

**KINERJA APARAT PEMERINTAH DALAM PELAYANAN PUBLIK**

**(Studi di Balai Harta Peninggalan Surabaya)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**TUTI NINGSIH  
0510310134**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH  
MALANG  
2009**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Judul** : Kinerja Aparat Pemerintah Dalam Pelayanan  
Publik (Studi di Balai Harta Peninggalan Surabaya)

**Nama Mahasiswa** : Tuti Ningsih

**NIM** : 0510310134

**Program Studi** : S1 - Reguler

**Fakultas** : Ilmu Administrasi

**Jurusan** : Ilmu Administrasi Publik

**Konsentrasi** : Administrasi Pemerintahan Daerah

**Malang, Desember 2008**

**Disetujui Oleh**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Drs. Suwondo, MS**  
NIP. 130890050

**Drs. Sukanto, MS**  
NIP. 131573955

## TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Kamis  
Tanggal : 12 Februari 2009  
Jam : 11.00 WIB  
Skripsi atas nama : TUTI NINGSIH  
Judul : Kinerja Aparat Pemerintah Dalam Pelayanan Publik  
(Studi Di Balai Harta Peninggalan Surabaya)

**dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Drs. Suwondo, M.S

Ketua

Drs. Sukanto, M.S

Anggota

Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin I.

Anggota

Drs. Tjahjanulin Domai, M.S

Anggota

## Thank's To

Dalam penulisan skripsi ini saya ingin memberikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan setulus-tulusnya kepada berbagai pihak yang telah berperan, diantaranya:

- **Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, ridho, kemudahan dan kekuatan sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini.**
- Keluarga, yang telah memberikan dukungan baik berupa materi maupun immateri. Ibu yang selalu mendoakan n mensupport saya, Bapak yang selalu memberikan nasehat n semangat kepada saya.
- **Dosen pembimbing, yang telah dengan sabar dan telaten mengarahkan serta memberi masukan kepada saya dalam penulisan skripsi ini.**
- Teman-teman, yang sudah banyak membantu dalam memberikan masukan tentang skripsi ini, memberikan semangat n memberikan referensi serta sekaligus memberikan pinjaman buku.
- **Pihak – pihak lain yang tentunya tidak dapat saya sebutkan satu persatu karena terlalu banyak, saya mengucapkan terima kasih banyak atas segala dukungannya dalam berbagai bentuk semoga Allah membalas semua amalan kalian.**

# Motto :

*Impian Bisa Menjadi  
Kenyataan Jika  
Diimbangi Usaha dan  
Do'a*

*By :*

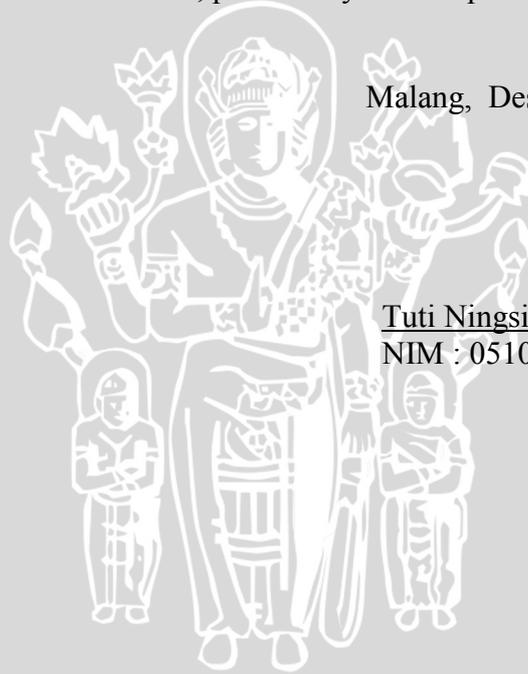
*Tuti Ningsih*

## 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 telah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam 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 (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Desember 2008



Tuti Ningsih  
NIM : 0510310134

## RINGKASAN

Tuti Ningsih.2009.**Kinerja Aparat Pemerintah Dalam Pelayanan Publik (Studi di Balai Harta Peninggalan, Surabaya). Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.** Dosen Pembimbing : Drs. Suwondo, MS dan Drs. Sukanto, MS

Penelitian ini didasarkan atas salah satu tugas dari pemerintah adalah memberikan pelayanan publik. Diharapkan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat memenuhi harapan masyarakat. Kinerja dari para aparatnya juga diharapkan baik agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan. Kinerja dari para aparatur Balai Harta Peninggalan, yang didalamnya terdapat aparat sebagai pelayan dan pengayom masyarakat seharusnya dapat mengatasi permasalahan yang diberikan oleh masyarakat tetapi dalam pelaksanaannya masih banyak kekurangan-kekurangan. Maka dari itu penelitian ini ingin mengetahui bagaimana kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dan mengetahui bagaimana pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya serta pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi diantaranya, sebagai pengetahuan mengenai kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dan pelayanan yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya, sebagai bahan referensi dalam menganalisis kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya agar sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Pemerintah adalah lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara. Kinerja pada dasarnya menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (out-come). Kinerja dapat dibagi menjadi tiga jenis yaitu kinerja individu, kinerja proses dan kinerja organisasi. Pelayanan publik adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang / kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.. Kinerja aparat merupakan suatu tingkat kemampuan seseorang dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jenis dari penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang memfokuskan pada: (1) Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya, (2) Pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya. Lokasi dari penelitian ini di Balai Harta Peninggalan Surabaya alasannya instansi ini bertugas memberikan pelayanan terhadap golongan tertentu yaitu golongan China, Timur Asing, Eropa dan WNI yang tunduk pada hukum perdata barat. Sumber data primer didapat dari Ketua, , Sekretaris, Anggota Teknis Hukum, Kepala Urusan Kepegawaian, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah I; II; III beserta staff Balai Harta Peninggalan Surabaya dan masyarakat pengguna jasa. Sumber data sekunder didapat dari peraturan, dokumen atau surat-surat yang berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya serta artikel dan berbagai referensi dari media. Instrumen penelitian ini adalah penulis, interview guide dan alat penunjang lain. Proses pengumpulan data dengan tahap dokumentasi,

wawancara dan observasi. Analisa data menggunakan teori dari Miles dan Huberman model interaktif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Kemampuan aparat dalam bekerja dilihat dari penyelesaian tugasnya baik karena aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam menyelesaikan tugasnya selalu tepat waktu, hal ini juga ditunjang karena adanya fasilitas dan kemauan aparat untuk tidak menunda pekerjaan. Dari segi disiplin, aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya tidak disiplin dalam hal waktu kerja sedangkan dalam pelaksanaan tugas sudah disiplin artinya mematuhi peraturan. Dari aspek masa kerja, sebagian besar aparat mempunyai masa kerja diatas 10 tahun sehingga sangat memahami pekerjaan mereka. Dari segi semangat kerja baik karena memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan dan bekerja sama. Dalam mekanisme pelaksanaan pekerjaan terdiri dari prosedur pelayanan, komunikasi dan koordinasi. Dilihat dari prosedur pelayanan, aparat sudah memahami prosedur pelayanan dengan baik. Dari segi komunikasi baik karena aparat selalu berkomunikasi setiap kali melaksanakan pekerjaan. Dari segi koordinasi baik karena aparat selalu berkoordinasi antara atasan-bawahan dan dengan instansi lain yang terkait. Pada pelayanan publik yang meliputi jenis pelayanan publik, waktu pelayanan dan biaya pelayanan. Jenis pelayanan publik yang dilakukan berupa perwalian, surat keterangan waris, surat wasiat, pengampunan, ketidakhadiran, harta kekayaan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan. Biaya pelayanan sudah diatur dalam PP no 19 tahun 2007.

Saran yang diberikan diantaranya adanya sosialisasi tentang Balai Harta Peninggalan serta fungsinya, adanya pembinaan aparatur terutama dalam hal kedisiplinan, adanya pedoman mengenai prosedur pelayanan dan waktu penyelesaian pelayanan agar memudahkan masyarakat dalam melakukan pelayanan publik.



## SUMMARY

Tuti Ningsih. 2009. **The Government Apparatus Performance in Public Service (Study in *Balai Harta Peninggalan, Surabaya*)**. Faculty of Administration Science, Brawijaya University, Malang. Advisors: Drs. Suwondo, MS dan Drs. Sukanto, MS

This study was based on one of governmental duties as the public server. It was supposed that the service given to public was able in satisfying public expectations. The apparatus performances were also supposed to be good in order to give satisfying services. The performances of *Balai Harta Peninggalan* apparatuses who served as public servant and protector should have been able in handling public problems; in fact, there were many inadequacies. Therefore, this study aimed to know the quality of *Balai Harta Peninggalan Surabaya* performance and its public service. The purpose of this study was to describe and analyze the performance of *Balai Peninggalan Surabaya* apparatuses and public service in *Balai Harta Peninggalan Surabaya*. This study was supposed to give contribution in the form of new knowledge about *Balai Harta Peninggalan Surabaya* apparatuses performances and public services, that later would be used as reference in analyzing the performances of *Balai Harta Peninggalan Surabaya* related to make a satisfying public service.

Government is an institution that holds the state governmental. Basically, performance emphasized on what products or out-comes produced by functions of particular job. Performance was divided into three kinds of performances, individual, process, and organizational performances. Public service was an effort done by some people/groups or particular institution to provide easiness and favor to society in order to gain particular goal. Apparatus' performance was a personal ability in his/her effort to gain organizational aims effectively and efficiently.

This study used descriptive method with qualitative approach, focusing on: (1) the performance of *Balai Harta Peninggalan Surabaya*, (2) public service provided by *Balai Harta Peninggalan Surabaya*. It was located in *Balai Harta Peninggalan Surabaya* because this institution was required to provide service for particular group that were Chinese, Eastern, European, and Domestic groups that were submissive to western civil law. The primer data was obtained from the chief, secretary, law technical members, head of personal official, head of administration division, head of *Harta Peninggalan* division of regional I, II, III, and staff of *Balai Harta Peninggalan Surabaya* and the society who used the service. While the secondary data was obtained from regulations and documents related to services provided by *Balai Harta Peninggalan Surabaya* and all articles and any references from media. The instruments of this study were the writer, interview guide, and other supporting instruments. The data collection was done by documentation, interview, and observation. While the data analysis was done by Miles and Huberman Interactive Model theory, including data reduction, data presentation, and conclusion drawing.

The result of this study showed that the apparatuses had ability in accomplishing their works well since they were able to finish their works

punctually; it was supported by the facility and apparatuses willingness to not postpone their works. In addition, based on discipline aspect, *Balai Harta Peninggalan Surabaya* apparatuses were disciplined on obeying the available regulation, yet they were not punctual. Whereas, based on year of service aspect, most of them usually had longer years of service period; thus made them knew the works very well. It also showed that the apparatuses had a good spirit of working in doing the duties both individually and in group. The mechanism of works performance consisted of service procedures, communication, and coordination. Based on service procedure, the apparatuses have understood the procedure well. It also occurred in communicational aspect because they could communicate well every time they performed their works; and also on coordination aspect because they were capable in making a good coordination between the top and bottom apparatuses and other related institutions. Public service consisted of public service type in the form of guardianship, testament recommendation, testament document, amnesty, absence, ownerless properties, and bankruptcy, service time and service charge that have been regulated in PP no 19 2007.

In conclusion, it was obvious that *Balai harta Peninggalan Surabaya* needed socialization of its institution and functions, apparatuses development especially in term of disciplinary, catalogue of service procedure and service accomplishment time in order to ease the society in getting public service.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Kinerja Aparat Pemerintah dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Pelayanan Perwalian di Balai Harta Peninggalan Surabaya)

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik/Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

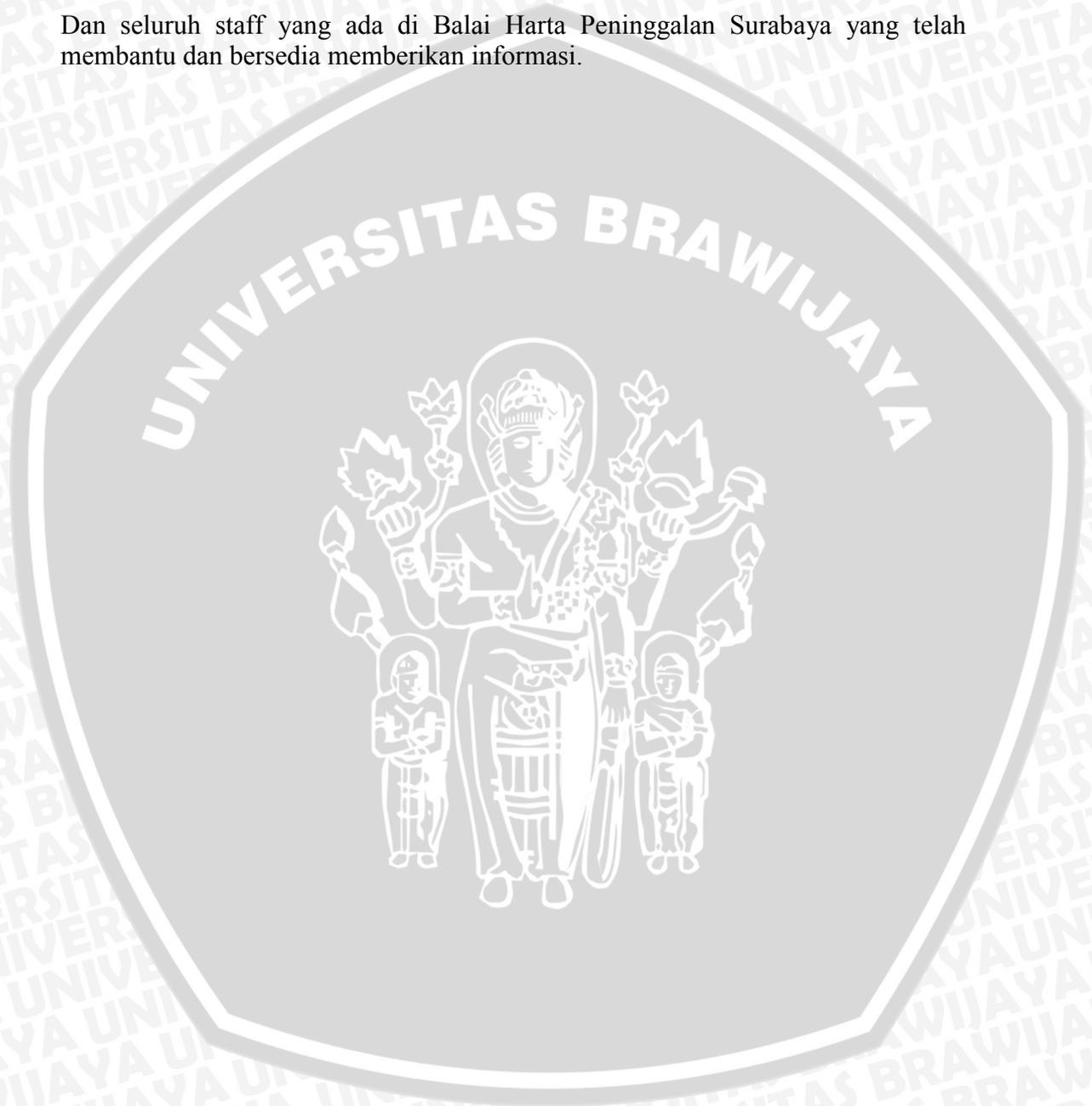
Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Drs. Solichin A.W, MA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Suwondo, MS selaku ketua komisi pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan arahan.
4. Bapak Drs. Sukanto, MS selaku anggota komisi pembimbing yang juga telah memberikan banyak masukan dan arahan.
5. Ketua Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Buadi, SH, MM yang telah memperkenankan penulis melakukan penelitian dan bersedia memberikan banyak informasi.
6. Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto, SH, Mhum beserta staff yang telah bersedia memberikan banyak informasi.
7. Kepala Urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Semiran, SH beserta staff yang telah bersedia memberikan banyak informasi.
8. Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah I Kurniawati, SH beserta staff yang telah bersedia memberikan banyak informasi

9. Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah II Pudji Rahayu beserta staff yang telah bersedia memberikan banyak informasi

10. Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah III Sukarni, SH beserta staff yang telah bersedia memberikan banyak informasi

Dan seluruh staff yang ada di Balai Harta Peninggalan Surabaya yang telah membantu dan bersedia memberikan informasi.



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kontribusi Penelitian .....	10
E. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Pemerintahan Daerah.....	13
1. Definisi .....	13
2. Asas-Asas Pemerintahan Daerah.....	14
B. Kinerja .....	19
1. Definisi Kinerja .....	19
2. Jenis Kinerja.....	20
3. Manajemen Kinerja.....	27
3. Sasaran dan Indikator Kinerja .....	30
4. Penilaian Kinerja .....	31
5. Kualitas Kinerja.....	34
C. Pelayanan Publik .....	37
1. Definisi Pelayanan Publik .....	37
2. Ruang Lingkup Pelayanan Publik.....	38
3. Jenis Pelayanan Publik .....	40
4. Kualitas Pelayanan Publik.....	43
5. Standar Pelayanan Minimal (SPM).....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	50
B. Fokus Penelitian .....	51
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian .....	52
D. Sumber Data .....	52
E. Teknik Pengumpulan Data .....	53
F. Instrumen Penelitian.....	54

G. Analisis Data .....	54
------------------------	----

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

A. Penyajian Data .....	56
1. Gambaran Umum Kota Surabaya .....	56
a. Kondisi Geografis .....	56
b. Kondisi Demografis .....	57
2. Gambaran Umum Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	58
a. Letak dan Batas Wilayah .....	58
b. Pengertian Balai Harta Peninggalan .....	58
c. Sejarah Singkat Balai Harta Peninggalan .....	59
d. Struktur Organisasi dan Tata Kerja .....	61
3. Data Fokus Penelitian .....	67
1. Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	67
A. Kemampuan Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	67
a. Penyelesaian Tugas .....	68
b. Disiplin .....	69
c. Pengalaman (Masa Kerja) .....	72
d. Semangat Kerja .....	74
B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja .....	76
a. Prosedur Pelayanan .....	77
b. Komunikasi .....	82
c. Koordinasi .....	84
2. Pelayanan Publik .....	85
a. Jenis Pelayanan Publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	87
b. Waktu Penyelesaian Pelayanan Publik .....	90
c. Biaya Pelayanan Publik .....	94
B. Analisis dan Interpretasi Data .....	98
1. Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	98
A. Kemampuan Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	98
a. Penyelesaian Tugas .....	99
b. Disiplin .....	99
c. Pengalaman (Masa Kerja) .....	101
d. Semangat Kerja .....	102
B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja .....	103
a. Prosedur Pelayanan .....	103
b. Komunikasi .....	104
c. Koordinasi .....	105
2. Pelayanan Publik .....	106
a. Jenis Pelayanan Publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya .....	107
b. Waktu Penyelesaian Pelayanan Publik .....	108
c. Waktu Penyelesaian Pelayanan Publik .....	108
d. Biaya Pelayanan Publik .....	109

## **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	110
B. Saran .....	115

**DAFTAR PUSTAKA..... xi**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Instrumen Penelitian..... 117  
Interview Guide..... 118  
Curriculum Vitae..... 120  
Surat Keterangan Riset..... 121

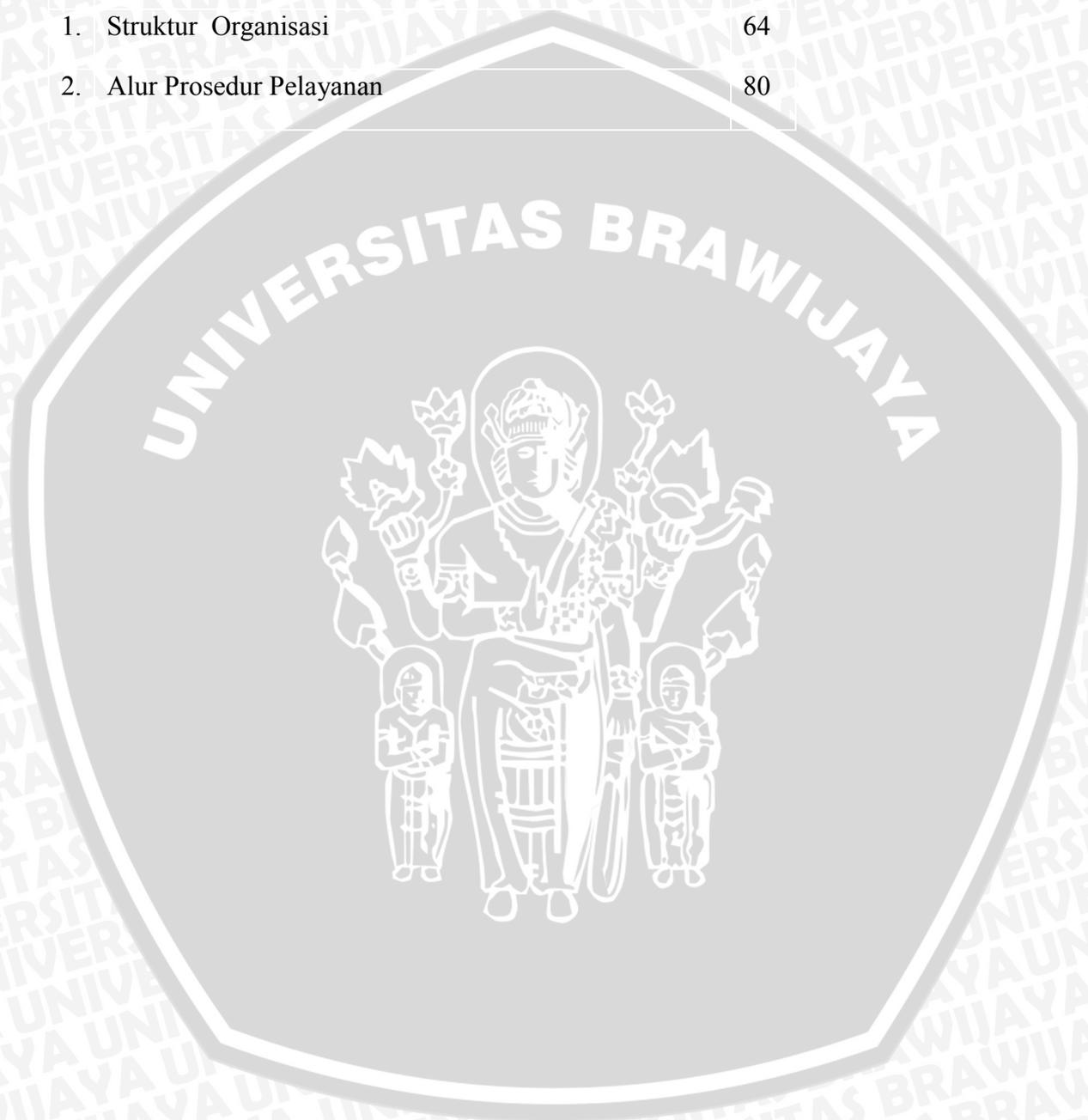


## DAFTAR TABEL

	hal
1. Pergeseran Paradigma dalam Pelayanan Publik	44
2. Prosentase Jumlah Penduduk di Surabaya Berdasarkan Suku	57
3. Daftar Nama Pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya Menurut Jabatan, Golongan dan Pendidikan	62
4. Prosentase Masa Kerja Keseluruhan	73
5. Prosentase Masa Kerja Golongan	74
6. Penilaian Masyarakat Terhadap Prosedur Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008	81
7. Pelayanan Publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya Selama Tahun 2008	87
8. Penilaian Masyarakat Terhadap Waktu Penyelesaian Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008	94
9. Penilaian Masyarakat Terhadap Biaya Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008	98

