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Publik merupakan kumpulan individu-individu yang secara keseluruhan merupakan anggota dari suatu komunitas bangsa atau masyarakat yang memiliki tujuan dan kepentingan yang sama. Abdurrahman (1995:28) menyebutkan bahwa yang dimaksud publik, yaitu:

“Sekelompok orang yang menaruh perhatian pada suatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama. Publik dapat merupakan kelompok kecil, terdiri atas orang-orang dengan jumlah sedikit, juga dapat merupakan sekelompok besar. Biasanya individu-individu yang termasuk ke dalam kelompok itu mempunyai solidaritas terhadap kelompoknya, walaupun tidak terikat oleh struktur yang nyata, tidak berada pada suatu tempat atau ruang atau tidak mempunyai hubungan langsung”.

Berdasarkan pengertian tersebut penulis dapat menarik kesimpulan, bahwa publik adalah orang-orang berkumpul atau bertempat tinggal pada suatu tempat atau wilayah kemudian menjadi sebuah kelompok kecil sampai kelompok besar namun tidak memiliki struktur yang nyata. Kelompok tersebut kemudian disebut

publik karena memiliki rasa solidaritas yang tinggi terhadap kelompoknya dan memiliki tujuan yang sama.

Administrasi publik adalah sebuah proses untuk mengelola, mengatur dan mengkondisikan sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi untuk dapat memformulasikan serta menghasilkan keputusan-keputusan terbaik dalam kebijakan publik. Menurut Woodrow Wilson dalam Syafri (2012:21) administrasi publik adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintah ialah melaksanakan pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat. Dengan administrasi publik, pemerintah berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat, yang tidak dapat atau tidak akan dipenuhi oleh usaha privat atau swasta. Adapun definisi administrasi publik, menurut Syafiie (1999:25) adalah :

- a. Administrasi publik meliputi implementasi kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi publik dapat didefinisikan koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara global, administrasi publik adalah suatu proses yang bersangkutan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Para ahli dapat menyimpulkan definisi dari administrasi publik sendiri diantaranya menurut Tjokroamidjojo (1974:4) mengartikan administrasi publik merupakan segenap proses penyelenggaraan usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal tujuan tersebut adalah tujuan negara atau pemerintah maka menjadi lingkup wilayah ilmu administrasi publik. Proses kerjasama yang dilakukan oleh negara atau pemerintah didasarkan pada

aspek rasionalitas dalam mencapai sebuah tujuan, sedangkan menurut Lembaga Administrasi Negara (2003) mendefinisikan pengertian administrasi publik, sebagai berikut :

“Administrasi mengenai negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya. Dalam situasi dan kondisi negara bagaimanapun, administrasi negara harus tetap berperan dalam memberikan dukungan terhadap penyelenggara negara, mengemban misi perjuangan bangsa dan negara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, dan memberikan peluang kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara”.

Berdasarkan pengertian demikian rumusan dari Lembaga Administrasi Negara (2003) mengenai administrasi publik, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa publik merupakan sebuah proses kegiatan secara kerjasama yang dilakukan oleh pemerintah yang mencakup lembaga, aparatur, kelompok kepentingan dan masyarakat. Kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dilakukan sesuai dengan perumusan kebijakan-kebijakan yang dapat diwujudkan melalui pelayanan publik secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan sebuah negara yaitu dapat memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat.

2. Prinsip-prinsip Administrasi Publik

Prinsip merupakan hal yang berlaku secara umum dan sebaiknya dilakukan sebagai pedoman dalam melakukan suatu tindakan. Menurut W.F. Willoughby dalam Syafri (2012:155) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip administrasi publik, yaitu :

- a. Di dalam administrasi publik dapat ditemukan prinsip-prinsip administrasi yang bersifat ilmiah

- b. Prinsip-prinsip ini dapat ditemukan melalui studi yang bersifat induktif
- c. Para administrator akan menjadi tenaga-tenaga yang ahli dalam melaksanakan tugas apabila mereka mempelajari bagaimana cara menerapkan prinsip-prinsip tersebut.

Pelaksanaan implementasi suatu kebijakan akan berjalan dengan efektif dan efisien, maka perlu diterapkannya prinsip-prinsip administrasi yang dapat di implementasikan pada semua manajer dari semua tingkat organisasi. Herbert Simon dalam Pasolong (2008:14) mengemukakan 4 prinsip-prinsip administrasi yang lebih umum, yaitu :

- a. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan melalui suatu spesialisasi tugas dikalangan kelompok. Perlu adanya spesialisasi tugas di dalam sebuah struktur organisasi agar pegawai birokrasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan perannya.
- b. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan anggota kelompok di dalam suatu hirarki yang pasti. Adanya kerjasama yang baik antara anggota-anggota kelompok dalam sebuah organisasi dapat memberikan dukungan dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi.
- c. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan membatasi jarak pengawasan pada setiap sektor di dalam organisasi, sehingga jumlahnya menjadi kecil. Pengawasan dalam suatu organisasi berfokus pada pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai agar dapat dilakukan secara baik, pengawasan dapat dilakukan oleh seorang manajer atau kepala bagian maupun oleh pihak diluar organisasi tersebut.

- d. Efisiensi administrasi dapat ditingkatkan dengan mengelompokkan pekerjaan, untuk maksud-maksud pengawasan berdasarkan tujuan, proses langganan, dan tempat. Adanya sebuah struktur dalam organisasi dapat memudahkan seorang manajer untuk memberikan pengawasan berdasarkan kelompok pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan kegiatan administrasi publik sebaiknya dapat menerapkan prinsip-prinsip administrasi publik yang dapat digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan semua kegiatan di lingkungan administrasi agar dapat mencapai tujuan administrasi publik sebagaimana yang telah dihapkan.

3. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan suatu ilmu yang mengatur tentang bagaimana hubungan pemerintah dan masyarakatnya agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Ruang lingkup administrasi publik sangat luas tergantung perkembangan kebutuhan dan dinamika masalah-masalah yang terjadi di lingkungan masyarakat. Disebutkan oleh Chandler dan Plano (dalam Keban, 2004) bahwa apabila kehidupan manusia menjadi semakin kompleks permasalahannya maka apa yang dikerjakan oleh pemerintah atau administrasi publik juga semakin kompleks. Berdasarkan uraian tersebut maka pemerintah sebagai pihak administrator dituntut untuk dapat berkontribusi, memberikan alternatif terbaik atas permasalahan yang terjadi di lingkungan masyarakat.

Menurut Nicholas Henry (dalam Keban, 2004) terdapat beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat menurut topik-topik yang dibahas (selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri), antara lain :

- a. Organisasi publik, berkaitan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi.
- b. Manajemen publik, berkaitan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program, dan produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia.
- c. Implementasi, berkaitan tentang pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

B. Strategi

1. Pengertian Strategi

Suatu organisasi atau sebuah perusahaan, khususnya yang memberi pelayanan pada bidang jasa bertujuan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pihak penerima pelayanan. Kebutuhan akan ukuran dari kinerja suatu organisasi pelayanan publik sangat diperlukan oleh semua pihak yang berhubungan dengan organisasi, terutama bagi pimpinan organisasi publik maupun pengguna jasa. Penilaian terhadap kinerja bagi suatu organisasi merupakan kegiatan yang sangat penting, karena penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam periode tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan pelayanan suatu organisasi selanjutnya. Menurut Siagian (2002:17) strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan serta ditetapkan sedemikian rupa, sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya

diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Strategi dikembangkan untuk dapat mengatasi isu-isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Pelaksanaan strategi secara umum akan terjadi kegagalan, apabila suatu organisasi tidak memiliki konsistensi antara apa yang dikatakan, apa yang diusahakan dan apa yang dilakukan.

Hax dan Majluf dalam Salusu (2003:100) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi, sebagai berikut :

- a. Ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral.
- b. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertidak, dan prioritas alokasi sumberdaya.
- c. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi.
- d. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi dan kekuatan serta kelemahannya, dan
- e. Melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Berdasarkan rumusan Hax dan Majluf diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi merupakan suatu kerangka utama yang digunakan oleh suatu organisasi untuk menentukan keberlangsungan hidup (masa depan) suatu organisasi serta menjadi sumber kekuatan bagi suatu organisasi dalam merespon dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah.

Strategi merupakan hal yang penting bagi kelangsungan hidup dari suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan secara efektif dan efisien dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik kepada penerima pelayanan atau masyarakat. Menurut Arifin (1984:59) strategi adalah keseluruhan kepuasan kondisional tentang tindakan yang akan dijalankan guna mencapai

tujuan. Suatu organisasi atau perusahaan harus dapat menghadapi dan segera merespon setiap masalah-masalah atau hambatan-hmbatan yang terjadi dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sebuah cara untuk bertindak yang dilakukan oleh setiap organisasi publik maupun organisasi privat (swasta) memiliki langkah-langkah yang tersusun secara sistematis dalam menjalankan segala aktivitas kegiatan dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Langkah-langkah tersebut merupakan rangkaian kebijakan terkait visi dan misi yang tertuang dalam sebuah bentuk yaitu strategi. Strategi sebagai sebuah rangkaian kegiatan jangka panjang yang diambil oleh seorang pimpinan dalam menentukan sebuah perencanaan kegiatan yang meliputi berbagai kebijakan untuk mendukung tercapainya sebuah tujuan dengan memperhitungkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh

suatu organisasi. Penerapan strategi tidak hanya dilakukan oleh pemimpin saja, melainkan perlu adanya kerjasama oleh setiap orang di suatu organisasi.

2. Tipe-tipe Strategi

Sebuah organisasi atau perusahaan baik publik atau privat akan dihadapkan dengan sebuah permasalahan baru. Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk merespon secara cepat dan tanggap terhadap persaingan dan perubahan yang terjadi. Seorang pimpinan atau manager dalam merespon permasalahan yang terjadi dituntut untuk dapat memilih dan menggunakan berbagai konsep strategi. Penggunaan strategi yang tepat dapat menentukan tingkat keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

Strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi, dimana cerminan kualitas pelayanan sebagian besar ditentukan oleh kualitas sikap dan aparatur pemerintah yang tidak terpuji, korup, dan tidak bertanggung jawab. Konsep yang ditawarkan para ahli untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik cukup banyak. Salah satu diantara strategi tersebut yang cukup dominan, yaitu strategi Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009). Menurut Osborne dan plastrik, peningkatan pelayanan publik di lingkungan birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan lima strategi, yaitu :

a. *Core Strategy* (Strategi Inti)

Strategi ini bertujuan untuk memperjelas visi dan misi organisasi. Dimana strategi ini dapat dioperasionalkan melalui pendekatan-pendekatan untuk memperjelas tujuan dari suatu organisasi dengan membuat persiapan sebelum

mengoperasionalkan organisasi, memperjelas peran pemimpin dan pegawai organisasi, dan memperjelas arah organisasi dengan memperbaiki tujuan organisasi.

b. *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi)

Strategi ini berfungsi untuk menciptakan kondisi atau suasana agar terjadi persaingan yang sehat antara penyelenggara pelayanan yang satu dengan yang lain. Strategi ini juga menuntut suatu organisasi agar memberikan insentif dan disinsentif untuk pegawainya dalam menaati peraturan yang berlaku di organisasi tersebut.

c. *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

Strategi pelanggan bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi penerima pelayanan (masyarakat). Cara yang dapat dilakukan, yaitu : menciptakan sistem umpan balik dari penerima pelayanan(masyarakat), menyediakan tempat pengaduan dan informasi, menciptakan prosedur sederhana, menciptakan lingkungan kantor yang menyenangkan, menciptakan sistem pelayanan yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi atau secara online.

d. *Control Strategy* (Strategi Pengawasan)

Strategi pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Strategi pengawasan dapat dilakukan dengan cara: memberdayakan pegawai, dan memberdayakan komunitas. Melalui strategi pengawasan organisasi diharapkan dapat menciptakan kemampuan

dan kemandirian serta menciptakan birokrasi sebagai organisasi pelayanan yang dapat dipercaya oleh masyarakat.

e. *Culture strategy* (Strategi Budaya)

Strategi budaya bertujuan untuk mengubah budaya yang dapat menghalangi kearah suatu perubahan. Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat. Strategi budaya menggunakan tiga pendekatan untuk membentuk budaya. Pendekatan tersebut yaitu : membentuk kebiasaan, perasaan, dan pikiran organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas penulis dapat menarik kesimpulan, bahwa strategi merupakan suatu kesatuan dimana dalam tiap-tiap strategi memiliki kemampuan untuk saling mendukung yang mampu mewujudkan suatu organisasi untuk mampu bertahan dan berkembang sesuai dengan kondisi lingkungan.

3. Manfaat Strategi

Strategi digunakan oleh sebuah organisasi sebagai langkah lanjutan dari sebuah perencanaan kegiatan yang akan diselenggarakan. Penentuan strategi tidak lepas dengan gambaran kegiatan-kegiatan yang akan diselenggarakan pada masa depan. Menurut David (2002:15) manfaat strategi dalam suatu organisasi, antara lain:

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan. Strategi mempermudah

suatu organisasi untuk dapat mencari solusi terbaik dalam upaya menyelesaikan masalah yang terjadi.

- b. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis. Adanya strategi dalam sebuah organisasi dapat memudahkan manager atau pimpinan untuk dapat mengambil keputusan untuk suatu tindakan yang akan dilakukan berdasarkan aspek yang sistematis, logis, dan rasional.
- c. Strategi merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Strategi merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan melalui sebuah proses mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan atau program.
- d. Keterlibatan karyawan dalam formulasi strategi memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja karyawan.

Adanya strategi dalam suatu organisasi sangat diperlukan dalam rangka mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan, karena dengan adanya sebuah strategi kegiatan-kegiatan akan disusun secara sistematis terkait visi dan misi sebuah organisasi. Menurut Assauri (2013:7) fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang telah disusun dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi. Fungsi strategi adalah sebagai berikut:

- a. Mengkomunikasikan suatu maksud terkait visi dan misi yang ingin dicapai kepada orang lain. Suatu organisasi dapat memberikan sosialisasi atau

penyampaian informasi secara luas kepada masyarakat terkait visi dan misi yang terkait tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.

- b. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya. Dapat menyatukan dan memanfaatkan peluang dari segala sumber daya atau kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi agar dapat mencapai sebuah tujuan organisasi tersebut.
- c. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang dapat sekarang atau sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru. Strategi dapat menciptakan inovasi-inovasi baru yang dapat memberikan dukungan dalam pencapaian sebuah strategi organisasi.
- d. Menghasilkan dan membangkitkan lebih banyak sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang. Dengan adanya sumber daya yang baik dalam suatu organisasi, maka proses dalam pencapaian tujuan organisasi akan berjalan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi antara lain : sumber daya manusia, sumber dana (alokasi), sumber informasi.
- e. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan. Adanya suatu strategi yang digunakan dalam sebuah organisasi dapat memberikan pengarahan dan pengkoordinasian secara jelas tentang gambaran masa depan organisasi kepada seluruh pegawai agar pekerjaan yang dilakukan berjalan secara maksimal, sehingga terwujudnya suatu sasaran organisasi.
- f. Menanggapi serta bereaksi atas kegiatan atau aktivitas kedepan. Strategi merupakan sebuah cara bertindak atau melakukan suatu aktivitas pada

organisasi yang berokus pada masa depan dan proses dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

4. Strategi Pelayanan Prima

Strategi Pelayanan adalah Suatu strategi untuk memberikan layanan dengan mutu yang sebaik mungkin kepada para pelanggan menurut Albrecht & Zemke (dalam Dwiyanto 2005:145). Strategi pelayanan yang efektif harus didasari oleh konsep atau misi yang mudah dimengerti oleh seluruh individu dalam perusahaan dan diikuti oleh berbagai tindakan nyata yang bermanfaat bagi para pelanggan, serta mampu membedakan perusahaan yang menerapkan strategi tersebut dengan para pesaingnya sehingga perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang ada dan mampu menarik pelanggan baru. Strategi pelayanan yang efektif memerlukan beberapa unsur pendukung, sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang dapat menjadi media untuk mengembangkan budaya perusahaan yang menitikberatkan pada penyempurnaan kualitas pelayanan.
- b. Teknologi yang dapat diimplementasikan untuk memperbaiki sumber daya, metode kerja, dan sistem informasi untuk mendukung upaya perbaikan kualitas pelayanan.
- c. Sumber daya manusia yang memiliki sikap, perilaku, pengetahuan, dan kemampuan yang mendukung efektivitas strategi pelayanan.

Dalam rangka mewujudkan pelayanan prima diperlukan strategi yang tepat agar suatu organisasi yang bersangkutan dapat benar-benar melaksanakan pelayanan prima dalam pelayanannya. Strategi mewujudkan pelayanan prima menurut Tjiptono (2008:182) adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Pelayanan
Pemberi pelayanan harus mampu mengidentifikasi faktor penentu yang menentukan kualitas pelayanan dari sudut pandang pelanggan.
- b. Mengelola Ekspektasi Pelanggan
Mengelola ekspektasi pelanggan artinya tidak memberikan janji berlebihan kepada pelanggan karena ekspektasi pelanggan akan lebih tinggi daripada pelayanan yang diberikan.
- c. Mengelola Bukti Kualitas Layanan
Mengelola bukti kualitas layanan artinya mengelola segala sesuatu yang dipandang konsumen sebagai indikator kualitas pelayanan yang akan diterima. Seperti fasilitas pelayanan, penampilan karyawan penyedia layanan, perlengkapan dan perlatan yang digunakan dalam melayani pelanggan, laporan keuangan dan juga logo perusahaan atau instansi yang bersangkutan.
- d. Membidik Konsumen Tentang Layanan
Membidik konsumen tentang layanan dapat dilakukan dengan memberikan pelanggan untuk melakukan hal-hal tertentu, misalnya: formulir pendapatan, menggunakan ATM, internet banking dan juga memberikan penjelasan kepada pelanggan mengenai suatu kebijakan yang dibuat perusahaan ataupun instansi.
- e. Menumbuh Kembangkan Budaya Kualitas
Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan organisasi yang kondusif bagi proses penciptaan dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang berkenaan dengan peningkatan kualitas.
- f. Menciptakan *Automating Quality*
Automating Quality ini berpotensi mengatasi masalah variabilitas kualitas layanan yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Namun, sebelumnya perlu mengkaji aspek layanan yang kurang memuaskan dan mempertahankan aspek-aspek yang sudah baik.
- g. Mengembangkan Sistem Informasi Kualitas Layanan
Sistem informasi kualitas layanan merupakan sistem mengintegrasikan berbagai macam rancangan riset secara sistematis dalam rangka mengumpulkan data menyebarluaskan informasi kualitas layanan guna mendukung pengambilan keputusan.

C. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan hal yang berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat. Pada era perkembangan

globalisasi yang diikuti dengan kemajuan teknologi informasi mengharuskan kepada seluruh Instansi, Lembaga, Badan, Dinas serta Kantor Pemerintahan untuk maju menuju ke arah yang membawa perubahan-perubahan terhadap sikap mengenai cara memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Kemajuan teknologi yang sangat pesat membawa pengaruh yang sangat besar terhadap semua bidang, antara lain: dalam pelayanan teknologi informasi pada suatu instansi pemerintahan.

Pada dasarnya pelayanan sangat dibutuhkan oleh setiap manusia, dapat diartikan pula bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Pelayanan merupakan suatu alat yang digunakan sebagai jawaban atau solusi atas suatu permasalahan-permasalahan yang terjadi antara manusia dengan manusia lainnya, antara manusia sebagai konsumen atau pihak penerima pelayanan. Menurut Sampara dalam Sinambela (2011:5) pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Berdasarkan pendapat tersebut, pelayanan merupakan suatu proses aktivitas yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan atau dapat pula dilakukan oleh mesin kepada penerima pelayanan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (penerima pelayanan).

Selanjutnya, menurut Groonros (1990:27) dalam Ratminto dan Atik (2005:2) mendefinisikan 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. Berdasarkan pendapat tersebut dengan jelas disebutkan bahwa ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat dilihat secara nyata) dan terjadi sebagai akibat adanya interaksi yang melibatkan usaha dari pihak penyelenggara pelayanan dengan pihak yang menerima pelayanan.

Pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan pemerintah, karena salah satu tanggungjawab pemerintah adalah sebagai pihak yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Sinambela dalam (Pasolong, 208:199) pelayanan publik sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan, meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik, sedangkan menurut Dwiyanto (2005:141) pelayanan publik dapat di definisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, bahwa pelayanan umum merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah dalam memenuhi kewajibannya, akan tetapi tidak disebabkan oleh hal itu saja melainkan pemerintah memang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Penyelenggara pelayanan publik dibentuk berdasarkan ketentuan undang-undang dengan tujuan untuk melaksanakan kegiatan pelayanan publik kepada masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik yang diberikan untuk masyarakat harus sesuai dengan standar pelayanan, karena pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan sekaligus sebagai kewajiban pemerintah kepada

masyarakat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Standar pelayanan dibentuk dengan tujuan agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sedangkan menurut Kotler (2000:8) yang mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut :

“Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk publik atau jasa publik yang pada dasarnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dipusat, didaerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah suatu bentuk pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat sampai dengan pemerintah daerah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan barang atau jasa, karena tidak semua kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi oleh pihak awasta. Penyelenggaraan pelayanan publik harus berdasarkan standar-standar pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan dalam rangka untuk menciptakan kepuasan masyarakat.

2. Bentuk-Bentuk Pelayanan Publik

Menurut Moenir (2002: 190-196) dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* menyebutkan ada tiga macam bentuk-bentuk pelayanan publik, yaitu:

a. Pelayanan dengan lisan .

Pelayanan dengan lisan ini dilakukan oleh petugas-petugas bidang hubungan masyarakat (humas), bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang

tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada masyarakat mengenai berbagai fasilitas layanan yang tersedia. Agar layanan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, ada syarat- syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku pelayanan, yaitu :

- 1). Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya.
- 2). Mampu memberikan penjelasan apa-apa saja yang perlu dengan lancar, singkat tetapi cukup jelas sehingga memuaskan bagi mereka yang ingin memperoleh kejelasan mengenai sesuatu.
- 3). Bertingkah laku sopan dan ramah tamah.
- 4). Meski dalam keadaan sepi tidak berbincang dan bercanda dengan sesama pegawai, karena menimbulkan kesan tidak disiplin dan melalaikan tugas.

b. Pelayanan melalui tulisan

Pelayanan melalui tulisan yang diberikan dapat berupa pemberian penjelasan kepada masyarakat dengan penerangannya berupa tulisan suatu informasi mengenai hal atau masalah yang sering terjadi. Pelayanan melalui tulisan terdiri dari dua macam, yaitu:

- 1). Layanan yang berupa petunjuk, informasi dan sejenis yang ditujukan pada orang-orang yang berkepentingan, agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan instansi atau lembaga.
- 2). Pelayanan berupa reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberitahuan dan lain sebagainya.

c. Pelayanan berbentuk perbuatan.

Pelayanan dalam bentuk perbuatan adalah pelayanan yang diberikan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan sekedar kesanggupan dan penjelasan secara lisan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang kegiatan pelayanan umum atau publik, antara lain :

a. Pelayanan Administratif

Pelayanan administratif yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, antara lain: status kewarganegaraan, sertifikat kepemilikan atau penguasaan tanah, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang.

b. Pelayanan Barang

Pelayanan barang yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, antara lain: jaringan telepon, penyediaan transportasi umum, penyediaan tenaga listrik, air bersih.

c. Pelayanan Jasa

Pelayanan jasa yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, antara lain: penyelenggaraan pendidikan, penyelenggaraan kesehatan.

D. Pelayanan Prima

1. Definisi Pelayanan Prima

Perkembangan pelayanan publik timbul dari adanya kewajiban pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan yang di dalamnya mencakup berbagai kegiatan pemerintah baik yang bersifat individual maupun kelompok.

Penyelenggaraan pelayanan publik pada dasarnya tidak berorientasi pada keuntungan (*profit*) dan lebih mengutamakan kepuasan masyarakat. Adanya pelayanan prima merupakan tindakan yang dilakukan pemerintah sebagai upaya untuk senantiasa menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Selanjutnya dijelaskan menurut Pratomo dan Shaff (2000:107) pelayanan prima pada dasarnya adalah rasa kepedulian organisasi yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*) atau organisasi yang berorientasi sosial (*non profit*) terhadap pelanggan yang ditujukan dengan adanya sikap perhatian, dan tindakan nyata, sehingga pelanggan merasa nyaman dengan pelayanan prima yang diberikan.

Pelayanan prima merupakan suatu sistem yang berfokus pada pelaksanaan dalam memberikan pelayanan yang terbaik pada penerima pelayanan atau masyarakat. Menurut Maddy (2009:8) mendefinisikan pelayanan prima (*service excellent*) adalah suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat sebagai penerima pelayanan, sedangkan menurut Suwithi (1999:4) pelayanan prima adalah kemampuan maksimal seseorang dalam berhubungan dengan orang lain dalam hal pelayanan. Pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik yang diberikan kepada pelanggan, baik pelanggan *internal* maupun *eksternal* berdasarkan standar prosedur pelayanan.

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa yang dimaksud pelayanan prima adalah suatu kegiatan pelayanan yang dilakukan berdasarkan standar kualitas pelayanan, dimana pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan atau masyarakat.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelayanan prima (*service excellence*) merupakan sebuah tindakan kepedulian tentang upaya peningkatan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan dengan tujuan untuk menciptakan kepuasan bagi pihak penerima pelayanan (masyarakat). Tindakan yang dilakukan oleh pemerintah, antara lain: memberikan pelayanan sebaik mungkin, memfasilitasi kemudahan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat berdasarkan standar dan prosedur pelayanan.

2. Tujuan Pelayanan prima

Pelayanan prima akan bermanfaat bagi upaya peningkatan kualitas pelayanan organisasi khususnya pemerintah kepada masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan dan sebagai acuan untuk pengembangan penyusunan standar pelayanan. Adapun tujuan pelayanan prima, antara lain:

- a. Bagi masyarakat, pelayanan prima memberikan kepercayaan dan kepuasan terhadap pelanggan.
- b. Bagi pegawai, pelayanan prima dapat memuaskan perasaan pribadi dengan melayani sepenuh hati dan tidak mengecewakan.
- c. Bagi pegawai, pelayanan prima dapat menciptakan kesejahteraan rakyat sehingga terjalin kerjasama dan partisipasi seluruh komponen bangsa untuk mewujudkan pembangunan bangsa dan negara.
- d. Bagi organisasi, pelayanan prima dapat menambah kepercayaan dan nilai kredibilitas individu yang ada dalam organisasi tersebut dan menjadi harapan

setiap orang, pelanggan atau masyarakat untuk berurusan dengan organisasi yang mampu memberikan pelayanan prima.

Berdasarkan penjabaran manfaat dari pelayanan prima diatas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pelayanan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam pelayanan, baik oleh masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan, dari pihak penyelenggara pelayanan yaitu instansi, serta dari pihak atau pegawai yang memberikan secara langsung pelayanan kepada masyarakat.

3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima

Implementasi KEPMAN PAN No. 63 tahun 2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik merupakan suatu penerapan dalam pelaksanaan kebijakan yang didalamnya terdapat kegiatan atau aktivitas yang mendukung terwujudnya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima. Pelayanan publik prima dalam arti memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan baik bagi pihak penyelenggara pelayanan maupun pihak penerima pelayanan, yang dilaksanakan sesuai dengan asas pelayanan publik dan prinsip pelayanan publik yang terkandung dalam sebuah keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara yang berlaku bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik dilaksanakan dengan tujuan demi kepentingan bersama. Untuk menciptakan suatu pelayanan prima, suatu organisasi harus dapat memenuhi prinsip-prinsip pelayanan seperti yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan

Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yaitu :

a. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

b. Kejelasan

1). Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik,

2). Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.

3) rincian biaya pelayanan public tata cara pembayaran

c. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

e. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

g. Kelengkapan

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

h. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

i. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain

Sedangkan di pasal 34 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa pelaksanaan pelayanan publik harus berperilaku, sebagai berikut :

- a. Adil dan tidak diskriminatif
- b. cermat
- c. santun dan ramah
- d. tegas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut

- e. professional
- f. tidak mempersulit
- g. patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar
- h. menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara.

E. Pendaftaran Hak Tanah

1. Definisi Pendaftaran Hak Tanah

Fungsi pendaftaran tanah adalah untuk memperoleh alat pembuktian yang kuat tentang sahnya perbuatan hukum mengenai suatu bidang tanah tertentu. Alat bukti yang dimaksud adalah sertifikat yang di dalamnya disebutkan adanya perbuatan hukum dan nama pemiliknya sekarang menerima atau memperoleh peralihan haknya. Menurut Ismaya (2013:93) pendaftaran tanah adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah secara terus menerus dan teratur berupa pengumpulan keterangan atau data tertentu mengenai tanah-tanah yang ada di wilayah tertentu, pengolahan, penyimpanan dan penyajiannya bagi kepentingan rakyat dalam rangka memberikan jaminan kepastian hukum dibidang pertanahan, termasuk penerbitan tanda buktinya (sertifikat) dan pemeliharannya. Sedangkan menurut peraturan pemerintah pasal 1 nomor 24 tahun 1997 tentang pendaftaran tanah menyebutkan bahwa :

“Pendaftaran tanah adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh Pemerintah secara terus menerus, berkesinambungan dan teratur, meliputi pengumpulan, pengolah-an, pembukuan, dan penyajian serta pemeliharaan data fisik dan data yuridis, dalam bentuk peta dan daftar, mengenai bidang-bidang tanah dan satuansatuan rumah susun, termasuk pemberian surat tanda bukti haknya bagi bidang-bidang tanah yang sudah ada haknya

dan hak milik atas satuan rumah susun serta hak-hak tertentu yang membebaninya”.

Diselenggarakannya pendaftaran tanah yang akan memudahkan pihak lain yang berkepentingan dengan mudah dapat membuktikan haknya atas tanah yang dimilikidan pendaftaran hak atas tanah juga dapat memungkinkan pihak lain untuk mengetahui hal-hal yang perlu diketahui atas tanah tersebut. Menurut Prakoso & Purwanto (1985: 20) pendaftaran hak atas tanah yang dimaksud meliputi :

- a. Pengukuran, pemetaan dan pembukuan tanah yang menghasilkan peta-peta pendaftaran dan surat ukur. Dari hasil peta pendaftaran dan surat ukur maka dapat diperoleh kepastian data mengenai luas, batas, dan luas tanah.
- b. Pendaftaran hak-hak atas tanah dan peralihan hak-hak tersebut termasuk dalam hal ini pendaftaran atau pencatatan daripada hak-hak lain (baik hak atas tanah maupun hak jaminan) serta beban-beban lainnya yang membebani hak-hak atas tanah yang didaftarkan. Dalam hal ini diperoleh data mengenai status dari tanah tersebut, dan memberikan keterangan tentang subyek dari hak tanah, dan siapa yang berhak atas tanah tersebut.
- c. Pemberian surat-surat tanda bukti yang menurut pasal 19 ayat 2 berlaku sebagai alat bukti yang kuat (sertifikat).

Berdasarkan pengertian diatas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pendaftaran tanah adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh negara atau pemerintah yang secara khusus dilakukan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN) secara terus menerus dan teratur, yang terkait mulai dari tahap pengumpulan keterangan atau data tertentu mengenai tanah-tanah tertentu yang ada di wilayah-wilayah tertentu, pengolahan, penyimpanan dan penyajiannya yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat, dalam rangka memberikan jaminan kepastian hukum di bidang pertanahan, termasuk penerbitan tanda buktinya

(sertifikat) dan pemeliharaannya. Setelah pendaftaran tanah pertama kali, apabila terdapat perubahan data yuridis maupun data fisik pada bidang tanah tersebut, maka dilakukan pemeliharaan data pendaftaran tanah.

2. Pendaftaran Tanah Pertama Kali

Pendaftaran tanah untuk pertama kali adalah kegiatan pendaftaran tanah yang dilakukan terhadap obyek pendaftaran tanah yang belum didaftar berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1961 tentang Pendaftaran Tanah atau Peraturan Pemerintah ini. Pendaftaran tanah pertama kali, untuk tanah yang belum terdaftar di kantor pertanahan, dapat dilakukan melalui 2 cara, yaitu:

- a. Pendaftaran tanah secara sistematis dengan mengikuti program pemerintah, maupun secara sporadis dengan menggunakan jasa kantor Notaris/PPAT. Pendaftaran tanah sistematis ditetapkan oleh Menteri Agraria atas usul Kepala Kantor Wilayah. Pendaftaran tanah secara sistematis dilakukan secara serentak yang meliputi semua obyek pendaftaran tanah yang belum didaftar dalam wilayah atau bagian wilayah suatu desa/kelurahan. Pendaftaran tanah secara sistematis dibiayai dengan anggaran pemerintah pusat atau pemerintah daerah, atau swadaya oleh masyarakat dengan persetujuan menteri.
- b. Pendaftaran tanah secara sporadis hanya mengenai satu atau beberapa obyek pendaftaran tanah dalam wilayah atau bagian wilayah suatu desa/kelurahan secara individu atau massal. Pendaftaran tanah sporadis dilaksanakan atas permintaan pihak yang berkepentingan. Satuan wilayah untuk pendaftaran tanah umumnya adalah desa/kelurahan, tetapi pengecualian untuk pendaftaran tanah hak guna usaha, hak pengelolaan, hak tanggungan dan tanah Negara,

yang menggunakan satuan wilayah kabupaten/kota. Pendaftaran tanah sporadik meliputi: pengumpulan dan pengolahan data fisik, pembuktian hak dan pembukuannya, penerbitan sertipikat, penyajian data fisik dan data yuridis, serta penyimpanan daftar umum dan dokumen.

3. Objek Pendaftaran Tanah

Sebagaimana diatur dalam Pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 1997, ada enam bidang tanah yang dapat dijadikan sebagai objek pendaftaran tanah. Keenam objek pendaftaran tanah tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Bidang-bidang tanah yang dipunyai dengan hak milik, hak guna usaha, hak guna bangunan dan hak pakai
- b. Tanah hak pengelolaan
- c. Tanah wakaf
- d. Hak milik atas satuan rumah susun
- e. Hak tanggungan
- f. Tanah negara

4. Tujuan Pendaftaran Tanah

Menurut pasal 3 peraturan pemerintah Nomor 24 tahun 1997 tentang pendaftaran tanah, pendaftaran tanah bertujuan :

- a. Untuk memberikan kepastian hukum dan perlindungan hukum kepada pemegang hak atas suatu bidang tanah, satuan rumah susun dan hak-hak lain yang terdaftar agar dengan mudah dapat membuktikan dirinya sebagai pemegang hak yang bersangkutan.

Untuk menyediakan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan termasuk Pemerintah agar dengan mudah dapat memperoleh data yang diperlukan dalam mengadakan perbuatan hukum mengenai bidang-bidang tanah dan satuan-satuan rumah susun yang sudah terdaftar.

b. Untuk terselenggaranya tertib administrasi pertanahan.

Tujuan pendaftaran tanah adalah menjamin kepastian hukum hak-hak atas tanah, meliputi kepastian hukum atas obyek bidang tanah (obyek hak), kepastian hukum atas subyek haknya, dan kepastian hukum atas jenis hak atas tanahnya. Hal tersebut merupakan penjabaran mengenai tujuan pendaftaran hak atas tanah yang berujung pada tercapainya tertib administrasi pertanahan sehingga dapat meningkatkan pendapatan negara.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk menjawab suatu permasalahan secara ilmiah. Dalam melakukan suatu kegiatan penelitian para peneliti harus dapat menggunakan metode yang tepat dan berhubungan dengan inti dari suatu permasalahan yang akan diteliti. Metode penelitian dapat membantu peneliti dalam usaha memperoleh data informasi yang mendukung analisa dalam penelitian. Menurut Mardalis (2008:10) menyimpulkan bahwa :

“Suatu metode ilmiah yang memerlukan sistematis dan prosedur yang harus ditempuh dengan tidak mungkin meninggalkan setiap unsur, komponen yang diperlukan dalam suatu penelitian. Maka satu-satunya jalan yang perlu ditempuh adalah memberikan cara atau metode penyajian yang efektif dan efisien, agar tujuan dan sasaran yang diinginkan dapat tercapai.”

Berdasarkan penjelasan tersebut metode penelitian merupakan sarana yang digunakan untuk membantu, mengarahkan peneliti dalam proses pelaksanaan kegiatan penelitian serta mempermudah peneliti untuk memperoleh data yang relevan sesuai tujuan dan maksud diadakan penelitian.

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan jenis penelitian *deskriptif* dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian *deskriptif* merupakan suatu bentuk penelitian yang mendeskripsikan fenomena-fenomena yang terjadi. Menurut Sugiyono (2005:21) metode *deskriptif* adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Berdasarkan pendapat tersebut peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa metode deskriptif merupakan

jenis penelitian yang berupaya untuk mendeskripsikan serta member gambaran terhadap suatu fenomena yang sedang terjadi di suatu tempat.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2014:1) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang lamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara *trianggulasi* (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna generalisasi. Hasil dari kajian tentang definisi-definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah suatu metode yang penelitian bertujuan untuk memahami suatu fenomena yang dialami oleh subyek penelitian yang dapat berupa: perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan kemudian peneliti mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Pada dasarnya alasan penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, karena beberapa pertimbangan. Pertama, penulis menggunakan metode kualitatif karena metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapa dengan kenyataan ganda, kedua metode ini menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dengan responden, ketiga metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan dengan banyak penajaman (fokus) pengaruh bersama serta terhadap pola-pola nilai yang dihadapi. Berdasarkan alasan tersebut peneliti berupaya untuk mendeskripsikan, menguraikan suatu fakta yang terjadi dilapangan, serta mengambil kesimpulan dari permasalahan yang

diteliti. Maka dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk tulisan secara sistematis tentang “Strategi Kantor Pertanahan Dalam Menciptakan Pelayanan Prima (Studi Pada Pelayanan Pendaftaran Hak Tanah Pertama Kali PRONA di Kota Madiun).

B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki batasan dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Fokus penelitian sangat penting guna menentukan batasan pada penelitian yang akan dilakukan, sehingga memperjelas batas dan bertujuan untuk mempertajam pemahaman. Menurut Sugiyono (2012:31) menyatakan bahwa karena terlalu luasnya masalah, maka dalam penelitian kualitatif peneliti akan membatasi penelitian dalam satu atau lebih variabel. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif ada yang dimaksud batasan masalah atau disebut fokus penelitian. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan dan urgensi selain juga faktor keterbatasan tenaga, dana, dan waktu. Berdasarkan pemaparan diatas, maka dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut :

1. Strategi meningkatkan pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun. Strategi yang diterapkan tersebut dikelompokkan ke dalam tipe-tipe strategi meningkatkan kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yaitu :
 - a. *Core Strategy* (Strategi Inti)
 - b. *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi)
 - c. *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

- d. *Control Strategy* (Strategi Pengawasan)
 - e. *Culture strategy* (Strategi Budaya)
2. Pelayanan prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun berdasarkan indikator pelayanan prima :
- a. kesederhanaan
 - b. kejelasan
 - c. kepastian waktu
 - d. akurasi
 - e. keamanan
 - f. tanggungjawab
 - g. kelengkapan
 - h. kemudahan akses
 - i. kedisiplinan, kemudahan dan keramahan
 - j. kenyamanan
3. Faktor penghambat Strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan letak dimana penelitian dilakukan, dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan untuk sebuah penelitian. Menurut Sutopo (2002:52) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah tempat yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian dan juga merupakan salah satu jenis sumber data yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Adapun lokasi penelitian yang akan dijadikan sebagai tempat dilakukannya penelitian adalah Kota Madiun. Sedangkan yang dimaksud dengan situs penelitian merupakan tempat memperoleh data yang dibutuhkan dan berhubungan secara relevan dengan rumusan masalah dan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh penulis. Situs dalam penelitian ini adalah Kantor Pertanahan Kota Madiun yang berlokasi di Jalan Dr. Soetomo No.11, Madiun Lor, Mangu

Harjo, Kota Madiun. Pemilihan ini didasarkan pada ketersediaan data dan informasi yang akurat dan relevan berkenaan dengan strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Pada tahap proses pengumpulan data dilapangan peneliti berusaha memperoleh data sesuai yang terjadi dilapangan dari narasumber yang tepat dan dapat dijadikan acuan dan pegangan akan keakuratan dari hasil penelitian. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan dikelompokan dua jenis data berdasarkan cara memperolehnya, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber yang akan diteliti atau dapat dikatakan tidak melalui perantara. Sumber data diperoleh melalui informan yang diperoleh dari hasil wawancara yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Madiun
- c. Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan Kantor Pertanahan Kota Madiun
- d. Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah Kantor Pertanahan Kota Madiun
- e. Petugas loket Kantor Pertanahan Kota Madiun

f. Masyarakat sebagai pengguna layanan pertanahan ,yang dapat dijadikan narasumber dan relevansinya dengan penelitian mengenai strategi meningkatkan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kota Madiun.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh bukan dari sumber asli yang diperoleh atau dikumpulkan dari pihak lain. Sumber data sekunder diambil dari rekaman kegiatan penyelenggaraan. Sumber data sekunder yang digunakan dari pihak lain, seperti : surat-surat, dokumen-dokumen, jurnal-jurnal, arsip data base, rekaman, foto atau gambar, catatan, literatur dan laporan resmi yang berkaitan dengan strategi meningkatkan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali pada Kantor Pertanahan Kota Madiun.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data yang akan dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode yang penggunaannya disesuaikan dengan sifat dan jenis data yang diperoleh, sehingga hasil data yang diperoleh benar-benar obyektif dan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Taylor dan Bogdan dalam Suryanto (2013:168) menggolongkan teknik pengumpulan data ke dalam beberapa cara, yaitu :

1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung di lapangan dan melakukan pencatatan

mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian secara sistematis terhadap obyek yang diteliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila :

- a. Sesuai dengan tujuan penelitian
- b. Direncanakan dan dicatat secara sistematis
- c. Dapat dikontrol keandalannya (reliabilitasnya) dan keasliannya (validitasnya).

Kegiatan observasi meliputi pengamatan, pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat, dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Berdasarkan pemaparan diatas, maka dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi terhadap setiap aktivitas penyelenggaraan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali pada Kantor Pertanahan Kota Madiun.

2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pihak pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Metode wawancara atau metode *interview* dipergunakan untuk tujuan suatu tugas tertentu yang mencoa mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan tatap muka secara langsung dan melakukan wawancara dengan informan untuk mengenali informasi faktual yang berkaitan dengan persoalan yang akan diteliti. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan :

- a. Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Madiun
- c. Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan Kantor Pertanahan Kota Madiun
- d. Kepala Subseksi Pendaftaran Hak Tanah Kantor Pertanahan Kota Madiun
- e. Petugas loket Kantor Pertanahan Kota Madiun
- d. Masyarakat sebagai pengguna layanan pertanahan ,yang dapat dijadikan narasumber dan relevansinya dengan penelitian mengenai strategi meningkatkan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kota Madiun.

Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara mendalam ini dilakukan dengan tujuan agar peneliti mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari narasumber, baik dari pihak Badan Pertanahan Nasional Kota Madiun maupun masyarakat pengguna layanan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari arsip dan dokumen, baik yang berada di tempat penelitian maupun yang berada diluar tempat penelitian, yang terkait hubungannya dengan penelitian tersebut. Metode dokumentasi merupakan suatu kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang terkait dengan penelitian, dokumentasi dapat berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan sebagainya.

F. Instrumen Penelitian

Instrument penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam kegiatan melakukan penelitian. Dalam pengumpulan data dalam penelitian ini yang termasuk instrumen penelitian yaitu :

1. Peneliti sendiri dalam mengamati peristiwa dan gejala-gejala yang berkaitan dengan fokus penelitian., sehingga peneliti mendapatkan jawaban dari permasalahan yang akan diteliti secara representatif yang bertujuan untuk bahan analisa bagi peneliti.
2. *Interview Guide* merupakan paduan atau sebuah pedoman yang digunakan oleh peneliti untuk mempermudah mengungkap kondisi subjek dalam sebuah penelitian melalui cara tanya jawab saat melakukan agar hasil yang diharapkan dapat maksimal.
3. *Field Note* adalah catatan lapangan yang digunakan oleh peneliti untuk mencatat informasi-informasi utamanya yang bersifat verbal yang diperoleh selama penelitian.

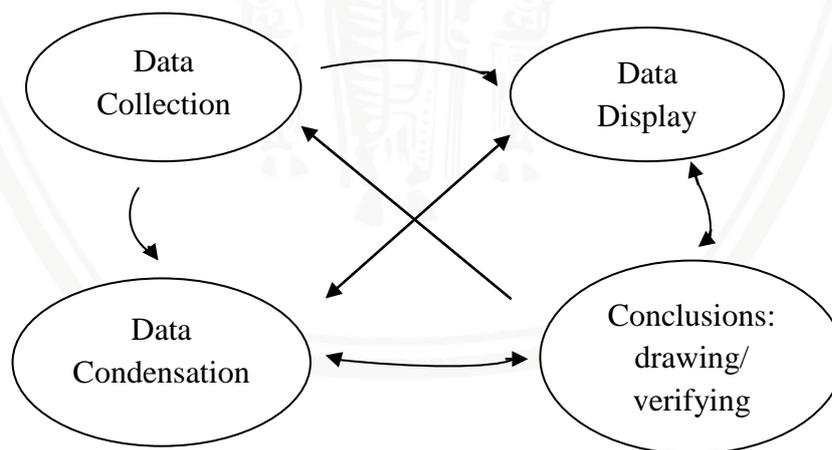
G. Analisis Data

Setelah peneliti memperoleh data-data dari studi pustaka dan memperoleh hasil riset dilapangan diolah, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar, sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang didasarkan oleh data. Pekerjaan

analisis data ini adalah mengatur, mengurutkan, mengelompokan, member kode, dan mengkategorikan (Moleong 2000:103)

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014:31-33). Alasan peneliti menggunakan analisis model interaktif ini karena peneliti melihat bahwa analisis menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014:31-33) lebih mudah dipahami peneliti dan model ini sesuai dengan judul yang diambil. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu : pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Analisis yang digunakan peneliti adalah analisis data interaktif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktal dan akurat. Berikut gambar analisis data model interaktif menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) :

Gambar 3.1 Analisis Data Model Interaktif, Miles, Huberman dan Saldana



Sumber: Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33)

Berdasarkan dari gambar diatas dapat disimpulkan tahapan-tahapan dari analisis data kualitatif Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014:31-33).