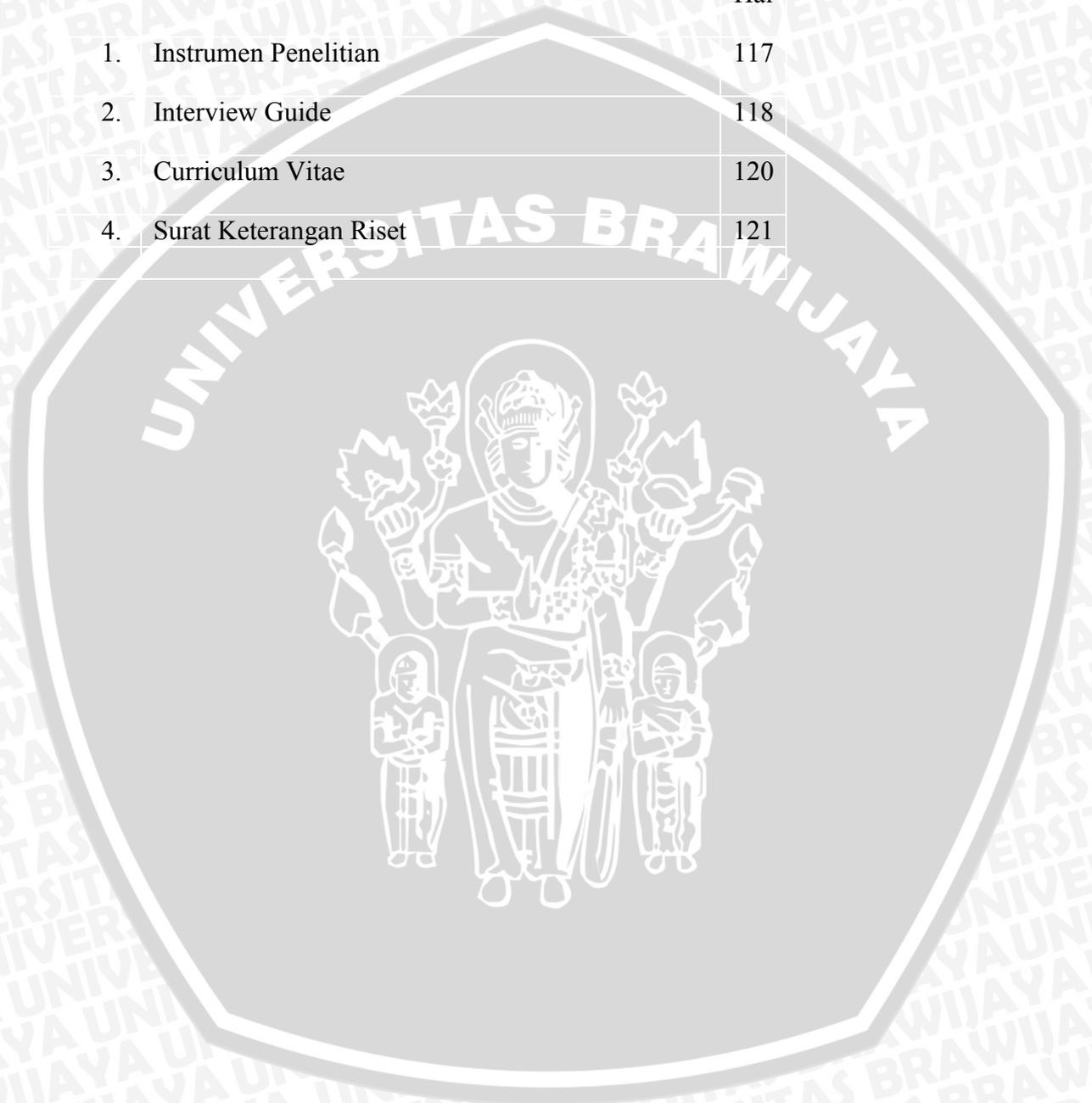
## DAFTAR GAMBAR

	hal
1. Struktur Organisasi	64
2. Alur Prosedur Pelayanan	80



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
1. Instrumen Penelitian	117
2. Interview Guide	118
3. Curriculum Vitae	120
4. Surat Keterangan Riset	121



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Tujuan dari pembangunan nasional adalah kemakmuran masyarakat pada segala bidang. Untuk itu pembangunan juga dilaksanakan di segala bidang, mulai dari pembangunan ekonomi, sosial, politik, budaya, dan pembangunan masyarakat seutuhnya. Pembangunan ini harus dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan serta melalui sebuah proses dan waktu yang cukup panjang.

Dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat berinteraksi dan mengembangkan kemampuan serta kreativitasnya, pemerintah mempunyai tugas-tugas pokok yang meliputi tujuh bidang pelayanan mencakup bidang-bidang pelayanan, pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, pemeliharaan hubungan yang harmonis diantara warga masyarakat, jaminan bagi diterapkannya perlakuan yang sama kepada semua warga masyarakat, pekerjaan umum dan pelayanan publik, peningkatan kesejahteraan sosial, penerapan kebijakan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas serta pemeliharaan sumber daya alam dan lingkungan hidup (Rasyid dalam Kurniawan 2005).

Fungsi pemerintah dapat dikelompokkan dalam tiga fungsi pokok. *Pertama*, fungsi pengaturan yang dilaksanakan dengan membuat peraturan yang mengatur hubungan dalam masyarakat. Pemerintah merupakan pihak yang dapat melakukan dan menerapkan peraturan agar kehidupan dapat berjalan secara baik dan dinamis, serta memiliki kemampuan untuk memberikan sanksi kepada pelanggarnya. *Kedua*, fungsi pemberdayaan, pemerintah dibebani kewajiban untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam kegiatan pembangunan dan pemerintahan, tanpa melupakan peran aparatur pemerintah sendiri. *Ketiga*, fungsi pelayanan yang diarahkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat sekaligus upaya penciptaan keadilan sosial ditengah masyarakat, fungsi ini merupakan fungsi utama pemerintah yang cukup beragam.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dilaksanakan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi

perlindungan (*protection function*). Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada masyarakat (Kurniawan, 2005).

Pemerintahan yang berhasil adalah yang mampu memberikan pelayanan yang berfokus pada pelanggan atau masyarakat. Pelayanan yang berfokus pada pelanggan ini akan berhasil apabila sejak awal pemerintah mampu memahami hambatan-hambatan yang dihadapi diantaranya ketidakpedulian aparat dalam menerapkan sistem kualitas pelayanan prima dan adanya ketidakberdayaan atau kurang responsifnya aparat dalam memahami dan menyerap keinginan masyarakat yang dilayaninya. Di dalam suatu organisasi publik juga tidak terlepas dari adanya tujuan yaitu memberikan pelayanan yang baik dan memberikan kinerja yang maksimal terhadap tugas dan wewenang yang telah diberikan. Diperlukan adanya pembangunan dalam tubuh aparatatur agar segala tujuan tersebut dapat tercapai (Sulistio, 2006).

Thoha (dalam Suwondo, 2001) mengemukakan pelayanan publik sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang / kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Handyaningrat (dalam Suwondo, 2001) membedakan antara pelayanan masyarakat dengan pelayanan umum, pelayanan masyarakat yaitu aktivitas yang dilakukan untuk memberikan jasa-jasa dan kemudahan-kemudahan kepada masyarakat, sedangkan pelayanan umum (*public service*) adalah pelayanan yang diberikan dengan memegang teguh syarat-syarat efisiensi, efektivitas dan penghematan dengan melayani kepentingan umum di bidang produksi atau distribusi yang bergerak di bidang jasa-jasa vital.

Uphoff (dalam Suwondo, 2001) menyatakan terdapat keterlibatan tiga sektor dalam memberikan pelayanan publik, yaitu sektor negara (*government/state*), pasar (*market*) dan *Non Government Organization (NGO) / Grassroot Organization/civil institution*. Bahkan ia memandang bahwa keberhasilan suatu pembangunan banyak bergantung kepada rekayasa sinergi yang positif di antara ketiganya. Ketiganya merupakan institusi yang saling melengkapi dan berhubungan.

I. Pada sektor pemerintahan : (1) yang menjadi mekanisme pengendali adalah organisasi birokrasi yang berlevel mulai dari pusat sampai ke desa, (2) sebagai pengambil keputusan adalah para administrator yang dikelilingi oleh elit ahli, (3) dalam memberikan layanan mendasarkan kepada aturan-aturan birokrasi (perundang-undangan), (4) kriteria keberhasilan keputusan adalah banyaknya kebijaksanaan yang berhasil diimplementasikan, (5) dalam memberlakukan sanksi mempergunakan kekuasaan negara yang mempunyai sifat memaksa, dan (6) modus operandi layanan mendasarkan mekanisme yang berasal dari atas (*top down*) atau pemerintahan sendiri.

II. Pada sektor privat : (1) mekanisme pengendali layanan publik mengandalkan proses pasar, (2) pengambilan keputusan dilakukan oleh individu, para penabung dan investor, (3) pedoman perilaku adalah kecocokan harga, (4) kriteria keberhasilan keputusan/layanan adalah efisiensi yaitu memaksimalkan keuntungan dan atau kepuasan dan meminimalkan kerugian dan atau ketidakpuasan, (5) sanksi yang berlaku berupa kerugian finansial, (6) modus operandi pelayanan dilakukan oleh perorangan.

III. Pada sektor sipil : (1) mekanisme pengendali pelayanan adalah suatu asosiasi sukarela, (2) pembuatan keputusan pelayanan dilakukan secara bersama-sama oleh pemimpin dan anggota, (3) pedoman perilaku adalah persetujuan anggota, (4) yang dijadikan sebagai kriteria keberhasilan suatu keputusan adalah terakomodasinya interes anggota, (5) sanksi yang ada berupa tekanan sosial anggota, dan (6) modus operandi pelayanan dilakukan dari bawah (*bottom up*). Pada sektor ketiga, terdapat perbedaan antara *Non Government Organization (NGO)* dan *Grassroot organization (GRO)*. *NGO* merupakan organisasi yang jaringannya sampai ke tingkat internasional. Karena itu, strukturnya juga jelas mulai dari tingkat internasional sampai ke tingkat individual. Sedangkan *GRO* atau organisasi akar rumput adalah suatu organisasi yang tumbuh dari bawah. Ia tidak terstruktur sampai ke tingkat internasional. Bahkan tidak jarang, *GRO* ini tumbuh dengan tingkatan lokal belaka. Dengan demikian, sebagai sumber pelayanan publik maka peranan negara sangat komplementer dengan mekanisme pasar (privat) maupun organisasi non pemerintah.

Ketiga sumber pelayanan publik itu sama-sama diperlukan di dalam proses transformasi sosial ekonomi masyarakat. Masing-masing seharusnya bekerja secara komplementer di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas. Perimbangan utama untuk memberikan kekuasaan kepada mekanisme pasar dalam penyediaan dan pendistribusian kebutuhan masyarakat adalah karena mekanisme kerjanya yang sangat efisien. Kekuatan-kekuatan di dalam pasar bekerja dengan sangat efisien karena mereka dirancang oleh profit. Hanya mereka yang bisa bekerja secara efisien akan dapat menikmati profit. Mekanisme kerja pasar yang ditentukan oleh harga sangat berbeda dengan mekanisme kerja birokrasi karena birokrasi bekerja berdasar atas kewenangan dan monopoli; oleh karena itu mekanisme kerja birokrasi cenderung tidak efisien.

Namun demikian, tidak semua kebutuhan masyarakat dapat disediakan oleh pasar secara efisien. Adakalanya mekanisme pasar secara ekonomis tidak efisien dan secara sosial tidak dapat diterima sebagai sumber pelayanan publik (*economic and social market failures*). Dalam penyediaan barang-barang kebutuhan umum (*public goods and social goods*) mekanisme pasar seringkali tidak bekerja secara efisien, karena mekanisme harga tidak bisa bekerja dengan baik (karena adanya eksternalitas atau karena persyaratan yang dibutuhkan untuk bekerjanya mekanisme pasar tidak terpenuhi). Dalam situasi yang demikian ini, kehadiran birokrasi pemerintah atau lembaga non pemerintah diperlukan sebagai salah satu alternatif penyedia pelayanan publik (Suwondo, 2001).

Tantangan birokrasi sebagai pelayan rakyat mengalami suatu perkembangan yang sangat dinamis seiring dengan meningkatnya tingkat kehidupan rakyat yang semakin baik. Rakyat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat. Rakyat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya terhadap pemerintah. Dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran dalam memberikan pelayanan publik (Kurniawan, 2005).

Apakah pelayanan publik sudah memenuhi harapan? Jawabannya mungkin nyaris seragam: tidak atau belum! Berpijak dari kondisi itu, apakah mendesak kebutuhan payung hukum soal pelayanan publik? Jawabannya tentu tidak akan

bergeser: ya! Pertanyaan berikutnya, kapan dan dari mana pembenahan itu harus dimulai? Keinginan memperbaiki pelayanan publik mendasari kesepakatan antara Komisi II DPR dan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Taufiq Effendi untuk meneruskan proses pengusulan Rancangan Undang-Undang Pelayanan Publik. Semua fraksi di Komisi II sependapat RUU tersebut diperlukan sebagai pijakan awal untuk menata birokrasi di Indonesia. Seperti dinyatakan Taufiq Effendi, penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Keluhan muncul, mulai dari prosedur pengurusan layanan yang berbelit-belit sampai soal sikap aparat yang tidak menyenangkan. Kewajiban negara melayani setiap warga negara dan penduduk memenuhi kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik merupakan amanat Undang-Undang Dasar 1945.

Keterangan pemerintah soal RUU Pelayanan Publik menyebutkan kegiatan pelayanan publik lebih lanjut diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Secara garis besar, peraturan tersebut dibagi dalam dua kelompok, yaitu undang-undang yang menjamin pelayanan dilakukan oleh aparat dan kelompok undang-undang sektoral yang menjadi dasar dan wewenang bagi setiap departemen, instansi, atau pemerintah daerah untuk melayani. Undang-undang mengatur tegas kewajiban pemerintah memberikan pelayanan meski sebagian di antaranya tidak mengatur secara eksplisit. Peraturan perundang-undangan di bidang pelayanan publik masih terfragmentasi, belum cukup mengatur aspek pelayanan publik yang diperlukan. Akibatnya, potensi penyimpangan terhadap kewajiban pelayanan publik relatif besar. Upaya perbaikan kualitas pelayanan publik dilakukan melalui pembenahan sistem pelayanan publik secara menyeluruh dan terintegrasi yang dituangkan dalam peraturan perundang-undangan dalam bentuk undang-undang yang diharapkan menjadi payung hukum bagi pelaksanaan kegiatan pelayanan publik dan yang memiliki sanksi sehingga memiliki daya paksa terhadap pemenuhan standar tertentu dalam pelayanan publik (Kompas, 2005).

Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi penting pemerintah di samping distribusi, regulasi, dan proteksi. Fungsi tersebut

merupakan aktualisasi riil kontrak sosial yang diberikan masyarakat kepada pemerintah dalam konteks hubungan *Principal-Agent*. Berdasarkan kerangka kerja tersebut, pemerintah selanjutnya melakukan proses pengaturan alokasi sumber daya publik dengan cara menyeimbangkan aspek penerimaan dan pengeluaran untuk memaksimalkan penyediaan kebutuhan pelayanan kolektif. Preskripsi tersebut hampir bertolak belakang dengan praksis pelayanan publik yang dimotori pemerintah, termasuk untuk konteks Indonesia kontemporer. Sebagai pelaksana kontrak sosial yang digariskan sebelumnya, pemerintah justru menimbulkan banyak masalah bagi publik yang menjadi kliennya. Sangat masuk akal jika pemerintah kemudian mendapat berbagai stigma negatif. Jauh dari menjadi bagian dari solusi (*a part of solution*), pemerintah justru menjadi bagian dari masalah (*a part of problem*), bahkan masalah utama, dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik (Weiss dalam Tarigan, 2003).

Sinyalemen terakhir ini bukan tanpa dasar. Fenomena malpraktek pelayanan publik sudah menjadi bagian integral dari penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia. Hal itu dapat dilacak dari banyaknya keluhan yang dilontarkan masyarakat berkaitan dengan buruknya kinerja pelayanan publik. Pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi, pungutan-pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan sederetan persoalan lainnya adalah potret kelabu yang mengafirmasi sinyalemen di atas. Studi yang dilakukan Pusat Studi Pengembangan Kawasan (2001) di beberapa kota di Indonesia seperti Pontianak, Tangerang, Medan, Semarang, Denpasar, Mataram, Banjarmasin, Palu, dan Sawahlunto juga memperlihatkan kecenderungan yang sama. Demikian halnya penelitian yang dilakukan oleh Center of Population and Policy Studies Universitas Gadjah Mada (Tarigan, 2003).

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, peran pemerintah sangat vital dalam menjamin berlangsungnya suatu pelayanan yang efektif dan efisien serta dapat dipertanggungjawabkan. Untuk melaksanakan peran tersebut, pemerintah membagi fungsi dan tugas kedalam beberapa sektor. Keterbatasan dana pemerintah menjadi hambatan utama untuk meningkatkan fungsi pelayanan

publik. Sebagai salah satu upaya mengatasi kendala tersebut, Pemerintah mencurahkan upaya melibatkan sektor swasta kedalam jasa pelayanan publik tersebut. Namun demikian usaha yang sedang dilakukan perlu memahami kondisi internal dari fungsi pelayanan publik yang selama ini dilaksanakan, sehingga kebijakan yang dibuat dapat realistis dan tidak melepaskan tanggung jawab pemerintah sebagai pemegang kendali pelayanan publik.

Kebijakan untuk memperbaiki pelayanan publik perlu membentuk suatu iklim usaha yang dapat meminimalkan resiko berusaha. Dari sekian banyak resiko yang timbul dalam suatu usaha dibidang pelayanan publik, terdapat dua resiko utama yang akan menjadi patokan awal, yaitu: resiko politis dan resiko pengaturan. Resiko politis timbul bilamana tidak ada kejelasan fungsi/peran dari pemerintah, sementara resiko pengaturan timbul karena adanya penyalahgunaan fungsi/peran dari pengaturan itu sendiri (Djajawinata, 2005).

Dalam wacana kebijakan publik, telah lama didengungkan akan makna pentingnya orientasi pada pelayanan publik. Titik beratnya pun terarahkan pada kebutuhan *user* bukan pada *producer* kebijakan tersebut. Namun, makin dikaji kedalaman makna pelayanan publik, dan semakin pula ditelaah konsep tersebut dalam perwujudan relita, tampak dunia nyata semakin jauh dari haqiqi yang ingin dicapai dari pelayanan publik. Atau, secara *ektreem* dapatlah diajukan sebuah pertanyaan yang sangat menggelitik, makin jauh dipompakan kajian-kajian kebijakan, terasa semakin jauh batasan konsep dengan realita. Ini artinya sama dengan pemahaman akan pelayanan publik hanya tertinggal pada setumpuk konsep yang cukup dibahas dalam diskusi-diskusi ilmiah, tanpa sedikitpun menyentuh akar relita kemasyarakatan, terlebih lagi jika arahan tersebut menukik pada makna sebenarnya dari pelayanan publik tersebut (Noor,2001).

Ada keprihatinan manakala berbicara kesejahteraan PNS yang dianggap masih relatif rendah, sebaliknya ada kesinisan ketika hal itu dikaitkan dengan masih buruknya kinerja pelayanan publik. Persoalan kinerja inilah yang menjadi sumber kesinisan sebagian masyarakat yang menjadi "korban" pelayanan publik yang melelahkan dan menjengkelkan. Atas dasar argumen tersebut, maka setiap aparatur harus mampu menampilkan loyalitas dalam pelaksanaan pekerjaan. Sumberdaya manusia yang tangguh dan berkualitas dituntut untuk mampu

bertahan, berkembang dan bersaing sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi dapat terus berjalan dan bertahan melawan perubahan yang sangat cepat. Pelayanan departemen hukum dan HAM yang dibutuhkan saat ini adalah pelayanan yang prima. Sumberdaya manusia yang berkualitas dan mempunyai produktivitas yang tinggi akan menunjang peningkatan kualitas dan produktivitas pelaksanaan program-program departemen hukum dan HAM.

Visi dari departemen hukum dan HAM adalah terciptanya pelayanan prima pada bidang hukum dan hak asasi manusia dengan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, handal dan bertanggungjawab. Sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

1. perencanaan, pengkoordinasian, pembinaan, pengendalian dan pengawasan program di bidang hukum dan hak asasi manusia;
2. penegakan hukum dibidang pemasyarakatan, keimigrasian, administrasi, administrasi hukum umum dan hak atas kekayaan intelektual;
3. perlindungan, pemajuan, pemenuhan, penegakan, dan penghormatan hak asasi manusia;
4. pelayanan prima dibidang hukum dan pengembangan budaya hukum, serta diseminasi hak asasi manusia;
5. pelaksanaan dan kebijakan teknis administrasi dilingkungan kantor wilayah jawa timur; (sumber : [www.depkehham.go.id](http://www.depkehham.go.id))

Dari fungsi dan tugas yang diemban oleh kantor departemen hukum dan HAM Kota Surabaya maka peranan pegawai negeri sipil amat penting. Efektifitas organisasi banyak dipengaruhi oleh efektifitas individu, sehingga rendahnya kinerja pegawai berpengaruh pula pada rendahnya kinerja departemen hukum dan HAM secara keseluruhan. Kinerja dipengaruhi oleh karakteristik individu (kemampuan dan keterampilan, kepribadian, persepsi, sikap, pengalaman, jenis kelamin, umur, ras, ciri, dan kapasitas belajar) dan lingkungan kerjanya meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kebijakan, aturan-aturan, penghargaan, dan sanksi serta sumber daya (Dharma, 2004).

Lingkungan kerja diantaranya mencakup aturan, penghargaan, dan sanksi. Kesemuanya termasuk didalam manajemen kinerja. Simanjuntak (2005) menyebutkan manajemen kinerja terdiri dari proses perencanaan, pembinaan dan

evaluasi. Semuanya saling berhubungan dan mempengaruhi serta mempunyai peranan yang penting bagi efektifitas organisasi dan kinerja individu di dalam organisasi tersebut. Sehingga tidak dapat salah satu dikesampingkan atau dipandang sebelah mata.

Departemen hukum dan HAM mempunyai beberapa kantor wilayah (kanwil). Kantor Wilayah (Kanwil) Depkumham RI merupakan instansi vertikal Depkumham RI yang berkedudukan di setiap provinsi, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI. Kanwil terdiri atas beberapa divisi serta sejumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT), termasuk Kantor Imigrasi, Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), Lapas Terbuka, Lapas Narkotika, Rumah Tahanan Negara (Rutan), Cabang Rutan, Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan), Balai Pemasyarakatan (Bapas), Balai Harta Peninggalan (BHP), serta Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim).

Balai Harta Peninggalan merupakan salah satu divisi Unit Pelayanan Teknis dari departemen hukum dan HAM yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada golongan masyarakat tertentu yaitu golongan eropa, timur asing dan china. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin mengetahui kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya serta pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya. Berdasarkan hal tersebut penulis mengambil judul **“kinerja aparat pemerintah dalam pelayanan publik”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana kinerja pegawai Balai Harta Peniggalan Surabaya?
2. Bagaimana pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya.
2. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisa pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya.

#### D. Kontribusi Penelitian

##### 1. Manfaat Akademis :

- a) Bagi Penulis, untuk mengetahui kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan dalam melakukan pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.
- b) Bagi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (FIA UB) Malang, sebagai bahan referensi dan bacaan untuk pengembangan penelitian selanjutnya.
- c) Meningkatkan relevansi kurikulum berbagai program pendidikan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya (FIAUB) Malang dengan dunia kerja.