Berikut penjelasannya :

a. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Dalam proses analisis data, tahapan selanjutnya adalah kondensasi data. Setelah data-data terkumpul, kemudian peneliti menelaah data-data tersebut. Data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, dan transformasi menjadi rangkuman dan tabel sesuai dengan fokus penelitian.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Tahap analisis data selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah penyajian data. Penyajian data merupakan kumpulan-kumpulan informasi yang telah berbentuk sebuah laporan yang diperoleh dari situs penelitian. Pada tahap penyajian data, peneliti menyajikan data yang sesuai dengan format dan kriteria yang telah ditentukan. Penyajian data dalam penelitian ini diimbangi dengan analisis data. Pada analisis data, data yang telah ditelaah dan disajikan kemudian dibandingkan dengan teori yang berkaitan dengan masalah fokus penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi(*Conclusion Drawing/Verifying*)

Tahapan terakhir dalam sebuah analisis data adalah penarikan kesimpulan. Dari tahapan penyajian data, peneliti akan mencari arti penting atau makna dari data yang telah dianalisis dan disajikan.selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan berdasarkan penjelasan, konfigurasi, alur sebab-akibat dan proporsi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Kota Madiun



Gambar 4. 1 Logo Lambang Kota Madiun

Sumber : madiunkota.go.id

Berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun Nomor 4 Tahun 1970, makna lambang Kota Madiun sebagai berikut :

- a. Perisai sebagai dasar lambang dasar Warna Hijau Tua, bermakna sebagai penjagaan dan perlindungan, dalam arti luas ialah pembinaan, keselamatan dan kesejahteraan penduduk dan pemerintah



- b. Dua Gunung dan Sungai warna biru dan putih, langit cerah warna kuning serta tanah subur warna hijau muda, bermakna letak kota Madiun di daerah yang subur, diantara Gunung Lawu dan Gunung Wilis dimana mengalir Bengawan Madiun
- c. Fondamen terdiri atas 5 batu utama warna merah, bermakna dasar Pemerintah Daerah yang demokratis bersendi Pancasila
- d. Tugu Warna putih, bermakna persatuan dan pengabdian yang dijiwai semangat Proklamasi 17 Agustus 1945
- e. Keris Pusaka Tundung Madiun warna hitam, bermakna kejayaan, kepribadian dan sebagai penolak bahaya
- f. Padi dan Kapas warna kuning emas, setangkai padi terdiri dari atas 17 butir, setangkai kapas terdiri dari atas 8 bunga dan sembilan daun bermakna kemakmuran dan kesejahteraan sesuai dengan cita-cita proklamasi 17 Agustus 1945.

Makna Warna Pada Gambar :

- 1).Hijau-tua dan Hijau muda berarti kesuburan, kemakmuran dan kesejahteraan
- 2). Kuning dan Kuning emas berarti kebesaran dan kejayaan
- 3). Biru berarti ketentraman dan kesetian
- 4). Putih berarti kesucian
- 5). Merah berarti keberanian
- 6). Hitam berarti keabadian.

Arti/makna keseluruhan lambang Daerah Kota Madiun adalah Pemerintah Daerah yang demokratis dengan penuh kesetiaan, keberanian dan kesucian, sebagai pelindung rakyat, mengabdikan dan berjuang atas dasar jiwa proklamasi 17 Agustus 1945 menuju terciptanya masyarakat adil makmur dan sejahtera Pancasila.

Dalam menunjang segala kegiatan pemerintahan, pelaksanaan kegiatan pemerintahan Kota Madiun berlandaskan pada visi dan misi yang telah ditetapkan.

Adapun visi dan misi Kota Madiun adalah sebagai berikut :

a. Visi :

“Terwujudnya Kota Madiun yang Lebih Maju dan Sejahtera”

Makna Visi :

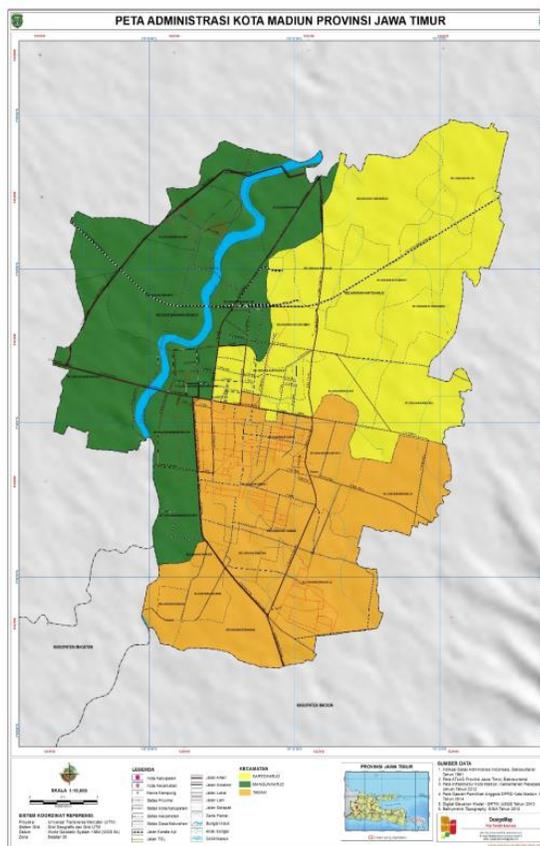
1. Kemajuan adalah suatu kondisi yang berproses untuk terus menerus berkarya yang dilandasi falsafah bahwa hari esok harus lebih baik dari hari ini
2. Sejahtera adalah suatu kondisi tercukupinya kebutuhan lahir dan batin

b. Misi :

1. Mewujudkan pembangunan berbasis pada partisipasi masyarakat (Partisipatoris).
2. Mewujudkan Good Governance melalui penegakan Pakta Integritas sebagai upaya pemberantasan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
3. Mewujudkan pemerintahan yang transparan, bersih, dan berwibawa.
4. Meningkatkan pelayanan publik & mewujudkan inovasi pelayanan publik.
5. Melanjutkan keberhasilan yang dicapai pemerintahan periode 2009-2014

6. Meningkatkan dan pemeratakan tingkat kesejahteraan masyarakat Kota Madiun
7. Baris JILID II akan lebih bekerja keras demi terwujudnya Kota Madiun yang lebih maju dan sejahtera.

a). Keadaan Geografis



Gambar 4. 2 Peta Administrasi Kota Madiun
Sumber: madiunkota.go.id

Letak geografis Kota Madiun bagian dari wilayah provinsi Jawa Timur bagian barat, terletak di dataran rendah antara 7°-8° Lintang Selatan atau sepanjang 7,5 km

bentang arah ke selatan, antara 111°-112° Bujur Timur atau sepanjang 6 km bentang arah barat timur letak geografis Kota Madiun sangat strategis karena terletak pada simpul jaringan jalan regional yang menghubungkan daerah-daerah di Jawa Timur dengan daerah-daerah di Jawa Tengah dan khususnya menghubungkan Kota Madiun dengan kota-kota besar lainnya yaitu Yogyakarta, Jakarta lewat Ngawi, Tawangmangu / Surakarta lewat Magetan, Pacitan-Trenggalek lewat Ponorogo serta jalur Kereta Api Lintas Pulau Jawa Bagian Selatan yang menghubungkan Surabaya-Jakarta lewat Purwokerto dan Surabaya – Bandung. Secara administrasi wilayah Kota Madiun berbatasan dengan wilayah Kabupaten Madiun dan Magetan dengan batas-batas sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Madiun (Kabupaten Madiun)
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Wungu (Kabupaten Madiun)
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Geger (Kabupaten Madiun)
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Jiwan (Kabupaten Madiun)

b). Administrasi Pemerintah

Secara administratif Kota Madiun terdiri dari 3 Kecamatan dengan 27 Kelurahan yaitu :

- a. Kecamatan Taman :
 1. Kelurahan Kuncen
 2. Kelurahan Josenan
 3. Kelurahan Demangan
 4. Kelurahan Banjarejo

5. Kelurahan Mojorejo

6. Kelurahan Taman

7. Kelurahan Kejuron

8. Kelurahan Pendean

9. Kelurahan Manisrejo

b. Kecamatan Manguharjo :

1. Kelurahan Nambangan Kidul

2. Kelurahan Nambangan Lor

3. Kelurahan maguharjo

4. Kelurahan Pangongangan

5. Kelurahan Winongo

6. Kelurahan Madiun Lor

7. Kelurahan Patihan

8. Kelurahan Sogaten

9. Kelurahan Ngegong

c. Kecamatan Kartoharjo

1. Kelurahan Kartoharjo

2. Kelurahan Oro-oro Ombo

3. Kelurahan Klegen

4. Kelurahan Rejomulyo

5. Kelurahan Sokosari

6. Kelurahan Kelun

7. Kelurahan Tawangrejo
8. Kelurahan Kanigoro
9. Kelurahan Pilangbango

2. Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kota Madiun

a). Kantor Pertanahan Kota Madiun



Gambar 4. 3 Kantor Pertanahan Kota Madiun

Sumber : madiunkota.go.id

Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah lembaga pemerintah nonkementerian di Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang Pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Badan Pertanahan Nasional (BPN) diatur melalui Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015. Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPN di daerah, dibentuk Kantor Wilayah BPN di provinsi dan Kantor Pertanahan di kabupaten/kota. Kantor Pertanahan dapat dibentuk lebih dari 1 (satu) Kantor Pertanahan di tiap kabupaten/kota. Menurut Undang-Undang 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan

Daerah Pasal 14 Ayat (1) huruf (K) yang mengatakan bahwa “pelayanan pertanahan merupakan urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah” merupakan urusan yang berskala Kabupaten/Kota yang menjadi tugas dan wewenang Badan Pertanahan Republik Indonesia melalui instansi vertikalnya di daerah yaitu salah satunya melalui Kantor Pertanahan Kota Madiun.

Dalam menunjang segala program kegiatan pertanahan, kantor pertanahan Kota Madiun berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan sebagai berikut :

Visi Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah :

“Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan pelayanan prima di bidang pertanahan, berkeadilan, berkelanjutan, dan menjamin kepastian hukum bagi masyarakat Kota Madiun.”

Misi Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

1. Meningkatkan pelayanan dibidang pertanahan untuk kepentingan masyarakat, instansi pemerintah maupun swasta baik secara pasif melalui permohonan rutin, maupun secara aktif melalui permohonan masalah sporadik.
2. Meningkatkan pelaksanaan pengaturan dan pengendalian penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T) sesuai dengan RT/RW Kota Madiun.
3. Memberdayakan masyarakat melalui pelayanan pensertipikatan tanah dengan kerjasama perbankan secara kelompok.
4. Meningkatkan pelayanan inventarisasi permasalahan agar dapat menangani dan mengupayakan penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

5. Melaksanakan fungsi kelembagaan pertanahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pertanahan yang professional.
6. Melaksanakan sistem informasi dan manajemen pertanahan nasional secara optimal dan berkesinambungan.
7. Meningkatkan kegiatan penyuluhan dan bimbingan dibidang pertanahan kepada masyarakat luas.

b). Uraian Struktur Kantor Pertanahan Kota Madiun



Gambar 4. 4 Bagan Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota
 Sumber : bpn.go.id

1. Sub Bagian Tata Usaha
 - Sub BagianTata Usaha terdiri dari :
 - a. Urusan Perencanaan dan Keuangan

Urusan perencanaan dan keuangan mempunyai tugas menyiapkan penyusunan rencana dan anggaran serta laporan akuntabilitas kinerja pemerintah, keuangan dan penyiapan bahan evaluasi.

b. Urusan Umum dan Kepegawaian

Urusan umum dan kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan surat menyurat, kepegawaian, perlengkapan, rumah tangga, sarana dan prasarana, koordinasi pelayanan pertanahan serta pengelolaan data dan informasi.

2. Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan

Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan terdiri dari :

a. Subseksi Pengukuran dan Pemetaan

Subseksi Pengukuran dan Pemetaan mempunyai tugas menyiapkan perapatan kerangka dasar orde-4, penetapan batas bidang tanah dan pengukuran bidang tanah, batas kawasan/wilayah, kerjasama teknis surveyor berlisensi pembinaan dan memelihara bea pendaftaran, daftar tanah, peta bidang tanah, surat ukur, gambar ukur dan daftar-daftar lainnya di bidang pengukuran.

b. Subseksi Tematik dan Potensi Tanah

Subseksi Tematik dan Potensi Tanah mempunyai tugas menyiapkan survey, pemetaan, pemeliharaan dan pengembangan pemetaan tematik, survey potensi tanah, pemeliharaan peralatan teknis komputerisasi dan pembinaan pejabat penilaian tanah.

3. Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah

Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah terdiri atas :

a. Subseksi Penetapan Hak Tanah

Subseksi Penetapan Hak Tanah mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pemeriksaan, saran dan pertimbangan mengenai penetapan hak milik, hak guna bangunan dan hak pakai, perpanjangan jangka waktu, pembaharuan hak, perijinan, peralihan hak atas tanah, penetapan dan atau rekomendasi perpanjangan hak tanah perorangan.

b. Subseksi Pengaturan Tanah Pemerintah

Subseksi Pengaturan Tanah Pemerintah mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pemeriksaan, saran dan pertimbangan mengenai penetapan hak milik, hak guna bangunan, hak pakai dan hak pengelolaan bagi instansi pemerintah, perpanjangan jangka waktu, pembaharuan hak perijinan, peralihan hak atas tanah, rekomendasi pelepasan dan tukar menukar tanah pemerintah.

c. Subseksi Pendaftaran Hak

Subseksi Pendaftaran Hak mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pendaftaran hak atas tanah, pengakuan dan penegasan konversi hak-hak lain, hak milik atas satuan rumah susun, tanah hak pengelolaan, tanah wakaf, data yuridis lainnya, data fisik bidang tanah, data komputerisasi pelayanan pertanahan serta memelihara daftar buku tanah, daftar nama daftar hak atas tanah, dan waktu serta daftar isinya di bidang pendaftaran tanah.

d. Subseksi Peralihan, Pembebanan Hak dan PPAT

Subseksi Peralihan, Pembebanan Hak dan PPAT mempunyai tugas menyiapkan pelaksanaan pendaftaran, peralihan, pembebanan hak atas tanah, pembebanan hak

tanggung dan bimbingan PPAT serta sarana daftar isian di bidang pendaftaran tanah.

4. Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan

Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan terdiri atas :

a. Seksi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu

Seksi Penatagunaan Tanah dan Kawasan Tertentu mempunyai tugas menyiapkan bahan penyusunan rencana persediaan, peruntukan, pemeliharaan dan penggunaan tanah, rencana penataan kawasan, pelaksanaan koordinasi, monitoring dan evaluasi pemeliharaan tanah, perubahan penggunaan dan pemanfaatan tanah pada setiap fungsi kawasan/zoning, penerbitan pertimbangan teknis penatagunaan tanah, penerbitan ijin perubahan penggunaan tanah, penyusunan seraca penatagunaan tanah, penetapan penggunaan dan pemanfaatan tanah, penyesuaian penggunaan dan pemanfaatan tanah, serta melaksanakan pengumpulan dan pengolahan dan pemeliharaan data tekstual dan spasial, menyiapkan zonasi dan penataan pemanfaatan zonasi serta penetapan pembatasan penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah.

b. Subseksi Landreform dan Konsolidasi Tanah

Subseksi Landreform dan Konsolidasi Tanah mempunyai tugas menyiapkan baham usulan penetapan/penegasan tanah menjadi objek landreform, penguasaan tanah-tanah obyek lendreform, pemberian ijin peralihan hak atas tanah dan ijin redistribusi tanah luasan tertentu, usulan penerbitan surat keputusan redistribusi tanah

dan pengeluaran tanah dari obyek landreform serta fasilitasi bantuan keuangan/permodalan, teknis dan pemasaran, dan usulan penegasan obyek penataan tanah bersama untuk peremajaan permukiman kumuh, daerah bencanadan daerah bekas konflik serta permukimn kembali, penyediaan tanah dan pengelolaan sumbangan tanah untuk pembangunan, pengembangan teknik dan metode, promosi dan sosialisasi, pengorganisasian dan pembimbingan masyarakat, kerjasama dan fasilitasi, pengelolaan basisi data dan informasi, monitoring dan evaluasi serta koordinasi pelaksanaan konsolidasi tanah.

5. Seksi Pengendalian Pertanahan dan pemberdayaan

Seksi Pengendalian Pertanahan dan pemberdayaan terdiri dari :

a. Subseksi Pengendalian Pertanahan

Subseksi Pengendalian Pertanahan mempunyai tugas menyiapkan pengelolaan basis data, dan melakukan inventarisasi dan identifikasi, penyusunan saran tindak dan langkah penanganan serta menyiapkan bahan koordinasi usulan penertiban dan pendayagunaan dalam rangka penegakanhak dan kewajiban pemegang ha katas tanah, pemantauan, evaluasi, harmonisasi dan bersinergian kebijakan dn program pertanahan dan sektoral dalam pengelolaan taah Negara, penanganan tanah terlantar dan tanah kritis.

b. Subseksi Pemberdayaan Masyarakat

Subseksi Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas menyiapkan bahan inventarisasi potensi, asistensi, fasilitasi dalam jangka penguatan penguasaan dan melaksanakan pembinaan partisipasi masyarakat, lembaga masyarakat, mitra kerja

teknis dalam pengelolaan pertanahan, serta melakukan kerjasama pemberdayaan dengan pemerintah Kabupaten/Kota, lembaga keuangan dan dunia usaha, serta bimbingan dan pelaksanaan kerjasama pemberdayaan.

6. Seksi Sengketa Konflik dan Perkara

Seksi Sengketa Konflik dan Perkara terdiri dari :

a. Subseksi Sengketa Konflik dan Pertanahan

Subseksi Sengketa Konflik dan Pertanahan mempunyai tugas menyiapkan pengkajian hukum, sosial, budaya, ekonomi dan politik terhadap sengketa dan konflik pertanahan, usulan rekomendasi pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang dan atau badan hukum dengan tanah, pelaksanaan alternative penyelesaian sengketa melalui mediasi, fasilitasi dan koordinasi penanganan sengketa dan konflik.

b. Subseksi Perkara Pertanahan

Subseksi Perkara Pertanahan mempunyai tugas menyiapkan penanganan dan penyelesaian perkara, koordinasi penanganan perkara, usulan rekomendasi pembatalan dan penghentian hubungan hukum antara orang dan atau badan hukum dengan tanah sebagai pelaksanaan putusan lembaga peradilan.

- | | |
|------------------------------------|------------|
| 1. Sub Bagian Tata Usaha | : 15 Orang |
| 2. Seksi Infrastruktur Pertanahan | : 8 Orang |
| 3. Seksi Hubungan Hukum Pertanahan | : 6 Orang |
| 4. Seksi Penataan Pertanahan | : 3 Orang |

5. Seksi Pengadaan Tanah : 3 Orang
6. Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian
Pertanahan : 3 Orang
- Jumlah : 38 Orang

c). Sumber Daya Aparatur Kantor Pertanahan Kota Madiun

Di Kantor Pertanahan Kota Madiun jumlah pegawai sebanyak 38 orang dengan penyebaran sebagai berikut :

Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun

No	Sub Komponen (Menurut bidang tugas)	Eselon			Jumlah
		III	IV	V	
1.	Sub Bagian Tata Usaha	1	1	3	5
2.	Seksi Infrastruktur Pertanahan	-	1	2	3
3.	Seksi Hubungan Hukum Pertanahan	-	1	3	4
4.	Seksi Penataan Pertanahan	-	1	2	3
5.	Seksi Pengadaan Tanah	-	1	2	3
6.	Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan	-	1	1	2
	Jumlah	1	6	13	20

Sumber: Kantor Pertanahan Kota Madiun 2017

Keterangan :

Bahwa disamping itu terdapat Pegawai Tidak Tetap (PTT) dengan perincian sebagai berikut :

- PTT = 21 orang
- SKB = 1 orang (Surveyor Kadaster Berlisensi)

d). Jenis Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Madiun

Tabel 4. 2 Jenis Pelayanan Administrasi Kantor Pertanahan Kota Madiun

No	Jenis Pelayanan
1.	Pendaftaran Tanah Pertama Kali Konversi atau Pengakuan Hak
2.	Pemberian Hak Milik (Perorangan)
3.	Pemberian Hak Milik (Badan Hukum)
4.	Pemberian Hak Guna Bangunan (Perorangan)
5.	Pemberian Hak Guna Bangunan (Badan Hukum)
6.	Pemberian Hak Pakai (Perorangan)
7.	Pemberian Hak Pakai (Instansi Pemerintah)
8.	Pemecahan Bidang Tanah
9.	Pemisahan Bidang Tanah
10.	Perubahan Hak Milik Untuk Rumah Tempat Tinggal Tanpa Ganti Blangko (Peningkatan Hak)
11.	Penggabungan Bidang Tanah
12.	Sertipikat Pengganti Karena Blangko Lama dan Rusak
13.	Sertipikat Pengganti Karena Hilang
14.	Perpanjangan Jangka Waktu Hak Guna Bangunan

15.	Peralihan Hak Jual-Beli
16.	Peralihan Hak- Pewarisan/Wasiat
17.	Peralihan Hak- Hibah
18.	Peralihan Hak- Tukar Menukar
19.	Peralihan Hak- Pembagian Hak Bersama
20.	Pendaftaran Hak Tanggungan (HT)
21.	Hapusnya HT (Roya)
22.	Cessie
23.	Merger
24.	Pencabutan Blokir
25.	Pencatatan SITA
26.	Pengangkatan Blokir
27.	Pengangkatan SITA
28.	Pengecekan Sertipikat
29.	Surat Keterangan Pendaftaran Tanah (SKPT)
30.	Ganti Nama/Ralat Nama
31.	Wakaf dari Tanah yang sudah Bersertipikat
32.	Pengukuran Pengembalian Batas
33.	Pengukuran Bidang Tanah
34.	Pertimbangan Teknis Pertanahan dalam Rangka Izin Lokasi
35.	Pertimbangan Teknis Pertanahan dalam Rangka Izin Perubahan

	Penggunaan Tanah (IPPT)
36.	Pertimbangan Teknis Pertanahan dalam Rangka Penempatan Lokasi

Sumber : Kantor Pertanahan Nasional Kota Madiun

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam Menciptakan Pelayanan Prima

Di gambaran umum telah disebutkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Madiun memiliki visi dan misi di bidang pelayanan. Salah satu Misi tersebut adalah mewujudkan pelayanan prima. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk terus berupaya menciptakan pelayanan yang prima. Untuk dapat mengetahui strategi yang telah diupayakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan yang prima tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Osborne dan Plastrik (Sedarmayanti 2009) , yaitu :

a). *Core Strategy* (Strategi Inti)

Core Strategy (Strategi Inti) merupakan strategi yang dilakukan oleh organisasi dengan maksud untuk memperjelas (visi dan misi) tujuan dari organisasi.

Penentuan arah atau tujuan sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting, karena dengan adanya kejelasan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi maka suatu organisasi akan dapat dengan mudah untuk mengarahkan segala sumber

daya yang dimiliki dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan bersama. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan ialah dengan cara menetapkan visi dan misi organisasi.

Hal ini berdasarkan pernyataan Kepala Pertanahan Kota Madiun berikut ini :

“... jadi kantor pertanahan Kota Madiun ini telah mengarahkan semua kegiatan penyelenggaraan organisasi agar dapat mencapai tujuan. Arah dan tujuan yang akan dicapai tersebut tercermin pada visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Madiun. Dengan adanya visi dan misi yang jelas maka diharapkan bagi para pegawai agar dapat bertugas dan bekerja secara maksimal agar tujuan Kantor Pertanahan Nasional ini dapat dicapai bersama.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)
Pernyataan diatas juga di dukung oleh pegawai Sub Seksi Hubungan Hukum

Pertanahan Ibu Eka Sulistiyani yang telah diwawancarai oleh peneliti. Beliau memberikan penjelasan sebagai berikut:

“untuk menjalankan suatu organisasi diperlukan sebuah pedoman yang menjadi sebuah patokan atau arahan dari serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam organisasi. Begitu juga dengan kantor pertanahan Kota Madiun ini, sebagai organisasi pelayanan, kita telah menentukan arah akan seperti apa dan mau dibawa kemana kantor pertanahan Kota Madiun ini. Penentuan arah yang akan kita lakukan adalah dengan cara menetapkan visi dan misi dan tentunya visi dan misi kantor pertanahan Kota Madiun sejalan dengan visi dan misi dari Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI) sebagai pihak pusat, karena pada dasarnya kita hanya sebagai pelaksana teknis pelayanan di tingkat daerah Kota”. (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Sebagai pelaksana teknis di bidang pelayanan tingkat daerah Kota, visi dan misi yang diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun pada dasarnya sama dengan visi dan misi yang dirumuskan oleh Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI) selaku tingkat organisasi tertinggi (pusat). Visi dan misi ini tertuang dalam Renstra Kantor Pertanahan Kota Madiun Tahun 2014-2019. Adapun

tujuan dari Kantor Pertanahan Kota Madiun seperti yang telah diatur dalam visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Madiun berikut ini :

Visi Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah :

“Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan pelayanan prima di bidang pertanahan, berkeadilan, berkelanjutan, dan menjamin kepastian hukum bagi masyarakat Kota Madiun.”