##### 2. Manfaat Praktis :

- a) Bagi Balai Harta Peninggalan, sebagai tambahan bahan referensi dalam menganalisis kinerja pegawai Balai Harta Peninggalan agar sesuai dengan tuntutan masyarakat.
- b) Bagi lembaga swadaya masyarakat (LSM), sebagai tambahan bahan referensi dalam menganalisis kinerja Balai Harta Peninggalan, sehingga dapat digunakan tambahan bahan referensi dalam melakukan pendampingan terhadap kinerja Balai Harta Peninggalan dan mengkritisnya.
- c) Bagi masyarakat sebagai pengetahuan mengenai tugas dan fungsi dari Balai Harta Peninggalan serta pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat berkaitan dengan fungsi Balai Harta Peninggalan.
- d) Bagi Pihak Lain Sebagai bahan perbandingan yang berguna dalam menambah pengetahuan, khususnya yang berkepentingan dengan pelayanan yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Dalam penyusunan penelitian ini, dibagi dalam lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika pembahasan dari penelitian ini.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini dijelaskan mengenai beberapa persepsi dasar tentang pengertian pemerintahan daerah meliputi asas, bentuk dan susunan pemerintahan daerah; kinerja meliputi definisi kinerja, jenis kinerja, manajemen kinerja, sasaran dan indikator kinerja, penilaian kinerja dan kualitas kinerja; pelayanan publik meliputi definisi, ruang lingkup, jenis pelayanan publik, kualitas pelayanan publik dan standar pelayanan minimal

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisi metode yang dipergunakan dalam penelitian ini.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Merupakan bab hasil penelitian dan pembahasan, dimana peneliti akan menguraikan gambaran umum Balai Harta Peninggalan Surabaya serta data-data yang berhasil dikumpulkan mengenai masalah dalam fokus penelitian, kemudian dianalisis dan diintepretasikan (ditafsirkan) sesuai dengan konsepsi dan teori yang dipakai dalam rangka pencapaian tujuan penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Mengungkapkan kesimpulan sebagai temuan pokok dari penelitian serta saran-saran yang disajikan secara terpisah.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pemerintahan Daerah

##### 1. Definisi

Pemerintah adalah organisasi yang memiliki kekuasaan untuk membuat dan menerapkan hukum serta undang-undang di wilayah tertentu. Lembaga atau badan yang menyelenggarakan pemerintahan negara. Sedangkan Pemerintahan adalah Tindakan atau pola dari kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Kepranataan penyelenggaraan pemerintahan yang ditujukan untuk memenuhi dan menjunjung tinggi keinginan rakyat melalui penyelenggaraan fungsi-fungsi pelayanan yang efektif. Pemerintahan juga diartikan sebagai tata pemerintahan, penyelenggaraan negara, atau pengelolaan (*management*), dimana intinya kekuasaan tidak lagi semata-mata dimiliki atau menjadi urusan pemerintah. Pemerintahan adalah sistem yang dijalankan oleh pemerintah dalam menjalankan suatu negara ([www.wikipedia.org/wiki/pemerintahan](http://www.wikipedia.org/wiki/pemerintahan)).

Pemerintahan daerah adalah pelaksana fungsi-fungsi pemerintahan daerah yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan daerah yaitu pemerintah daerah dan DPRD. Masing-masing badan atau lembaga menjalankan perannya sesuai dengan kedudukan, tugas pokok, dan fungsinya dalam sistem pemerintahan (Marbun, 2005). Dalam UU No. 32 tahun 2004 mengartikan pemerintahan daerah sebagai penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Secara teoritis keberadaan pemerintahan daerah dapat ditinjau dari berbagai bidang ilmu. Dalam ilmu politik, keberadaan pemerintahan daerah merupakan pencerminan pembagian kekuasaan berdasarkan kewilayahan (Maass dalam Muluk, 2007). Dalam ilmu ekonomi, keberadaan pemerintahan daerah mencerminkan adanya upaya peningkatan kesejahteraan individu melalui kesempatan pilihan publik karena bertambahnya permintaan dan penawaran

*public goods* (Smith dalam Muluk, 2007). Dalam ilmu administrasi, pemerintahan daerah mencerminkan adanya upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui pembagian kerja berdasarkan area atau lokasi karena bisa menyerap aspirasi dan kebutuhan yang beragam disetiap lokasi berbeda (Litterer dalam Muluk, 2007). Dalam bidang administrasi pembangunan, pemerintahan daerah mencerminkan strategi integrasi nilai untuk mencapai tujuan pembangunan melalui peningkatan kapasitas produksi sekaligus partisipasi (Heaphey dalam Muluk, 2007)

## 2. Asas-Asas Pemerintahan Daerah

Asas pemerintahan daerah yang digunakan menurut UU nomor 32 tahun 2004 (dalam Marbun, 2005) :

- a. Dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, pemerintahan daerah menggunakan asas otonomi dan tugas pembantuan.
- b. DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah, sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
- c. Kepala daerah dan wakil kepala daerah dipilih langsung, umum, bebas, rahasia, jujur dan adil oleh rakyat di daerah yang bersangkutan.

Bentuk dan Susunan Pemerintahan Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Sesuai UU Nomor 32 Tahun 2004 :

### 1. Negara sebagai Satu Sistem

Dalam pelaksanaan Negara sebagai satu sistem, maka kedudukan pemerintahan daerah adalah sub sistem dan merupakan badan operasional Negara yang langsung berhubungan dan berhadapan dengan warga Negara. Seperti dalam praktek manajemen mutakhir, kekuasaan dan kewenangan operasional sebaiknya didelegasikan ke jajaran yang lebih bawah.

Dalam praktek ketatanegaraan selama ini, otonomi daerah lebih bersifat slogan kosong dan diisi dengan jargon-jargon “demi persatuan dan kesatuan”, dan diikuti berbagai peraturan perundang-undangan yang kental dengan nuansa sentralistik. Arus sentralisasi pemerintahan tercermin dari peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang otonomi daerah atau undang-undang lainnya. Ada kesan, daerah pada prakteknya tidak diberdayakan untuk mandiri bahkan

dibuat untuk serba tergantung dari pusat. Hal ini sangat menonjol dalam pemerintahan orde baru (1965-1998) ketika seluruh gerak pembangunan di daerah semuanya tergantung dari kemauan pusat. Hal ini didukung pula oleh beberapa pemimpin daerah hasil “*dropping*” dari pusat. Rumah tangga dan keuangan daerah sangat tergantung dari “kebaikan hati” pusat.

Amandemen UUD 1945 merupakan langkah yang revolusioner dan dianggap perlu dalam menata sistem pemerintahan Indonesia di era globalisasi dan modernisasi pranata-pranata politik di Indonesia.

## 2. Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah adalah pelaksana fungsi-fungsi pemerintahan daerah yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan daerah yaitu pemerintah daerah dan DPRD. Masing-masing badan atau lembaga menjalankan perannya sesuai dengan kedudukan, tugas pokok, dan fungsinya dalam sistem pemerintahan Negara Indonesia. Pemerintah daerah dan DPRD merupakan kasatuan yang integral yang memberikan pelayanan publik sesuai dengan ketentuan hukum yang diamanatkan UUD.

Kepala daerah menyelenggarakan pemerintahan didaerahnya. Adapun kepala daerah provinsi disebut gubernur, kepala daerah kabupaten disebut bupati, dan kepala daerah kota disebut walikota. Masing-masing kepala daerah dibantu oleh wakil kepala daerah. Gubernur sebagai kepala daerah berfungsi juga sebagai wakil pemerintah pusat di daerah dalam pengertian untuk menjembatani dan memperpendek rentang kendali, pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah termasuk dalam pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan pada strata pemerintahan kabupaten dan kota.

Selanjutnya sesuai UU Nomor 32 tahun 2004, hubungan antara pemerintah daerah dan DPRD merupakan hubungan kerja yang kedudukannya setara dan bersifat kemitraan. Hal ini tercermin dalam membuat kebijakan daerah berupa peraturan daerah. Hubungan kemitraan bermakna bahwa antara pemerintah daerah dan DPRD adalah sama-sama mitra sekerja dalam membuat kebijakan daerah untuk melaksanakan otonomi daerah sesuai dengan fungsi masing-masing sehingga antar kedua lembaga itu membangun suatu hubungan kerja yang sifatnya

saling mendukung bukan merupakan lawan atau pesaing satu sama lain dalam melaksanakan fungsi masing-masing.

### 3. Hak dan Kewajiban Otonomi Daerah

Dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, pemerintahan daerah menggunakan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan. Selanjutnya dalam menyelenggarakan pemerintahan daerah, daerah mempunyai hak dan kewajiban daerah yang sekaligus merupakan pedoman yang harus dijalankan oleh setiap penyelenggara pemerintahan daerah.

Dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai hak :

- a) Mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya
- b) Memilih pemimpin daerah
- c) Mengelola aparatur daerah
- d) Mengelola kekayaan daerah
- e) Memungut pajak daerah dan retribusi daerah
- f) Mendapatkan bagi hasil dari pengelolaan sumber daya alam dan sumber data lainnya yang berada di daerah
- g) Mendapatkan sumber-sumber pendapatan lain yang sah
- h) Mendapatkan hak lainnya yang diatur dalam peraturan perundang-undangan

Dalam menyelenggarakan otonomi, kepala daerah juga diberi rambu-rambu kewajiban untuk mengimbangi hak seperti tersebut diatas. Rambu-rambu ini dimaksudkan untuk mengurangi akses seperti yang timbul dalam pelaksanaan daerah otonom, dalam hal ini DPRD dan pemerintah daerah pada kurun waktu 1999-2004 yang lalu. Hak dan kewajiban daerah ini diatur dalam pasal 21 dan 22 UU nomor 32 tahun 2004.

Dalam menyelenggarakan otonomi, daerah mempunyai kewajiban:

- a. Melindungi masyarakat, menjaga persatuan, kesatuan, dan kerukunan nasional serta keutuhan Negara kesatuan republik Indonesia
- b. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat

- c. Mengembangkan kehidupan demokrasi
- d. Mewujudkan keadilan dan pemerataan
- e. Meningkatkan pelayanan dasar pendidikan
- f. Menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan
- g. Menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak
- h. Mengembangkan sistem jaminan sosial
- i. Menyusun perencanaan dan tata ruang daerah
- j. Mengembangkan sumber daya produktif didaerah
- k. Melestarikan lingkungan hidup
- l. Mengelola administrasi kependudukan
- m. Melestarikan nilai sosial budaya
- n. Membentuk dan menerapkan peraturan perundang-undangan sesuai dengan kewenangannya
- o. Kewajiban lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan

Hak dan kewajiban daerah seperti diatas dimaksudkan untuk diwujudkan dalam rencana kerja pemerintah daerah dan dijabarkan dalam bentuk APBD yang dikelola dalam sistem pengelolaan keuangan yang dilakukan secara efisien, efektif, transparan, akuntabel, tertib, adil, patut, dan taat pada peraturan perundang-undangan.

#### 4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan Pemerintahan Daerah

##### a) Kedudukan DPRD dan Susunan Pemerintahan Daerah

Selama 60 tahun sejak 1945 sampai 2005, kedudukan DPRD dalam bentuk dan susunan pemerintahan daerah berlangsung “naik turun” dan mengalami “pasang surut” sesuai dengan perubahan politik pada waktu itu. Pergantian UU nomor 22 tahun 1999 telah didahului dengan pergantian UU dibidang politik yaitu UU nomor 3 tahun 1999 tentang pemilihan umum diperbarui dengan UU nomor 12 tahun 2003 tentang pemilu ; UU nomor 4 tahun 1999 tentang susunan dan kedudukan MPR, DPR, dan DPRD yang diperbarui dengan UU nomor 22 tahun

2003 tentang susunan dan kedudukan MPR, DPR, DPD, dan DPRD (Marbun, 2005).

Dalam rumusan pasal 3 ayat 1 UU nomor 32 tahun 2004 disebutkan pemerintahan daerah adalah :

- a. Pemerintahan daerah provinsi yang terdiri atas pemerintah daerah provinsi dan DPRD provinsi.
- b. Pemerintahan kabupaten/kota yang terdiri atas pemerintah daerah kabupaten/kota dan DPRD kabupaten/kota.

Lebih jauh dalam pasal 40 UU nomor 32 tahun 2004 dirumuskan bahwa DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah dan berkedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah.

#### 5. Pemilihan Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah

Dalam UU nomor 12 tahun 2008 sebagai perubahan atas UU nomor 32 tahun 2004, dalam pasal 56 disebutkan bahwa Kepala daerah dan wakil kepala daerah dipilih dalam satu pasangan calon yang dilaksanakan secara demokratis berdasarkan asas langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil. Pasangan calon diusulkan oleh partai politik, gabungan partai politik, atau perseorangan yang didukung oleh sejumlah orang yang memenuhi persyaratan sebagaimana ketentuan dalam Undang-Undang nomor 12 tahun 2008.

Dalam hal penyelenggaraan pemilihan kepala daerah dan wakil kepala daerah akan berlangsung sebelum terbentuknya panitia pengawas pemilihan oleh Badan Pengawas Pemilu, DPRD berwenang membentuk panitia pengawas pemilihan kepala daerah dan wakil kepala daerah (UU nomor 12 tahun 2008 Pasal 236A).

#### 6. Perangkat Daerah

Dalam menjalankan roda pemerintahan daerah otonom diperlukan perangkat daerah yang kapabel dan terlatih serta mampu bekerja sesuai dengan kemajuan teknologi, terutama dibidang informasi. Perangkat daerah adalah lembaga atau badan pada pemerintah daerah yang bertanggungjawab kepada

kepala daerah dan membantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Perangkat daerah provinsi terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah. Adapun perangkat daerah kabupaten/kota terdiri atas sekretariat daerah, sekretariat DPRD, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan, dan kelurahan (Marbun, 2005).

## B. Kinerja

### 1. Definisi

Kinerja (*performance*) menjadi isu dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, dan dibawah ini disajikan beberapa diantaranya:

1. Kinerja: adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel dalam Ruky, 2001).
2. Kinerja: Keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad dalam Ruky, 2001).
3. Kinerja adalah pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang (Kurb dalam Ruky, 2001).
4. Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya (Gilbert dalam Ruky, 2001).

Dari berbagai pengertian tersebut diatas, pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah *in-put* menjadi *out-put* (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan

landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya. Menurut Gibson (dalam Ruky, 2001) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain :

1. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward sistem*).

## 2. Jenis Kinerja

Klasifikasi tingkatan kinerja dibagi menjadi tiga yaitu kinerja individu, kinerja proses dan kinerja organisasi yang terdapat dalam Sudarto (1993) yang dinyatakan sebagai berikut:

### a. Kinerja Individu

Hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu.

### b. Kinerja Proses

Hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan organisasi.

### c. Kinerja Organisasi

Hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses serta kinerja individu yang membutuhkan standar

kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif tidak selalu mencerminkan organisasi.

Kinerja individu disebut juga dengan kinerja aparat. Pengukuran kinerja aparat yang ditimbulkan sebagai akibat proses pengambilan keputusan manajemen organisasi, merupakan persoalan yang kompleks dan sulit karena menyangkut persoalan pemanfaatan modal, efisiensi dan reabilitas dan reabilitas dari kegiatan organisasi dan menyangkut nilai serta keamanan dari berbagai tuntutan yang timbul terhadap orang dari pihak ketiga.

Dengan demikian kinerja aparat dapat diartikan sebagai suatu bentuk ukuran efisiensi dan efektif tidaknya suatu organisasi itu dijalankan. Dapat dikatakan juga bahwa kinerja aparat merupakan suatu tingkat kemampuan seseorang dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk mengetahui seberapa besar tingkatan kinerja aparat dalam organisasi pemerintahan dapat dilihat dari beberapa aspek diantaranya kemampuan aparat dalam menyelesaikan tugas, disiplin dan semangat kerja (Anthony, 1990).

Untuk dapat mencapai pelayanan yang sesuai dengan harapan dan tuntutan maka dibutuhkan aparat pelaksana yang mengerjakan tugasnya sebagaimana ditetapkan dalam organisasi tersebut. Aparat pelaksana merupakan faktor determinan bagi tercapainya efektivitas pelayanan masyarakat. Jika dikaitkan dengan kualitas, maka dapat dikatakan bahwa aparat yang berkualitas adalah aparat yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menjadi teladan bagi aparat lainnya. Dengan demikian sifat-sifat yang melekat pada seorang pemimpin juga terdapat pada aparat pelaksana walaupun derajat kualitas pribadi yang dimilikinya lebih rendah. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas aparat dapat dilihat dari aspek kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Yuwono (1991) menyatakan bahwa semangat kerja adalah tersedianya sikap kejiwaan dan perasaan yang berupa kesediaan untuk melakukan usaha-usaha untuk mencapai tujuan kelompok. Pandangan tersebut mengandung pengertian bahwa untuk bekerja bersama-sama dalam lingkungan dengan baik dilandasi

dengan perasaan sukarela dan sadar terhadap tujuan yang akan dicapai. Jadi kerja sama tidak hanya sekedar memenuhi tugas untuk kerja sama dengan rekan sekerja akan tetapi harus dilandasi dengan kesadaran bahwa tanpa kerja sama tidak akan mencapai tujuan atau hasil yang lebih baik.

Indikator yang menunjukkan adanya semangat kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kesiediaan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi;
- b. Kesetiaan pada organisasi;
- c. Kuatnya stamina organisasi atau kemampuan organisasi untuk bertahan selama masa-masa sulit;
- d. Tingginya minat pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi;
- e. Adanya kebebasan mengeluarkan inisiatif yang wajar;
- f. Adanya kebanggaan terhadap organisasi.

Salah satu bentuk perwujudan sikap mental yang berhubungan dengan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan atau norma-norma yang mengandung nilai-nilai kebenaran yang telah ditetapkan antara lain berupa disiplin. Sinungun (1995) mendefinisikan disiplin sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Prijodarminto (1994) menyatakan bahwa disiplin mempunyai tiga aspek sebagai berikut:

- a) Sikap mental, yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak;
- b) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan; norma; kriteria dan standar tadi

merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan;

- c) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Dalam sikap disiplin dituntut adanya kesanggupan untuk mengetahui dan menghayati aturan-aturan, norma-norma hukum dan aturan lainnya yang berlaku sehingga secara sadar akan mentaati dan melaksanakannya.

Sedangkan Simanjuntak (2005) menyebutkan bahwa kinerja dibagi atas dua tingkatan yaitu kinerja organisasi dan kinerja individu.

#### 1. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah akumulasi kinerja semua unit organisasi, yang sama dengan penjumlahan kinerja semua orang atau individu yang bekerja di organisasi tersebut. Dengan demikian kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap orang yang bekerja di organisasi tersebut.

##### a. Dukungan organisasi

Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi antara lain dalam penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi, dan penyediaan prasarana dan sarana kerja. Dalam penyusunan struktur organisasi sering timbul masalah ketidakseimbangan beban kerja, tumpang tindih, hambatan birokrasi dan atau efektivitas pengawasan yang menyebabkan kinerja organisasi menjadi rendah. Bila satu unit mempunyai beban kerja terlalu berat, sementara unit-unit yang lain mempunyai beban kerja yang ringan, maka kinerja organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh atau tergantung pada unit organisasi berbeban berat.

Penyusunan struktur organisasi berjenjang dapat menimbulkan masalah birokrasi, yaitu kelambatan dalam proses penyampaian informasi dari pimpinan tertinggi sampai level yang paling bawah dan sebaliknya penyampaian informasi dari level yang paling bawah ke level yang paling tinggi. Akibatnya, dapat timbul kelambatan dalam pelaksanaan operasional dan dalam proses pengambilan keputusan. Di pihak lain, upaya memperpendek jenjang struktur organisasi menimbulkan konsekuensi untuk memperluas rentang kendali pengawasan yang

dapat mengakibatkan pengawasan menjadi kurang efektif.

Penyusunan struktur organisasi yang kurang cermat dapat menimbulkan masalah tumpang tindih, yaitu tugas atau pencapaian sasaran tertentu dilaksanakan oleh beberapa orang di beberapa unit organisasi. Masalah seperti ini bukan hanya mencerminkan pemborosan daya dan waktu, akan tetapi sering menimbulkan gesekan atau konflik antar unit organisasi, yang lebih lanjut akan menghambat kelancaran pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

Kinerja organisasi juga sangat dipengaruhi oleh penggunaan teknologi. Semua organisasi cenderung untuk berlomba-lomba menggunakan teknologi yang paling mutakhir. Namun harus disadari bahwa teknologi maju tersebut dapat dimanfaatkan hanya bila didukung oleh sumber daya manusia berkualitas yang mampu menggunakannya secara optimal. Demikian juga pengorganisasian perlu menjamin penyediaan berbagai sarana, prasarana dan alat-alat kerja lain.

Penyusunan struktur organisasi, pemilihan teknologi dan penyediaan sarana kerja secara langsung dan tidak langsung juga mempengaruhi kinerja setiap individu. Rumusan tugas pokok setiap unit organisasi yang diurai menjadi tugas pokok setiap individu akan diurai lebih lanjut menjadi uraian jabatan masing-masing pegawai.

#### b. Peranan manajemen

Manajemen adalah suatu proses mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sumber-sumber secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, manajemen melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, perencanaan dan pembinaan pegawai, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam hubungan ini, manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini :

1. Merumuskan atau mengkoordinasikan perumusan visi dan misi organisasi serta menguraikannya menjadi tugas pokok unit-unit organisasi, hingga tugas pokok dan uraian jabatan setiap individu.
2. Menyusun struktur organisasi dengan tugas pokok, fungsi-fungsi dan sasaran masing-masing unit organisasi.
3. Menyusun sistem dan mekanisme kerja yang jelas baik di masing-masing unit

organisasi maupun antar unit organisasi.

4. Merencanakan dan mengadakan sarana dan peralatan kerja, termasuk gedung dan peralatan kantor dan atau tempat kerja, serta alat-alat kerja lainnya.
5. Merencanakan dan mengadakan pegawai untuk mengisi semua jabatan yang ada, masing-masing dengan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan jabatan.
6. Mengawasi pelaksanaan tugas disemua unit organisasi.

c. Dukungan pegawai

Dukungan organisasi dan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dimaksudkan untuk memberikan kemudahan, memfasilitasi dan mendorong semua pegawai untuk menaikkan kinerjanya secara optimal. Dengan demikian kinerja setiap pegawai dipengaruhi oleh kompetensi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

2. Kinerja Individu

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

a. Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja.

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Demikian juga gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan konsentrasi melaksanakan pekerjaan.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang akan memiliki kinerja yang rendah.

b. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan hanya untuk meningkatkan kinerja tapi juga untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan dalam bekerja.

c. Dukungan manajemen

Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh pegawai untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen atau pemimpin dapat melakukan antara lain :

- a. Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai.

- b. Mendorong pegawai untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
- c. Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pegawai untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.
- d. Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam setiap melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.

### 3. Manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok kerja dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Tujuan umum dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan budaya dimana para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan yang berkesinambungan dari proses kerja dan kontribusi serta kemampuan mereka sendiri.

Manajemen kinerja mengandung unsur-unsur penting sebagai berikut :

- a) Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati;
- b) Sebuah proses;
- c) Pemahaman bersama;
- d) Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia;
- e) Pencapaian.

Proses manajemen kinerja dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi dan mengintegrasikan sasaran individu dan organisasi. Manajemen kinerja memungkinkan individu untuk mengekspresikan pandangan mereka tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan, arah yang akan dituju dan bagaimana seharusnya mereka dikelola.

Manajemen kinerja juga berkenaan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan yang saling berhubungan. Ia dapat menjadi suatu kekuatan penggabung yang amat kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan bersama secara tepat sebagai bagian fundamental dari suatu pendekatan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya dilaksanakan oleh tiap pimpinan di dalam organisasi yang bersangkutan (Dharma, 2004).

Simanjuntak (2005) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolak ukur dan metode pengukuran serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumber daya manusia. Hasil dari perencanaan merupakan masukan bagi pembinaan. Fase pembinaan mencakup semua upaya yang dilakukan untuk setiap orang dan kelompok bekerja secara optimal, yaitu dengan memberikan bimbingan dan motivasi serta penjelasan mengenai tujuan penilaian dan cara penilaian kinerja. Selanjutnya hasil evaluasi kinerja dimaksudkan untuk menghindari keterlambatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi kinerja juga digunakan sebagai masukan dalam rangka perencanaan kinerja lebih lanjut.

#### a. Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja adalah proses penyusunan rencana kegiatan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja setiap orang. Rencana kegiatan terdiri dari tiga komponen yaitu :

- 1) Uraian jabatan atau uraian tugas;
- 2) Sasaran kinerja;
- 3) Rencana tindakan kinerja.