Adapun Misi Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

1. Meningkatkan pelayanan dibidang pertanahan untuk kepentingan masyarakat, instansi pemerintah maupun swasta baik secara pasif mrlalui permohonan rutin, maupun secara aktif melalui permohonan masal sporadik.
2. Meningkatkan pelaksanaan pengaturan dan pengendalian penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T) sesuai dengan RT/RW Kota Madiun.
3. Memberdayakan masyarakat melalui pelayanan pensertipikatan tanah dengan kerjasama perbankan secara kelompok.
4. Meningkatkan pelayanan inventarisasi permasalahan agar dapat menangani dan mengupayakan penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan.
5. Melaksanakan fungsi kelembagaan pertanahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pertanahan yang professional.

6. Melaksanakan sistem informasi dan manajemen pertanahan nasional secara optimal dan berkesinambungan.
7. Meningkatkan kegiatan penyuluhan dan bimbingan dibidang pertanahan kepada masyarakat luas.

b). *Consequences Strategy* (Strategi Kosekuensi)

Consequences Strategy (Strategi Kosekuensi) merupakan strategi yang bertujuan untuk menciptakan kondisi dimana terjadi persaingan yang sehat antara penyelenggara pelayanan yang satu dengan yang lain. Strategi ini juga menuntut organisasi agar dapat memberikan insentif dan disinsentif untuk para pegawainya agar dapat mematuhi peraturan yang telah disepakati dalam suatu organisasi.

1). Penerapan *Reward* dan *Punishment*

Penerapan *reward* dan *punishment* merupakan sebuah tindakan yang dilakukan oleh pimpinan suatu perusahaan atau organisasi dengan tujuan agar dapat memberikan motivasi yang tinggi kepada para pegawainya, sehingga akan memberikan dampak langsung terhadap pegawai lainnya. *Reward* merupakan sebuah penghargaan atau apresiasi atas suatu prestasi tertentu yang diberikan baik oleh perorangan maupun oleh suatu lembaga dengan harapan agar para pegawai dapat berprestasi dan memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Sedangkan *punishment* merupakan sebuah cara atau tindakan untuk mengarahkan sebuah tindakan agar sesuai dengan peraturan yang telah disepakati dalam suatu organisasi.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kinerja serta menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai dalam suatu lingkungan organisasi, selain memberikan gaji kepada para pegawai setiap bulan, Kantor Pertanahan Kota Madiun juga memberikan apresiasi atau penghargaan untuk para pegawainya yang dapat menunjukkan kinerja yang baik. Bentuk apresiasi atau penghargaan yang positif ini diberikan oleh atasan atau Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam bentuk usulan kenaikan pangkat bagi para pegawainya. Hal ini berdasarkan pada pernyataan dalam wawancara Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun berikut ini :

“kami selalu memperhatikan kinerja para pegawai, jadi kami akan dapat mengetahui bagaimana sikap dan kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, dalam upaya memotivasi pegawai agar mereka dapat berprestasi dan melaksanakan tugasnya dengan baik kami memberikan apresiasi untuk para pegawai. Bentuk apresiasi tersebut salah satunya adalah dengan cara memberikan usulan kenaikan pangkat untuk para pegawai yang berprestasi tersebut.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Selain pemberian apresiasi atau penghargaan kepada para pegawai yang berprestasi, Kantor Pertanahan Kota Madiun juga memberikan *punishment* atau hukuman kepada pegawai yang kinerjanya buruk. Pemberian konsekuensi hukuman tersebut bertujuan agar dapat memberikan efek jera kepada pegawai yang kinerjanya buruk serta dapat menjadi contoh untuk para pegawai lainnya agar dapat bekerja dengan disiplin dan baik sesuai dengan harapan organisasi. Menurut Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Ibu Nunuk Sugipatmintari,SH mengatakan bahwa :

“di Kantor Pertanahan Kota Madiun ini kita menjalankan *reward dan punishment* dengan harapan agar para pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik serta dapat terarah sesuai dengan tujuan dari organisasi. Disini diterapkan pemberian sanksi administratif untuk pegawai yang tidak disiplin, sanksi tersebut dapat berupa teguran hingga sanksi yang

paling berat yaitu pemberhentian sebagai ASN, dengan adanya sanksi tersebut tentunya akan membuat para pegawai termasuk saya untuk terus bekerja dengan baik”. (wawancara pada tanggal 23 April 2018 Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pemberian sanksi bagi pegawai di lingkungan kantor pertanahan Kota Madiun

ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010

Pasal 7 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan tingkat dan jenis sanksi

disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, sebagai berikut :

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:
 1. hukuman disiplin ringan
 2. hukuman disiplin sedang
 3. hukuman disiplin berat.
2. Jenis hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
 - a. teguran lisan
 - b. teguran tertulis
 - c. pernyataan tidak puas secara tertulis.
3. Jenis hukuman disiplin sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari:
 - a. penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
 - b. penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun
 - c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
4. Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari:

- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
- b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah

Dalam hal pemberian punishment berupa pemberian sanksi administratif dengan tujuan pembinaan disiplin pegawai, kantor pertanahan Kota Madiun belum pernah memberikannya kepada pegawai. Hal ini karena kinerja para pegawai di kantor pertanahan Kota Madiun sudah cukup disiplin dan tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Kepala Kantor Pertanahan kota Madiun Bapak Rodhy Munawar, berikut ini :

“selama ini tidak ada pegawai kantor pertanahan Kota Madiun yang terkena sanksi administratif akibat kurang disiplin” (wawancara pada tanggal 24 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan tersebut diperkuat oleh pegawai Sub Seksi Hubungan Hukum Pertanahan Ibu Eka Sulistiyani, berikut ini :

“selama saya bekerja di kantor pertanahan Kota Madiun ini, belum pernah saya menemui adanya pelanggaran yang dilakukan oleh para pegawai, mereka disini bekerja dengan cukup disiplin. Hal inilah yang membuat tidak adanya alasan bagi kantor pertanahan Kota Madiun untuk memberikan sanksi kepada mereka.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

c). *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

Customer Strategy (strategi pelanggan) adalah strategi yang bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat, sehingga mampu menciptakan pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Keberadaan sebuah organisasi tidak lepas dari peran pelanggan, hal ini dikarenakan pelanggan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi khususnya

organisasi pelayanan yang tujuan utamanya adalah untuk menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Maka dari itu organisasi pelayanan harus selalu berupaya untuk menciptakan pelayanan yang prima bagi para pelanggan sebagai pihak penerima pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk selalu menjadikan kepuasan masyarakat sebagai tujuannya. Adapun strategi yang dilakukan oleh kantor pertanahan Kota Madiun untuk mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat meliputi :

1. Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010

Penyelenggaraan pelayanan administrasi pertanahan diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010. Dengan adanya peraturan ini diharapkan dalam proses penyelenggaraan administrasi pertanahan yang dilakukan oleh Badan Pertanahan maupun Kantor Pertanahan di setiap daerah baik ditingkat Provinsi, Kota/Kabupaten dapat berjalan dengan tertib. Pernyataan tersebut di dukung dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Guntur Witjaksana Selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, sebagai berikut:

“.... Seluruh proses penyelenggaraan administrasi pertanahan di kantor ini berpedoman pada Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 dan kami selalu berupaya untuk melakukannya demi terciptanya pelayanan yang prima bagi masyarakat.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018, di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

2. Menjalankan Program-program Proyek Program Nasional Agraria (PRONA)

Kegiatan PRONA pada prinsipnya merupakan kegiatan pendaftaran tanah pertama kali dengan proses yang sederhana, cepat dan murah dalam rangka percepatan pendaftaran tanah diseluruh Indonesia dengan mengutamakan desa miskin/tertinggal, daerah pertanian subur atau berkembang, daerah penyangga kota, pinggiran kota atau daerah miskin kota, daerah pengembangan ekonomi rakyat. PRONA dilaksanakan secara terpadu dan ditunjukkan bagi segenap lapisan masyarakat terutama bagi golongan ekonomi lemah dan menyelesaikan secara tuntas terhadap sengketa-sengketa tanah yang bersifat strategis. Biaya pengelolaan penyelenggaraan PRONA seluruhnya dibebankan pada rupiah murni dalam APBN pada alokasi DIPA BPN RI, sedangkan biaya yang berkaitan dengan alas hak/alat bukti perolehan/penguasaan tanah, patok batas, materai dan BPHTB/PPH menjadi tanggungjawab peserta PRONA. Dalam rangka menjalankan PRONA pada tahun 2017 Kementerian ATR BPN telah melakukan redistribusi dan pendaftaran tanah dengan skema Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Program PTSL merupakan kegiatan pendaftaran tanah untuk pertama kali yang dilakukan secara serentak bagi semua objek.

Pendaftaran tanah yang belum terdaftar di seluruh wilayah Republik Indonesia dalam satu wilayah desa/kelurahan atau nama lainnya yang setingkat dengan itu.

Kantor pertanahan Kota Madiun selalu berupaya untuk terus dapat memenuhi target program PTSL yang telah ditetapkan oleh BPN RI, hal tersebut sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Rodhy Munawar, S.H selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun, sebagai berikut:

“pihak kami selalu berusaha untuk dapat menyelenggarakan administrasi pertanahan di Kota Madiun secara maksimal salah satunya dengan melakukan program PTSL dimana target setiap tahunnya diperbanyak oleh BPN RI. Kantor pertanahan Kota Madiun menyelenggarakan program PTSL secara gratis dan kami mendukung adanya program PTSL dari pemerintah salah satunya dengan mensosialisasikan program PTSL kepada masyarakat agar masyarakat mendaftarkan tanahnya dan dapat memiliki bukti yang sah atas tanah yang dimiliki.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

3. Penyediaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan hal yang sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu pihak penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Sarana dan prasarana tersebut meliputi: gedung, peralatan, dan perlengkapan penunjang dalam proses pemberian pelayanan. Kantor pertanahan Kota Madiun setiap tahunnya selalu berupaya untuk terus melengkapi sarana dan prasarana penunjang pelayanan dengan cara membuat daftar kebutuhan barang selama satu tahun yang kemudian diajukan ke Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia untuk dilakukan pengadaan barang tersebut. Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun, beliau mengatakan bahwa:

“hal yang sangat berpengaruh terhadap seberapa berhasilnya pelayanan prima itu diwujudkan salah satunya adalah faktor ketersediaan sarana dan prasarana di kantor ini. Untuk itu salah satu strategi yang kami lakukan untuk menciptakan pelayanan prima yaitu dengan cara menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kegiatan pemberian pelayanan. Salah satunya yaitu pada tahun 2017 ada perbaikan gedung kantor pertanahan ini, diharapkan dengan adanya gedung baru ini dapat menciptakan pelayanan yang prima. Selain itu kami juga telah menyediakan perangkat layanan yang memadai dan menyediakan fasilitas dengan tujuan agar masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan dapat merasa nyaman, seperti ruang tunggu, toilet, mushola.” (wawancara tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, sarana dan prasarana yang telah disediakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah sebagai berikut:

- a. Ruang tunggu, ruang tunggu di Kantor Pertanahan Kota Madiun ditata dengan serepresentatif mungkin, terdapat pendingin ruangnya/AC, wifi, dan 1 unit televisi agar masyarakat yang menunggu tidak merasa jenuh.
- b. Tempat parkir
Tempat parkir gratis untuk kendaraan roda 2 dan roda 4 berada di depan kantor pertanahan yang peraturannya dilakukan dan diarahkan oleh petugas parkir.
- c. Tempat informasi bagi masyarakat yang mengalami kesulitan yang berada di dekat pintu masuk.
- d. Ruangan pengaduan
Ruangan pengaduan diperuntukkan bagi pihak atau masyarakat yang mengalami permasalahan dengan Sub Seksi terkait ataupun penyampaian tanggapan/kritik secara langsung kepada pihak Kantor Pertanahan Kota Madiun.
- e. Mushola bagi masyarakat dan pegawai

f. Kamar mandi/toilet

Tersedia kamar mandi bagi masyarakat yang berada disamping kantor yang kebersihannya selalu terjaga.

g. Perangkat computer sebanyak 2 unit

h. 1 unit genset berkapasitas 10.000 watt untuk mengantisipasi pemadaman listrik

i. Mobil pelayanan sertifikasi tanah keliling sebanyak 1 unit

4. Pengelolaan Aduan

Seiring dengan kemajuan di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan yang terus melaju, maka semakin berkembang pula tingkat kebutuhan dan tuntutan masyarakat kepada pihak penyelenggara pelayanan. Hal tersebut membuat masyarakat menjadi lebih kritis dalam menilai kualitas dari suatu pelayanan. Maka dari itu, diperlukan sebuah strategi yang dapat merespon tanggapan dan kritikan dari masyarakat. Adapun strategi yang dimaksud adalah pengelolaan aduan. Demi terciptanya suatu pelayanan prima, maka diperlukan suatu sistem pengelolaan aduan yang efektif dan efisien. Sistem pengelolaan aduan yang baik akan berdampak pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat akan menjadi lebih baik serta dapat memenuhi harapan masyarakat serta dapat menciptakan *image* bahwa penyelenggaraan pelayanan benar-benar serius dan mengedepankan kepuasan masyarakat.

Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar, mengatakan bahwa:

“dalam rangka menciptakan pelayanan prima, maka salah satu cara yang dapat kita lakukan adalah mengetahui apa yang menjadi harapan masyarakat. Oleh karena itu, salah satu strategi yang kita lakukan adalah dengan cara melakukan pengelolaan aduan dari masyarakat secara efektif dan efisien. Dari sistem pengelolaan aduan tersebut kami sebagai pihak penyelenggara pelayanan akan dapat mengetahui harus bagaimana kita agar masyarakat puas dengan pelayanan yang kita berikan. Untuk itu di kantor baru ini telah disediakan ruangan untuk mendiskusikan permasalahan atau penyampaian kritik dan tanggapan dari masyarakat yang kemudian akan direspon oleh pihak kami atau sesuai dengan Sub Seksi yang bersangkutan. ” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bapak Guntur Witjaksana selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak tanah. Beliau menyatakan bahwa:

“pihak kami selalu menerima aduan maupun kritikan yang diberikan oleh masyarakat dengan terbuka dan senang hati, karena dengan kritik tersebut pihak kami akan senantiasa selalu memperbaiki agar terciptanya pelayanan prima. Selain itu dengan adanya sistem pengelolaan aduan tersebut dapat menciptakan tingkat kepercayaan masyarakat kepada instansi kami.” (wawancara pada tanggal 25 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan kota Madiun telah menetapkan sistem pengelolaan aduan yang cukup sederhana. Adapun sistem pengelolaan aduan yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah sebagai berikut:

- 1). Masyarakat menyampaikan kritik, saran, serta keluhan dengan mengisi buku pengaduan yang ada di loket informasi,
- 2). Petugas informasi melaporkan kepada Kepala administrasi pelayanan Kantor Pertanahan Kota Madiun,

- 3). Kepala administrasi pelayanan Kantor Pertanahan Kota Madiun mengambil keputusan atas kritik, saran dan keluhan dari masyarakat,
- 4). Petugas informasi memberi tanggapan secara langsung kepada masyarakat atas saran, kritik ataupun keluhannya dapat diproses secara langsung dapat bertemu dan berdiskusi dengan pihak dari kantor pertanahan yang bersangkutan
- 5). Atau jika saran, kritik atau keluhan dari masyarakat tidak dapat diproses secara langsung, maka petugas informasi menelepon, atau mengirim surat yang kemudian diarsipkan.

d). Control Strategy (Strategi Pengawasan)

Control Strategy (Strategi Pengawasan) merupakan sebuah strategi yang dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan sebuah organisasi melalui penataan organisasi. Melalui strategi pengawasan diharapkan dapat memberikan dan menciptakan kemampuan, kemandirian, serta kepercayaan masyarakat terhadap organisasi pemerintah seagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik dan pegawainya sebagai pihak yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Strategi pengawasan dapat dilakukan dalam bentuk organisasional, memberdayakan pegawai dan memberdayakan komunitas.

Dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran hak atas tanah di wilayah Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menjalankan strategi pengawasan. Strategi pengawasan yang dijalankan oleh kantor pertanahan Kota Madiun meliputi :

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh dalam proses pelayanan publik. Seiring dengan perkembangan zaman mengakibatkan semakin besarnya tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk dapat menyelenggarakan pelayanan yang mudah, cepat, dan tepat untuk dapat mewujudkan kepuasan masyarakat maka diperlukan sumber daya aparatur yang disiplin, professional dan berkompetensi. Untuk itu Kantor Pertanahan Kota Madiun sebagai organisasi penyelenggara pelayanan publik berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Adapun upaya yang dapat dilakukan oleh kantor pertanahan Kota Madiun berdasarkan wawancara dengan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah sebagai berikut :

“salah satu upaya yang dapat kami lakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai diantaranya adalah dengan mengikutsertakan para pegawai untuk dilkat ...”. (wawancara pada tanggal 23 April 2018, pukul 10.00 WIB di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi atau instansi pemerintah dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu tujuan diklat adalah untuk meningkatkan kepribadian, mutu, kemampuan, keterampilan dan semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Berbagai pelatihan telah diikuti oleh pegawai di kantor pertanahan Kota Madiun diantaranya: etika pelayanan publik, diklat standar pelayanan minimal, dan pelatihan prosedur pelayanan layanan unggulan. Diklat tersebut dilakukan oleh tim Pembina melalui program Bimtek. Pelaksanaan diklat

berdapat pada peningkatan kualitas pegawai, dimana pegawai menjadi lebih bertanggungjawab dan memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan pegawai Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah Ibu Cahyati Kumalasari berikut ini :

“pegawai semakin baik kualitas kerjanya, semakin mengerti kewajibannya sebagai instansi pemerintah yang senantiasa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Para pegawai semakin memahami dan bertanggungjawab atas tugasnya masing-masing, jadi otomatis mereka tau harus melakukan apa untuk dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pendapat tersebut didukung oleh Ibu Nunuk Sugipatmintari dalam wawancara dengan peneliti, sebagai berikut:

“dengan beragamnya tuntutan dari masyarakat sekarang ini, maka pihak kami telah mengantisipasi agar proses pelayanan dapat berjalan dengan baik salah satunya dengan cara mengikutsertakan pegawai ke Diklat. Setelah pegawai mengikuti program Diklat diharapkan masing-masing pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggungjawab.” (wawancara pada tanggal 24 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

2. Evaluasi

Untuk melihat dan mengetahui bagaimana proses yang terjadi dalam proses penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat diperlukannya sebuah langkah evaluasi, dengan adanya evaluasi diharapkan agar kedepannya suatu organisasi dapat selalu berupaya untuk memperbaiki dan menciptakan pelayanan prima. Kantor pertanahan Kota Madiun juga melakukan kegiatan evaluasi. Hal tersebut didasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun berikut ini :

“kami memiliki agenda kegiatan evaluasi yang secara rutin kami laksanakan pada setiap hari Selasa dan setiap bulan” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan bersama Ibu Nunuk Sugipatmintari, sebagai berikut :

“kami selalu melaksanakan kegiatan evaluasi secara rutin, kegiatan evaluasi tersebut salah satunya kita lakukan dengan maksud untuk memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk saling berdiskusi dalam menghadapi kendala dalam melaksanakan tugasnya, serta memberikan motivasi kepada para pegawai agar dapat menjalankan tugasnya secara professional dan bertanggungjawab” (wawancara pada tanggal 23 April 2018)

Adapun pertemuan rutin tersebut dikelompokkan ke dalam 2 jenis pertemuan, yaitu :

1. Pertemuan setiap hari Selasa

Pertemuan ini diselenggarakan untuk memberikan motivasi pegawai dalam upaya peningkatan kinerjanya serta untuk membekali pegawainya dengan pengetahuan agama sebagai bekal kegiatan pelaksanaan pelayanan sehari-hari di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun.

2. Pertemuan setiap bulan

Pertemuan setiap bulan diselenggarakan untuk membahas hasil pelaksanaan selama satu bulan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk ikut serta dalam merencanakan dan memberikan pengarahannya tentang kegiatan yang akan dilaksanakan, merumuskan dan mencari solusi atas permasalahan yang terjadi.

Dengan adanya kegiatan pertemuan yang diagendakan dua kali selama satu bulan merupakan salah satu cara evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Kantor

Pertanahan Kota Madiun. Pertemuan dalam rangka melakukan evaluasi ini bertujuan untuk bersama-sama membahas hasil pelaksanaan tugas dan merumuskan solusi dari permasalahan yang terjadi dalam proses penyelenggaraan pelayanan. Inti dari pelaksanaan evaluasi yang diselenggarakan dalam pertemuan tersebut diharapkan dapat terwujudnya pelayanan prima.

3. *Monitoring* (Pengawasan)

Monitoring (pengawasan) merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk dapat memberikan informasi tentang sebab dan akibat dari suatu kegiatan yang sedang dilaksanakan. Pengawasan merupakan kegiatan yang penting dalam upaya menjamin terselenggaranya proses pelayanan publik. Kegiatan pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan suatu kegiatan telah sesuai dengan prosedur dan sesuai dengan tujuan dari suatu organisasi. Untuk dapat memastikan bahwa setiap proses pelayanan pendaftaran hak atas tanah di Kota Madiun telah terselenggara dengan baik, kantor pertanahan Kota Madiun melakukan kegiatan pengawasan. Pengawasan terhadap kegiatan penyelenggaraan pelayanan pendaftaran hak atas tanah di Kota Madiun yang dilakukan oleh kantor pertanahan Kota Madiun dilaksanakan secara berlapis, yaitu pengawasan internal dan eksternal. Hal ini berdasarkan pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

“untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pelayanan di kantor pertanahan Kota Madiun telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang ada, maka kami selalu mengadakan kegiatan pengawasan. Pengawasan ini ada dua yaitu : pengawasan internal yang dilakukan oleh seseorang di dalam suatu kantor dan eksternal yang dilakukan oleh pihak di luar lingkungan kantor

pertanahan Kota Madiun. Disini yang melakukan pengawasan internal adalah saya sendiri selaku kepala kantor pertanahan Kota Madiun bersama Kepala Seksi masing-masing bagian dan pengawasan eksternal yang dilakukan oleh POLRESTA Madiun dan pihak Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (KANWIL)". (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan Kepala kantor pertanahan Kota Madiun diatas dibenarkan oleh Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah Bapak Guntur Witjaksana dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“iya memang benar, untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pelayanan di disini dapat berjalan dengan baik biasanya Bapak Rodhy Munawar turun langsung ke lapangan untuk mengecek dan memotivasi kinerja para pegawai, selain itu beliau juga ikut membantu jika terjadi permasalahan. Selain itu untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pelayanan di lingkungan kantor pertanahan Kota Madiun dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur, kami telah bekerjasama dengan POLRESTA Kota Madiun untuk melakukan pengawasan dan monitoring kegiatan penyelenggaraan pelayanan pendaftaran hak atas tanah di wilayah Kota Madiun agar tidak terjadi penyelewengan oleh pihak kantor pertanahan maupun oleh kelompok masyarakat tertentu” (wawancara pada tanggal 24 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa terdapat dua kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh kantor pertanahan Kota Madiun. Pertama, pengawasan internal yang dilakukan oleh Kepala kantor pertanahan Kota Madiun. Pengawasan ini dilakukan dengan cara meninjau langsung ke lokasi pelayanan. Pengawasan internal ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap proses pelayanan yang dilakukan berjalan dengan baik, dan kegiatan pengawasan internal ini bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai khususnya bidang pelayanan serta ikut memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi. Sedangkan pengawasan eksternal

dilakukan oleh pihak POLRESTA Kota Madiun dan pihak Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (KANWIL).

e). *Culture Strategy* (Strategi Budaya)

Corporate Culture Budaya (Strategi Budaya) merupakan strategi yang dilakukan dengan tujuan untuk membentuk perilaku-perilaku bagi organisasi, sehingga perilaku tersebut dapat mendukung proses terciptanya pelayanan yang prima kepada masyarakat. Strategi budaya dapat disebut juga sebagai kebiasaan (perilaku) bersama yang mengikat dan beraksi dalam bekerja. Pembentukan perilaku tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan etika dasar sebagai pedoman atau acuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Etika pelayanan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik, karena etika merupakan cerminan sikap dan perilaku dari petugas pemberi pelayanan. Sikap dan perilaku petugas pemberi pelayanan menjadi faktor yang penting yang dapat menentukan tingkat kepuasan masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan.

Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam wawancara dengan peneliti menyatakan bahwa :

“sikap dan perilaku pegawai merupakan salah satu faktor terpenting yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan bagi masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Masyarakat yang akan mengurus keperluan di Kantor Pertanahan Kota Madiun ini tentunya menginginkan bahwa mereka mendapatkan pelayanan yang prima dari para pegawai di kantor ini. Untuk itu kami disini selalu berusaha untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal tersebut kami lakukan dengan cara menanamkan etika pelayanan kepada para pegawai, salah satunya dengan cara 3S yaitu: senyum, sapa, dan salam, serta sepuluh budaya malu aparaturnya yang dapat menciptakan pengawasan pada diri pegawai secara optimal”. (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Roni Juldrigo Wahyu selaku pegawai kantor pertanahan Kota Madiun, yang menyatakan bahwa :

“kami bekerja disini dibekali dengan etika pelayanan dan budaya malu aparaturnya yang dibacakan dalam setiap kegiatan apel pagi dengan tujuan agar dalam tugas kami memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat terciptanya pelayanan prima.” (wawancara pada tanggal 25 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, setiap pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun selalu dibekali etika pelayanan agar dapat terciptanya pelayanan prima dalam proses penyelenggaraan pelayanan, pelayanan yang baik yang dapat dicerminkan dalam sikap dan perilaku dalam melayani masyarakat. Sikap dan perilaku yang baik tersebut ditunjukkan dengan menjalankan etika pelayanan yang telah ditetapkan Kantor Pertanahan Kota Madiun yaitu: 3S (sapa, senyum dan salam).

Selain ketiga etika pelayanan tersebut, Kantor Pertanahan Kota Madiun juga telah menetapkan budaya yang harus ditanamkan dan dipatuhi oleh setiap pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun, hal tersebut dituangkan dalam 10 budaya malu aparaturnya, sebagai berikut:

AKU MALU JIKA....
Terlambat masuk kantor
Tidak ikut apel dan senam pagi
Tidak masuk kerja tanpa alasan
Sering minta izin tidak masuk kerja
Bekerja tanpa program
Pulang sebelum waktunya
Sering meninggalkan kantor tanpa alasan
Bekerja tanpa pertanggungjawaban
Pekerjaan terbengkalai

Berpakaian tidak rapi/tanpa atribut

2. Pelayanan Prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun

Seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat terhadap pihak penyelenggara pelayanan agar terus berupaya untuk merespon dan mencari solusi dari permasalahan yang muncul di masyarakat, maka Kantor Pertanahan Kota Madiun dituntut untuk selalu berupaya menciptakan pelayanan yang prima guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan prima (*service excellent*) secara harafiah memiliki makna pelayanan terbaik yang diberikan oleh pihak penyelenggara pelayanan. Pelayanan dapat dikatakan baik apabila pelayanan tersebut telah sesuai dengan harapan atau keinginan masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Untuk mengetahui apakah pelayanan pendaftaran hak atas tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah sesuai dengan harapan masyarakat, peneliti menggunakan indikator pelayanan prima yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, meliputi: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggungjawab, kelengkapan, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, serta kenyamanan.

a. Kesederhanaan

Indikator kesederhanaan ini dapat dilihat berdasarkan pelaksanaan dalam proses pelayanan dengan prosedur yang mudah, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memiliki prosedur yang sederhana dan dilaksanakan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang standar pelayanan dan pengaturan pertanahan. Terkait hal ini Bapak Guntur Witjaksana selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah mengemukakan sebagai berikut:

“pada dasarnya terkait dengan prosedur pelayanan bermacam-macam, dimana setiap pelayanan memiliki prosedur yang berbeda dengan akurasi waktu penyelesaian yang berbeda pula. Namun, meskipun berbeda-beda semua prosedur kita buat semudah mungkin agar mudah dipahami oleh masyarakat maupun oleh pihak PPAT dan prosesnya tepat waktu sesuai dengan prosedur yang ada.” (wawancara pada tanggal 26 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pendapat tersebut juga didukung oleh Ibu Eka selaku petugas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Beliau mengemukakan bahwa:

“untuk prosedur mudah dan cepat mbak, masyarakat maupun pihak PPAT tinggal menyerahkan persyaratan di loket pelayanan untuk dilakukan penerimaan dan pemeriksaan dokumen permohonan, selanjutnya jika persyaratan telah lengkap maka masyarakat atau pihak PPAT tinggal menunggu kami menetapkan besaran BPHTB yang harus dikeluarkan oleh pihak pemohon, pihak pemohon membayar besaran Bank atau ATM, selanjutnya pihak pemohon menunjukkan bukti pembayaran, kemudian pihak kami akan memberikan informasi lanjut perihal kapan selesainya proses permohonan.” (wawancara pada tanggal 26 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal yang sama juga disampaikan Oleh Bapak Badarruzaman Ashari selaku masyarakat yang mengurus pendaftaran hak atas tanah. Dalam wawancaranya dengan peneliti yang menyebutkan bahwa:

“saya pribadi cukup puas dengan pelayanan kantor ini, karena saya mendapatkan informasi dengan jelas tentang bagaimana tahapan mengurus pendaftaran tanah. Tinggal membawa persyaratan, lalu diteliti apabila berkas yang saya setorkan lengkap maka langsung diproses, kemudian saya membayar besaran biaya pengukuran pemeriksaan tanah dan pendaftaran tanah ke Bank atau ATM, kemudian saya menunjukkan bukti pembayaran, lalu saya dimintai nomor telepon yang nanti akan dihubungi jika berkas permohonan saya telah selesai diproses.” (wawancara pada tanggal 26 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya menetapkan prosedur pelayanan pendaftaran tanah pertama kali dengan sederhana mungkin yang berpedoman sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang standar pelayanan dan pengaturan pertanahan, serta prosedur yang ditetapkan tersebut telah dipahami dengan baik oleh petugas pelayanan, dan masyarakat.

b. Kejelasan

Indikator kejelasan mencakup kejelasan mengenai persyaratan teknis yang harus dilengkapi dan persyaratan administratif yang harus dijalani, unit kerja yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian aduan, serta kepastiaan rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa terdapat persyaratan yang harus dilengkapi oleh pihak pemohon ketika mengurus pendaftaran tanah pertama kali. Prosedur administratif yang harus dijalani

oleh pemohon yaitu melalui loket 1 sebagai pihak pelayanan informasi, loket 2 pelayanan administrasi, loket 3 meneliti dokumen , loket 4 pelayanan keuangan, dan loket 5 pelayanan pengambilan sertipikat.



Gambar 4. 5 Loker Pelayanan di Kantor Pertanahan kota Madiun

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Untuk mengetahui persyaratan yang harus dibawa dan tahapan prosedur yang harus dijalani, pihak pemohon (masyarakat/PPAT) dapat memperoleh informasi dari loket 1. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut:

“untuk dapat mengetahui informasi mengenai apa saja persyaratan yang harus dibawa oleh pihak pemohon pendaftaran tanah pertama kali dan bagaimana prosedurnya, pihak pemohon dapat menanyakan langsung dengan petugas di loket 1.” (wawancara pada tanggal 24 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun).

Pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun diatas didukung oleh pendapat dari Bapak Guntur Witjaksana selaku kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“kalau masalah besaran biaya kita berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 128 Tahun 2015 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada kementerian agraria dan tata ruang/badan pertanahan nasional. Jadi kita tidak bisa menetapkan biaya ngawur mbak atau pandang bulu, pokoknya kita tetap berpedoman pada peraturan.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah peneliti lakukan, dapat diketahui bahwa pada umumnya semua proses pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah diselenggarakan dengan jelas dan dapat dipahami oleh petugas pelayanan dan masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 128 Tahun 2015 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada kementerian agraria dan tata ruang/badan pertanahan nasional dan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2010 Tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

C. Kepastian Waktu

Indikator kepastian waktu yang digunakan untuk mengetahui penyelesaian layanan dapat dilakukan dengan standar waktu yang telah ditentukan atau tidak.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan di lokasi penelitian, dapat diketahui bahwa di dalam pelayanan pendaftaran hak atas tanah di kantor Pertanahan Kota Madiun, menerapkan standar waktu sesuai dengan Peraturan Kepala

Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2010. Hal tersebut berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Joko Mardiyono selaku Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan, sebagai berikut :

“setiap pelayanan kita memiliki standar pelayanan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2010. Di dalam proses pelayanan memiliki standar lamanya waktu masing-masing, sesuai dengan panjangnya prosedur yang dilalui. Dalam proses pendaftaran tanah pertama kali meliputi: konversi, pengakuan dan penegasan hak dibutuhkan waktu selama 98 hari”. (wawancara pada tanggal 23 April di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Untuk dapat mengontrol proses pelayanan dan mengetahui durasi pelayanan yang akan diterima oleh pemohon pendaftaran tanah pertama kali, maka pihak pemohon akan dapat dengan mudah mengetahuinya. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya kartu kendali, dimana dalam kartu kendali pihak pemohon akan dapat mengetahui lamanya waktu yang dibutuhkan dalam setiap prosesnya. Hal tersebut didukung oleh Bapak Guntur Witjaksana selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, dalam wawancara dengan peneliti sebagai berikut :

“dalam pelayanan di kantor ini tahapan proses serta lamanya waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses dapat dilihat dan dikontrol dalam kartu kendali. Dimana dalam tahapan awal setiap proses berkas dari pihak pemohon akan dimasukkan dalam map, dalam map tersebut terdapat kartu kendali yang berfungsi untuk mengetahui lamanya waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses. Jadi pihak pemohon dapat menanyakannya ketika proses pelayanan melebihi waktu yang telah ditentukan” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Eko Wahyudi sebagai masyarakat yang mengurus pendaftaran hak atas tanah dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

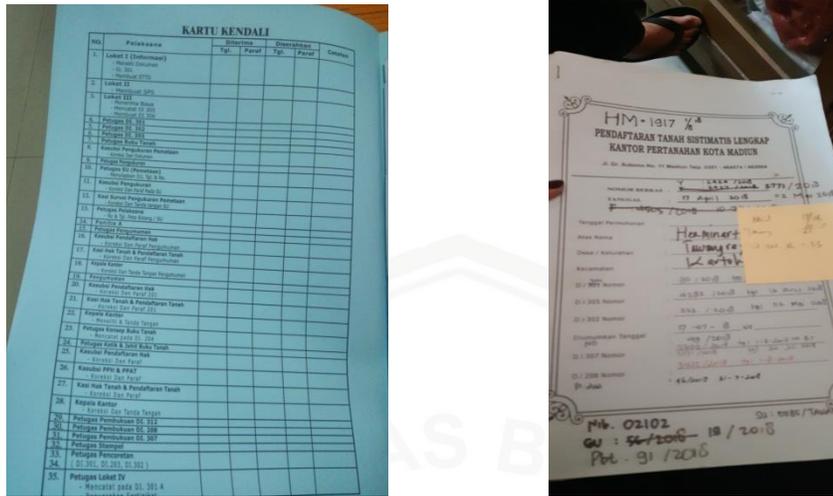
“pelayanannya sangat cepat dan sesuai dengan prosedur, karena di awal mengurus saya dijelaskan berapa lama saya harus kesini lagi untuk mengambil sertifikat sebagai tahap akhir dari proses pendaftaran tanah.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu Indrawati Juwairah sebagai PPAT, sebagai berikut:

“...tepat waktu. Proses pelayanan sekarang menurut saya sudah jauh lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Karena di setiap prosesnya saya dapat mengecek lewat kartu kendali. Jadi pihak penyelenggara pelayanan pastinya juga berusaha supaya pada saat proses di bagianya tidak mengalami keterlambatan.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan senada juga diungkapkan oleh Ibu April Wahyuni selaku petugas loket 2 dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“sekarang proses pelayanan khususnya di Kantor ini tepat waktu. Kalau dulunya mungkin prosesnya mengalami keterlambatan ya itu memang benar. Tapi sejak adanya Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 semua proses pelayanan menjadi lebih baik dan tepat waktu. Hal ini juga didukung dengan adanya kartu kendali, dimana pihak pemohon baik masyarakat atau PPAT dapat dengan mudah mengontrol proses pelayanan kami. Jadi pihak pemohon akan mengetahui di bagian mana yang mengalami keterlambatan. Selain itu apabila mengalami keterlambatan kan di map nya ada nomor telepon pihak pemohon, pihak kantor pasti menghubungi misalkan ada kekurangan berkas yang menyebabkan keterlambatan proses.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun).



Gambar 4. 6 Kartu Kendali
 Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa pada umumnya proses penyelesaian pelayanan pendaftaran hak tanah di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pihak pemohon yang selalu ingin mendapatkan pelayanan yang cepat sesuai prosedur.

d. Akurasi

Yang dimaksud akurasi adalah produk pelayanan publik bebas dari kesalahan-kesalahan pengisian data.

Di dalam penyelenggaraan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kota Madiun, indikator akurasi berkenaan dengan kesesuaian data identitas pemilik dan data indentitas dalam sertifikat dengan data yang ada di Kantor Pertanahan Kota Madiun dan sertifikat sebagai tanda bukti tahap akhir dari

serangkaian proses pendaftaran tanah. Berikut pernyataan dari Bapak Mukidi selaku masyarakat yang mengurus pendaftaran tanah dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“selama saya tinggal di Kota Madiun, saya tidak pernah mengalami permasalahan terkait tanah dan buktinya sertifikat yang miliki dan dikeluarkan oleh kantor ini.”(wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Tingginya tingkat keakurasian data produk layanan yang diterima oleh masyarakat dapat dicapai karena di dalam penyelenggaraan pelayanan dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi yang terintegrasi dengan server data yang ada di pusat Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Selain itu, juga dikarenakan dalam setiap jenjang proses pelayanan pendaftaran sampai dengan penyerahan sertipikat sebagai tanda bukti akhir dilakukan pemeriksaan secara berjenjang oleh masing-masing petugas. Hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan Bapak Guntur Witjaksana selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah, sebagai berikut:

“sertifikat yang kami keluarkan dari kantor ini adalah bukti kepemilikan atas tanah yang sah dan datanya selalu sesuai dengan buku tanah sebagai berkas yang dimiliki oleh kantor. Jadi setiap sertifikat yang kami keluarkan selalu kami catat di buku tanah. Jika nanti ada permasalahan terkait sertifikat, maka kami akan melakukan pengecekan di buku tanah.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal tersebut juga di dukung oleh Bapak Joko Mardiyono Selaku Kepala Seksi Hubungan Hukum Pertanahan dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“sertifikat yang kami keluarkan dari kantor ini merupakan bukti yang sah yang dapat digunakan sebagai bukti yang memberikan kepastian dan perlindungan hukum kepada pemegang hak atas suatu bidang tanah. Jadi

petugas pendaftaran hak atas tanah akan memeriksa kembali dengan teliti kesesuaian berkas-berkas dengan sertifikat yang diterbitkan, sebelum diserahkan kepada pihak pemohon dengan tujuan agar sertifikat yang diterbitkan dapat menjadi bukti kepemilikan yang sah dan memperkecil kemungkinan terjadinya permasalahan di masa yang akan datang.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)



Gambar 4. 7 Proses Pencocokan Sertipikat dan Buku Tanah

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2018

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa tingkat keakurasian produk layanan yang diterima oleh masyarakat maupun PPAT sebagai pihak pemohon pendaftaran tanah pertama kali sangat baik. Hak ini dapat dilihat dari tidak adanya komplain atau keluhan dari masyarakat mengenai kesalahan dalam sertifikat tanah yang mereka terima.

e. Keamanan

Yang dimaksud dengan indikator keamanan adalah setiap produk pelayanan publik beserta prosesnya dapat memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

Dalam hal memberikan rasa aman kepada masyarakat, serta pihak yang mengurus permohonan di Kantor Pertanahan Kota Madiun, peneliti dapat menilai bahwa keamanan di lingkungan Kantor Petanahan Kota Madiun sangat baik. hal ini

dapat dilihat dari tidak adanya laporan kehilangan barang oleh masyarakat kepada pihak pengamanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Bapak Rodhy Munawar Selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun, sebagai berikut:

“sangat aman mbak, selama ini kita tidak pernah menerima laporan kejadian kehilangan barang, maupun kendaraan baik sepeda motor atau mobil. Itu karena penjagaan disini cukup maksimal dengan melibatkan satpam sebagai pihak pengamanan di lingkungan kantor. Seperti yang mbak bisa lihat, ada satpam yang selalu jaga disana untuk menciptakan keamanan di lingkungan kantor ini.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Dalam proses pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun, baik itu mengenai persyaratan dan hingga hasil akhir, Kantor Pertanahan Kota Madiun selalu berupaya untuk menjalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melakukan proses pelayanan pendaftaran hak atas tanah, petugas pelayanan selalu berpedoman pada Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Standar Prosedur Operasi dan Pengaturan Pertanahan (SPOPP). Sedangkan untuk melakukan penetapan besaran biaya pelayanan, petugas selalu berupaya berpedoman pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 128 tahun 2015 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Tanah Bapak Guntur Witjaksana, mengatakan:

“setiap sertifikat yang kami terbitkan dari kantor ini merupakan alat bukti kepemilikan yang sah secara hukum serta kepastian hukum dan perlindungan hukum kepada pemegang hak atas suatu bidang tanah, satuan rumah susun

dan hak-hak lain yang terdaftar agar dengan mudah dapat membuktikan dirinya sebagai pemegang hak yang bersangkutan .” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa indikator keamanan juga dapat dilihat berdasarkan legalitas dari produk layanan yang diberikan. Produk layanan harus dapat memeberikan jaminan dan kepastian hukum kepada penerima layanan. Setiap produk layanan yang dikeluarkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat digunakan oleh pemilik sebagai alat bukti kepemilikan yang sah atas suatu bidang tanah, satuan rumah susun dan hak-hak lain yang terdaftar agar dengan mudah dapat membuktikan dirinya sebagai pemegang hak yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan Kantor Pertanahan Kota Madiun yang merupakan lembaga pemerintah nonkementerian di Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan telah memiliki legalitas dalam penerbitan dokumen layanan. Legalitas penerbitan dokumen layanan ini diatur dalam pasal 32 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomo 24 Tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah.

f. Tanggungjawab

Di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik. Kantor Pertanahan Kota Madiun sebagai pihak penyelenggara pelayanan di bidang

pertanahan di Kota Madiun harus selalu bertanggungjawab terhadap setiap penyelesaian setiap urusan dan penyelesaian keluhan yang diterima dari masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan mengenai tanggungjawab petugas pelayanan pendaftaran hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam memberikan kejelasan terhadap penyelesaian urusan cukup baik. tanggungjawab tersebut ditunjukkan dengan penyelesaian pelayanan pendaftaran hak atas tanah sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 Tentang Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan (SPOP). Hal tersebut dilakukan dengan tujuan agar masyarakat dan pihak yang mengurus permohonan pendaftaran hak atas tanah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan Bapak Guntur Witjaksana, sebagai berikut:

“kami selalu memastikan bahwa setiap proses pelayanan disini berjalan tepat waktu sesuai peraturan yang berlaku. Hal tersebut kami upayakan karena ini merupakan bentuk tanggungjawab kami sebagai pihak penyelenggara pelayanan kepada masyarakat. Dengan harapan supaya meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya mendaftarkan tanah, bangunan, rumah susun dan hak-hak lain yang mereka miliki.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Pernyataan diatas di dukung oleh Ibu Tri Wahyuni sebagai masyarakat yang mengurus pendaftaran hak atas tanah, yang telah berhasil peneliti wawancarai, sebagai berikut:

“saya rasa mereka sudah cukup bertanggungjawab dalam mengerjakan tugasnya mbak. Buktinya mereka telah menyelesaikan proses pelayanan pendaftaran tanah dengan tepat waktu, dan mereka juga selalu memberikan

pelayanan dengan baik kepada kami. Apabila berkas yang kami bawa telah di cek dan lengkap mereka langsung mengerjakannya sesuai tugas mereka masing-masing.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui

bahwa setiap petugas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun selalu berupaya untuk menyelesaikan proses pelayanan dengan baik sesuai dengan tanggungjawab masing-masing. Hal ini dikarenakan karena adanya budaya malu yang ditanamkan oleh Kantor Pertanahan Nasional Kota Madiun kepada masing-masing petugas. Adapun budaya malu yang dimaksud yaitu: “malu apabila tidak menyelesaikan tugas tepat waktu”. Selain itu juga dikarenakan adanya pengembangan dan penyederhanaan sistem prosedur pendaftaran hak atas tanah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010, sehingga setiap petugas selalu berusaha untuk bekerja seefektif mungkin sesuai dengan peraturan yang berlaku.

g. Kelengkapan

Kelengkapan yang dimaksud dalam hal ini adalah tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi, telekomunikasi, dan informatika. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aspek kelengkapan peralatan sangat dibutuhkan dalam rangka menunjang keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, Kantor Pertanahan Kota Madiun setiap tahunnya selalu berupaya untuk terus melengkapai

sarana dan prasarana penunjang pelayanan dengan cara membuat daftar kebutuhan barang selama satu tahun yang kemudian diajukan kepada Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia untuk dilakukan pengadaan barang tersebut.