Uraian jabatan memuat daftar semua kegiatan yang harus dilakukan dalam jabatan tersebut, mencakup tanggung jawab utama yang terus menerus dilaksanakan dalam suatu jabatan. Sasaran kinerja adalah kondisi atau target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dalam rangka mencapai sasaran

kinerja, uraian jabatan dirinci menjadi rencana tindakan kinerja, yaitu tindakan dan tahapan-tahapan yang akan dilakukan .

b. Pembinaan kinerja

Pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja serta meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja dapat dilakukan antara lain dengan :

- 1) Mendorong pegawai memahami uraian tugas atau uraian jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya;
- 2) Mendorong pegawai memahami sasaran yang harus dicapai, yaitu kondisi akhir yang dapat diukur setelah melaksanakan tanggung jawabnya;
- 3) Membantu pegawai memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai;
- 4) Memberdayakan pegawai melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan, rotasi, penugasan dan lain-lain;
- 5) Menumbuhkan motivasi dan etos kerja;
- 6) Menciptakan iklim kerja yang kondusif.

c. Evaluasi kinerja

Merupakan suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja suatu organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam organisasi tersebut. Evaluasi kinerja terdiri dari beberapa tahap yaitu :

1. Mengumpulkan dan menyeleksi informasi;
2. Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data;
3. Mengembangkan dan mengkaji informasi;
4. Menarik kesimpulan.

#### 4. Sasaran dan indikator kinerja

Suatu sasaran memberikan uraian tentang apa yang harus dapat dicapai atau suatu titik yang harus dibidik. Target atau sasaran menentukan apa yang harus dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen, kelompok dan individu. Sasaran kerja yang baik paling tidak memiliki ciri :

- a) Konsisten
- b) Tepat
- c) Menantang
- d) Dapat diukur
- e) Dapat dicapai
- f) Disepakati
- g) Dihubungkan dengan waktu
- h) Berorientasi kerja kelompok

Definisi ini kedengarannya sederhana saja, akan tetapi dibutuhkan lebih banyak ketepatan dalam mendefinisikan dua tipe utama dari sasaran serta berbagai macam cara pengekspresian sasaran itu pada tingkat organisasi serta individu. Ada dua tipe utama sasaran, yaitu sasaran kerja dan pengembangan.

Sasaran kerja atau operasional menunjuk kepada hasil yang harus dicapai atau kontribusi yang harus diberikan terhadap pencapaian sasaran kelompok, departemen dan organisasi, nilai-nilai dasar dan rencana strategis. Pada tingkat kelompok berhubungan secara spesifik dengan sasaran kelompok dan kontribusi yang diharapkan bagi pencapaian target departemental suatu organisasi. Pada tingkat departemental atau fungsional berhubungan dengan sasaran-sasaran organisasi, menguraikan misi, target serta sasaran yang harus dicapai oleh suatu fungsi atau departemen.

Idealnya suatu manajemen kinerja tidak hanya mendefinisikan sasaran bagi tiap tingkatan tetapi juga mengintegrasikan mereka sehingga suatu visi bersama tentang persyaratan kinerja dapat tercipta di seluruh badan organisasi, semuanya memberikan kontribusinya kepada pencapaian sasaran akhir yaitu

efektifitas dan keberhasilan organisasi. Sasaran pengembangan yaitu sasaran individu atau pendidikan, adalah berkenaan dengan apa yang harus dilakukan dan dipelajari seseorang untuk meningkatkan kinerja serta kompetensi mereka (Dharma, 2004).

## 5. Penilaian Kinerja

Hal yang terkait dengan kinerja adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu penilaian mutu atau kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan dengan evaluasi kinerja pegawai dalam melakukan tugas-tugas yang harus dipenuhinya (*working performance evaluation*). Sebagai dasar dalam menetapkan insentif dan sistem penghargaan (*reward sistem*) pada pegawai adalah penilaian kinerja yang harus dinilai secara obyektif dan sistematis sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara pegawai. Penilaian kinerja pegawai negeri diatur dengan Peraturan Pemerintah (PP) No.10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang bersifat nasional dan bertujuan memberikan pedoman seragam pada setiap lembaga pemerintah yang beraneka ragam tugas dan fungsinya tentang cara penilaian kinerja. Oleh karenanya, PP No. 10/1979 dilengkapi dengan lampiran tentang rincian unsur yang dinilai dalam butir-butir. Adapun pada setiap butir terdapat angka penilaian (Dharma, 2004).

Penilaian kinerja dilaksanakan bersama oleh individu dan si penilai untuk dapat menilai seberapa baiknya si individu telah mencapai rencana kinerja mereka. Hasilnya dicatat di dalam formulir perencanaan dan penilaian kinerja. Pencapaian sasaran diindikasikan oleh si penilai sebagai : terpenuhi, apabila sasaran telah tercapai sepenuhnya ataupun terlampaui ; terpenuhi sebagian, jika sebagian dari sasaran telah terpenuhi atau tingkat pencapaiannya kurang daripada apa yang direncanakan ; Penilaian kerja adalah proses dimana setiap organisasi atau instansi melakukan evaluasi pelaksanaan kerja setiap pegawai yang ada. Penilaian dilakukan terhadap seberapa besar kontribusi pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil dari penilaian tersebut akan dijadikan sebagai umpan balik untuk perbaikan kinerja pegawai selanjutnya, beserta perbaikan kondisi yang mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai. Penilaian kerja merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas-tugas yang

dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Agar dapat menghasilkan penilaian kerja yang valid maka menurut Dharma (2004) sistem penilaian kerja harus berlandaskan prinsip-prinsip dasar yaitu :

1. keadilan

penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai bagus, demikian pula sebaliknya.

2. transparansi

proses penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut, dan lain-lain. Penerapan prinsip transparansi dimaksudkan untuk meminimalisir penyalahgunaan informasi untuk kepentingan-kepentingan lain yang tidak semestinya terjadi.

3. independensi

penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian kinerja tahun sebelumnya. Penilaian kinerja harus independen antara tahun yang satu dengan tahun yang lain. Independensi ini juga terkait dengan kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga dapat dihindarkan bias dalam penilaian kinerja.

4. pemberdayaan

penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya masih rendah untuk mampu berkinerja tinggi.

5. non diskriminasi

proses pengukuran kinerja harus tidak membeda-bedakan pegawai menurut suku bangsa, agama, ras, dan golongan.

## 6. semangat berkompetensi

Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetensi di antara para pegawai untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya secara sehat.

Menurut Dharma, 2004 terdapat tiga jenis penilaian yang dapat dilakukan yaitu penilaian atas diri sendiri, penilaian oleh bawahan dan penilaian oleh rekan sejawat.

### a. Penilaian Atas Diri Sendiri

Adalah proses dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri. Struktur dari penilaian diri sendiri biasanya diberikan melalui sebuah formulir penilaian diri sendiri yang di isi oleh si individu sebelum pertemuan evaluasi. Inilah yang disebutkan oleh Mergerison dalam Dharma (2004) sebagai sebuah pendekatan konstruktif terhadap penilaian dimana sang pimpinan menyelenggarakan pertemuan itu dengan basis pemecahan masalah bersama, memfokuskan kepada pengidentifikasian dan eksplorasi dari masalah-masalah kunci yang dihadapi si pegawai.

### b. Penilaian Oleh Bawahan

Menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang suatu aspek tertentu dari kinerja pimpinannya. Tujuannya adalah untuk membuat para pimpinan lebih menyadari tentang persoalan-persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut pandang bawahan mereka. Penilaian ke atas dapat dibuat baik melalui penilaian formil oleh bawahan ataupun sebagai bagian dari prosedur evaluasi yang normal.

Penilaian ke atas formil dapat dilakukan dengan meminta para bawahan untuk memberikan penilaian kinerja kepada pemimpin mereka di bawah beberapa butir topik. Ini umumnya berhubungan dengan aspek pengelolaan orang dari peran mereka, seperti menetapkan sasaran-sasaran, memberikan panduan yang jelas dan dukungan, memberdayakan, memotivasikan, pelatihan serta menilai kinerja serta kebutuhan-kebutuhan pengembangan.

Rasionalisasi bagi suatu penilaian ke atas yang formil ini adalah bahwa dari sudut pandang mereka, para bawahan seharusnya dapat memberikan

komentar-komentar yang sama akurat mengenai kinerja pimpinan mereka dalam peran mengelola manusia. Masalahnya pimpinan mungkin merasa terancam oleh penilaian ke atas ini, yang mereka rasakan sebagai merusak otoritas mereka dan memungkinkan staf mereka untuk mengekspresikan ketidak senangan daripada suatu opini yang dipertimbangkan.

### c. Penilaian Oleh Rekan Sejawat

Adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama. Praktek yang bisa terjadi adalah meminta para individu untuk memberikan penilaian kepada kolega tim atau jaringan kerja mereka yang lainnya dibawah beberapa topik. Kelebihan dari penilaian sejawat ini adalah bahwa mereka memperkenalkan suatu perspektif yang berbeda daripada yang dimiliki oleh para pimpinan dan memungkinkan untuk mendapatkan beberapa penilaian yang independen, karena mereka berasal dari para kolega, mungkin akan lebih dihargai daripada yang diberikan oleh atasan.

Evaluasi oleh rekan sejawat ini lebih mungkin untuk berjalan dengan baik pada suatu organisasi yang memiliki struktur yang non hierarkis dan berbasiskan tim dan suatu budaya organisasi yang partisipasif dimana kerja sama tim yang efektif diterima sebagai salah satu nilai dasarnya.

## 6. Kualitas Kinerja

Penilaian kinerja belum tentu menggambarkan kualitas kinerja mengingat kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan masyarakat. Kata kualitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian kualitas menurut Tjiptono dalam Kurniawan (2005) adalah :

- a) kesesuaian dengan persyaratan
- b) kecocokan untuk pemakaian
- c) perbaikan berkelanjutan
- d) bebas dari kerusakan atau cacat
- e) pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat

- f) melakukan segala sesuatu secara benar
- g) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan

Kualitas sering kali diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan atau sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan. Suatu ketentuan standar kinerja hendaknya berbentuk suatu pernyataan bahwa kinerja akan memenuhi standar apabila suatu hasil yang diinginkan, dan ditentukan dapat diamati telah terjadi (Dharma, 2004). Hasil tersebut antara lain :

- a. pencapaian dari norma-norma operasional yang telah ditentukan bagi bidang-bidang seperti prosedur-prosedur administratif, praktek perburuhan yang baik, dan kepuasan pelanggan.
- b. Pencapaian standar-standar *service delivery* yang telah ditetapkan.
- c. Proporsi dari dipakainya suatu layanan atau fasilitas.
- d. Perubahan dalam perilaku pegawai, pelanggan, dan orang –orang penting lainnya dalam organisasi.
- e. Reaksi pelanggan dan pihak-pihak luar terhadap layanan yang diberikan.
- f. Sejauh mana perilaku dan kinerja mendukung nilai-nilai dasar dalam bidang-bidang seperti kualitas, kepedulian terhadap sesama dan kerjasama tim.
- g. Kecepatan tanggapan terhadap permintaan-permintaan.
- h. Terpenuhinya standar akurasi yang telah ditentukan.

Pengukuran kinerja dibagi dalam empat macam, yaitu uang, waktu, efek dan reaksi. Ukuran uang, termasuk meningkatkan pendapatan, menekan pengeluaran dan meningkatkan keuntungan. Ukuran waktu, kinerja yang ditunjukkan dengan jadwal waktu kerja tertentu, dan kecepatan menanggapi pelanggan. Ukuran efek, pencapaian standar, perubahan perilaku dan kualitas pelayanan. Reaksi, diukur melalui penilaian oleh mitra, pelanggan dan tingkat keluhan-keluhan pelanggan.

Berikut ini adalah garis-garis besar bagi penentuan ukuran-ukuran kinerja:

- a. Ukuran harus berhubungan dengan hasil yang dicapai, bukan usaha untuk mencapainya.
- b. Hasil tersebut harus berada pada konteks pemegang pekerjaan.
- c. Ukuran harus bersifat objektif dan dapat diamati.
- d. Data harus tersedia untuk pengukuran.
- e. Ukuran yang ada harus dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin.

Salah satu cara untuk menentukan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi dan kurang efektif adalah dengan mendapatkan indikator positif dan indikator negatif bagi tiap kompetensi. Indikator positif :

- a. Mencapai tingkat kinerja yang tinggi dari tim.
- b. Menentukan sasaran, rencana dan harapan secara jelas.
- c. Memantau kinerja secara terus-menerus dan memberikan umpan balik yang baik.
- d. Menjaga hubungan yang efektif dengan orang individu dan tim secara keseluruhan.
- e. Mengembangkan rasa memiliki tujuan bersama di dalam tim.
- f. Membangun moril tim dan secara efektif memberikan motivasi kepada anggota-anggota individu dengan memberikan pengakuan atas kontribusi mereka dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi mereka yang berkinerja kurang.

Indikator negatif :

- a. Tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi dari tim.
- b. Gagal mengklarifikasikan sasaran atau standar kinerja.
- c. Tidak memberikan perhatian yang cukup kepada kebutuhan individu dan kelompok.

- d. Tidak memantau maupun memberikan umpan balik yang efektif terhadap kinerja.
- e. Tidak konsisten dalam memberikan imbalan bagi kinerja yang baik dan mengambil tindakan bagi mereka yang berkinerja kurang.

Kriteria bagi penilaian kinerja harus berimbang di antara :

- a. Pencapaian dalam hubungannya dengan berbagai sasaran
- b. Perilaku dalam pekerjaan sejauh ia mempengaruhi peningkatan kinerja
- c. Efektifitas sehari-hari

Kriteria ini hendaknya jangan dibatasi pada beberapa sasaran yang dapat dihitung secara kuantitatif. Pada banyak pekerjaan, pertimbangan yang paling penting adalah efektifitas si pemegang pekerjaan tersebut sehari-harinya dalam memenuhi standar-standar kinerja yang berkelanjutan yang berhubungan dengan tugas-tugas kunci mereka.

## C. Pelayanan Publik

### 1. Definisi

Tertuang tiga makna dalam kosa kata pelayanan, yaitu: perbuatan, pemenuhan kebutuhan, dan kemudahan. Dengan demikian, pada makna pelayanan ada kandungan unsur keaktifan dari sebuah perbuatan. Yang artinya pula bukan suatu tindakan yang menunggu sebuah aktivitas. Tetapi pelayanan menunjuk suatu gerak aktivitas aktif. Ia berdiri dalam kesantunan dan kerendahan hati untuk siap-cekatan dalam gerak aba-aba yang dikehendaki *stake holders*. Ia berdiri pada posisi kerendahan hati dengan kesiapan membuka diri tanpa protes dan tidak menggantung harapan untuk keuntungan diri sesaat. Keaktifan dapat saja berwujud kemampuan mencari tahu akan kebutuhan yang akan dilayani. Karena dalam konteks ini berkenaan dengan publik, maka konsepsi pelayanan publik, sebenarnya berhubungan dengan keaktifan untuk mencari tahu lebih jauh kebutuhan dan kehendak publik tersebut. Adalah suatu kenihilan jika masih terdapat pembatas antara publik *servant* dan *user*. Persoalan akan muncul kemudian, jika makna pelayanan hanya sebagai alih kosa kata dari *plagiat*

konsepsi dunia bisnis (Noor,2001).

Dalam lampiran 3 keputusan MenPAN Nomor 63 / Kep / M.PAN/7/2003 paragraf 1 butir C (dalam Patra, 2006 ), istilah pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan. Menurut peraturan daerah propinsi jawa timur tentang pelayanan publik (dalam Patra, 2006 ), yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga Negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik.

## 2. Ruang Lingkup

Berdasarkan pengertian tersebut, maka ruang lingkup pelayanan publik hanya meliputi kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah. Instansi pemerintah sebagai organisasi publik memang berbeda dengan organisasi bisnis. Menurut Kasim (dalam Patra, 2006 ) organisasi publik memiliki ciri-ciri :

- a. tidak semua otonomi tetapi dikuasai oleh faktor-faktor eksternal
- b. secara resmi diadakan untuk pelayanan masyarakat
- c. tidak dimaksudkan untuk berkembang menjadi besar, sehingga merugikan organisasi publik lain
- d. kesehatan organisasi publik diukur melalui kontribusinya terhadap tujuan politik dan kemampuan mencapai hasil maksimum dengan sumber daya yang tersedia
- e. kualitas pelayanan yang buruk akan memberikan pengaruh politik yang negatif atau merugikan.

Kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan manusia, baik secara personal maupun

institusional. Manusia secara personal dalam kehidupannya memerlukan beberapa jenis kebutuhan yang dalam pemenuhannya terpaksa harus berhubungan dengan organisasi pelayanan publik. Beberapa kebutuhan tersebut diantaranya berkaitan dengan pengurusan surat-surat kelengkapan diri dan kepemilikan, misalnya akte kelahiran, KTP, SIM, sertifikat tanah, dsb. Pemenuhan kebutuhan dasar seperti kebutuhan akan air minum, penerangan, perumahan, komunikasi, kesehatan. Kebutuhan yang berkaitan dengan perijinan seperti IMB, ijin mendirikan usaha, ijin menyelenggarakan keramaian, ijin pemasangan iklan. Berbagai jenis pemenuhan kebutuhan tersebut sebagian besar diselenggarakan oleh organisasi publik.

Sedangkan yang termasuk lingkup pelayanan publik adalah tugas pemerintahan memberikan pelayanan kepada rakyat banyak terhadap kebutuhan dasar atau kebutuhan minimum manusia. Diantaranya meliputi pelayanan dibidang sandang, pangan, papan, kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan sosial. Tugas pelayanan publik adalah tugas memberikan pelayanan kepada umum tanpa membeda-bedakan dan diberikan secara cuma-cuma atau dengan biaya sedemikian rupa sehingga kelompok paling tidak mampu-pun mampu menjangkaunya (Patra, 2006).

Terdapat 3 kelompok pelayanan publik, antara lain :

- a) Kelompok Pelayanan Administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. (KTP, Akte Nikah, Akte kelahiran, Akte kematian, BPKB, SIM, IMB, Paspor, sertifikat kepemilikan/penguasaan tanah dsb).
- b) Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telpon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dsb.
- c) Kelompok Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dsb.

Didalam pelaksanaannya, pemberian pelayanan oleh pemerintah kepada masyarakat dapat dilakukan melalui beberapa pola :

a. Fungsional

pola pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.

b. Terpusat

Pola pelayanan yang diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.

c. Terpadu

Terpadu satu atap : pola pelayanan yang diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatuatapkan.

Terpadu satu pintu : pola pelayanan yang diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.

d. Gugus Tugas

petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

(lampiran KepMEN PAN No KEP/63/MEN.PAN/7/2003)

### 3. Jenis Pelayanan Publik

Pelayanan publik dibatasi pada aktivitas pelayanan yang dilaksanakan aparat pemerintah, bisa dalam bentuk barang maupun jasa. Menurut Hartono (dalam Patra, 2006), pelayanan publik berdasarkan sifatnya dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yakni :

1. Bersifat umum

Pelayanan yang diberikan kepada siapapun yang membutuhkan pelayanan, diberikan oleh instansi publik yang berwenang dalam bidang tersebut. Misalnya pelayanan untuk memperoleh dokumen pribadi antara lain jati diri, status seseorang, dan dokumen tentang pembuktian pemilikan benda-benda tetap dan benda-benda bergerak.

2. Bersifat khusus

Pelayanan yang timbul karena adanya suatu hubungan hukum diantara institusi publik tertentu dengan kelompok masyarakat atau publik tertentu. Keduanya hanya dapat dijalankan oleh aparat dan administrasi Negara yang professional.

Moenir (2006) menyebutkan layanan umum yang dilakukan oleh siapapun, bentuknya tidak terlepas dari tiga macam, yaitu layanan dengan lisan, layanan melalui tulisan, layanan dengan perbuatan. Bentuk layanan tersebut memang tidak selamanya murni, melainkan sering berkombinasi.

- a) Layanan dengan lisan

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas di bidang hubungan masyarakat, bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukannya. Agar layanan lisan sesuai dengan harapan, ada syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku layanan yaitu :

1. Memahami benar masalah-masalah yang termasuk dalam bidang tugasnya;
2. Mampu memberikan penjelasan apa 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 boleh ngobrol dan bercanda dengan teman, karena menimbulkan kesan tidak disiplin dan melalaikan tugas. Tamu menjadi segan untuk bertanya dengan memutus keasyikan ngobrol;

5. Tidak melayani orang-orang yang ingin sekedar ngobrol dengan cara yang sopan.

b) Layanan melalui tulisan

Layanan melalui tulisan merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam pelaksanaan tugas, tidak hanya dari segi jumlah tapi juga dari segi paranannya. Pada dasarnya layanan melalui tulisan cukup efisien terutama bagi layanan jarak jauh karena faktor biaya. Agar layanan dalam bentuk tulisan dapat memuaskan pihak yang dilayani, satu hal yang perlu diperhatikan adalah faktor kecepatan, baik dalam pengolahan masalah maupun dalam proses penyelesaiannya. Layanan tulisan ini terdiri dari dua golongan, pertama berupa petunjuk, informasi dan yang sejenis ditujukan pada orang-orang yang berkepentingan agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan instansi atau lembaga. Kedua, layanan berupa reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian atau penyerahan, pemberitahuan dan lain sebagainya.

c) Layanan berbentuk perbuatan

Pada umumnya layanan dalam bentuk perbuatan 70-80 % dilakukan oleh petugas-petugas di tingkat menengah dan bawah. Karena itu faktor keahlian dan keterampilan petugas sangat menentukan terhadap hasil perbuatan atau pekerjaan. Dalam kenyataan sehari-hari jenis layanan ini memang tidak terhindar dari layanan lisan, jadi antara layanan perbuatan dan layanan lisan sering bergabung. Hal ini disebabkan karena hubungan lisan paling banyak dilakukan dalam hubungan pelayanan secara umum. Hanya titik berat terletak pada perbuatan itu sendiri yang ditunggu oleh yang berkepentingan. Tujuan utama orang yang berkepentingan adalah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan.

Faktor kecepatan juga menjadi dambaan dalam bentuk pelayanan ini, disertai dengan kualitas dan hasil yang memadai. Mengenai faktor kecepatan, hal itu dapat dilakukan apabila prinsip “pekerjaan yang dapat ditangani sekarang, jangan ditunda nanti atau besok” di pegang teguh. Selanjutnya sehubungan dengan faktor kualitas hasil pekerjaan, perlu diperhatikan tiga hal penting sebagai berikut :

1. Adanya kesungguhan dalam melakukan pekerjaan dengan motif mulia, yaitu ikhlas;
2. Adanya keterampilan khusus untuk menangani pekerjaan. Untuk itu pekerja harus memiliki keterampilan yang disyaratkan atau jika belum memiliki harus terlebih dahulu mendapatkan pendidikan atau latihan yang sepadan;
3. Disiplin dalam hal waktu, prosedur dan metode yang telah ditentukan.

Berkembangnya ragam pelayanan publik dan kian tingginya tuntutan pelayanan publik yang lebih efisien, cepat, fleksibel, berbiaya rendah serta memuaskan, akan menjadikan negara pada posisi “kewalahan” manakala masih tetap memaksakan dirinya sebagai satu-satunya institusi yang “paling syah” dalam memberikan pelayanan. Bahkan jika ia tetap menempatkan diri sebagai agen tunggal dalam memberikan pelayanan, pastilah akan berada pada posisi “payah”. Karena itu, mengurus sesuatu yang semestinya tidak perlu diurus, haruslah ditinggalkan oleh negara; agar lebih berkonsentrasi pada urusan-urusan yang lebih strategis dan krusial.

#### **4. Kualitas Pelayanan Publik**

Menurut hasil studi KHN yang bekerja sama dengan Sidharta, Pohan dan Prastowo *legal research institute* setidaknya terdapat tiga masalah utama dalam kinerja pelayanan publik. Pertama, rendahnya kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh sebagian aparatur pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kedua, birokrasi yang panjang dan adanya tumpang tindih tugas serta wewenang yang menyebabkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi panjang dengan proses yang berbelit-belit. Ketiga, rendahnya pengawasan eksternal diri masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, sebagai akibat tidak jelasnya standard an prosedur pelayanan serta proses penyampaian keluhan pengguna jasa pelayanan publik (Patra, 2006).