Hal ini berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar, sebagai berikut:

“kita selalu berupaya untuk menciptakan pelayanan yang prima sesuai harapan masyarakat. Salah satunya dengan cara menyediakan sarana dan prasarana penunjang dalam proses pelayanan. Setiap tahunnya kita membuat daftar kebutuhan barang kemudian kita ajukan kepada Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia untuk dilakukan pengadaan barang tersebut. Jadi kita tidak berhak untuk melakukan pengadaan barang sendiri tanpa persetujuan dari Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)
Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, sarana dan

prasarana yang telah disediakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun, yaitu:

Tabel 4. 3 Sarana/Perlengkapan Kantor Pertanahan Kota Madiun

No	SARANA /PERLENGKAPAN	JML	KEADAAN		
			B	RR	RB
1	Kendaraan Dinas				
	a.Roda 4	3	3	-	-
	- Kijang Innova 2.0 G MT	1	1	-	-
	- Kijang Innova E	1	1	-	-
	- L 300	1	1	-	-
	b. Roda 2				
	- Suzuki Thunder 125	2	2		
	- Honda NF 100	1	1		
	- Honda NF 100	1	1		
	- Honda Supra Fit	1	1		
	- Honda MCB	1	1		

	- Honda NF 125 SD	1	1		
	- Honda GL Max	1	1		
2	Peralatan Kantor				
	- Mesin Ketik	3	-	-	-
	- Komputer	43	19	-	24
	- Lap Top	15	15	-	-
	- Printer	51	23		28
	- Scaner	4	4	-	-
3	Alat Ukur				
	- Theodolit	1	1	-	-
4	Perlengkapan Kearsipan				
	- Lemari Besi	46	21	-	25
	- Lemari Kayu	31	22	-	9
	- Filing Kabinet	5	4	-	1
	- Brankas	8	1	-	7
	- White Board	1	-	-	1
5	Rumah Tangga				
	- Meja	81	50	-	31
	- Kursi	130	99	-	31
	- Kursi dorong	7	7	-	-
	- Kursi Kayu	21	9	-	12
	- Meja Rapat	1	1	-	-
	- Meja Telepon	1	-	-	1
6	Komunikasi				

	-Telepon	8	-	-	8
	- PABX	7	1	-	6
	- Faximil	1	1	-	-
7	AC	30	17	-	13
8	Genset	1	1	-	-
9	Meja Canter	1 Set	1 Set	-	-
10	Layanan Larasita	1 Set	1 Set	-	-

Sumber: Kantor Pertanahan Kota Madiun, 2017

Ketersediaan perlengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun tersebut dirasa sudah cukup membantu dalam mendukung proses penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, sehingga tidak ada pekerjaan yang terbengkalai akibat tidak tersedianya peralatan. Hal tersebut dikemukakan oleh Ibu April, berikut ini:

“ya alhamdulillah mbak, dengan adanya perlengkapan yang dapat dikatakan cukup lengkap ini sangat membantu kegiatan penyelenggaraan pelayanan. Misalnya: dengan adanya komputer kita bisa lebih cepat dan tepat waktu dalam pelayanan kepada masyarakat. Selain itu kita juga tetap dapat

melakukan pelayanan meskipun terjadi pemadam listrik, karena kantor ini sudah punya genset .” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Bapak Purnomo sebagai masyarakat yang telah peneliti wawancarai, beliau mengatakan bahwa:

“kalau dalam hal kelengkapan di kantor ini saya rasa sudah cukup lengkap, mbak. Saya tidak pernah menemui pelayanan disini mandek karena kekurangan alat.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

h. Kemudahan Akses

Yang dimaksud kemudahan akses dalam hal ini adalah lokasi pelayanan publik yang mudah dijangkau oleh masyarakat. Penentuan lokasi pelayanan merupakan salah satu faktor penting dalam upaya suatu instansi untuk menciptakan pelayanan prima. Setiap masyarakat tentunya memiliki harapan agar lokasi penyelenggaraan pelayanan berada di tempat yang strategis dan mudah dijangkau. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ibu Ningsih dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“iya, memang seharusnya lokasi pelayanan itu berada di tempat yang strategis yang mudah dijangkau oleh masyarakat, dimana tidak terlalu jauh dari rumah. Soalnya kalau jauh kan kita juga malas mau ngurus soalnya ya jauh itu. Ya paling tidak berada di lingkungan wilayah perkantoran.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa lokasi Kantor Pertanahan Kota Madiun sangat mudah dijangkau dan berada dalam lokasi yang strategis. Hal ini dapat dilihat dari lokasinya yang berada di Jalan Dr. Soetomo No. 11 yang merupakan jalan di kawasan perkotaan, dan mudah untuk diakses karena banyak dilalui oleh kendaraan umum. Selain itu, masyarakat

juga semakin mudah menjangkau lokasi pelayanan dengan adanya strategi perluasan jaringan pelayanan melalui Program LARASITA (Layanan Rakyat untuk Sertifikasi Tanah). Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“selama ini alasan masyarakat khususnya dalam pendaftaran hak atas tanah salah satunya karena lokasinya jauh dan sibuk jadi males ngurusnya. Dengan adanya LARASITA ini diharapkan masyarakat lebih bersemangat untuk mengurus pendaftaran tanah mereka. Karena dengan LARASITA masyarakat tidak perlu jauh-jauh jika akan mengurusnya.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Hal tersebut dibenarkan oleh Bapak Joko Lelono yang mengurus sertifikasi tanah melalui mobil LARASITA di kelurahan Oro-Oro Ombo dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“gampang mbak, saya gak perlu repot-repot datang ke kantor saya cukup datang ke kantor kelurahan dan disini sudah ada mobil LARASITA yang melayani sertifikasi tanah sesuai dengan jadwal mobil LARASITA. Saya langsung ngurus di mobil LARASITA ini. Asalkan berkas yang saya bawa itu lengkap ya pastinya mudah dan langsung diproses. (wawancara pada tanggal 26 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dalam rangka menciptakan aspek kemudahan akses, Kantor Pertanahan Kota Madiun menyediakan mobil LARASITA (Layanan Rakyat untuk Sertifikasi Tanah). LARASITA berdasarkan Peraturan Kementerian Badan Pertanahan Nasional Nomor 18 tahun 2009 tentang LARASITA BPN RI, LARASITA merupakan bentuk produk inovasi layanan dengan model kantor bergerak atau Kantor Pertanahan yang berbentuk *mobile service*, yang mendekatkan layanan pertanahan agar masyarakat dapat

melakukan pengurusan tanahnya dengan lebih mudah, cepat dan tanpa perantara dengan metode jemput bola. Jenis pelayanan di LARASITA diantaranya:

1. Pendaftaran tanah pertama kali
2. Pemeliharaan data pendaftaran tanah
3. Pencatatan dan informasi pertanahan
4. Pengukuran bidang tanah
5. Pengaturan dan penataan pertanahan
6. Pengelolaan pangaduan

i. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 53 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa setiap pemberi layanan publik harus bersikap disiplin, sopan, dan ramah.

Kedisiplinan petugas pelayanan merupakan cerminan kesungguhan petugas dalam menjalankan tugas pekerjaannya untuk memberikan pelayanan khususnya dalam hal konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kantor Pertanahan Kota Madiun menekankan kepada setiap petugas agar dapat disiplin dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan etika yang berlaku. kedisiplinan tersebut meliputi kedisiplinan dalam waktu bekerja dan kedisiplinan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan wawancara peneliti dengan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar, yang menyatakan bahwa:

“menurut saya pegawai disini sudah cukup disiplin, hal ini dapat dilihat dari daftar hadir mereka yang hampir tidak pernah absen tanpa keterangan atau terlambat. Setiap pegawai telah mentaati peraturan yang berlaku mengenai

kedisiplinan baik dalam hal kedisiplinan waktu bekerja maupun kedisiplinan pelayanan kepada masyarakat”. (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Adapun ketentuan waktu bekerja dimulai dari masuk kantor pada pukul 08.00

WIB untuk melakukan apel pagi yang diikuti oleh seluruh petugas di Kantor Pertanahan Kota Madiun, kemudian memberikan pelayanan kepada masyarakat hingga pukul 12.00 WIB . pukul 12.00 WIB sampai 13.00 WIB adalah waktu istirahat, yang kemudian bekerja lagi pada pukul 13.00 WIB sampai pukul 16.00 WIB. Hal tersebut merupakan wujud nyata dari kedisiplinan waktu yang dimiliki oleh pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun.



Gambar 4. 8 Jam Pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun

Sumber: Dokumentasi, Penulis, 2018

Selain kedisiplinan dalam waktu bekerja, kedisiplinan juga dapat dilihat dari kedisiplinan pegawai dalam hal memberikan pelayanan. Kedisiplinan dalam hal memberikan pelayanan yang dilakukan oleh pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat ditunjukkan dengan melaksanakan tugas dalam melayani masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan ketetapan yang berlaku di Kantor

Pertanahan Kota Madiun yang meliputi: persyaratan, prosedur, biaya, dan waktu penyelesaian. Kedisiplinan pegawai ini salah satunya dikarenakan adanya sanksi yang diberikan kepada setiap pegawai yang tidak disiplin yang dapat berupa: teguran lisan, teguran tertulis, pembebasan dari jabatan, penurunan gaji, penurunan pangkat, hingga pemberhentian tidak hormat.

Masyarakat menyatakan bahwa pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun cukup disiplin, mereka juga merasa puas dengan kedisiplinan yang ditunjukkan oleh para pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun, sehingga masyarakat tidak merasa kesulitan ketika mengurus administrasi pertanahan khususnya pendaftaran hak atas tanah. Hal tersebut dibuktikan dengan Bapak Yohanes sebagai masyarakat yang telah peneliti wawancarai, yang mengatakan:

“saya rasa pegawai di kantor ini sudah disiplin. Buktinya saya kesini jam 13.10 WIB para pegawai sudah berada di meja kerjanya masing-masing. Padahal biasanya kan pegawai banyak yang telat masuk kantor setelah jam istirahat.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Kesopanan dan keramahan pegawai merupakan sikap dan perilaku pegawai ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kesopanan dan keramahan pegawai menjadi salah satu faktor yang penting bagi pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal tersebut dikarenakan dengan adanya sikap sopan dan ramah yang diberikan pegawai akan membuat masyarakat merasa nyaman ketika menerima pelayanan dari petugas pelayanan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti, kesopanan dan keramahan pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun sejauh ini sudah bisa

dikatakan baik. Sikap ramah dan sopan tersebut ditunjukkan dengan petugas pelayanan yang selalu menyambut kedatangan masyarakat dengan senyum dan menanyakan keperluan masyarakat. Selain itu, petugas pelayanan juga dengan ramah memberikan penjelasan informasi kepada masyarakat yang menanyakan informasi mengenai syarat-syarat administrasi pertanahan. Hal tersebut diperkuat dengan pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar dalam wawancara dengan peneliti, sebagai berikut:

“sejauh ini pegawai disini sudah cukup ramah dan sopan dalam melayani masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari ketika masyarakat datang langsung disapa oleh petugas di depan pintu masuk, dengan ramah petugas menanyakan tentang keperluan masyarakat kemudian petugas memberikan kalung sesuai dengan keperluan masyarakat dan mempersilahkan masuk ke dalam kantor. Kemudian di dalam kantor masyarakat dilayani sesuai keperluannya oleh petugas pelayanan dengan ramah dan sopan. Hal ini sesuai dengan etika pelayanan yang kita tanamkan dalam diri para pegawai yaitu 3S: Senyum, Sapa, Salam.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Masyarakat merasa puas dan nyaman dengan sikap dan perilaku pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun yang selalu ramah dan sopan ketika melayani masyarakat baik dalam proses mengurus administrasi pertanahan maupun dalam hal mencari informasi mengenai administrasi pertanahan. Pendapat tersebut dikemukakan oleh Ibu Sri Wulandari sebagai masyarakat yang telah peneliti wawancarai, sebagai berikut:

“saya merasa puas dengan pelayanan disini, karena pegawainya bersikap ramah dan sopan kepada masyarakat yang datang kesini. Khususnya petugas bagian pelayanan disini sangat ramah, mereka menyapa dan memberikan penjelasan kepada masyarakat dengan jelas dan sopan.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

j. Kenyamanan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 53 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa setiap lingkungan pelayanan harus dapat memberikan kenyamanan bagi masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Kenyamanan tersebut meliputi lingkungan pelayanan yang bersih, rapi, indah, sehat serta dilengkapi fasilitas pendukung pelayanan lainnya, seperti: tempat parkir, toilet, tempat ibadah dan lainnya.

Kantor Pertanahan Kota Madiun sebagai instansi yang memberikan pelayanan dalam hal administrasi pertanahan juga terus berupaya menciptakan kenyamanan kepada masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan tersedianya tempat parkir untuk kendaraan roda dua maupun roda empat yang selalu ditata rapi dan dijaga oleh satpam sebagai petugas keamanan di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun. Selain itu juga tersedianya ruang tunggu yang nyaman, dilengkapi dengan kursi, dan televisi, adanya toilet, serta tempat ibadah. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun Bapak Rodhy Munawar dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“di kantor ini saya rasa fasilitas pendukung pelayanan sudah cukup lengkap. Adanya ruang tunggu yang dilengkapi dengan kursi dan televisi di tata sedemikian rupa agar masyarakat merasa nyaman dalam menunggu proses pelayanan. Selain itu di kantor ini juga ada toilet dan tempat ibadah.”
(wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun, memiliki ruang tunggu yang disediakan oleh Kantor

Pertanahan Kota Madiun telah memberikan kenyamanan bagi masyarakat yang mengurus administrasi pertanahan. Dimana ruang tunggu yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun telah ditata rapi, penataan dilakukan sesuai alur pelayanan sehingga masyarakat dapat menerima pelayanan dengan tertib tanpa perlu mondar-mandir menghabiskan waktu. Selain itu, di ruang tunggu juga disediakan tempat duduk yang memadai, pendingin ruangan (AC) yang membuat suhu ruangan menjadi sejuk, dan adanya televisi sebagai sarana hiburan bagi masyarakat ketika menunggu proses pelayanan. Selain itu Kantor Pertanahan Kota Madiunjuga menyediakan fasilitas pendukung lainnya, yaitu: toilet yang berada di sebelah kiri ruang tunggu, serta tempat ibadah yang berada di samping Kantor.

Seluruh fasilitas pendukung tersebut selalu terjaga kebersihannya. Hal ini dikarenakan seluruh fasilitas pendukung tersebut dibersihkan oleh petugas *cleaning service* yang selalu memeriksa kondisi kebersihan lingkungan setiap pagi hari dan sore hari. Kenyamanan tersebut dirasakan oleh masyarakat yang telah peneliti wawancarai. Ibu Narti mengatakan:

“sangat nyaman mbak, di kantor ini fasilitasnya sudah cukup lengkap sehingga bisa buat masyarakat yang mengurus di kantor ini nyaman. Seperti adanya tempat ibadah di samping kantor itu. Ketika sudah masuk waktu sholat dzuhur tadi saya langsung kesana dan sholat berjamaah bersama pegawai kantor ini juga, jadi saya gak perlu bingung mencari tempat ibadah ketika sudah masuk waktu sholat.” (wawancara pada tanggal 23 April 2018 di Kantor Pertanahan Kota Madiun)



Gambar 4. 9 Ruang Tunggu di Kantor Pertanahan Kota Madiun

Sumber: Dokumentasi, Penulis, 2018

3. Faktor Penghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun Dalam Menciptakan Pelayanan Prima

Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, khususnya bagi masyarakat yang akan mengurus pendaftaran tanah. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya strategi-strategi yang telah digunakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam upaya menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat, berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun cukup sukses. Kesuksesan tersebut dapat dilihat dari respon masyarakat yang menyatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun. Kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat tersebut meliputi 10 indikator pelayanan prima, yaitu: kesederhanaan,

kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggungjawab, kelengkapan, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, serta kenyamanan.

a. Kurangnya Sumber Daya Informasi

Penggunaan sistem informasi ataupun teknologi informasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memberikan kemudahan kepada masyarakat dan aparatur sendiri untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik (prima). Dalam pasal 23 ayat 4 disebutkan bahwa “penyelenggara pelayanan publik berkewajiban mengelola informasi yang terdiri atas sistem informasi elektronik atau nonelektronik. Hal tersebut sejalan dengan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Menurut undang undang ini “dengan membuka akses publik terhadap informasi diharapkan Badan Publik termotivasi untuk bertanggungjawab dan berorientasi pada pelayanan rakyat yang sebaik-baiknya”.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun masih mengalami kendala dalam menciptakan pelayanan prima, hal ini dikarenakan tidak adanya *website* resmi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menginformasikan aspek-aspek pelayanan publik kepada masyarakat. Pemanfaatan *website* merupakan tolak ukur dasar dan termudah dalam melihat kemampuan suatu organisasi dalam penyediaan informasi secara elektornik. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Rusdi sebagai masyarakat, sebagai berikut:

“... saya masih kebingungan dalam mengakses website milik Kantor Pertanahan Kota Madiun, padahal dari website itu saya akan mendapat informasi yang jelas tanpa datang ke kantor untuk menanyakan tentang persyaratan apa saja yang harus saya persiapkan sebelum dilakukan proses pengecekan di kantor ini.” (wawancara pada tanggal 12 November 2018)

b. Terbatasnya Jumlah Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor pendukung terciptanya pelayanan prima adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan aktor yang secara langsung terlibat dan berhdapan dengan masyarakat. Sumber daya manusia memiliki faktor kendali yang dapat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian maka sebuah instansi atau organisasi khususnya penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan faktor sumber daya manusia baik dari segi kualitas sumber daya manusia maupun kuantitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun, terdapat kendala dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi pertanahan dikarenakan keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki khususnya pada jumlah petugas pelayanan dan petugas ukur yang meninjau langsung ke lapangan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Bapak Rodhy Munawar selaku Kepala Sub Seksi Pendaftaran Tanah dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“... kendalanya jumlah pegawai yang masih kurang dengan jumlah target objek tanah yang harus bersertifikat khususnya terkait program PTSL. Kurangnya pegawai tersebut khususnya pada petugas pelayanan dan petugas ukur, sehingga pegawai pada posisi tersebut seringkali lembur untuk dapat

mencapai target yang telah pemerintah tetapkan.” (wawancara pada tanggal 12 November 2018)

Pernyataan tersebut juga di dukung oleh Ibu Sri Hastuti selaku petugas loket pelayanan dalam wawancaranya dengan peneliti, sebagai berikut:

“...kendalanya jumlah petugas loket dan petugas ukur kurang sesuai dengan target objek tanah yang harus bersertifikat. Apalagi sekarang ada program PTSL dari pemerintah yang mentargetkan tanah bersertifikat, khususnya untuk petugas loket sering kali kami kerja lembur untuk mengecek berkas-berkas pemohon, sedangkan untuk petugas ukur mereka juga seringkali bekerja lembur pulang malam untuk mengukur tanah.” (wawancara pada tanggal 12 November 2018)

c. Sistem Antrian Manual

Sistem antrian merupakan salah satu sarana yang penting dalam menciptakan kenyamanan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Setiap instansi penyedia pelayanan harus memiliki sistem antrian yang baik agar dalam proses penyelenggaraan pelayanan pada masyarakat dapat berjalan dengan tertib, sehingga masyarakat merasa nyaman dalam memperoleh kenyamanan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun belum menetapkan sistem antrian digital. Sehingga dalam proses antrian pelayanan administrasi pertanahan kurang efektif, dimana masih ditemui adanya ketidaktertiban dalam pemanggilan antrian. Hal tersebut berdasarkan hasil wawancara Bapak Yulianto dengan peneliti, sebagai berikut:

“... saya tadi sudah datang duluan, tapi karena saya duduk di kursi belakang dan saya baru ngumpulin berkasnya, akhirnya orang yang duduknya di bagian depan dipanggil terlebih dahulu karena dia ketika datang di kantor ini langsung mengumpulkan berkasnya.” (wawancara pada tanggal 12 November 2018)

Hal tersebut dikarenakan Kantor Pertanahan Kota Madiun masih menggunakan sistem antrian manual, yaitu dengan cara menumpuk berkas atau persyaratan yang diserahkan oleh pihak pemohon ke loket 2. Permasalahan lain yang peneliti temui di Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah tidak adanya papan informasi atau spanduk yang jelas terkait alur proses pelayanan, sehingga ada sebagian masyarakat yang kurang jelas mengenai alur proses pelayanan, terutama masyarakat yang pertama kali datang di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal ini berdasarkan hasil wawancara Ibu Murtini dengan peneliti, sebagai berikut:

“saya baru pertama kali mengurus administrasi pertanahan dengan cara langsung datang sendiri ke kantor ini dan saya sedikit bingung mengenai alur prosesnya, karena di pintu masuk tadi tidak disediakan nomor antrian.” (wawancara pada tanggal 12 November 2018).

B. Pembahasan dan Analisis Data

1. Strategi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam Menciptakan Pelayanan

Prima

Pada tahun 2003 pemerintah telah mengeluarkan keputusan tentang pelayanan publik melalui Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara. Surat keputusan tersebut adalah surat Keputusan Menteri Pemberdayaa Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan PUblik. Surat tersebut dikeluarkan dengan maksud sebagai acuan bagi seluruh pihak penyelenggara

pelayanan publik dalam pengaturan dan pelaksanaan kegiatan pelayanan publik sesuai dengan kewenangannya, sedangkan tujuan dikeluarkannya Surat Keputusan tersebut adalah untuk mendorong terwujudnya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam arti dapat memenuhi harapan dan kebutuhan baik bagi pihak penyelenggara maupun pihak penerima pelayanan.

Semenjak dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tersebut, setiap instansi pemerintah khususnya di bidang pelayanan publik terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya. Begitu juga yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun merupakan pelaksana teknis pelayanan pertanahan di tingkat Kota. Kantor Pertanahan Kota Madiun merupakan instansi pemerintah di tingkat Kota yang menyelenggarakan pelayanan di bidang administrasi pertanahan dibawah kewenangan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, oleh karena itu Kantor Pertanahan Kota Madiun terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang prima (*Service Excellent*) sebagai pedoman dan harapan yang ingin dicapai sesuai dengan makna yang terkandung dalam Surat Keputusan Menteri Pemberdayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tersebut.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun, peneliti dapat mendeskripsikan upaya menciptakan pelayanan prima (*Service Excellent*) pada pelayanan pendaftaran hak atas tanah yang telah dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dengan menilik strategi yang digunakan berdasar pada teori Osborne dan Plastrik. Menurut Osborne dan Plastrik

dalam Sedarmayanti (2009) terdapat lima strategi yang dapat digubakan oleh instansi penyelenggara pelayanan publik dalam menciptakan pelayanan prima, yaitu: *Core Strategy* (Strategi Inti), *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi), *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan), *Control Strategy* (Strategi Pengawasan), dan *Culture Strategy* (Strategi Budaya). Kelima strategi Osborne dan Plastrik tersebut digunakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam rangka menciptakan pelayanan prima pada pelayanan pendaftaran hak atas tanah di Kota Madiun.

a). *Core Strategy* (Strategi Inti)

Menurut Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yang dimaksud dengan *Core Strategy* (Strategi Inti) adalah strategi yang dilakukan oleh organisasi dengan maksud untuk memperjelas tujuan dari sebuah organisasi. Strategi ini merupakan tahap awal yang dilakukan untuk menata bidang yang akan dijadikan area untuk menggunakan keempat strategi lainnya. Penentuan tujuan dari sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting, hal ini dikarenakan dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan, maka suatu organisasi telah memiliki suatu pedoman atau pandangan jangka panjang yang kemudian akan menjadi petunjuk kemana sebuah organisasi akan diarahkan dengan memperhatikan berbagai aspek yang menjadi tugas pokok dan fungsi serta perkembangan lingkungan strategis.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun, dapat diketahui bahwa salah satu upaya yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun untuk menetapkan batasan-batasan terhadap tujuannya yaitu: menetapkan visi dan misi organisasi. Sebagai pelaksana teknis

pelayanan pertanahan di tingkat daerah Kota/Kabupaten, visi dan misi yang ditetapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun sama dengan visi dan misi yang dirumuskan oleh Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Visi Kantor Pertanahan Kota Madiun ialah “Menjadi lembaga yang mampu mewujudkan pelayanan prima di bidang pertanahan, berkeadilan, berkelanjutan, dan menjamin kepastian hukum bagi masyarakat Kota Madiun.” Mewujudkan pelayanan prima di bidang pertanahan, berkeadilan, berkelanjutan, dan menjamin kepastian hukum menunjukkan bahwa kondisi ideal yang ingin diwujudkan dalam lima tahun kedepan. Dimana Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria atau pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara dalam melaksanakan tugasnya melalui kantor pertanahan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berkeadilan, berkelanjutan, dan menjamin kepastian hukum. Untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia maka dibentuk Kantor Wilayah BPN di Provinsi dan Kantor Pertanahan (dapat dibentuk lebih dari 1) di tiap Kabupaten atau Kota.