Rokhman (2008) menyebutkan bahwa paradigma pelayanan publik bergeser dari paradigma birokratis menjadi paradigma e-government yang mengedepankan efisiensi, transparansi, dan fleksibilitas, yang akhirnya bermuara

pada kepuasan pengguna layanan publik. Berikut merupakan tabel pergeseran paradigma pelayanan publik :

**Tabel 1**  
**Pergeseran Paradigma dalam Pelayanan Publik**

	<b>Paradigma Birokratis</b>	<b>Paradigma E-Government</b>
Orientasi	Efisiensi biaya produksi	Fleksibel, pengawasan dan kepuasan pengguna (customer).
Proses organisasi	Merasionalisasikan peranan, pembagian tugas dan pengawasan hirarki vertikal	Hirarki horisontal, jaringan organisasi dan tukar informasi
Prinsip manajemen	Manajemen berdasarkan peraturan dan mandat (perintah)	Manajemen bersifat fleksibel, team work antar departemen dengan koordinasi pusat.
Gaya kepemimpinan	Memerintah dan mengawasi	Fasilitator, koordinatif dan entrepreneurship inovatif.
Komunikasi internal	Hirarki (berperingkat) dan top-down	Jaringan banyak tujuan dengan koordinasi pusat dan komunikasi langsung.
Komunikasi eksternal	Terpusat, formal dan saluran terbatas	Formal dan informal, umpan balik langsung, cepat dan banyak saluran
Cara penyampaian pelayanan	Dokumen dan interaksi antar personal	Pertukaran elektronik dan interaksi non face-to-face.
Prinsip-prinsip penyampaian pelayanan	Terstandarkan, keadilan dan sikap adil	Penyeragaman bagi semua pengguna dan bersifat personal.

Effendi (dalam Suryono, 2001) menyebutkan beberapa faktor yang

menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik (di Indonesia) antara lain adanya:

- (a) Konteks monopolistik, dalam hal ini karena tidak adanya kompetisi dari penyelenggara pelayanan publik non pemerintah, tidak ada dorongan yang kuat untuk meningkatkan jumlah, kualitas maupun pemerataan pelayanan tersebut oleh pemerintah;
- (b) Tekanan dari lingkungan, dimana faktor lingkungan amat mempengaruhi kinerja organisasi pelayanan dalam transaksi dan interaksinya antara lingkungan dengan organisasi publik;
- (c) Budaya patrimonial, dimana budaya organisasi penyelenggara pelayanan publik di Indonesia masih banyak terikat oleh tradisi-tradisi politik dan budaya masyarakat setempat yang seringkali tidak kondusif dan melanggar peraturan-peraturan yang telah ditentukan.

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada criteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Zeithaml (dalam Kurniawan, 2005) mengemukakan ada sepuluh dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolak ukur kualitas pelayanan publik, yaitu :

- a. *tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil, dan komunikasi
- b. *reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat
- c. *responsiveness*, kemampuan untuk membantu pelanggan bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan
- d. *competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan
- e. *courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan pelanggan serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi
- f. *credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat

- g. *security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko
- h. *access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan
- i. *communication*, kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.

Dalam pemenuhan hak-hak ekonomi sosial dan budaya, pelayanan publik harus memberikan kontribusi pada jaminan :

1. *availabilitas* (ketersediaan) ;
2. *aksesibilitas* (mudah diakses) ;
3. *fasilitas cuma-cuma* (gratis) atau *afordabilitas* (keterjangkauan harga) ;
4. *akseptibilitas* (kesesuaian dengan situasi dan kondisi) ;
5. *kualitas*.

Suryono (2001) menyebutkan ada 4 (empat) kemungkinan yang terjadi dalam mengukur kepuasan dan kualitas pelayanan publik, yaitu :

- (1) Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani dan pihak masyarakat yang dilayani sama sama dapat dengan mudah memahami kualitas pelayanan tersebut (*mutual knowledge*);
- (2) Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani lebih mudah memahami dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik daripada masyarakat pelanggan yang dilayani (*producer knowledge*);
- (3) Bisa jadi masyarakat pelanggan yang dilayani lebih mudah dan lebih memahami dalam mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan publik (*consumer knowledge*);
- (4) Bisa jadi baik aparat birokrasi pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani sama-sama tidak tahu dan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik (*mutual ignorance*).

Dasar untuk menilai suatu kualitas pelayanan selalu berubah dan berbeda.

Apa yang dianggap sebagai suatu pelayanan yang berkualitas saat ini tidak mustahil dianggap sebagai sesuatu yang tidak berkualitas pada saat yang lain. Oleh karena itu, kualitas dalam dapat diberi pengertian sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan dalam pemenuhan kebutuhan. Pada hakekatnya kualitas pelayanan publik dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi masyarakat atas pelayanan yang sesungguhnya mereka inginkan. Apabila pelayanan dalam prakteknya yang diterima oleh masyarakat sama dengan harapan atau keinginan mereka, maka dapat dikatakan sudah memuaskan (Kurniawan, 2005).

### 5. Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Menurut PP No. 65 tahun 2005, standar pelayanan minimal yang selanjutnya disingkat SPM adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal. Indikator SPM adalah tolok ukur prestasi kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan besaran sasaran yang hendak dipenuhi dalam pencapaian suatu SPM tertentu, berupa masukan, proses, hasil dan/atau manfaat pelayanan.

Adanya standar pelayanan minimal sangat diperlukan oleh pemerintah sebagai penyedia layanan maupun oleh masyarakat sebagai penerima layanan. Bagi pemerintah, standar pelayanan minimal dapat dijadikan tolak ukur dalam penentuan biaya yang diperlukan untuk membiayai penyediaan pelayanan tersebut. Bagi masyarakat, hal tersebut akan menjadi acuan bagi mereka mengenai kualitas dan kuantitas suatu pelayanan publik. Standar pelayanan minimum merupakan standard minimum publik yang wajib disediakan oleh pemerintah kepada masyarakat. Dengan adanya SPM (Standar Pelayanan Minimum) maka akan terjamin kualitas minimum dari suatu pelayanan publik yang dapat dinikmati oleh masyarakat. Dengan adanya SPM maka diharapkan akan terjadi pemerataan publik (Hardjanto, 2008).

Menurut Hardjanto (2008) ada beberapa hal yang ingin dicapai dengan SPM yaitu :

1. menjamin masyarakat untuk mendapatkan atau memperoleh suatu pelayanan publik dari pemerintah;
2. untuk menentukan jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk menyediakan suatu pelayanan publik;
3. membantu penilaian kinerja;
4. alat untuk meningkatkan akuntabilitas pemerintah kepada masyarakat;
5. merangsang transparansi dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan pemerintah.

Dalam PP No. 65 tahun 2005 disebutkan prinsip-prinsip standar pelayanan minimal sebagai berikut :

- (1) SPM disusun sebagai alat Pemerintah dan Pemerintahan Daerah untuk menjamin akses dan mutu pelayanan dasar kepada masyarakat secara merata dalam rangka penyelenggaraan urusan wajib.
- (2) SPM ditetapkan oleh Pemerintah dan diberlakukan untuk seluruh Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten / Kota.
- (3) Penerapan SPM oleh Pemerintahan Daerah merupakan bagian dari penyelenggaraan pelayanan dasar nasional.
- (4) SPM bersifat sederhana, konkrit, mudah diukur, terbuka, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan serta mempunyai batas waktu pencapaian.
- (5) SPM disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan, prioritas dan kemampuan keuangan nasional dan daerah serta kemampuan kelembagaan dan personil daerah dalam bidang yang bersangkutan.

Namun dalam Pelaksanaan SPM secara luas menghadapi beberapa tantangan diantaranya:

- a. Kompleksitas dalam merancang dan menyusun indikator di dalam SPM;
- b. Ketersediaan dan kemampuan penganggaran yang relatif terbatas;

Atas dasar kedua kondisi tersebut perlu dilakukan proses konsultasi publik dalam menentukan norma dan standar tertentu serta menentukan jenis pelayanan minimal apa saja yang harus ada yang disepakati bersama untuk menghindari

adanya perbedaan persepsi di dalam memberikan pelayanan publik karena memang standarisasinya belum ada, dan tiap daerah tentunya akan berbeda tergantung kondisi keuangan daerahnya serta sosio cultural daerahnya masing masing (Sapian, 2008).



### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Terdapat dua jenis penelitian yaitu penelitian deskriptif dan eksplanatif. Penelitian Deskriptif (*descriptive research*), yang biasa disebut penelitian taksonomik (*taxonomic research*), dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Jenis penelitian ini tidak sampai mempersoalkan jalinan hubungan antar variabel yang ada; tidak dimaksudkan untuk menarik generasi yang menjelaskan variabel-variabel anteseden yang menyebabkan sesuatu gejala atau kenyataan sosial. Karenanya pada suatu penelitian deskriptif tidak menggunakan dan tidak melakukan pengujian hipotesis; berarti tidak dimaksudkan untuk membangun dan mengembangkan perbendaharaan teori. Dalam pengolahan dan analisis data, lazimnya menggunakan pengolahan statistik yang bersifat deskriptif (*statistic Descriptive*) (Faisal, 2001).

Sedangkan Arikunto (2002) menyebutkan "dalam penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesa tertentu, tetapi hanya untuk menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan. Memang adakalanya dalam penelitian ingin juga membuktikan dugaan, tetapi tidak terlalu lazim. Yang umum adalah bahwa penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis.

Moleong (2006) menyebutkan metode penelitian dibagi dalam dua jenis, yaitu kualitatif, kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah membuat deskripsi objektif tentang fenomena terbatas dan menentukan apakah fenomena dapat dikontrol melalui beberapa intervensi dengan tujuan menjelaskan, meramalkan, adan atau mengontrol fenomena melalui pengumpulan data terfokus dari data numerik.

Pengamatan kuantitatif melibatkan pengukuran tingkatan suatu ciri tertentu. Untuk menemukan sesuatu dalam pengamatan, pengamat harus mengetahui apa yang menjadi ciri sesuatu itu. Untuk itu pengamat mulai mencatat atau menghitung dari satu, dua, tiga, dan seterusnya. Berdasarkan pertimbangan

tersebut, kemudian peneliti menyatakan bahwa penelitian kuantitatif mencakup setiap jenis penelitian yang didasarkan atas perhitungan presentase, rata-rata, cikuadrat, dan perhitungan statistik lainnya. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif melibatkan diri pada perhitungan atau angka atau kuantitas (Kirk dan Miller dalam Moleong, 2006).

Ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif, Kirk dan Miller (dalam Moleong, 2006) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung dari pengamatan pada manusia baik dalam kawasannya maupun dalam peristilahannya.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Penelitian dimaksudkan untuk menggambarkan variabel kinerja dari aparat Balai Harta Peninggalan dan pelayanan publik;
- b. Tidak melakukan pengujian hipotesis;
- c. Pengamatan dilakukan pada manusia yaitu aparat Balai Harta Peninggalan sebagai pemberi layanan dan masyarakat sebagai penerima layanan.

## **B. Fokus Penelitian**

Mengetahui kinerja pegawai balai harta peninggalan dalam melayani masyarakat. Selain untuk mengetahui kinerjanya juga untuk mengetahui jenis-jenis pelayanan publik yang diberikan oleh balai harta peninggalan sebagai salah instansi dari kantor wilayah departemen hukum dan HAM Jawa Timur.

### **1. Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan, meliputi :**

#### **A. Kemampuan Aparat**

- a. Penyelesaian tugas
- b. Disiplin
- c. Pengalaman (masa kerja)
- d. Semangat kerja

#### **B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja, meliputi :**

- a. Prosedur pelayanan

- b. Komunikasi
- c. Koordinasi

2. Pelayanan Publik, meliputi :

- a. Jenis pelayanan yang diberikan
- b. Waktu yang diperlukan
- c. Biaya

### C. Pemilihan Lokasi Dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian di balai harta peninggalan kabupaten Surabaya, terletak di Jl. Raya Juanda, Sedati, Sidoarjo dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Instansi ini jarang tersentuh oleh masyarakat pada umumnya. Hanya masyarakat golongan tertentu saja yaitu golongan China, Eropa dan Timur asing yang tinggal di Indonesia serta warga negara Indonesia yang menundukkan dirinya pada hukum perdata Barat.
2. Pelayanan publik yang diberikan kurang familiar, sehingga penulis ingin meneliti tentang pelayanan yang diberikan kepada golongan tertentu tersebut.

Situs penelitian ini adalah kinerja aparat Balai Harta Peninggalan serta pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan pada waktu jam kerja.

### D. Sumber Data

Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber data adalah:

1) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung pada waktu berada di lapangan dengan tujuan untuk mengetahui segala hal yang berkaitan dengan penelitian. Dalam hal ini adalah keterangan dan penjelasan :

- a) Ketua pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- b) Sekretaris pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- c) Anggota Teknis Hukum pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- d) Kepala Urusan Kepegawaian pada Balai Harta Peninggalan Surabaya

- e) Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah I pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- f) Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah II pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- g) Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah III pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- h) Kepala Sub Bagian Tata Usaha pada Balai Harta Peninggalan Surabaya
- i) Masyarakat yang mendapatkan pelayanan publik dari Balai Harta Peninggalan.

## 2) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat memperkuat dan mendukung data primer yang bersumber dari dokumen-dokumen, arsip-arsip yang berkaitan dengan tema penelitian antara lain:

- a) Himpunan peraturan perundang-undangan Balai Harta Peninggalan.
- b) Dokumen atau surat-surat berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan.
- c) Artikel-artikel yang ada di media masa dan beberapa referensi dari berbagai media.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Kualitas data tergantung kepada kualitas alat pengukur atau alat pengambil data serta kualifikasi orang yang mengambil data. Data atau informasi dapat diambil langsung dari sumbernya oleh peneliti atau diambil dari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dan disusun oleh pihak lain. Peneliti harus menerima menurut apa adanya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga cara, yaitu:

1. Wawancara, adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan (Moleong, 2006). Sehingga dapat disimpulkan

bahwa wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang diharapkan oleh peneliti.

2. Observasi, merupakan kegiatan pengamatan dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain. Pengamatan direncanakan dan dicatat secara sistematis, berkaitan dengan tujuan penelitian serta dapat di cek validitasnya (Nazir, 2003)
3. Dokumentasi, dalam penelitian ini berupa gambar-gambar, foto-foto, peraturan-peraturan dalam Balai Harta Peninggalan.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Alat yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini:

1. Penulis sendiri sebagai pencari dan pengumpul data
2. *Interview guide* (panduan wawancara) yang berisi daftar pertanyaan yang akan digunakan dalam wawancara
3. Alat penunjang lain berupa alat tulis dan catatan untuk mencatat data yang diperoleh

#### **G. Analisis Data**

Dilihat dari jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini, maka analisa data dilakukan dengan cara melukiskan hasil penelitian dalam bentuk kata-kata atau kalimat.

Analisis data menurut Patton (dalam Moleong, 2006) adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Analisis data dilakukan dalam suatu proses yang berarti pelaksanaannya sudah mulai dilakukan sejak pengumpulan data dan dikerjakan secara intensif, yaitu sesudah meninggalkan lapangan.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam Sugiyono (1992), analisis ini disebut dengan analisis data model interaktif yang terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Reduksi data. Mereduksi data adalah kegiatan merangkum, memilih hal-hal yang penting, untuk mencari tema dan polanya untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam melakukan reduksi data peneliti

juga dapat mendiskusikan pada teman atau orang lain yang dipandang ahli untuk menambah wawasan dan pengembangan teori yang signifikan.

2. *Data display* (penyajian data). Penyajian data dalam penelitian ini dalam bentuk table dan teks yang bersifat naratif yang merupakan penjelasan agar mempunyai makna yang bisa dipahami oleh orang lain.
3. *Verification* (penarikan kesimpulan). Akhir dalam proses analisis adalah membuat kesimpulan/verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal telah didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Penyajian Data

#### 1. Gambaran Umum Kota Surabaya

##### a. Kondisi Geografis

Kota Surabaya terletak pada  $07^{\circ} 21'$  Lintang Selatan dan  $112^{\circ} 36' - 112^{\circ} 54'$  Bujur Timur. Serta berada diketinggian 3 - 6 meter di atas permukaan air laut (dataran rendah), kecuali di bagian selatan terdapat dua bukit landai di daerah Lidah & Gayungan dengan ketinggian 25-50 meter di atas permukaan air laut. Surabaya terletak di tepi pantai utara provinsi Jawa Timur. dan di bagian barat sedikit bergelombang. Surabaya terdapat muara Kali Mas, yakni satu dari dua pecahan Sungai Brantas. Luas wilayah kota surabaya adalah 326,36 Km<sup>2</sup>

Batas Wilayah

Sebelah Utara : Selat Madura

Sebelah Timur : Selat Madura

Sebelah Selatan : Kabupaten Sidoarjo

Sebelah Barat : Kabupaten Gresik

Jumlah Kecamatan : 31

Jumlah Desa/Kelurahan : 163

Kelembapan Udara : rata-rata minimum 42% dan maksimum 96%

Tekanan Udara : rata-rata minimum 1.005,38 Mbs dan maksimum 1.014,41 Mbs

Temperatur : rata-rata minimum 23,3 °C dan maksimum 35,2 °C

Musim kemarau : Mei – Oktober

Musim hujan : Nopember – April

Curah Hujan : rata-rata 183,2 mm, curah hujan diatas 200 mm terjadi pada bulan Desember s/d Mei

Kecepatan Angin : rata-rata 7,0 Knot dan maksimum 26,3 Knot

Penguapan Panci Terbuka : rata-rata 165,2

Struktur Tanah : terdiri atas tanah aluvial, hasil endapan sungai dan pantai, di bagian barat terdapat perbukitan yang mengandung kapur tinggi

Topografi : 80% dataran rendah, ketinggian 3-6 m, kemiringan < 3 %  
20% perbukitan dengan gelombang rendah, ketinggian < 30 m dan kemiringan 5-15%

#### b. Kondisi Demografis

Kota Surabaya adalah ibukota provinsi Jawa Timur, Indonesia. Surabaya merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Dengan jumlah penduduk metropolisnya yang hampir 3 juta jiwa, Surabaya merupakan pusat bisnis, perdagangan, industri, dan pendidikan di kawasan timur Pulau Jawa dan sekitarnya. Terkenal dengan sebutan Kota Pahlawan, karena sejarahnya yang sangat berperan dalam perjuangan kemerdekaan bangsa Indonesia terhadap penjajah.

**Tabel 2**

#### Prosentase Jumlah Penduduk di Surabaya Berdasarkan Suku

No.	Nama Suku	Prosentase (%)
1.	Jawa	53
2.	Tionghoa (China)	25,5
3.	Madura	7,5
4.	Arab	7
5.	Ekspatriat	7
<b>Jumlah</b>		<b>100</b>

Sumber : [www.Surabaya.go.id](http://www.Surabaya.go.id)

Meskipun Suku Jawa (53%) adalah mayoritas, namun Surabaya juga menjadi tempat tinggal berbagai suku bangsa di Indonesia, termasuk suku Madura (7.5%)

, Tionghoa(25.5%), Arab (7%), serta para ekspatriat (sisanya). Suku Jawa adalah suku bangsa mayoritas di Surabaya. Dibanding dengan masyarakat Jawa pada umumnya, Suku Jawa di Surabaya memiliki temperamen yang sedikit lebih keras dan egaliter. Salah satu penyebabnya adalah jauhnya Surabaya dari kraton yang dipandang sebagai pusat budaya Jawa. Surabaya juga menjadi tempat tinggal berbagai suku bangsa di Indonesia, termasuk suku Madura, Tionghoa, dan Arab.

Sebagai pusat pendidikan, Surabaya juga menjadi tempat tinggal mahasiswa dari berbagai daerah dari seluruh Indonesia, bahkan di antara mereka juga membentuk wadah komunitas tersendiri. Sebagai pusat komersial regional, banyak warga asing (ekspatriat) yang tinggal di daerah Surabaya, terutama di daerah Surabaya Barat. Etnis terbesar adalah Tionghoa, Korea, dan Jepang.

## **2. Gambaran Umum Balai Harta Peninggalan Surabaya**

### **a. Letak dan Batas Wilayah**

Balai Harta Peninggalan Surabaya terletak di Jl. Raya Juanda, Sedati Sidoarjo dengan batas wilayah sebagai berikut :

- Selatan : Jl. Raya Juanda
- Barat : Lapangan Udara Juanda
- Timur : Lapangan Angkatan Laut Batros
- Utara : Halaman Lapangan TNI AU

Wilayah pelayanan Balai Harta Peninggalan Surabaya meliputi Daerah Propinsi Jawa Timur, Kalimantan Timur, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Tengah.

### **b. Pengertian Balai Harta Peninggalan**

Berdasarkan Undang-Undang tentang Balai Harta Peninggalan mendefinisikan Balai Harta Peninggalan sebagai unit pelaksana teknis dalam lingkungan departemen yang membidangi perwalian, pengampunan,

ketidakhadiran, harta peninggalan tidak terurus, pendaftaran akta wasiat, surat keterangan waris dan kepailitan.

Harta peninggalan tidak terurus adalah suatu warisan yang terbuka dan tidak seorangpun yang menggugat atau semua ahli waris yang dikenal menolaknya. Harta ini bisa berwujud fisik yaitu tanah dan bangunan atau juga bisa berupa non fisik berupa surat-surat berharga yang biasa disebut dengan budel.

Ketidakhadiran adalah suatu keadaan dimana seorang yang meninggalkan tempat tinggalnya dan tidak diketahui dimana yang bersangkutan berada dan tidak dapat dibuktikan telah meninggal dunia tanpa menunjuk kuasa atau kuasanya berakhir untuk mengurus kepentingan dan harta kekayaannya berdasarkan ketetapan hakim.

Kepailitan adalah sitaan umum atas segenap harta kekayaan seseorang atau badan hukum atas segenap harta kekayaan seseorang atau badan hukum yang dinyatakan pailit berdasarkan keputusan hakim.

Wali adalah orang yang disertai kewajiban mengurus diri pribadi serta harta kekayaan anak yang belum dewasa yang tidak berada dibawah kekuasaan orang tuannya.

### **c. Sejarah Singkat Balai Harta Peninggalan**

Untuk mengetahui sejarah dan latar belakang pembentukan Balai Harta Peninggalan di Indonesia, kiranya perlu kita menoleh jauh ke belakang beberapa ratus tahun silam, yakni masuknya bangsa Belanda di Indonesia, dan pada mulanya mereka datang sebagai pedagang. Dalam dunia perdagangan di Indonesia mereka bersaing dengan pedagang-pedagang asing lainnya, seperti bangsa China, Inggris, Pakistan yang memiliki armada-armada besar.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, bangsa Belanda kemudian pada tahun 1602 mendirikan suatu perkumpulan dagang yang diberi nama *VOC* (*Vereenigde Oost Indische Chompanie*), yang oleh bangsa kita disingkat dengan kompeni. Pendirian *VOC* ini mendapatkan restu dan pengesahan dari pemerintah Belanda serta diperbolehkan membentuk angkatan perang untuk berperang dan memerintah wilayah atau negara yang ditaklukkan.

Disamping berdagang *VOC* mempunyai maksud lain, yakni melakukan penjajahan terhadap wilayah-wilayah yang ditaklukkan. Semakin lama kekuasaan *VOC* di Indonesia semakin meluas, maka akhirnya timbullah kebutuhan dari para anggotanya khususnya dalam mengurus harta kekayaan yang ditinggalkan oleh mereka bagi kepentingan para ahli waris yang berada Di Nederland, anak-anak yatim piatu dan sebagainya.

Untuk menanggulangi kebutuhan itulah akhirnya oleh pemerintah Belanda dibentuk suatu lembaga yang diberi nama *Wees-en Boedelkamer* (Balai Harta Peninggalan), pertama kali didirikan di Jakarta, yakni tanggal 1 Oktober 1624. Sedangkan pendirian Balai Harta Peninggalan di daerah lain sejalan pula dengan luasnya teritorial yang dikuasai oleh *VOC*. Adapun landasan hukum tetap dipertahankannya peraturan kolonial tersebut, yakni berdasarkan pasal II aturan peralihan UUD 1945.