Untuk mewujudkan visi yang ingin dicapai diatas, maka suatu organisasi perlu menurunkan visi tersebut kedalam suatu rumusan misi. Adapun Misi Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah mengembangkan dan menyelenggarakan politik dan kebijakan pertanahan untuk:

1. Meningkatkan pelayanan dibidang pertanahan untuk kepentingan masyarakat, instansi pemerintah maupun swasta baik secara pasif melalui permohonan rutin, maupun secara aktif melalui permohonan masal sporadik.
2. Meningkatkan pelaksanaan pengaturan dan pengendalian penguasaan, pemilikan, penggunaan dan pemanfaatan tanah (P4T) sesuai dengan RT/RW Kota Madiun.
3. Memberdayakan masyarakat melalui pelayanan pensertipikatan tanah dengan kerjasama perbankan secara kelompok.
4. Meningkatkan pelayanan inventarisasi permasalahan agar dapat menangani dan mengupayakan penyelesaian sengketa, konflik dan perkara pertanahan.
5. Melaksanakan fungsi kelembagaan pertanahan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia pertanahan yang professional.
6. Melaksanakan sistem informasi dan manajemen pertanahan nasional secara optimal dan berkesinambungan.
7. Meningkatkan kegiatan penyuluhan dan bimbingan dibidang pertanahan kepada masyarakat luas.

Dijalankannya *Core Strategy* (Strategi Inti) oleh Kantor Pertanahan kota Madiun ini berdampak positif terhadap pelayanan pendaftaran hak atas tanah di Kota Madiun. Penetapan visi dan misi yang telah dilakukan mampu memperjelas tujuan dari penyelenggaraan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kota Madiun.

Dengan demikian visi dan misi tersebut dapat dijadikan pedoman oleh setiap pegawai pelayanan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

b). *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi)

Menurut Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yang dimaksud dengan *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi) adalah strategi yang berfokus pada penciptaan konsekuensi atas kinerja yang dihasilkan oleh penyelenggara layanan. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan persaingan yang sehat diantara penyelenggara layanan yang lain, sehingga setiap penyelenggara selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik.

Dalam penyelenggaraan pelayanan di bidang administrasi pertanahan, Kantor Pertanahan Kota Madiun tidak memiliki pesaing. Hal ini dikarenakan karena Kantor Pertanahan Kota Madiun merupakan pendelegasian wewenang dari Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia kepada pemerintah Provinsi di daerah Kota untuk melaksanakan kegiatan administrasi pertanahan. Tidak adanya pesaing dalam penyelenggaraan pelayanan publik, cenderung mengabaikan kinerja instansi pemerintah berjalan tidak efektif. Patologi birokrasi tersebut selama ini sering muncul karena bersumber dari perangkat penyelenggara pelayanan itu sendiri. Dalam rangka untuk menghindari hal tersebut, diperlukan suatu upaya yang konkrit.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk mengatasi dan menghindari terjadinya

patologi birokrasi tersebut. Strategi konsekuensi yang telah diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam upaya menciptakan pelayanan prima adalah penerapan *reward* dan *punishment*. Penerapan *reward* dan *punishment* ini diberikan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik dan buruk. Bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik, Kepala Pertanahan Kota Madiun memberikan hadiah (*reward*). Hadiah tersebut berupa rekomendasi kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Sementara bagi pegawai yang memiliki kinerja buruk akan diberikan sanksi (*punishment*), terdapat beberapa tingkatan sanksi yang diberikan antara lain: teguran, penundaan kenaikan gaji, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pemindahan tugas, hingga pemberhentian dari PNS.

Dengan diberlakukannya strategi konsekuensi tersebut, dapat memberikan dampak yang positif bagi penyelenggaraan pelayanan publik pada Kantor Pertanahan Kota Madiun. Strategi konsekuensi akan berdampak pada sikap dan perilaku pegawai yang terus bersaing secara sehat untuk mendapatkan hadiah (*reward*), serta menciptakan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Adanya persainagn yang sehat akibat adanya strategi konsekuensi ini dapat memacu kreatifitas kinerja pegawai pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang prima, bertanggungjawab, dan disiplin dalam melaksanakan tugas masing-masing.

c). *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan)

Menurut Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yang dimaksud dengan *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan) merupakan strategi yang bertujuan

untuk menciptakan suatu sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang mampu memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara pembuatan prosedur pelayanan yang sederhana, memberikan kemudahan akses bagi masyarakat, serta pengelolaan aduan dari masyarakat.

Terdapat beberapa bentuk strategi pelanggan yang telah dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam upayanya menciptakan pelayanan prima sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Strategi pelanggan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun meliputi: Pertama, Pengembangan dan Penyederhanaan Sistem Prosedur Pendaftaran Hak Atas Tanah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010. Dalam upayanya menciptakan pelayanan yang prima, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk melakukan pelayanan di bidang administrasi pertanahan sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010.

Kedua menjalankan program-program proyek program nasional agraria (PRONA). Dalam upayanya menciptakan pelayanan yang prima, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya untuk menyelenggarakan program-program dari Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dengan cara melakukan kegiatan PRONA yang pada prinsipnya merupakan kegiatan pendaftaran tanah pertama kali dengan proses yang sederhana, cepat dan murah dalam rangka percepatan pendaftaran tanah diseluruh Indonesia dengan mengutamakan desa miskin/tertinggal, daerah pertanian

subur atau berkembang, daerah penyangga kota, pinggiran kota atau daerah miskin kota, daerah pengembangan ekonomi rakyat. PRONA dilaksanakan secara terpadu dan ditunjukkan bagi segenap lapisan masyarakat terutama bagi golongan ekonomi lemah dan menyelesaikan secara tuntas terhadap sengketa-sengketa tanah yang bersifat strategis. Biaya pengelolaan penyelenggaraan PRONA seluruhnya dibebankan pada rupiah murni dalam APBN pada alokasi DIPA BPN RI, sedangkan biaya yang berkaitan dengan alas hak/alat bukti perolehan/penguasaan tanah, patok batas, materai dan BPHTB/PPH menjadi tanggungjawab peserta PRONA.

Dalam rangka menjalankan PRONA pada tahun 2017 Kementerian ATR BPN telah melakukan redistribusi dan pendaftaran tanah dengan skema Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Program PTSL merupakan program lanjutan dari PRONA dimana kegiatan program PTSL merupakan pendaftaran tanah untuk pertama kali yang dilakukan secara serentak bagi semua objek. Pendaftaran tanah yang belum terdaftar di seluruh wilayah Republik Indonesia dalam satu wilayah desa/kelurahan atau nama lainnya yang setingkat dengan itu. Kantor Pertanahan Kota Madiun, telah berupaya melakukan program PTSL rutin pada tiap-tiap kelurahan di Kota Madiun sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Ketiga, penyediaan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan hal penting yang tidak dapat dipisahkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai akan dapat mendukung keberhasilan dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Dalam upayanya menciptakan pelayanan yang prima, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah berupaya

memenuhi sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelayanan, diantaranya: ketersediaan perangkat komputer dan printer, alat tulis kantor, genset untuk mengantisipasi pemadaman listrik, mobil LARASITA keliling. Selain itu untuk memberikan rasa aman dan nyaman pada masyarakat, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menyediakan tempat parkir untuk sepeda motor dan mobil dan telah ditata rapi oleh petugas parkir, menyediakan toilet dan mushola yang selalu terjaga kebersihannya, serta ruang tunggu yang nyaman, bersih, dan dilengkapi dengan televisi.

Keempat, pengelolaan aduan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat dapat menyampaikan keluhan yang mereka hadapi secara langsung kepada petugas informasi. Aduan yang disampaikan oleh masyarakat nantinya akan ditindaklanjuti oleh Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun untuk mengatasi keluhan tersebut. Strategi pengelolaan aduan dari masyarakat ini merupakan faktor penting dalam rangka upaya menciptakan pelayanan prima pada Kantor Pertanahan Kota Madiun. Keluhan dari masyarakat tersebut menjadi acuan dasar dalam evaluasi proses penyelenggaraan pelayanan. Dengan adanya pengelolaan aduan masyarakat, Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat mengetahui kekurangan-kekurangan yang kemudian akan dilakukan perbaikan atau evaluasi sehingga kedepannya *tercipta zero complaint*.

d). Control Strategy (Strategi Pengawasan)

Menurut Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yang dimaksud dengan *Control Strategy* (Strategi Pengawasan) adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Strategi pengawasan

dilakukan dengan harapan dapat menciptakan kemampuan dan kemandirian serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi penyelenggaraan pelayanan publik dan pegawai sebagai pelayan masyarakat. Strategi pengawasan dapat dilakukan dalam bentuk organisasional, memberdayakan pegawai, dan memberdayakan komunitas.

Beberapa bentuk pelaksanaan strategi pengawasan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun, yaitu: Pertama, memberdayakan sumber daya manusia. Dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia kepada para pegawainya Kantor Pertanahan Kota Madiun melakukan kegiatan pelatihan. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi dalam upaya meningkatkan kualitas para pegawainya. Pentingnya dilakukan pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sehingga tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai. Hal tersebut senada dengan pernyataan Sinamora (2004) yang menyatakan bahwa “pelatihan adalah kegiatan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seorang individu.” Berbagai pelatihan telah diikuti oleh pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun, diantaranya Diklat etika pelayanan publik, Diklat standar minimal pelayanan, dan Diklat Pengadaan Tanah. Diklat tersebut dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan pelatihan(Pusdiklat) Kementerian ATR/BPN melalui program Bimtek.

Kedua, evaluasi. Kegiatan evaluasi dilaksanakan secara rutin dua kali dalam satu bulan, yaitu setiap minggu pada hari selasa dan setiap akhir bulan. Kegiatan

evaluasi tersebut bertujuan untuk membahas hasil pelaksanaan tugas dan merumuskan solusi pemecahan masalah yang terjadi selama proses pelaksanaan tugas. Pegawai diberikan kesempatan untuk ikut dapat terlibat dalam pengambilan keputusan dan rencana strategis yang akan dilaksanakan. Keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan tersebut dikarenakan pegawai merupakan pihak yang terlibat secara langsung dalam proses pelayanan kepada masyarakat, dan pegawai yang dapat mengetahui kondisi dari pelayanan itu sendiri.

Ketiga, *monitoring* (pengawasan). Kegiatan pengawasan merupakan komponen yang penting dalam upaya menjamin terselenggaranya setiap proses pelayanan publik. Kegiatan pengawasan penyelenggaraan pelayanan publik di Kantor Pertanahan kota Madiun dilakukan melalui pengawasan internal dan eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun dengan Kepala Seksi. Pengawasan ini dilakukan dengan meninjau secara langsung ke lokasi pelayanan. Pengawasan internal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap proses pelayanan dilakukan dengan baik, serta bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai dan ikut menyelesaikan permasalahan yang saat itu terjadi. Sedangkan pengawasan eksternal, dilakukan oleh POLRESTA Madiun dan pihak Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (KANWIL). Pengawasan eksternal dilakukan untuk memastikan bahwa setiap pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun telah sesuai dengan prosedur perundang-undangan yang berlaku.

e). *Culture Strategy* (Strategi Budaya)

Menurut Osborne dan Plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yang dimaksud dengan *Culture Strategy* (Strategi Budaya) adalah strategi yang bertujuan untuk membentuk kembali budaya yang dapat menghalangi proses kearah suatu perubahan. Pembentukan perilaku-perilaku baru ini dilakukan dengan tujuan untuk membangun sebuah model mental baru dalam rangka menuju pada pencapaian tujuan dari suatu organisasi. Hal yang menjadi penyebab rendahnya kinerja suatu organisasi ialah budaya yang telah diterapkan sejak lama. Perilaku yang salah sering kali terbawa dalam proses penyelenggaraan pelayanan, sehingga tindakan yang dilakukan oleh pegawai pelayanan kurang sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Hal ini terjadi karena budaya merupakan hasil dari suatu pengalaman dengan emosi dan akal sehat yang sudah tertanam sejak seseorang lahir di dunia. Dengan demikian, maka diperlukan strategi budaya yang dapat menjadi pedoman dasar untuk pegawai pelayanan dalam berperilaku, sehingga sikap dan perilaku pegawai dapat memenuhi harapan masyarakat.

Bentuk strategi budaya yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah dengan menerapkan etika pelayanan 3S (Senyum, Sapa, Salam). Etika 3S menjadi pedoman dasar sikap dan perilaku yang harus ditunjukkan oleh pegawai khususnya petugas pelayanan ketika melayani masyarakat. Dengan diterapkannya etika 3S kepada setiap pegawai diharapkan dapat menciptakan kepercayaan masyarakat kepada instansi pemerintah bahwa tujuan utama penyelenggaraan

pelayanan publik adalah melayani masyarakat dan menciptakan hubungan yang baik serta pandangan (*image*) yang baik antara pegawai dan masyarakat.

Selain etika 3S yang diterapkan oleh pegawai, di Kantor Pertanahan Kota Madiun juga telah menerapkan budaya yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, hal tersebut dituangkan dalam 10 budaya malu aparatur yang meliputi:

AKU MALU JIKA....

Terlambat masuk kantor

Tidak ikut apel dan senam pagi

Tidak masuk kerja tanpa alasan

Sering minta izin tidak masuk kerja

Bekerja tanpa program

Pulang sebelum waktunya

Sering meninggalkan kantor tanpa alasan

Bekerja tanpa pertanggungjawaban

Pekerjaan terbengkalai

Berpakaian tidak rapi/tanpa atribut

Budaya malu tersebut menjadi sarana efektif untuk melakukan pembinaan bagi setiap pegawai, karena dengan adanya penerapan budaya malu tersebut akan menciptakan pengawasan pada diri sendiri secara optimal.

2. Pelayanan Prima di Kantor Pertanahan Kota Madiun

Pelayanan prima (*service excellent*) secara harafiah memiliki makna pelayanan terbaik yang diberikan oleh pihak penyelenggara pelayanan. Pelayanan dapat dikatakan baik apabila pelayanan tersebut telah sesuai dengan harapan atau keinginan masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Untuk mengetahui apakah pelayanan pendaftaran hak atas tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah sesuai dengan harapan masyarakat, peneliti menggunakan indikator pelayanan prima yang telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun diperoleh hasil, sebagai berikut:

a. Kesederhanaan

Menurut Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan publik, indikator kesederhanaan ini berdasarkan pada pelaksanaan pelayanan dengan prosedur yang mudah, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dalam indikator kesederhanaan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun baik pelayanan di kantor maupun pelayanan di LARASITA (*mobile service*) telah diselenggarakan dengan cukup baik dan memiliki prosedur yang sederhana, mudah dihami dan mudah dilakukan oleh petugas

pelayanan dan masyarakat. Untuk melakukan pendaftaran tanah pertama kali masyarakat dapat melakukannya di kantor pertanahan atau dapat dilakukan di LARASITA (*mobile service*) sesuai jadwal dan tempat yang telah ditetapkan untuk menyerahkan persyaratan di loket pendaftaran yang kemudian berkas tersebut dilakukan pengecekan, selanjutnya melakukan pembayaran besaran biaya yang ditetapkan, menyerahkan bukti pembayaran, menunggu proses pendaftaran (berdasarkan waktu yang telah ditetapkan), penyerahan bukti (sertipikat tanah) .

b. Kejelasan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan indikator kejelasan dan kepastian mencakup kejelasan persyaratan teknis yang harus dilengkapi dan persyaratan administratif yang harus dijalani, unit kerja yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian aduan, serta kepastian rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dalam indikator kejelasan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah diselenggarakan dengan cukup baik dan dapat diketahui bahwa terdapat syarat-syarat yang harus diketahui oleh masyarakat ketika akan melakukan pendaftaran tanah pertama kali. Adapun persyaratan tersebut telah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010, sedangkan prosedur administratif yang harus dijalani oleh masyarakat ketika mendaftarkan tanahnya pertama kali ialah melalui loket 1 yaitu

bagian pelayanan informasi, untuk menanyakan berkas-berkas apa saja yang harus dilengkapi, selanjutnya ke loket 2 pelayanan administrasi. Kemudian ke loket 3 yaitu bagian yaitu bagian penerimaan dan pemeriksaan dokumen permohonan. Selanjutnya ke loket 4 bagian pelayanan keuangan, yaitu bagian penerimaan pembayaran biaya pengukuran pemeriksaan tanah dan pendaftaran hak. Adapun besaran biaya yang harus dikeluarkan adalah sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 128 tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Kemudian proses terakhir ke loket 5 yaitu bagian pelayanan penyerahan sertipikat.

c. Kepastian Waktu

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kepastian waktu ialah penyelenggaraan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Indikator kepastian waktu digunakan untuk mengetahui penyelesaian layanan dapat dilakukan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan atau tidak.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kepastian waktu pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah diselenggarakan dengan baik sesuai dengan standar waktu yang dijadikan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan publik yaitu sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010. Pada proses pelayanan di kantor Pertanahan Kota Madiun

telah dilengkapi dengan kartu kendali, dimana dalam kartu tersebut masyarakat sebagai pihak pemohon akan dapat langsung mengetahui lamanya waktu yang dibutuhkan pada setiap bagian-bagian yang bertanggungjawab.

Pada umumnya proses penyelesaian pelayanan pendaftaran tanah pertama kali Kantor Pertanahan Kota Madiun telah sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan yaitu sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan yaitu 98 (Sembilan puluh delapan hari) dan telah sesuai dengan harapan masyarakat yang selalu ingin mendapatkan pelayanan yang cepat dan tepat sesuai ketentuan yang berlaku.

d. Akurasi

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan akurasi adalah produk pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat adalah benar, tepat, dan sah secara hukum.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator akurasi pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah diselenggarakan dengan baik, hal tersebut dapat dibuktikan dengan kesesuaian data identitas pemilik dan data identitas dalam sertifikat dengan data yang ada di Kantor Pertanahan Kota Madiun dan sertipikat sebagai tanda bukti tahap akhir dari serangkaian proses pendaftaran tanah. Dari hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa tingkat keakurasian

produk layanan yang diterima oleh masyarakat maupun PPAT sebagai pihak pemohon pendaftaran tanah pertama kali sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya complain atau keluhan dari masyarakat mengenai kesalahan sertipikat yang mereka terima.

Tingginya tingkat keakurasian data produk yang diterima masyarakat ini dapat dicapai dikarenakan dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi yang terintegrasi dengan server data yang ada di Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Selain itu, juga dikarenakan dalam setiap jenjang proses pelayanan mulai tahap permohonan pendaftaran sampai tahap penyerahan sertipikat tanah dilakukan pemeriksaan secara berjenjang oleh masing-masing petugas yang berwenang.

e. Keamanan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan indikator keamanan adalah proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator keamanan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah diselenggarakan dengan baik, hal tersebut dapat dibuktikan dalam hal memberikan rasa aman kepada masyarakat yang akan melakukan pendaftaran hak tanah pertama kali peneliti dapat menilai bahwa keamanan di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun sangat baik. Hal ini dapat

dilihat dari tidak adanya laporan kehilangan barang oleh masyarakat pada Satpam, dan Kepolisian.

Selain itu, indikator keamanan juga dapat dilihat berdasarkan legalitas dari produk layanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun kepada masyarakat. Dimana produk layanan harus dapat memberikan jaminan kepastian hukum kepada masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan. Setiap produk layanan yang dikeluarkan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat digunakan oleh masyarakat sebagai alat bukti kepemilikan yang sah atas suatu bidang tanah, satuan rumah susun dan hak-hak lain yang terdaftar agar dengan mudah dapat membuktikan dirinya sebagai pemegang hak yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan Kantor Pertanahan Kota Madiun yang merupakan satu-satunya lembaga pemerintah nonkementerian di Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintah di bidang pertanahan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan telah memiliki legalitas dalam penerbitan dokumen layanan. Legalitas penerbitan dokumen layanan ini diatur dalam pasal 32 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomo 24 Tahun 1997 Tentang Pendaftaran Tanah.

f. Tanggungjawab

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan tanggungjawab ialah bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik, pimpinan atau pejabat yang ditunjuk harus dapat bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan publik dan penyelesaian keluhan dari masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator tanggungjawab pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat dibuktikan dalam proses pelayanan pendaftaran tanah pertama kali petugas di Kantor Pertanahan Kota Madiun bertanggungjawab dalam memberikan kejelasan terhadap penyelesaian urusan. Setiap pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun selalu berusaha untuk menyelesaikan pelayanan yang telah menjadi tanggungjawab sesuai dengan tupoksi masing-masing. Tanggungjawab tersebut ditunjukkan dengan melalui penyelesaian pelayanan pendaftaran tanah pertama kali telah sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010. Hal tersebut dilakukan dengan harapan agar masyarakat sebagai pihak penerima pelayanan merasa puas dengan pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun.

g. Kelengkapan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kelengkapan ialah tersedianya sarana prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi, telekomunikasi, dan informatika. Dalam sistem penyelenggaraan pelayanan publik, kelengkapan peralatan sangat dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kelengkapan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan cukup baik, hal tersebut dapat dibuktikan Kantor Pertanahan Kota Madiun setiap tahunnya selalu berupaya untuk terus melengkapi sarana dan prasarana penunjang pelayanan dengan cara membuat daftar kebutuhan barang selama satu tahun yang kemudian diajukan ke Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia untuk dilakukan pengadaan barang tersebut. Ketersediaan perlengkapan sarana dan prasarana pelayanan yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun, sudah cukup membantu dalam mendukung proses pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali kepada masyarakat, sehingga tidak ada pekerjaan yang terbengkalai akibat tidak tersedianya peralatan yang dibutuhkan.

h. Kemudahan Akses

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan kemudahan akses ialah lokasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat dengan mudah dijangkau oleh masyarakat. Penentuan lokasi pelayanan merupakan hal yang penting dalam upaya suatu instansi dalam hal ini Kantor Pertanahan Kota Madiun untuk menciptakan pelayanan yang prima. Setiap masyarakat tentunya memiliki harapan agar lokasi penyelenggaraan pelayanan berada di tempat yang strategis dan mudah dijangkau.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kemudahan akses pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di

Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat dibuktikan bahwa Kantor Pertanahan Kota Madiun sangat mudah dijangkau dan berada di lokasi yang strategis. Hal ini dapat dilihat dari lokasinya yang berada di di Jalan Dr. Soetomo No. 11 yang merupakan jalan di kawasan perkotaan, dan mudah untuk diakses karena banyak dilalui oleh kendaraan umum. Selain itu, masyarakat juga semakin mudah menjangkau lokasi pelayanan dengan adanya strategi perluasan jaringan pelayanan melalui Program LARASITA (Layanan Rakyat untuk Sertifikasi Tanah). LARASITA merupakan Kantor Pertanahan yang berbentuk *mobile service*, yang mendekatkan layanan pertanahan agar masyarakat dapat melakukan pengurusan tanahnya dengan lebih mudah, cepat dan tanpa perantara.

i. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa dalam setiap penyelenggaraan pelayanan publik petugas pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, dan ramah.

Kedisiplinan petugas pelayanan merupakan kesungguhan petugas dalam menjalankan pekerjaannya untuk memberikan pelayanan terutama konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kantor Pertanahan Kota Madiun selalu menekankan kepada setiap pegawai agar dapat disiplin terhadap tugas yang diembannya sesuai dengan etika pegawai yang berlaku di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun. Kedisiplinan tersebut meliputi kedisiplinan dalam waktu bekerja dan kedisiplinan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kedisiplinan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan cukup baik, hal tersebut dapat dibuktikan. Kedisiplinan petugas ditunjukkan oleh para pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memberikan rasa kepuasan tersendiri pada masyarakat. Setiap petugas telah melaksanakan peraturan dan ketentuan mengenai kedisiplinan baik itu kedisiplinan waktu bekerja maupun kedisiplinan pelayanan kepada masyarakat yang diberlakukan di Kantor Pertanahan Kota Madiun dengan baik. Adapun ketentuan waktu bekerja dimulai dari masuk kantor pada pukul 08.00 WIB hingga pukul 16.00 WIB, pada pukul 12.00 WIB sampai 13.00 WIB waktu istirahat. Hal tersebut merupakan wujud nyata dari kedisiplinan waktu yang dimiliki oleh para petugas pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kota Madiun.