Sesuai Besluit kerajaan Belanda tanggal 4 Juli 1921 No. 60 Stb. 1921 No.489, wilayah hukum Balai Harta Peninggalan, ditentukan bahwa wilayah hukum tiap-tiap *Raad van Justitie* dibentuk sebuah Balai Harta Peninggalan yang kedudukannya dan wilayah kerjanya diatur oleh Gubernur Jenderal (sekarang Menteri Kehakiman) dan tiap-tiap Balai Harta Peninggalan mempunyai perwakilan-perwakilan.

Keberadaan Balai Harta Peninggalan di Indonesia mengalami masa pasang surut, yakni dengan dihapusnya Balai Harta Peninggalan Ujung Pandang dan perwakilan-perwakilannya, berdasarkan surat keputusan Menteri Kehakiman tanggal 12 Oktober 1964 Nomor J.A. 10/11/24.

Namun pada tahun 1976 oleh Menteri Kehakiman yang pada waktu itu dijabat oleh Bapak Mochtar Kusumaatmaja dirasa perlu untuk membentuk kembali Balai Harta Peninggalan Ujung Pandang dan perwakilan-perwakilannya, maka dengan surat keputusan Menteri Kehakiman tanggal 23 Oktober 1976 Nomor J.S. /4/9/1 telah dibentuk kembali Balai Harta Peninggalan Ujung Pandang dan perwakilan-perwakilannya.

Selanjutnya dengan surat keputusan Menteri Kehakiman RI, masing-masing :

1. Tanggal 5 November 1986 No. M.02.PR.07.01 tahun 1986 ;
2. Tanggal 1 April 1987 No. M.PR.07.01 tahun 1987 ;
3. Tanggal 29 Juni 1987 No. M.PR.07.01 tahun 1987 ;
4. Tanggal 5 September 1987 No. M.06.PR.07.01 tahun 1987

Seluruh kantor perwakilan Balai Harta Peninggalan telah dihapus, sedang semua tugas teknis perwakilan dikembalikan/diserahkan kepada Balai Harta Peninggalan yang membawahnya. Dengan demikian sampai saat ini di Indonesia hanya ada 5 (lima) Balai Harta Peninggalan, yaitu Jakarta, Semarang, Surabaya, Medan dan Ujung Pandang.

Dalam struktur organisasi Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI, Balai Harta Peninggalan berada dibawah lingkungan Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum (Direktorat Perdata). Balai Harta Peninggalan adalah merupakan badan yang mana di dalam mengambil keputusan-keputusan dalam bentuk dewan, terdiri dari ketua dan beberapa anggota dan seorang sekretaris.

Struktur organisasi dan tata kerja Balai Harta Peninggalan diatur dalam surat keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 19 Juni 1980 Nomor : M.01.PR.07.01-80 tahun 1980 yang merupakan penyempurnaan dari struktur organisasi dan tata kerja Balai Harta Peninggalan sebelumnya, yakni surat Keputusan Menteri Kehakiman RI tanggal 29 Desember 1976 No. Y.S.4/12/21 tahun 1976.

#### **d. Struktur Organisasi dan Tata Kerja**

Mengenai struktur organisasi dan tata kerja Balai Harta Peninggalan diatur dalam Surat Keputusan Menteri Kehakiman tanggal 19 Juni 1980 Nomor. M.01.PR.07.01-80.

Susunan organisasi Balai Harta Peninggalan terdiri dari :

- a) Ketua
- b) Sekretaris
- c) Anggota Teknis Hukum

Tabel 3

## Daftar Nama Pegawai Menurut Jabatan, Golongan dan Pendidikan

No	Nama	Jabatan	Golongan	Pendidikan
1.	Buadi, SH, MM	Ketua	IVb	Magister
2.	Nurhendro Putranto, SH, Mhum	Sekretaris dan ATH	IVa	Magister
3.	Sutrisno, SH	ATH	IVa	Sarjana
4.	Dra. EC. Nurhasanah, MH	ATH	IVa	Magister
5.	C. Julie Endang Prijati	ATH	IVa	Sarjana
6.	Sukarni, SH	Kep SHP Wilayah III	IIIId	Sarjana
7.	Pudji Rahayu, SH	Kep SHP Wilayah II	IIIId	Sarjana
8.	Kurniawati, SH	Kep SHP Wilayah I	IIIc	Sarjana
9.	Drs. EC. Hari Santoso	Kep Sub Bagian TU	IIIId	Sarjana
10.	Cahyo Gatut Prianggodo, SH	Kep Urusan Umum	IIIc	Sarjana
11.	Agung Tjahyono, SE, MH	Kep Urusan Keuangan	IIIc	Magister
12.	Semiran, SH	Kep Urusan Kepegawaian	IIIc	Sarjana
13.	Sunarjo	Bendahara Penerimaan	IIIb	SMA
14.	Budhi Suprayitno, SH	Bendahara Pengeluaran	IIIa	Sarjana
15.	Yunita Dwi Puspitasari, SH	Staff Bendahara	IIIc	Sarjana

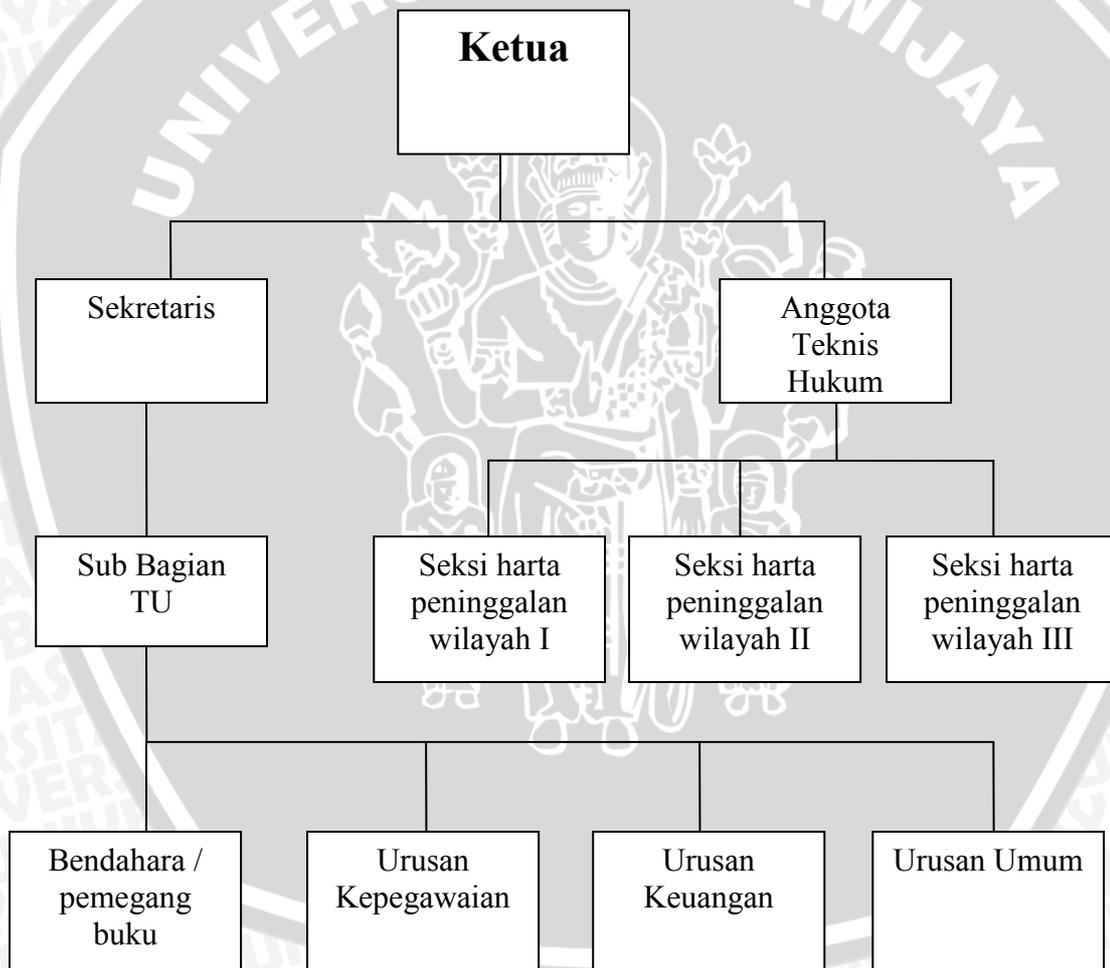
16.	Heru Wismono Triyanto, SH	Staff SHP Wilayah III	IIIc	Sarjana
17.	Soeharnanik	Staff SHP Wilayah III	IIIb	SMA
18.	P. Musa T.	Staff Urusan Keuangan	IIIa	SMA
19.	Sekarwesi	Staff SHP Wilayah I	IIIb	SMA
20.	Suisman	Staff SHP Wilayah I	IIIb	SMA
21.	Hariadi, SH	Staff Urusan Umum	IIIc	Sarjana
22.	Bambang Supriyadi, SH	Staff Urusan Umum	IIIb	Sarjana
23.	Sri Sunarti, SH	Staff SHP Wilayah II	IIIa	Sarjana
24.	Moch. Ansarul Fataminah	Staff SHP Wilayah II	IIIa	SMA
25.	Sari Kirana, Smd	Staff Urusan Keuangan	IId	Sarjana Muda
26.	Djumadi	Staff Urusan Umum	IId	SMA
27.	R. Supardi, SH	Staff Urusan Umum	IIIc	Sarjana
28.	Hery Purwanti	Staff Bendahara	IIIa	SMA
29.	Mardjono, SH, MM	ATH	IIIId	Magister
30.	Mujiati, SH	Staff Urusan Kepegawaian	IIIb	Sarjana
31.	Rachmawati, SH	Staff Urusan Kepegawaian	IIIb	Sarjana

Sumber : *Urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Jumlah pegawai di Balai Harta Peninggalan Surabaya adalah 31 orang. Terdiri dari 1 ketua, 1 sekretaris yang merangkap anggota teknis hukum, 4 anggota teknis hukum, 1 kepala sub bagian Tata Usaha, 2 Bendahara yang

membawahi 2 orang staff, 1 kepala urusan kepegawaian dengan membawahi 2 orang staff, 1 kepala urusan keuangan yang membawahi 2 orang staff , 1 kepala urusan umum yang membawahi 4 orang staff, 1 kepala seksi Harta Peninggalan wilayah I membawahi 2 orang staff , 1 kepala seksi Harta Peninggalan wilayah II membawahi 2 orang staff, 1 kepala seksi Harta Peninggalan wilayah III membawahi 2 orang staff.

**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi**



*Sumber : Urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Ketua : Buadi, SH, MM

Sekretaris : Nurhendro Putranto, SH, MHum

Anggota Teknis Hukum	: Dra. EC. Nurchasanah, MH Sutrisno, SH Mardjono, SH, MM E. Julie EP, SH
Kepala Sub Bagian TU	: Drs. EC. Heri Santoso
Bendahara Penerimaan / pihak ketiga	: Sunaryo
Bendahara Pengeluaran / rutin	: Budhi Suprayitno, SH
Kepala Urusan Kepegawaian	: Semiran, SH
Kepala Urusan Keuangan	: Agung Tjahyono, SE, MH
Kepala Urusan Umum	: Cahyo Gatut Prianggodo, SH
Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah I	: Kurniawati, SH
Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah II	: Pudji Rahayu
Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah III	: Sukarni, SH

Ada dua bidang atau bagian pekerjaan yang terdapat di Balai Harta Peninggalan Surabaya, yaitu :

- 1) Bagian administrasi, terdiri dari :
  - a. TU (tata usaha);
  - b. Administrasi Keuangan;
  - c. Administrasi Kepegawaian;
  - d. Bagian Umum.
- 2) Bagian teknis, terdiri dari :
  - a. Anggota Teknis Hukum
  - b. seksi harta peninggalan wilayah I;
  - c. seksi harta peninggalan wilayah II;
  - d. seksi harta peninggalan wilayah III.

Ketua mempunyai tugas memimpin perencanaan, pelaksanaan, pemberian bimbingan dan pengawasan atas penyelenggaraan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan.

Sekretaris mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur Balai Harta Peninggalan. Sekretaris pada Balai Harta Peninggalan merangkap sebagai anggota teknis hukum. Dalam melaksanakan tugasnya, sekretaris dibantu oleh sub bagian Tata Usaha dan seksi-seksi.

Sub bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan tata usaha dan rumah tangga Balai Harta Peninggalan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, sub Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- a) melakukan tata usaha kepegawaian;
- b) melakukan tata usaha keuangan;
- c) melakukan urusan tata usaha dan urusan rumah tangga;

Urusan kepegawaian mempunyai tugas melakukan tata usaha kepegawaian Balai Harta Peninggalan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Urusan keuangan mempunyai tugas melakukan tata usaha keuangan kantor Balai Harta Peninggalan.

Urusan umum mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga Balai Harta Peninggalan.

Bendahara atau pemegang buku mempunyai tugas melakukan urusan keuangan / pembukuan uang milik orang yang diurus / pihak ketiga dan keuangan negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seksi Harta Peninggalan Wilayah I mempunyai tugas mempersiapkan penyelesaian masalah-masalah perwalian, pengampunan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan dalam wilayah kerja yang ditetapkan yaitu meliputi Surabaya (pada bulan Januari; April; Juli; Oktober),

Malang, Gresik, Jombang, Lamongan, Tuban, Kediri, Tulungagung, Pamekasan, Sumenep, Mojokerto, Kalimantan Selatan.

Seksi Harta Peninggalan Wilayah II mempunyai tugas mempersiapkan penyelesaian masalah perwalian, pengampuan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan dalam wilayah kerja yang ditetapkan meliputi Surabaya (pada bulan Februari, Mei, Agustus, November), Probolinggo, Pasuruan, Lumajang, Bangkalan, Sampang, Sidoarjo, Trenggalek, Blitar, Bojonegoro, Kalimantan Timur.

Seksi Harta Peninggalan Wilayah III mempunyai tugas mempersiapkan penyelesaian masalah-masalah perwalian, pengampuan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan dalam wilayah kerja yang ditetapkan meliputi Surabaya (pada bulan Maret, Juni, September, Desember), Madiun, Ponorogo, Magetan, Pacitan, Nganjuk, Ngawi, Jember, Situbondo, Bondowoso, Banyuwangi, Kalimantan Timur.

Anggota teknis hukum mempunyai tugas untuk secara kolektif melaksanakan segala sesuatu yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas Balai Harta Peninggalan.

### **3. Data Fokus Penelitian**

#### **1. Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya**

##### **A. Kemampuan Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya**

Dalam melakukan kegiatan pelayanan publik seorang aparatur harus memiliki suatu kemampuan atau keahlian yang cukup baik karena dia bertugas untuk melayani stakeholder, dalam hal ini masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Semua pelayanan publik di negeri ini diselenggarakan oleh organisasi pemerintah sehingga diharapkan pemerintah bersifat adil dan tidak diskriminasi.

Balai Harta Peninggalan dalam kedudukannya sebagai Instansi pelaksana hukum yang memberikan jasa pelayanan hukum kepada masyarakat, khususnya terhadap mereka yang tunduk atau menundukkan diri kepada hukum perdata barat, yang melaksanakan bagaimana tugas dari Direktorat Administrasi Hukum

Umum Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di daerah, yakni :  
“mewakili dan mengurus kepentingan orang-orang yang karena hukum atau keputusan hakim tidak dapat menjalankan sendiri kepentingannya, berdasarkan perundang-undangan yang berlaku”.

Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan dapat dinilai dari berbagai aspek diantaranya seperti dibawah ini :

#### **a. Penyelesaian Tugas**

Penyelesaian tugas adalah waktu yang diperlukan seorang pegawai untuk melaksanakan kewajiban atau yang menjadi tugasnya terhitung saat pertama kali mendapatkan tugas sampai tugas tersebut selesai dan siap dilaporkan atau digunakan untuk keperluan selanjutnya. Penyelesaian tugas menjadi salah satu indikator atau aspek untuk mengukur kinerja aparat karena dari penyelesaian tugas dapat diketahui bagaimana keterampilan dan kemampuan aparat atau pegawai dari tugas yang berhasil ia kerjakan dan ketepatan waktu penyelesaian tugasnya. Ketepatan waktu penyelesaian tugas sangat penting untuk menunjang pelayanan publik karena penyelesaian tugas mempengaruhi kecepatan dalam pelayanan publik.

Untuk mengetahui gambaran penyelesaian tugas dari para aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya, berikut petikan wawancara dengan sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya, Bapak Nurhendro Putranto:

*“Hasil penyelesaian tugas di sini diserahkan kepada saya (sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya). Di sini rata-rata para pegawai menyerahkan tepat pada waktunya, paling lama terlambat 2 hari itupun jarang terjadi, hanya kalau ada tugas atau pelayanan yang banyak saja sehingga agak terlambat diserahkan.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Penjelasan mengenai penyelesaian tugas oleh aparat Balai Harta Peninggalan juga diperoleh dari Anggota Teknis Hukum Balai Harta Peninggalan Surabaya, Bpk Mardjono seperti wawancara dibawah ini :

*“Dalam menyelesaikan tugas, kami (Anggota Teknis Hukum) selalu tepat waktu. Karena setiap ada tugas langsung dikerjakan. Jadi pada saat dibutuhkan atau diminta sudah jadi dan siap digunakan. Selain itu adanya fasilitas berupa komputer juga sangat membantu pekerjaan di sini sehingga bisa cepat menyelesaikan pekerjaan.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Penjelasan juga diberikan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Bpk Heri Santoso, seperti dibawah ini :

*“Di sini semua tugas dikerjakan tepat waktu karena fasilitasnya juga sudah cukup memadai yaitu penggunaan komputer atau komputerisasi. Komputerisasi ini tepatnya mulai tahun 1998. Jadi ya tidak ada kesulitan lah.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dilihat dari aspek penyelesaian tugasnya baik karena aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam menyelesaikan tugasnya selalu tepat waktu, walaupun ada keterlambatan hanya dalam waktu beberapa hari dan itupun jarang terjadi. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas di Balai Harta Peninggalan juga ditunjang karena adanya fasilitas yaitu berupa komputer. Komputerisasi sudah ada sejak tahun 1998. Selain itu apabila ada pekerjaan selalu langsung dikerjakan atau dengan kata lain tidak menunda-nunda pekerjaan sehingga pada saat dibutuhkan atau diminta sudah siap, hal itu juga menjadi faktor lain dari ketepatan waktu penyelesaian tugas oleh para aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya.

#### **b. Displin**

Kinerja merupakan tindakan atau pelaksanaan yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Kinerja aparat dipengaruhi oleh baik buruknya sikap, sikap tingkah laku dan tindakan aparat dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan demikian apabila tingkat kedisiplinan aparat rendah maka pekerjaan juga akan terbengkalai. Maka dari itu penilaian mengenai kedisiplinan aparat perlu dilakukan untuk mengukur kinerja aparatnya.

Kedisiplinan disini diartikan sebagai kepatuhan aparat dalam mematuhi peraturan yang ada di Balai Harta Peninggalan. Kepatuhan tersebut juga termasuk

dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka. Pelaksanaan tugas harus sesuai dengan peraturan dan undang-undang dalam rangka mencapai penyelenggaraan pelayanan publik.

Disiplin kerja sangat penting bagi ketertiban kegiatan organisasi pemerintahan. Untuk itu perlu dilakukan pembinaan agar kedisiplinan semakin meningkat. Terdapat tiga faktor yang berfungsi menumbuhkan dan memelihara disiplin, yaitu kesadaran, keteladanan dan adanya ketaatan dalam rangka membina dan meningkatkan disiplin kerja yaitu sanksi, perilaku pemimpin, motivasi, pendidikan dan latihan.

Disiplin seseorang dibentuk oleh adanya sikap dan perilaku untuk mau mematuhi peraturan-peraturan dalam organisasi atau instansi. Tindakan disiplin ditunjukkan oleh sikap dan perilaku seseorang untuk secara sadar melaksanakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Kedisiplinan akan timbul apabila ada kesadaran seseorang yang berawal dari kesadaran sikap dan kemudian diterapkan dalam rangka menjaga ketertiban sehingga tugas-tugas terselesaikan dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Gambaran kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya diperoleh dari Kepala Urusan Kepegawaian Bpk Semiran melalui wawancara seperti dibawah ini :

*“Ya seperti yang anda lihat, pegawai disini tidak selalu datang tepat sesuai jam kerja yaitu jam 08.00 tetapi itu tidak terlalu mempengaruhi kinerja mereka kok, toh pekerjaan biasanya juga baru diatas jam 08.00.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Penjelasan lain diperoleh dari Anggota Teknis Hukum, Bpk Mardjono sebagai berikut :

*“Kalau dilihat dari jam kerja memang kurang disiplin, karena tidak semua pegawai mematuhi jam kerja yang ditetapkan tetapi untuk urusan pelaksanaan tugas kami sudah mematuhi sesuai aturan.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Keterangan mengenai kedisiplinan aparat juga diperoleh dari staff Seksi Harta Peninggalan Wilayah II Ibu Sri Sunarti sebagai pelaksana teknis, berikut petikan wawancaranya:

*“Untuk disiplin waktu memang kurang, tapi kalau disiplin dalam perbuatan pegawai sudah mematuhi aturan, lalu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kami juga sudah sesuai dengan prosedur soalnya disini kan tidak bekerja sendiri jadi setiap ada pekerjaan secara tidak langsung sudah ada yang mengawasi. Lagi pula kalau tugasnya tidak sesuai dengan prosedur juga tidak akan di ACC soalnya setiap laporan atau konsep tugas kan harus mendapatkan ACC dari sekeretaris dan ketua.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Sedangkan pegawai yang lain yaitu seksi Harta Peninggalan Wilayah I Ibu Sekarwesi, saat peneliti menanyakan tentang alasan keterlambatan memberikan keterangannya sebagai berikut:

*“Ya kita memang tidak datang tepat jam 08.00 soalnya macem-macam mbak, bisa karena macet, mbak kan tau sendiri jalan runkut itu kalau pagi bagaimana jadi ya dimaklumi lah. Kalau saya ini memang kalau pagi harus ngantar anak saya sekolah dulu mbak jadi ga bisa tepat jam 08.00 tapi nggak mengganggu pekerjaan kok mbak, buktinya saya selalu mengerjakan tugas saya tepat waktu dan sesuai dengan peraturan.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Keterangan lain juga diberikan oleh Sekretaris Balai Harta Peninggalan, Bapak Nurhendro Putranto, berikut petikan wawancaranya:

*“Memang disini tidak semua pegawai disiplin dalam waktu jam kerja, tapi paling tidak sudah ada yang datang kesini, yang lainnya juga ada yang disiplin dan datang tepat pada jam 08.00 dan pulang pada jam 16.00 jadi kalau memang ada masyarakat yang membutuhkan tidak sampai terbengkalai. Ya memang susah kalau semuanya di suruh mematuhi jam kerja soalnya kita tahu pegawai disini sudah berkeluarga dan tentunya tidak hanya bekerja saja kan tanggung jawabnya. Yang penting pekerjaan mereka tidak sampai terbengkalai saja, kita saling memaklumi saja. Nanti kalau mbak sudah bekerja dan berkeluarga pasti kan tahu dan mengerti. Tapi ya kita berusaha terus memperbaiki masalah kedisiplinan itu.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan dalam hal jam kerja masih kurang karena tidak semua aparat Balai Harta Peninggalan mematuhi jam kerja

yang telah ditetapkan yaitu masuk pada pukul 08.00 dan pulang pada pukul 16.00, alasan dari ketidakpatuhan mereka terhadap jam kerja yang telah ditetapkan bermacam-macam diantaranya macet, kesibukan lain sampai alasan tidak adanya pekerjaan saat datang tepat waktu. Kedisiplinan mereka dalam hal jam kerja secara keseluruhan tidak mempengaruhi pekerjaan mereka karena mereka selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku sehingga bisa dikatakan bahwa kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan dalam hal melaksanakan tugas baik. Karena pekerjaan atau tugas mereka tidak mungkin dikerjakan sendiri sehingga secara tidak langsung sudah terjadi proses pengawasan terhadap tugas yang dikerjakan, selain itu apabila tugas tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku maka tidak akan mendapat persetujuan dari Ketua selaku pimpinan Balai Harta Peninggalan Surabaya.