Selain kedisiplinan dalam waktu bekerja, kedisiplinan juga dapat dilihat dari kedisiplinan petugas dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kedisiplinan dalam hal memberikan pelayanan yang dilakukan oleh petugas Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat ditunjukkan dengan melaksanakan tugas dalam melayani masyarakat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku yang meliputi: persyaratan, prosedur, biaya, dan waktu penyelesaian. Selain itu kedisiplinan pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun juga dikarenakan adanya sanksi yang diberikan kepada setiap pegawai yang tidak disiplin, berupa teguran lisan, teguran tertulis, pembebasan dari jabatan, penurunan gaji sebesar satu kali gaji

berkala paling lama satu tahun, penurunan pangkat, dan pemberhentian dengan tidak hormat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kesopanan dan keramahan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat. Sikap ramah dan sopan tersebut ditunjukkan dengan pegawai selalu menyambut kedatangan masyarakat dengan senyum dan menanyakan keperluan masyarakat datang ke Kantor Pertanahan Kota Madiun. Selain itu, para pegawai juga dengan ramah dalam memberikan informasi kepada masyarakat yang akan mengurus pendaftaran tanah. Kesopanan dan keramahan petugas menjadi salah satu aspek yang penting bagi pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal tersebut dikarenakan dengan sikap sopan dan ramah yang diberikan oleh pegawai akan membuat masyarakat yang akan mengurus pendaftaran tanah merasa nyaman ketika menerima pelayanan dari pegawai.

j. Kenyamanan

Dalam Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik telah disebutkan bahwa setiap lingkungan pelayanan harus dapat memberikan kenyamanan bagi masyarakat sebagai penerima pelayanan. Kenyamanan tersebut meliputi lingkungan pelayanan yang bersih, rapi, indah, sehat serta dilengkapi fasilitas pendukung pelayanan seperti: tempat parkir, toilet, tempat ibadah dan lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam indikator kenyamanan pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah dilakukan dengan baik, hal tersebut dapat ditunjukkan dengan tersedianya tempat parkir baik untuk kendaraan roda dua maupun roda empat yang selalu ditata rapi oleh petugas parkir dari Kantor Pertanahan Kota Madiun. Selain itu juga dengan tersedianya ruang tunggu yang memadai, toilet, serta tempat ibadah.

Ruang tunggu yang disediakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memberikan kenyamanan bagi masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari kondisi ruang tunggu, dimana ruang tunggu yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun telah ditata rapi. Penataan dilakukan sesuai alur pelayanan, sehingga masyarakat dapat menerima pelayanan secara tertib tanpa perlu mondar-mandir. Selain itu, di ruang tunggu Kantor Pertanahan Kota Madiun juga tersedia tempat duduk yang nyaman, pendingin ruangan (AC) yang membuat suhu ruangan menjadi sejuk, televisi sebagai sarana hiburan masyarakat ketika menunggu proses pelayanan. Selain itu Kantor Pertanahan Kota Madiun juga menyediakan fasilitas pendukung lainnya yaitu: toilet yang berada di sebelah kanan kantor, serta tempat ibadah yang berada dalam area Kantor Pertanahan Kota Madiun. Seluruh fasilitas pendukung tersebut selalu terjaga kebersihannya. Hal ini dikarenakan seluruh fasilitas pendukung tersebut dibersihkan oleh petugas *cleaning service* yang selalu memeriksa kondisi kebersihan lingkungan dan selalu sigap membersihkan ketika ada fasilitas yang kotor.

3. Kendala Penciptaan Pelayanan Prima pada Kantor Pertanahan Kota Madiun

Berbagai strategi telah dilaksanakan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam upaya menciptakan pelayanan yang prima (*service excellent*) pada masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa strategi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun cukup sukses. Kesuksesan tersebut dapat dilihat dari respon masyarakat yang menyatakan puas terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun. Kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat tersebut meliputi 10 indikator pelayanan prima. Namun demikian, dalam proses pelaksanaan strategi penciptaan pelayanan prima yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun tidak terlepas dari berbagai kendala. Adapun kendala yang ditemui dalam pelaksanaan penciptaan pelayanan prima pada Kantor Pertanahan Kota Madiun, meliputi:

a. Kurangnya Sumber Daya Informasi

Penggunaan sistem informasi ataupun teknologi informasi merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memberikan kemudahan kepada masyarakat dan aparatur sendiri untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik (prima). Dalam pasal 23 ayat 4 disebutkan bahwa “penyelenggara pelayanan publik berkewajiban mengelola informasi yang terdiri atas sistem informasi elektronik atau nonelektronik. Hal tersebut sejalan dengan Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik. Menurut undang undang ini “dengan membuka akses publik terhadap informasi diharapkan

Badan Publik termotivasi untuk bertanggungjawab dan berorientasi pada pelayanan rakyat yang sebaik-baiknya”.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun masih mengalami kendala dalam menciptakan pelayanan prima, hal ini dikarenakan tidak adanya *website* resmi Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menginformasikan aspek-aspek pelayanan publik kepada masyarakat. Pemanfaatan *website* merupakan tolak ukur dasar dan termudah dalam melihat kemampuan suatu organisasi dalam penyediaan informasi secara elektronik

b. Terbatasnya Jumlah Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor pendukung terciptanya pelayanan prima adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan aktor yang secara langsung terlibat dan berhdapan dengan masyarakat. Sumber daya manusia memiliki faktor kendali yang dapat menentukan kualitas pelayanan yang diberikan. Dengan demikian maka sebuah instansi atau organisasi khususnya penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan faktor sumber daya manusia baik dari segi kualitas sumber daya manusia maupun kuantitas sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di Kantor Pertanahan Kota Madiun, terdapat kendala dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi pertanahan dikarenakan keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang dimiliki khususnya pada jumlah petugas pelayanan dan petugas ukur yang meninjau langsung ke lapangan.

c. Sistem Antrian Manual

Sistem antrian merupakan salah satu sarana yang penting dalam menciptakan kenyamanan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Setiap instansi penyedia pelayanan harus memiliki sistem antrian yang baik agar dalam proses penyelenggaraan pelayanan pada masyarakat dapat berjalan dengan tertib, sehingga masyarakat merasa nyaman dalam memperoleh kenyamanan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA di Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun belum menetapkan sistem antrian digital. Sehingga dalam proses antrian pelayanan administrasi pertanahan kurang efektif, dimana masih ditemui adanya ketidaktertiban dalam pemanggilan antrian.

Hal tersebut dikarenakan Kantor Pertanahan Kota Madiun masih menggunakan sistem antrian manual, yaitu dengan cara menumpuk berkas atau persyaratan yang diserahkan oleh pihak pemohon ke loket 2. Permasalahan lain yang peneliti temui di Kantor Pertanahan Kota Madiun adalah tidak adanya papan informasi atau spanduk yang jelas terkait alur proses pelayanan, sehingga ada sebagian masyarakat yang kurang jelas mengenai alur proses pelayanan, terutama masyarakat yang pertama kali datang di Kantor Pertanahan Kota Madiun.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kantor Pertanahan Kota Madiun merupakan suatu instansi pemerintah nonkementerian di Indonesia yang dibentuk untuk menyelenggarakan tugas dan fungsi BPN di daerah. Kantor Pertanahan mempunyai peran untuk melaksanakan tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN RI) di tingkat daerah (kabupaten/kota) pada bidang administrasi pertanahan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penyelenggaraan pelayanan administrasi pertanahan khususnya pada pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA di Kota Madiun belum sepenuhnya diselenggarakan dengan baik sesuai dengan indikator pelayanan prima. Pelayanan prima merupakan suatu kegiatan pelayanan yang dilakukan berdasarkan standar kualitas pelayanan, dimana pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan atau masyarakat.

1. Dalam rangka menciptakan pelayanan prima pada pelayanan pendaftaran tanah pertama kali di Kota Madiun, Kantor Pertanahan Kota Madiun menerapkan beberapa strategi yang dapat dikelompokkan ke dalam strategi meningkatkan kualitas pelayanan dari Osborne dan plastrik dalam Sedarmayanti (2009), yaitu:
 - a. *Core Strategy* (Strategi inti). Dalam upaya menciptakan pelayanan prima Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menetapkan tujuan jangka panjang

dalam bentuk perumusan visi dan misi Kantor Pertanahan Kota Madiun. Perumusan visi dan misi tersebut kemudian dijadikan pedoman oleh setiap pegawai pelayanan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.

- b. *Consequences Strategy* (Strategi Konsekuensi). Dalam upaya menciptakan pelayanan prima Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menerapkan sistem *reward* dan *punishment* pada semua pegawai di Kantor Pertanahan Kota Madiun. Bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik, Kepala Pertanahan Kota Madiun memberikan hadiah (*reward*) berupa rekomendasi kenaikan gaji dan kenaikan pangkat. Sementara bagi pegawai yang memiliki kinerja buruk akan diberikan sanksi (*punishment*), terdapat beberapa tingkatan sanksi yang diberikan antara lain: teguran, penundaan kenaikan gaji, penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pemindahan tugas, hingga pemberhentian dari PNS. Strategi konsekuensi akan berdampak pada sikap dan perilaku pegawai yang terus bersaing secara sehat untuk mendapatkan hadiah (*reward*), serta menciptakan pelayanan yang prima kepada masyarakat
- c. *Customer Strategy* (Strategi Pelanggan). Dalam upaya menciptakan pelayanan prima Kantor Pertanahan Kota Madiun telah melakukan Pengembangan dan Penyederhanaan Sistem Prosedur Pendaftaran Tanah sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010, menjalankan program-program proyek

program nasional agraria (PRONA) dan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), menyediakan sarana dan prasarana pendukung pelayanan, dan pengelolaan aduan masyarakat.

- d. *Control Strategy* (Strategi Pengawasan). Dalam upaya menciptakan pelayanan prima Kantor Pertanahan Kota Madiun telah mengikutsertakan pegawai pada kegiatan pendidikan dan pelatihan antara lain: Diklat etika pelayanan publik, Diklat standar minimal pelayanan, dan Diklat Pengadaan Tanah. Diklat tersebut dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan pelatihan(Pusdiklat) Kementerian ATR/BPN melalui program Bimtek. Melakukan kegiatan evaluasi dilaksanakan secara rutin dua kali dalam satu bulan yaitu setiap minggu pada hari selasa dan setiap akhir bulan. Serta melakukan kegiatan *monitoring* (pengawasan) internal dilakukan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kota Madiun dengan Kepala Seksi dan pengawasan eksternal yang dilakukan oleh pihak POLRESTA Kota Madiun dan pihak Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (KANWIL).
- e. *Culture Strategy* (Strategi Budaya). Dalam upaya menciptakan pelayanan prima Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menetapkan etika pelayanan etika pelayanan yaitu: 3S (sapa, senyum dan salam) dan menetapkan budaya malu pegawai yang yang harus ditanamkan dan dipatuhi oleh setiap pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun.

2. Kualitas pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA di Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima sudah baik. Hal tersebut didasarkan pada beberapa indikator pelayanan prima berdasarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik , yaitu:
 - a. Dalam dimensi kesederhanaan, Kantor Pertanahan Kota Madiun cukup baik dalam menerapkan kesederhanaan dalam proses pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA. Kantor Pertanahan Kota Madiun memiliki prosedur pelayanan yang sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh pegawai maupun masyarakat.
 - b. Dalam dimensi kejelasan, Kantor Pertanahan Kota Madiun cukup baik dalam memberikan kejelasan dalam proses pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA. Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memberikan kejelasan informasi mulai dari kejelasan persyaratan, prosedur, dan kepastian biaya sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 128 tahun 2015 tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.
 - c. Dalam dimensi kepastian waktu, Kantor Pertanahan Kota Madiun melaksanakan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA dengan baik sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan, yaitu 98 hari sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik

Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

- d. Dalam dimensi akurasi, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah melaksanakan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA dengan baik. Kantor Pertanahan Kota Madiun telah mampu menciptakan kesesuaian antara data identitas pemilik dengan data indentitas dalam sertifikat dengan data (buku tanah) di Kantor Pertanahan Kota Madiun dan sertipikat sebagai tanda bukti tahap akhir dari serangkaian proses pendaftaran tanah.
- e. Dalam dimensi keamanan, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menciptakan kemandirian dalam proses pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA dengan baik. Kantor Pertanahan Kota Madiun telah mampu memberikan rasa aman bagi masyarakat baik keamanan lingkungan maupun keamanan produk layanan.
- f. Dalam dimensi tanggungjawab, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah melaksanakan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA dengan tanggungjawab. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun telah mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggungjawab dan tupoksi masing-masing.
- g. Dalam dimensi kelengkapan, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memiliki kelengkapan dengan baik. Kantor Pertanahan Kota Madiun setiap tahunnya selalu berupaya untuk terus melengkapi sarana dan

prasarana penunjang pelayanan dengan cara membuat daftar kebutuhan barang selama satu tahun yang kemudian diajukan ke Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia untuk dilakukan pengadaan barang tersebut

- h. Dalam dimensi kemudahan akses, Kantor Pertanahan Kota Madiun telah menciptakan kemudahan akses pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA dengan baik. Kantor Pertanahan Kota Madiun sangat mudah dijangkau dan berada di lokasi yang strategis.
 - i. Dalam dimensi kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, Petugas Kantor Pertanahan Kota Madiun disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, dalam dimensi kesopanan, dan keramahan petugas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun telah memberikan pelayanan dengan sikap yang ramah dan sopan.
 - j. Dalam dimensi kenyamanan, Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam penyelenggaraan pelayanan pendaftaran tanah pertama kali PRONA telah memiliki sarana dan prasarana, penataan ruangan, dan kebersihan ruangan pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun dengan baik.
3. Dalam menciptakan pelayanan prima pada pelayanan pendaftaran tanah pertama kali yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat dikatakan sudah tercapai, namun di dalam upaya menciptakan pelayanan yang prima tersebut Kantor Pertanahan kota Madiun menemui beberapa kendala dikarenakan: kurangnya sumber daya informasi, terbatasnya jumlah sumber daya manusia, sistem antrian manual.

B. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan yang telah diambil, maka peneliti dapat mengajukan saran sebagai masukan bagi Kantor Pertanahan Kota Madiun. Peneliti melihat beberapa aspek yang harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk dapat mewujudkan pelayanan yang prima, sebagai berikut:

1. Dalam rangka menciptakan keefektifan pelayanan dan memberikan informasi mengenai Kantor Pertanahan Kota Madiun kepada masyarakat. Kantor Pertanahan Kota Madiun membuat *website* resmi Kantor Pertanahan Kota Madiun. Hal ini mengingat pada jaman sekarang masyarakat lebih banyak mencari informasi melalui media *online* daripada langsung datang ke tempat yang bersangkutan. Saran ini peneliti berikan mengingat, tidak adanya web resmi milik Kantor Pertanahan Kota Madiun. Sebaiknya di laman web nantinya juga disebutkan informasi mengenai: jenis layanan, persyaratan, jam operasional, jadwal kerja, dan seputar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun .
2. Dalam rangka menciptakan keefektifan pelayanan khususnya pada pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali PRONA, seharusnya Kantor Pertanahan Kota Madiun memberikan *reward* kepada petugas khususnya pada petugas ukur dan pegawai yang lembur dalam mewujudkan target PTSL dan memotivasi masyarakat untuk dapat berperan dalam PTSL, sehingga pegawai /petugas PTSL dari Kantor Pertanahan Kota Madiun dapat terbantu dalam pencapaian target PTSL nya.

3. Dalam rangka menciptakan ketertiban, efektifitas dan efisiensi dalam proses pelayanan kepada masyarakat, Kantor Pertanahan Kota Madiun seharusnya menggunakan alat antrian berbasis teknologi (komputer).



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Oemi. 1995. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.
- Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: RajaGrafindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Anwar, Arifin. 1984. *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armilo.
- Barata, Adya Atep. 2003. *Dasar- Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Elex Media.
- David, Fred. R, 2002. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hanif, Nurcholis, 2005. *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Hatten, Kenneth J and Mary Louise Hatten. 1988. *Effective Strategic Management* , Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga,. Yogyakarta:STIE YKPN.
- Ismaya, Samun. 2013. *Hukum Administrasi Pertanahan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- J. Moleong, Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Keban T Yeremias.2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Kegiatan Pelayanan Umum atau Publik.
- Lupiyoadi , Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta : PT Salemba Empat.
- Mathew Miles, B.A. Michael Huberman, Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. UI Press. Jakarta: UI Pres.
- Maddy, Khairul. 2009. *Hakikat dan Pengertian Pelayanan Prima*. Jakarta: Chama Digit.
- Miles, M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Ed. 3. USA: Sage Publications*. Diterjemahkan oleh Tjetjep Rohindi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Jakarta : Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Profosal*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah
- Prakoso Djoko dan Purwanto Adi Budiman. 1985. *Eksistensi Prona Sebagai Pelaksanaan Mekanisme Fungsi Agraria*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Pratomo & Shaff, Akhsin. 2000. *Pelayanan Prima*. Bandung: Angkasa Bandung
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Rachmadi, F. 1994. *Public Relation dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia
- Sampara Lukman. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik;Teori,Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. 2004. *Manajemen Stratejik*. Cetakan kelima. Penerbit PT. Bumi. Aksara, Jakarta.
- Setiawan Hari Purnomo.1996. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Siagian, Sondang. P. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saleh Wantjik. 1985. *Hak Anda Atas Tanah*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Sutopo. H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Pers.
- Suwithi, Ni Wayan. 1999. *Pelayanan Prima (Costumer Care)*. Jakarta: Makalah Penataran Guru Akomodasi Perhotelan Pada Pusat Pengembangan Penataran Guru Kejuruan.
- Syafri Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinagor : Erlangga.
- Syafiie, Inu Kencana CS. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1974. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: PT Dharma Aksara Perkasa.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. *Service, Quality & Satisfaction*. Edisi Ketiga, ANDI: Yogyakarta
- Tjiptono, Fandi. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi Ketiga ANDI: Yogyakarta
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA)
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Pasal 4 Tahun 2009 Tentang Pelayanan publik.

Internet :

Kurnia Sari Aziza, “70 Persen Penduduk Indonesia di Jawa, tapi Tanahnya Cuma 6 Persen...”, diakses pada tanggal 11 Juli 2017 dari <https://ekonomi.kompas.com/read/...>

Andi Nur Aminah, “Pemerintah Target Sertifikasi Tanah di JATIM Rampung Tahun 2023”, diakses pada tanggal 7 November 2017 dari <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/daerah/...>

Christie Stefanie, “Jokowi 'Kejar' Kepala BPN soal Sertifikat 5 Juta Bidang Tanah”, diakses pada tanggal 21 November 2016 dari <https://www.cnnindonesia.com/...>

Louis Rika Stefany, “19.000 Bidang Tanah di Kota Madiun Belum Bersertifikat”, diakses pada tanggal 8 November 2017 dari <https://jatim.antaranews.com/>

———, “Permasalahan Tanah di Indonesia Mencapai 7491 Kasus”, diakses pada tanggal 28 November 2008 dari <https://news.detik.com/berita/.....>

Solopos, “BPN Targetkan 2.800 Bidang Tanah di Kota Madiun Segera Bersertifikat “ diakses pada tanggal 21 Februari 2018 dari <http://www.jatengpos.com/>

PEDOMAN WAWANCARA

	Variabel	Pertanyaan Wawancara
A.	Strategi Inti	1. Apa arti pentingnya penerapan strategi inti? 2. Strategi apa yang dapat dilakukan agar dalam kegiatan penyelenggaraan pelayanan dapat berjalan dengan baik?
B.	Strategi Konsekuensi	1. Strategi apa yang dapat dilakukan agar pegawai dapat menjalankan tugasnya dengan baik? 2. Apakah ada pegawai yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik?
C.	Strategi Pelanggan	1. Strategi apa yang dapat dilakukan untuk menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat? 2. Adakah program-program yang dilakukan yang dapat mendukung dalam menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat? 3. Bagaimana proses penyelenggaraan administrasi pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Madiun? 4. Adakah program yang dilakukan untuk mendukung kegiatan pendaftaran tanah pertama kali di Kota Madiun? 5. Bagaimana implementasi program tersebut? 6. Adakah faktor lain yang mempengaruhi dalam menciptakan pelayanan prima? 7. Apa strategi yang dapat dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan masyarakat? 8. Bagaimana respon Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam proses pengelolaan aduan ?
D.	Strategi Pengawasan	1. Apa yang dilakukan dalam mengelola/meningkatkan kompetensi SDM? 2. Bagaimana dampak Diklat terhadap kinerja pegawai? 3. Apa yang dilakukan dalam upaya peningkatan penyelenggaraan pelayanan? 4. Kapan dilaksanakan evaluasi? 5. Apa yang dilakukan dalam upaya menjamin terselenggaranya proses pelayanan publik?
E.	Strategi Budaya	1. Apa pentingnya penerapan strategi budaya? 2. Bagaimana bentuk strategi budaya yang diterapkan di Kantor ini?



	Variabel	Pertanyaan Wawancara
A.	Kesederhanan	1. Bagaimana proses penyelenggaraan pelayanan di Kantor ini?
		2. Bagaimana prosedur pendaftaran hak tanah pertama kali?
B.	Kejelasan	1. Apa saja persyaratan untuk melakukan pendaftaran hak tanah pertama kali?
		2. Berapa besaran biaya untuk pendaftaran hak tanah pertama kali?
C.	Kepastian Waktu	1. Apa langkah yang dilakukan untuk menjamin proses pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali tepat waktu?
		2. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk proses pendaftaran hak tanah pertama kali?
		3. Apa langkah yang dilakukan untuk memastikan proses pelayanan telah sesuai prosedur?
		4. Bagaimana proses pelayanan pendaftaran hak tanah pertama kali?
D.	Akurasi	1. Bagaimana tingkat keakurasian produk layanan yang dikeluarkan dari Kantor Pertanahan Kota Madiun?
		2. Bagaimana langkah Kantor Pertanahan Kota Madiun untuk memastikan tingkat keakurasian produk layanan?
E.	Keamanan	1. Bagaimana tingkat keamanan di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Madiun?
		2. Bagaimana tingkat keamanan terkait aspek legalitas dari produk layanan yang dihasilkan?
F.	Tanggungjawab	1. Bagaimana bentuk tanggungjawab Kantor Pertanahan Kota Madiun?
		2. Bagaimana tanggungjawab pegawai Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam proses pelayanan?
G.	Kelengkapan	1. Apa upaya yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam rangka menjamin tersedianya sarana dan prasarana pendukung proses pelayanan?
		2. Apa saja sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kota Madiun?

		3. Apa dampak yang dirasakan dari adanya kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki?
		4. Bagaimana tingkat kelengkapan sarana dan prasarana di Kantor Pertanahan Kota Madiun?
H.	Kemudahan Akses	1. Bagaimana harapan masyarakat terkait kemudahan akses/lokasi pelayanan?
		2. Bagaimana upaya Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan kemudahan akses bagi para masyarakat?
		3. Apa manfaat dari program tersebut?
I.	Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan	1. Bagaimana tingkat kedisiplinan petugas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun?
		2. Bagaimana tingkat kesopanan dan keramahan petugas pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun?
J.	Kenyamanan	1. Apa langkah yang dilakukan untuk meningkatkan tingkat kenyamanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun?
		2. Bagaimana tingkat kenyamanan di Kantor Pertanahan Kota Madiun?
	Apa saja faktor yang menghambat Kantor Pertanahan Kota Madiun dalam menciptakan pelayanan prima	