### c. Pengalaman (Masa Kerja)

Pengalaman atau masa kerja adalah jangka waktu seorang pegawai bekerja pada suatu instansi dihitung mulai dia pertama kali bekerja sampai sekarang. Pengalaman atau masa kerja seseorang mempunyai pengaruh terhadap kinerjanya walaupun pengaruh tersebut tidak secara langsung dan cepat tetapi cukup signifikan karena orang yang berpengalaman cenderung kinerjanya lebih cepat dan baik. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap pelayanan terhadap masyarakat, karena pegawai yang berpengalaman umumnya lebih mudah dan cepat dalam melaksanakan pelayanan dibandingkan pegawai yang belum berpengalaman atau kurang pengalaman.

Keterangan masa kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya diperoleh dari Ketua Balai Harta Peninggalan Bpk Buadi, berikut petikan wawancaranya :

*“Pegawai di sini (Balai Harta Peninggalan) rata-rata mempunyai masa kerja lebih dari 10 tahun. Untuk lebih rincinya bisa ditanyakan di Kepala Urusan Kepegawaian karena di sana terdapat data satu-persatu orangnya sehingga dapat diperoleh data yang valid. Tapi ya rata-rata 10 tahun keatas.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Berdasarkan data yang di dapat dari Kepala Urusan Kepegawaian, masa kerja pegawai dibedakan menjadi dua yaitu masa kerja berdasarkan golongan dan masa kerja secara keseluruhan. Untuk lebih jelasnya seperti yang dikatakan oleh

Kepala urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya, Bpk Semiran berikut ini :

*“Pegawai disini rata-rata sudah berusia 40 ke atas sehingga pada dasarnya masa kerja pegawai disini sebagian besar diatas sepuluh tahun. Baik dihitung berdasarkan masa kerja secara keseluruhan maupun dihitung berdasarkan masa kerja golongan. Karena masa kerja pegawai itu dibedakan menjadi dua yaitu masa kerja keseluruhan dan masa kerja golongan. Masa kerja berdasarkan golongan adalah masa kerja seorang pegawai berdasarkan golongan yang dia dapat dihitung dengan potongan masa kerja pada saat kenaikan golongan, potongan masa kerja tersebut sebanyak 4 tahun. Sedangkan masa kerja secara keseluruhan adalah masa kerja seorang pegawai dihitung dari saat pertama kali diangkat sebagai calon pegawai negeri tanpa dikurangi potongan masa kerja saat kenaikan golongan.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Masa kerja berdasarkan golongan adalah masa kerja seorang pegawai berdasarkan golongan yang dia dapat dihitung dengan potongan masa kerja pada saat kenaikan golongan, potongan masa kerja tersebut sebanyak 4 tahun. Sedangkan masa kerja secara keseluruhan adalah masa kerja seorang pegawai dihitung dari saat pertama kali diangkat sebagai calon pegawai negeri tanpa dikurangi potongan masa kerja saat kenaikan golongan.

Masa kerja berdasarkan golongan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya rata-rata adalah 19 tahun. Untuk masa kerja secara keseluruhan rata-rata adalah 24 tahun. Prosentase masa kerja keseluruhan dan masa kerja golongan terdapat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4**

**Prosentase Masa Kerja Keseluruhan**

<b>Masa Kerja (tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
30 tahun ke atas	9	29
Antara 20-29 tahun	10	32,3
Antara 10-19 tahun	10	32,3
Kurang dari 10 tahun	2	6,4
<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

Sumber : *Urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya mempunyai masa kerja antara 20-29 tahun dan antara 10-19 tahun dengan prosentase sebesar 32,3 %. Sedangkan yang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun sebanyak 2 orang dengan prosentase 6,4 %. Hal ini menunjukkan masa kerja keseluruhan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya lama karena sudah diatas 10 tahun. Berikut merupakan tabel masa kerja berdasarkan golongan :

**Tabel 5**  
**Prosentase Masa Kerja Golongan**

<b>Masa Kerja (tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Diatas 20 tahun	13	42
Antara 10-19 tahun	15	48,5
Kurang dari 10 tahun	3	8,5
<b>Jumlah</b>	<b>31</b>	<b>100</b>

. Sumber : *Urusan Kepegawaian Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa hampir setengah dari jumlah pegawai di Balai Harta Peninggalan Surabaya mempunyai masa kerja golongan antara 10-19 tahun dengan jumlah 15 orang sedangkan sebanyak 3 orang mempunyai masa kerja kurang dari 10 tahun dengan prosentase 8,5 %. Dari data yang didapat menunjukkan bahwa masa kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya baik dilihat dari masa kerja keseluruhan maupun masa kerja golongan mempunyai masa kerja lama. Aparat Balai Harta Peninggalan sebagian besar sudah berusia lanjut. Dengan masa kerja yang lama aparat Balai Harta Peninggalan sangat memahami mengenai pekerjaan dan tugas yang mereka lakukan.

#### **d. Semangat Kerja**

Indikator lain untuk mengukur kinerja aparat adalah semangat kerja. Semangat berkaitan langsung dengan diri aparatnya yang menyangkut sikap dan

perasaan aparat berupa kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan tidak terpaksa untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan pelayanan publik. Tentunya semangat kerja yang baik dari aparatnya berperan penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Apabila seorang aparat atau pegawai menganggap bahwa tugas yang diberikan kepadanya sebagai suatu beban dan dia dengan terpaksa dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya maka hasil akhir dari suatu pekerjaan tersebut juga tidak akan maksimal. Selain berdampak kepada pekerjaannya, semangat kerja seseorang juga berdampak pada psikisnya.

Semangat kerja juga dilihat dari kesediaanya untuk bekerja sama dalam melaksanakan pekerjaan, karena orang bekerja tidak mungkin dapat bekerja sendiri sehingga adanya semangat untuk bekerja sama juga diperlukan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Semangat bekerja sama menggambarkan suatu organisasi dapat bekerja dengan tugas masing-masing dan saling berhubungan satu sama lain. Tugas di Balai Harta Peninggalan tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang sehingga semangat kerja sama dari para aparatnya juga perlu diketahui agar dapat menilai kinerja aparatnya dari aspek semangat kerja.

Semangat kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya digambarkan melalui hasil wawancara dengan para aparatnya sendiri diantaranya Anggota Teknis Hukum Bpk Mardjono seperti petikan wawancara dibawah ini :

*“Saya dalam melaksanakan tugas selalu bersemangat soalnya ini kan sudah menjadi tanggung jawab saya.”*  
(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)

Selain itu juga dilakukan wawancara dengan Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah I Ibu Kurniawati, dengan pernyataan dibawah ini :

*“Dalam bekerja ya harus bersemangat mbak, selain semangat individu semangat untuk bekerja sama juga karena kalau nggak semangat gimana bisa kerja secara maksimal.”*  
(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)

Wawancara selanjutnya dengan Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah II Ibu Pudji Rahayu, sebagaimana petikannya di bawah ini :

*“Semangat bekerja sama disini selalu ada, karena tugas pekerjaan atau pelayanan disini tidak bisa di kerjakan oleh satu orang saja jadi ya mana mungkin bisa bekerja kalau tidak ada kerja sama antar pegawai satu dengan yang lainnya.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Sub Bagian Tata Usaha juga perlu memberikan keterangan karena bagian ini mengani tugas yang cukup banyak sehingga semangat kerja dari aparatnya juga harus diketahui, berikut petikan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Bpk Heri Santoso:

*“Iya, saya selalu bersemangat dalam bekerja karena saya menikmati pekerjaan saya mbak. Yang penting itu mencintai pekerjaan kita, nanti setelah itu semangat akan tumbuh dengan sendirinya, ya itu sih menurut saya mbak. Kalau tentang semangat bekerja sama disini saya kira cukup baik dan tidak ada masalah, kami dalam melakukan pekerjaan ya selalu bekerja sama dan saling membantu.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dilihat dari aspek semangat kerja baik dilihat dari semangat yang berasal dari diri sendiri untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan maupun semangat untuk mau bekerja sama baik. Hal ini karena aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya mencintai pekerjaan mereka dan menyadari tanggung jawab mereka. Apabila seorang individu atau aparat sudah mencintai pekerjaannya maka semangat dari dalam diri untuk bekerja akan muncul dengan sendirinya. Semangat untuk bekerja sama juga dibutuhkan karena suatu pekerjaan tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang dan tanpa bantuan dari orang lain sedikitpun. Maka dari itu semangat kerja sama sangat membantu untuk dapat bekerja secara maksimal. Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya selalu bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja**

Mekanisme Pelaksanaan Kerja adalah rangkaian kegiatan yang terjadi selama melaksanakan tugas atau pekerjaan atau dengan kata lain proses saat berlangsungnya pelaksanaan pekerjaan. Dalam suatu kegiatan pelayanan publik tidak bisa terlepas dari suatu proses pelaksanaan pekerjaan karena proses ini juga

berkaitan dengan hasil akhir dari suatu pelayanan. Apabila proses dapat berjalan lancar dan sesuai aturan maka hasil akhir dari suatu pelayanan diharapkan memenuhi kepuasan masyarakat. Dalam mekanisme pelaksanaan kerja terdapat hal-hal yang bisa dikaji atau dinilai diantaranya :

#### a. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta tata cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian suatu pelayanan. Keberadaan prosedur pelayanan yang tepat akan membantu kelancaran pelaksanaan suatu pekerjaan. Dengan adanya prosedur pelayanan yang baku maka akan mempermudah bagi pemberi dan penerima layanan. Bagi penerima layanan mengharapkan pelayanan yang nyaman, efektif dan efisien. Hal ini menyebabkan adanya suatu prosedur yang tepat mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam terjadinya suatu proses pelayanan. Pada umumnya pelayanan yang diberikan oleh aparatur harus melalui berbagai persyaratan atau prosedur tertentu yang harus dilalui dan di penuhi oleh masyarakat yang sedang memerlukan pelayanan. Penetapan prosedur pelayanan dimaksudkan untuk mempermudah warga masyarakat yang hendak mengurus pelayanan tertentu.

Tentunya masing-masing pegawai seharusnya mengetahui dan memahami prosedur pelayanan agar tidak mengalami kesulitan dalam melakukan pelayanan. Saat peneliti menanyakan tentang tingkat pemahaman dan pengetahuan prosedur pelayanan kepada beberapa pegawai, ada berbagai jawaban yang diberikan mengenai pemahaman mereka terhadap prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan. Informasi yang pertama di dapatkan dari kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah II Ibu Pudji Rahayu, berikut petikan wawancaranya:

*“Iya saya mengetahui dan memahami prosedur pelayanan di sini. Secara umum prosedur di sini itu sama ya mbak cuma yang membedakan itu persyaratan administratif yang harus dipenuhi.”*

*(wawancara tanggal 5 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Informasi selanjutnya di dapatkan dari Anggota Teknis Hukum Bpk Mardjono, seperti wawancara di bawah ini:

*“Untuk masalah prosedur pelayanan, saya cukup memahami dan mengerti. Untuk para Anggota Teknis Hukum yang lain juga sudah memahami prosedur pelayanannya karena kita kan bekerja sudah cukup lama jadi ya untuk prosedur pelayanan saya kira tidak ada masalah ya mbak”*

*(wawancara tanggal 9 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya sudah memahami dan mengerti mengenai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar pegawai sudah bekerja cukup lama sehingga mereka tidak mengalami kesulitan dalam hal prosedur pelayanan. Prosedur Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sama, yang membedakan hanyalah persyaratan administratif yang harus dipenuhi.

Sedangkan mengenai prosedur pelayanannya sendiri diperoleh keterangan dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Bapak Nurhendro Putranto melalui wawancara sebagai berikut:

*“Prosedur pelayanan di sini sama mbak, cuma yang membedakan itu persyaratan administratif yang harus dipenuhi. Untuk mengurus surat keterangan waris harus membawa fotokopi akta kematian, fotokopi akta perkawinan, fotokopi akta kelahiran anak, surat wasiat dan surat keterangan wasiat dan, akta perceraian (apabila bercerai). Nanti setelah semua terpenuhi baru mengajukan surat permohonan kepada Ketua lalu Ketua disposisi ke TU supaya dikasih nomor surat, kalau sudah suratnya tadi dikembalikan ke Ketua dan melakukan disposisi ke ATH lalu dikembalikan lagi ke TU mbak supaya TU menyampaikan ke ATH yang ditunjuk sama Ketua tadi, lalu ATH tadi menunjuk seksi yang sesuai, trus seksi tadi membuat konsep. Setelah konsep nya jadi diajukan ke ATH buat di ACC lalu lanjut lagi ke Sekretaris dan Ketua untuk mendapat ACC. Sudah gitu aja mbak. Kalau untuk perwalian yang harus dibawa fotokopi akta kematian, fotokopi akta perkawinan, fotokopi akta kelahiran anak, sertifikat harta peninggalan, surat keterangan hak waris dari notaris, kartu keluarga (KK), kartu tanda penduduk (KTP) wali.”*

*(wawancara tanggal 9 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)*

Berikut prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya :

- a) Pihak yang berkepentingan mengajukan surat permohonan ke ketua Balai Harta Peninggalan dengan membawa persyaratan administratif;
- b) Ketua Balai Harta Peninggalan melakukan perintah ke bagian TU (tata usaha) untuk memberikan nomor surat;

- c) Surat permohonan tersebut dikembalikan ke ketua agar ketua melakukan disposisi ke petugas yang berwenang dalam hal ini ATH;
- d) Surat tersebut dikembalikan lagi ke TU untuk diteruskan atau disampaikan ke petugas ATH yang bersangkutan yang telah ditunjuk ketua tadi;
- e) Petugas ATH mengarahkan ke seksi Balai Harta Peninggalan yang sesuai;
- f) Seksi yang ditunjuk membuat konsep;
- g) Konsep tersebut diajukan ke ATH untuk mendapatkan persetujuan atau ACC;
- h) Dilanjutkan ke sekretaris dan ketua untuk mendapatkan persetujuan atau ACC.

Mengenai persyaratan administratif dari pelayanan di Balai Harta Peninggalan seperti berikut ini :

**1. Persyaratan administratif Perwalian:**

- a) fotokopi akta kematian;
- b) fotokopi akta perkawinan;
- c) fotokopi akta kelahiran anak;
- d) sertifikat harta peninggalan;
- e) surat keterangan hak waris dari notaris;
- f) kartu keluarga (KK) dan;
- g) kartu tanda penduduk (KTP) wali.

**2. Persyaratan Administratif Pembuatan Surat Keterangan Waris:**

- a. fotokopi akta kematian;
- b. fotokopi akta perkawinan;
- c. fotokopi akta kelahiran anak;
- d. surat wasiat dan surat keterangan wasiat dan;
- e. akta perceraian (apabila bercerai).

**3. Persyaratan Administratif Pendaftaran dan Pembukuan Surat Wasiat**

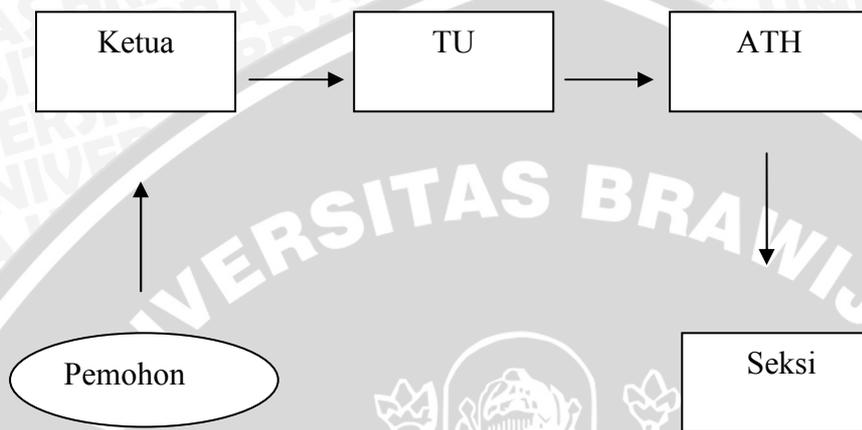
- a. Notaris membawa surat wasiat yang akan dilaporkan

Untuk jenis pelayanan yang lain yaitu pengampunan, ketidakhadiran, harta yang tidak ada kuasanya dan kepailitan tidak memakai persyaratan administratif karena pelayanan tersebut berdasarkan penetapan pengadilan.

Secara umum atau garis besar alur dari prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2**

**Alur Prosedur Pelayanan**



Keterangan:

TU adalah Tata Usaha

ATH adalah Anggota Teknis Hukum

Prosedur pelayanan seharusnya juga diketahui oleh penerima layanan dalam hal ini masyarakat agar proses dari suatu pelayanan dapat berjalan lancar dan lebih mudah. Untuk itu peneliti menanyakan kepada beberapa warga yang meminta pelayanan mengenai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya, berikut petikan wawancaranya:

*“Saya disini mau mengurus surat keterangan waris. Tentang syarat-syaratnya saya tidak tahu sebelumnya. Ya baru diberitahu pas mau mengurus. Saya sudah dua kali kesini, ini saya bawa persyaratannya. Menurut saya persyaratannya sedikit dan mudah sih.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 dengan Ibu Inah yang tinggal di Malang, di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Untuk mendapatkan informasi yang lebih maka dilakukan wawancara dengan warga yang lain seperti wawancara di bawah ini:

*“Saya kesini mau mengurus surat waris, sebelumnya saya tidak tahu kalau harus kesini, saya kira ya cukup ke notaris saja tetapi katanya harus kesini. Soalnya saya baru pertama kali mengurus surat waris, ini peraturan baru ya? Apalagi prosedur sama syarat-syaratnya, saya tidak tahu sama sekali.”*

*(wawancara tanggal 9 Desember 2008 dengan Bpk Said yang tinggal di Gempol, di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Wawancara selanjutnya dilakukan kepada Bapak Abu Bakar yang tinggal di daerah Ampel, Surabaya saat mengurus surat keterangan waris, berikut petikan wawancaranya:

*“Persyaratannya banyak dan rumit mbak, harus mbawa fotokopi akta kematian dan perkawinan juga, padahal kan sudah mbawa surat wasiatnya. Padahal dulu surat wasiatnya juga sudah didaftarkan disini.”*

*(wawancara tanggal 10 Desember 2008 di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat tidak mengetahui prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya bahkan mengenai keberadaan dan fungsi dari Balai Harta Peninggalan Surabaya. Mengenai prosedur pelayanan, berikut penilaian masyarakat terhadap prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya:

**Tabel 6**

**Penilaian Masyarakat Terhadap Prosedur Pelayanan Di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008**

Penilaian	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Sulit	5	25
Sedang	10	50
Mudah	5	25
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

*Sumber: Masyarakat Pengguna Jasa Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar masyarakat menilai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sedang artinya tidak

terlalu sulit dan tidak terlalu mudah. Berdasarkan persyaratan administratif yang harus dipenuhi dan prosedur pelayanan yang harus dilalui.

### **b. Komunikasi**

Komunikasi adalah kegiatan penyampaian pesan dari nara sumber kepada penerima pesan dengan maksud penerima dapat mengerti dan memahami apa yang disampaikan oleh nara sumber. Dalam kegiatan apapun tentunya tidak bisa terlepas dari komunikasi, begitu juga dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik. Dalam komunikasi mengenai isi pesan tentu sangat menentukan efektivitas komunikasi. Agar komunikasi yang dilancarkan dapat lebih efektif, maka pesan yang disampaikan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran dimaksud.
2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju kepada pengalaman yang sama antara sumber dan sasaran, sehingga sama-sama dapat dimengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak sasaran dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan itu.
4. Pesan harus menyarankan sesuatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi, yang layak bagi situasi kelompok di mana sasaran berada pada saat ia gerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Peran komunikasi sangat penting untuk menunjang pelaksanaan tugas karena sebaik apapun prosedur dan aturan yang ditetapkan tetapi tanpa komunikasi tentunya tidak akan berfungsi. Komunikasi yang baik dapat memperlancar kegiatan dalam bekerja dan sebaliknya komunikasi yang kurang baik dapat menyebabkan kesalahpahaman dan kesalahan yang fatal. Komunikasi yang terjadi di Balai Harta Peninggalan Surabaya seperti yang dikatakan oleh Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto, berikut petikan wawancaranya:

*“Untuk komunikasi saya kira tidak ada masalah mbak, komunikasi antar pegawai disini cukup baik dan lancar. Karena pegawainya juga tidak terlalu banyak dan ruangan atau gedung yang tidak terlalu luas sehingga memudahkan pegawai dalam berkomunikasi.*

(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)

Di abad modern ini, bermunculan berbagai penemuan baru sebagai akibat kemajuan teknologi yang berkembang pesat dan terjadi susul menyusul. Teknologi memberikan manusia bermacam-macam kemudahan dalam melakukan pekerjaan, dan lebih dari itu menjadikan kehidupan lebih menyenangkan dan lebih nyaman. Perkembangan teknologi mendorong semakin berkembangnya teknologi komunikasi dan telah membuat jarak bukan lagi suatu halangan untuk berkomunikasi dengan yang lainnya.

Penjelasan lain mengenai komunikasi di Balai Harta Peninggalan Surabaya diperoleh dari Kepala Seksi Harta Peninggalan Wilayah III Ibu Sukarni dalam wawancara sebagai berikut :

*“Komunikasi disini lancar-lancar saja, lagipula kan juga ada handphone sekarang jadi komunikasi bukan menjadi hambatan atau masalah yang berarti dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kalau misalnya tidak ketemu disini kan bisa di telepon sehingga kalau ada apa-apa bisa langsung tau.”*

(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)

Komunikasi di Balai Harta Peninggalan Surabaya juga dijelaskan oleh Anggota Teknis Hukum Bpk Sutrisno seperti petikan wawancara di bawah ini :

*“Komunikasi di sini bisa dikatakan baik dan lancar baik komunikasi tentang masalah pekerjaan dan penyelesaian tugas maupun komunikasi nonformal karena pegawai disini juga sudah kenal lama. Dalam hal penyelesaian tugas yang diemban selalu berkomunikasi agar tugas tersebut bisa berjalan lancar dan tepat waktu. Jadi komunikasi itu penting.”*

(wawancara tanggal 9 Desember 2008 di Ruang Kerjanya)

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh informasi bahwa komunikasi yang dilakukan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya berjalan lancar dan baik. Hal itu dikarenakan jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak dan tempat kerja atau gedung yang tidak terlalu luas. Selain itu kemajuan teknologi juga mempengaruhi komunikasi yang dilakukan antar pegawai. Adanya alat telekomunikasi misalnya telepon selular memudahkan dalam melakukan komunikasi. Faktor lain yang membuat

komunikasi aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya berjalan baik adalah sudah saling mengenal satu sama lain dalam waktu yang cukup lama.

### c. Koordinasi

Koordinasi adalah kegiatan pengorganisasian untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Koordinasi berkaitan dengan komunikasi karena komunikasi yang dilakukan juga mempengaruhi koordinasi dan biasanya komunikasi yang dilakukan untuk melakukan koordinasi itu sendiri.

Koordinasi yang baik membuat pelayanan bisa dikerjakan sesuai dengan harapan sedangkan koordinasi yang buruk membuat tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan yang nantinya akan menghambat penyelesaian pekerjaan. Penjelasan mengenai koordinasi di Balai Harta Peninggalan Surabaya di dapat dari Ketua Balai Harta Peninggalan Surabaya Bpk Buadi seperti yang terdapat di petikan wawancara berikut ini:

*“Saya selalu mengkoordinasi bawahan saya dalam melaksanakan tugas. Itu melalui disposisi dan menunjukkan petugas yang berwenang saat ada pelayanan atau tugas yang harus dikerjakan. Koordinasi di sini cukup baik seperti juga komunikasinya karena terletak dalam satu ruangan jadi cukup mamudahkan dalam melakukan koordinasi maupun komunikasi.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Penjelasan lain mengenai koordinasi di Balai Harta Peninggalan Surabaya diperoleh dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto dalam wawancara sebagai berikut :

*“Koordinasi di disini cukup baik karena setiap melakukan satu pelayanan publik selalu didiskusikan antar pegawai dan perintah atau disposisi dari ketua atau atasan juga selalu diperhatikan sehingga dalam pengerjaannya dilakukan secara seksama dan adanya kerja sama yang baik”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Koordinasi di Balai Harta Peninggalan Surabaya juga dijelaskan oleh Anggota Teknis Hukum Balai Harta Peninggalan Surabaya Bpk Mardjono seperti petikan wawancara di bawah ini :

*“Iya setiap ada pekerjaan atau melakukan pelayanan selalu berkoordinasi dengan seksi yang sesuai karena itu juga sudah merupakan prosedur jadi kita selalu berkoordinasi dalam melaksanakan pekerjaan. Koordinasi bisa dengan bawahan, atasan atau sesama pegawai. Selain itu kita juga berkoordinasi dengan instansi lain yang terkait misalnya kantor Catatan Sipil dan Pengadilan Negeri. Kantor Catatan Sipil bertugas melaporkan setiap kelahiran, kematian, perkawinan dan perceraian yang terjadi pada golongan China, Eropa dan Timur Asing sedangkan Pengadilan Negeri menyerahkan salinan penetapan tentang pengampunan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta yang tidak ada kuasanya.”*

*(wawancara tanggal 28 Oktober 2008 di Ruang Kerjanya)*

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan dilihat dari aspek koordinasi baik. Koordinasi yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dilakukan dengan baik karena setiap pekerjaan selalu didiskusikan dan dikerjakan dengan seksama sesuai dengan bidang tugas mereka masing-masing. Koordinasi dilakukan antara atasan dan bawahan serta koordinasi antar pegawai. Selain itu koordinasi juga dilakukan dengan pihak lain yang terkait diantaranya kantor Catatan Sipil dan Pengadilan Negeri. Kantor Catatan Sipil melaporkan adanya kelahiran, kematian, perkawinan dan perceraian yang terjadi pada warga China, Eropa dan Timur Asing sedangkan Pengadilan Negeri menyerahkan salinan penetapan mengenai pengampunan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya. Faktor letak juga mempengaruhi kemudahan dalam koordinasi, aparat Balai Harta Peninggalan terletak pada satu atap.

## **2. Pelayanan Publik**

Pelayanan publik adalah aktivitas yang dilakukan untuk memberikan jasa-jasa dan kemudahan kepada masyarakat. Tekanan pengertian publik lebih diarahkan kepada pengguna jasa, pelayanan yang dilakukan oleh seorang pelayan publik dalam hal ini adalah pegawai. Pelayanan publik adalah pelayanan berupa perbuatan, pemenuhan kebutuhan dan kemudahan yang dilakukan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat terkait dengan kepentingan publik.

Sasaran dari suatu pelayanan yaitu masyarakat sebagai penerima layanan. Pelayanan yang diberikan diharapkan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat. Masyarakat merupakan *stakeholders* untuk mengukur kualitas suatu

pelayanan karena masyarakat yang merasakan hasil akhir dari suatu proses pelayanan publik. Jumlah masyarakat yang dilayani menunjukkan banyaknya pelayanan publik yang dilakukan oleh suatu instansi publik. Semakin banyak pelayanan yang dilakukan maka semakin baik kinerja dari organisasi tersebut karena masyarakat yang dapat terpenuhi kebutuhannya semakin banyak. Untuk mengetahui jumlah masyarakat yang dilayani dilakukan wawancara dengan Ketua Balai Harta Peninggalan Surabaya yaitu Bpk Buadi, berikut petikan wawancaranya:

*“Pelayanan yang dilakukan setiap tahunnya tidak dapat ditentukan secara pasti karena tergantung dari masyarakat yang datang dan penetapan pengadilan. Kalau dikira-kira setiap tahunnya antara 200-400 pelayanan. Pelayanan yang paling sering dan banyak itu surat keterangan waris dan surat wasiat.”*

*(wawancara tanggal 16 Desember 2008 di ruang kerjanya)*

Informasi lain juga diperoleh dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya yaitu Bapak Nurhendro Putranto seperti wawancara dibawah ini:

*“Jumlah pelayanan disini memang tidak sebanyak jumlah pelayanan di instansi lain yang melayani masyarakat mayoritas. Karena disini yang dilayani boleh dikatakan masyarakat golongan minoritas lah jadi jumlah masyarakatnya saja sudah sedikit otomatis pelayanan yang dilakukan juga sedikit sehingga tidak bisa disamakan atau dibandingkan dengan instansi publik yang lain. Di sini khusus masyarakat golongan China, Timur Asing, Eropa dan WNI yang menundukkan dirinya pada hukum perdata barat.”*

*(wawancara tanggal 16 Desember 2008 di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Jumlah masyarakat yang dilayani di Balai Harta Peninggalan Surabaya hanya meliputi masyarakat golongan tertentu yaitu golongan China, Timur Asing, Eropa dan Warga Negara Indonesia yang menundukkan diri pada hukum perdata barat. Sehingga jumlah pelayanannya lebih sedikit dibandingkn dengan instansi publik yang lain yang bertugas melayani masyarakat mayoritas.

Berikut adalah tabel jumlah masyarakat yang dilayani oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya selama tahun 2008:

Tabel 7

## Pelayanan Publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya Selama Tahun 2008

No	Pelayanan	Jumlah
1.	Surat Keterangan Waris	91
2.	Pendaftaran Surat Wasiat	70
3.	Perwalian	58
4.	Pengampuan	51
5.	Ketidakhadiran	7
6.	Harta Peninggalan yang tidak ada kuasanya	5
7.	Kepailitan	3
<b>Jumlah</b>		<b>285</b>

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha Balai Harta Peninggalan Surabaya

Dari tabel tersebut menunjukkan jumlah masyarakat yang dilayani oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya selama tahun 2008 sebanyak 285 orang. Pelayanan yang paling banyak dilakukan adalah pengurusan surat keterangan waris dan pelayanan yang paling jarang atau sedikit adalah kepailitan. Jumlah masyarakat yang dilayani tidak terlalu banyak karena memang jumlah masyarakatnya sendiri merupakan masyarakat minoritas atau jumlahnya sedikit sehingga pelayanan yang dilakukan juga tidak sebanyak instansi pemerintah yang lain.

#### a. Jenis Pelayanan Publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya

Balai Harta Peninggalan dalam kedudukannya sebagai Instansi pelaksana hukum yang memberikan jasa pelayanan hukum kepada masyarakat, khususnya terhadap mereka yang tunduk atau menundukkan diri kepada hukum perdata barat, yang melaksanakan sebagaimana tugas dari Direktorat Administrasi Hukum Umum Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI di daerah, yakni : “mewakili dan mengurus kepentingan orang-orang yang karena hukum atau

keputusan hakim tidak dapat menjalankan sendiri kepentingannya, berdasarkan perundang-undangan yang berlaku”.

Pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan penyelesaian masalah perwalian, pengampuan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya
- b. Melaksanakan penyelesaian pembukuan dan pendaftaran surat wasiat dan pembuatan surat keterangan waris sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- c. Melaksanakan penyelesaian masalah kepailitan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Jika diperhatikan tugas-tugas Balai Harta Peninggalan tersebut diatas, banyak ragamnya dan kesemuanya itu dapat dikatakan mengandung unsur-unsur sosial dan finansial. Hal ini sesuai dengan tujuan pembentukan Balai Harta Peninggalan itu sendiri.

Adapun mengenai sumber tugas-tugas Balai Harta Peninggalan sebagaimana diuraikan diatas, antara lain berasal dari : Kantor Catatan Sipil dan Pengadilan Negeri. Kantor Catatan Sipil melaporkan kepada Balai Harta Peninggalan secara rutin, tentang kematian, kelahiran anak diluar nikah, perkawinan kedua dan seterusnya bagi orang tua yang mempunyai anak belum dewasa. Sedangkan Pengadilan Negeri menyampaikan putusan penetapan tentang pernyataan ketidakhadiran, pengampuan, kepailitan.

Untuk mengetahui jenis pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya, dilakukan wawancara dengan Ketua Balai Harta Peninggalan Surabaya Bpk Buadi, berikut petikan wawancaranya:

*“Pelayanan oleh Balai Harta Peninggalan dibagi menjadi 7 macam diantaranya perwalian, pengampuan, surat keterangan waris, pendaftaran surat wasiat, ketidakhadiran, pengurusan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan. Untuk ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya itu hampir sama, intinya mengurus harta peninggalan yang tidak terurus. Untuk lebih jelasnya nanti mbak saya pinjami tupoksinya, nanti disitu ada jadi mbak bisa mempelajari. ”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Keterangan yang lain juga diperoleh dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto seperti dibawah ini:

*“Pelayanan yang dilakukan oleh Balai Harta Peninggalan tidak semua langsung dari masyarakat yang mengajukan tetapi ada yang dari penetapan pengadilan diantaranya pengampuan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan. Untuk jenis pelayanan tadi kita penerima salinan penetapan dari pengadilan baru setelah itu melakukan tugas. Kalau pelayanan yang sering dilakukan itu surat keterangan waris, surat wasiat.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelayanan umum atau rutin dan pelayanan khusus. Pelayanan umum adalah pelayanan yang langsung diperoleh masyarakat sendiri, masyarakat tersebut langsung mengajukan ke Balai Harta Peninggalan. Pelayanan khusus di sini maksudnya pelayanan yang dilakukan oleh Balai Harta Peninggalan setelah ada penetapan dari pengadilan, masyarakat tidak mengajukan langsung ke Balai Harta Peninggalan.

Pelayanan umum berupa :

- a. Perwalian
- b. Mendaftar dan membukukan surat wasiat
- c. Surat keterangan hak waris

Pelayanan khusus berupa:

- a) Pengampuan
- b) Ketidakhadiran
- c) harta kekayaan yang tidak ada kuasanya
- d) Kepailitan

#### 1. Perwalian

Perwalian adalah pengurusan diri pribadi serta harta kekayaan anak dibawah umur, yang tidak dibawah kekuasaan orang tuanya.

#### 2. Mendaftar dan Membukukan Surat Wasiat

Melakukan pendaftaran dan membukukan surat wasiat yang dilaporkan oleh notaris yang membuat surat wasiat tersebut. Mendaftar dan membuka surat wasiat.

### 3. Surat Keterangan Hak Waris

Membuat surat keterangan tentang susunan ahli waris dan pembagian warisan. Surat keterangan hak waris ini berkaitan dengan surat wasiat karena dalam pelayanan pembuatan surat keterangan hak waris juga ini harus melakukan pencocokan ulang dengan surat wasiat yang sudah di daftar dan dibukukan sebelumnya.

### 4. Pengampuan

Pengampuan adalah perlindungan hukum terhadap anak dalam kandungan seorang istri yang suaminya meninggal dunia atau orang dewasa yang berada dalam keadaan dungu, gangguan kejiwaan, atau boros berdasarkan penetapan hakim. Pengampuan dibedakan menjadi beberapa jenis, diantaranya:

- a) Pengampuan diri pribadi dan harta kekayaan orang dewasa yang berada dalam keadaan keterbatasan.
  - b) Pengampuan atas anak yang masih dalam kandungan.
5. Ketidakhadiran (Mewakili diri, membela hak-hak dan mengurus harta kekayaan dan kepentingan orang yang dinyatakan tidak hadir)
  6. Pengurus harta peninggalan yang tak ada kuasanya.
  7. Menyelesaikan masalah Kepailitan.

#### **b. Waktu Penyelesaian Pelayanan Publik**

Waktu penyelesaian pelayanan publik adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan publik mulai dari terpenuhinya persyaratan teknis atau administrasi sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Dalam memberikan pelayanan terutama pada instansi-instansi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan publik harus memperhatikan tata tertib sehingga tidak membuat masyarakat yang memerlukan pelayanan menjadi terhambat. Seseorang yang pertama kali datang dan mengajukan pelayanan harus terlebih dahulu

dilayani atau diselesaikan asalkan semua persyaratan yang dibutuhkan sudah dapat dipenuhi dan lengkap. Selain itu, juga tidak mengulur-ulur waktu dalam penyelesaian masalah dan menganggap semua pelayanan itu penting bagi kebutuhan hidup warga yang mengajukan pelayanan.

Untuk penjelasan mengenai waktu penyelesaian pelayanan diperoleh dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto selaku pemberi pelayanan teknis dan administratif, berikut petikan wawancaranya :

*“Kalau mengenai waktu penyelesaian, tergantung dari kelengkapan persyaratan dari pemohon sendiri. Secara administratif untuk pelayanan perwalian antara 2 hari sampai 1 minggu. Untuk pelayanan surat keterangan hak waris minimal 2 hari dan maksimal 1 minggu dan pendaftaran surat wasiat selama 1 hari. Itu apabila persyaratannya sudah lengkap. Kalau untuk pelayanan pengampuan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya secara administratif tidak ada karena itu berdasarkan dengan penetapan pengadilan. ”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Waktu penyelesaian pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya juga dijelaskan oleh Anggota Teknis Hukum Bpk Mardjono seperti petikan wawancara di bawah ini :

*“Untuk pelayanan yang rutin atau umum sama seperti yang dijelaskan oleh Pak Nur (Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya), kalau waktu untuk menyelesaikan pelayanan pengampuan, untuk pengampuan anak dalam kandungan, tugas Balai Harta Peninggalan selesai apabila anak tersebut sudah lahir, sedangkan pengampuan orang dewasa yang memiliki keterbatasan, pengampuan Balai Harta Peninggalan selesai apabila terampu meninggal dunia atau sudah dinyatakan sehat oleh pengadilan berdasarkan keterangan dokter. Untuk pelayanan kepailitan, ketidakhadiran dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya bisa sampai bertahun-tahun mbak jadi tidak bisa dipastikan atau diprediksi.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Dari hasil wawancara yang dilakukan diketahui bahwa waktu penyelesaian suatu pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan tergantung kepada kelengkapan persyaratan administratif. Untuk pelayanan perwalian dan pengurusan surat keterangan hak waris waktu pelayanannya minimal 2 hari dan maksimal 1 minggu. Untuk pelayanan pendaftaran dan pembukuan surat wasiat

waktu pelayanannya maksimal 1 hari. Pelayanan pengampuan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya tidak memakai persyaratan administratif karena berdasarkan penetapan pengadilan. Waktu penyelesaian pelayanannya secara teknis untuk pelayanan pengampuan anak dalam kandungan adalah sampai anak tersebut lahir, untuk pengampuan orang dewasa yang dalam keadaan keterbatasan adalah sampai orang tersebut meninggal dunia atau sudah dinyatakan sehat oleh pengadilan berdasarkan keterangan dokter. Sedangkan untuk jenis pelayanan lain yaitu ketidakhadiran, harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan waktunya bisa sampai bertahun-tahun dan waktunya tidak bisa diprediksi secara pasti.

Berikut adalah waktu penyelesaian pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya:

#### 1. Perwalian

Secara administratif waktu penyelesaian perwalian antara 2 hari sampai satu minggu. Dalam melaksanakan tugasnya atau secara teknis, perwalian berakhir apabila anak dibawah perwalian tersebut telah dewasa menurut peraturan perundang-undangan yaitu apabila telah berumur 21 tahun atau telah menikah.

#### 2. Mendaftar dan Membukukan Surat Wasiat

Apabila syarat administratif sudah dipenuhi maka pelayanan dapat selesai dalam waktu satu hari.

#### 3. Surat Keterangan Hak Waris

Apabila syarat administratifnya sudah terpenuhi maka pelayanan pembuatan surat keterangan hak waris dapat selesai dalam waktu 2 hari sampai 1 minggu.

#### 4. Pengampuan

##### a. Pengampuan atas anak yang masih dalam kandungan.

Penyelesaian secara teknis apabila anak yang dilahirkan maka berakhir tugas Balai Harta Peninggalan sebagai pengampu.

- b. Pengampunan diri pribadi dan harta kekayaan orang dewasa yang berada dalam keadaan keterbatasan.

Pengampunan selesai apabila terampu sudah dinyatakan sehat yang ditetapkan oleh pengadilan berdasarkan keterangan dokter atau terampu telah meninggal dunia.

5. Ketidakhadiran (Mewakili diri, membela hak-hak dan mengurus harta kekayaan dan kepentingan orang yang dinyatakan tidak hadir)

Waktu untuk penyelesaian pengurus harta kekayaan orang yang dinyatakan tidak hadir tidak bisa dipastikan karena dalam jangka waktu yang lama sampai bertahun-tahun.

6. Pengurus harta peninggalan yang tak ada kuasanya.

Waktu untuk penyelesaian pengurus harta peninggalan yang tidak ada kuasanya tidak bisa dipastikan karena dalam jangka waktu yang lama sampai bertahun-tahun.

7. Menyelesaikan Masalah Kepailitan

Untuk masalah kepailitan waktu penyelesaiannya juga tidak bisa ditentukan secara pasti, bisa sampai bertahun-tahun.

Selain itu wawancara juga diberikan kepada masyarakat yang menerima layanan untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya, berikut petikan wawancaranya:

*“ Pelayanan disini menurut saya cepat mbak, soalnya misalnya ini saya mengurus surat wasiat, itu ga sampai 1 hari sudah jadi saya tidak usah bolak-balik lagi. Soalnya mungkin kan mudah juga kalau ini tinggal mencatat saja.”*

*(wawancara tanggal 26 September 2008 di Ruang Tunggu Pelayanan dengan Ibu Lia yang tinggal di Surabaya)*

Wawancara juga dilakukan kepada warga yang lain, berikut petikan wawancaranya:

*“ Kalau menurut saya waktu pelayanannya di sini ya biasa-biasa aja, yang ga terlalu cepat yang ga terlalu lama. ”*

(wawancara tanggal 27 Oktober 2008 dengan Ibu Ester yang tinggal di Surabaya, di Ruang Tunggu Pelayanan)

Dari hasil wawancara diketahui bahwa ada masyarakat yang menilai bahwa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya cepat sedangkan ada juga masyarakat yang menyatakan bahwa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan lama. Berikut tabel penilaian masyarakat terhadap waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya.

**Tabel 8**  
**Penilaian Masyarakat Terhadap Waktu Penyelesaian Pelayanan Di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008**

<b>Penilaian</b>	<b>Jumlah (orang)</b>	<b>Prosentase (%)</b>
Cepat	3	12
Sedang	10	50
Lama	7	38
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

*Sumber: Masyarakat Pengguna Jasa Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Tabel diatas menunjukkan sebesar 12 % mengatakan bahwa waktu penyelesaian pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan cepat dan yang menyatakan waktu penyelesaian pelayanan di Balai Harta Peninggalan kategori sedang sebanyak 50%. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat merasa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan belum memenuhi harapan dikarenakan yang menyatakan waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan cepat hanya sebagian kecil masyarakat saja.

### **c. Biaya Pelayanan Publik**

Biaya pelayanan publik adalah banyaknya uang atau kompensasi yang harus dikeluarkan masyarakat untuk pelayanan publik yang telah dilakukan. Biaya

pelayanan yang pasti dan jelas membuat masyarakat atau penerima layanan merasa tidak dirugikan. Biaya pelayanan juga harus berprinsip ekonomis yaitu terjangkau oleh masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Mengenai biaya pelayanan perwalian diperoleh keterangan dari Ketua Balai Harta Peninggalan Surabaya Bpk Buadi, berikut petikan wawancaranya :

*“ Untuk biaya pelayanan di sini (Balai Harta Peninggalan Surabaya) diatur dalam Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2007, jadi sudah ada peraturannya secara pasti. Kami mempunyai landasan hukum dalam menerapkan tarif pelayanan sehingga masyarakat juga tidak merasa dibohongi dan sebagainya. Karena kami bekerja disini sudah ada peraturannya semua dan berdasarkan Undang-Undang.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 di Ruang Kerjanya)*

Keterangan lain mengenai biaya pelayanan juga diperoleh dari Sekretaris Balai Harta Peninggalan Surabaya Bapak Nurhendro Putranto seperti wawancara dibawah ini:

*“ Biaya untuk masing-masing pelayanan berbeda, misalnya untuk perwalian biayanya 3, 75% dari harta kekayaan, untuk surat wasiat biayanya sebesar 25.000 . iya memang benar kata pak Buadi untuk tarif pelayanan kami sudah ada peraturannya, nanti mbak saya pinjami untuk bisa melihat secara rinci.”*

*(wawancara tanggal 28 Oktober 2008 di Ruang Kerjanya)*

Balai Harta Peninggalan dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut diatas, mengenakan upah atau biaya-biaya dalam pengurusannya, hal ini diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2007 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Upah-upah atau biaya-biaya yang diterima oleh Balai Harta Peninggalan dalam suatu pengurusan atau penyelesaian budel disetor ke kas negara, sehingga dengan demikian Balai Harta Peninggalan juga merupakan salah satu sumber pendapatan negara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2007, rincian biaya untuk pelayanan yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya sebagai berikut :

1. Biaya yang berkaitan dengan pembuatan pencarian dan pemberian salinan surat atau berita acara

- a) Pembuatan salinan surat-surat per lembar Rp 5.000,00.
  - b) Pembuatan berita acara per berita acara penyempuhan wali Rp 15.000,00
  - c) Pembuatan berita acara kehamilan per berita acara Rp 15.000,00
2. Biaya pendaftaran akta wasiat per akta Rp 25.000,00
  3. Biaya pembuatan surat keterangan waris per surat Rp 75.000,00
  4. Biaya yang berkaitan dengan penjualan dan penyelesaian budel :
    - a. Penjualan budel :
      - 1) Barang tetap. per budel 2,5% dari hasil penjualan
      - 2) Barang bergerak. per budel 2,5% dari hasil penjualan
    - b. Penyelesaian budel :
      - 1) Dalam hal BHP selaku pelaksana. per budel 7% dari jumlah seluruh kekayaan
      - 2) Dalam hal BHP selaku wali pengawas. per budel 3,75% dari jumlah seluruh kekayaan dan 1,5% dari jumlah utang
      - 3) Dalam hal BHP selaku pelaksana dan campur tangan BHP berakhir sebelum batas waktu penyelesaian. per budel 3,5% dari seluruh kekayaan
      - 4) Dalam hal BHP selaku wali pengawas dan campur tangan BHP berakhir sebelum waktunya. per budel 2% dari seluruh kekayaan
  5. Biaya yang berkaitan dengan pengurusan harta kekayaan yang dalam pengelolaan BHP:
    - a. Dalam hal BHP selaku pelaksana. per budel 1% dari kekayaan pertahun takwim
    - b. Dalam hal BHP selaku wali pengawas. per budel 0,5% dari kekayaan pertahun takwim
    - c. Dalam hal pengurusan oleh BHP selaku pelaksana selesai sebelum berakhirnya tahun takwim. per budel 0,35% dari kekayaan
    - d. Dalam hal pengurusan oleh BHP selaku wali pengawas selesai sebelum berakhirnya per budel 0,25% dari kekayaan

4. Biaya yang berkaitan dengan penyelesaian kepailitan :

a. Dalam hal kepailitan berakhir dengan perdamaian

- 1) Nilai budel sampai dengan Rp 50 miliar. per budel 4% dari kekayaan
- 2) Nilai budel di atas Rp 50 miliar. per budel 2% dari kekayaan

b. Dalam hal kepailitan berakhir diluar perdamaian :

- 1) Nilai budel sampai dengan Rp 50 miliar. per budel 8% dari kekayaan
- 2) Nilai budel di atas Rp 50 miliar. per budel 4% dari kekayaan

c. Dalam hal pernyataan pailit ditolak di-tingkat kasasi atau Peninjauan Kembali (PK). per budel 1% dari harta debitur apabila debitur sebagai pemohon atau 1% dari nilai tagihan apabila kreditur sebagai pemohon.

Masyarakat sebagai penerima layanan seharusnya mengetahui tentang biaya yang harus dikeluarkan untuk memperoleh pelayanan serta bagaimana tanggapan masyarakat mengenai biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya karena ini berkaitan dengan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan berkaitan dengan biaya pelayanan.

Untuk itu peneliti melakukan wawancara dengan warga yang meminta pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya, berikut petikan wawancaranya:

*“ Saya mau mengurus surat waris. Biayanya saya sudah tau, saya rasa cukup mahal sebesar 75 ribu. Ya menurut saya itu mahal mbak.”*

*(wawancara tanggal 25 September 2008 dengan Ibu Lia, warga Surabaya di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Sedangkan wawancara kepada warga yang lain seperti wawancara dibawah ini:

*“ Saya belum ditarik biaya sama sekali buat mengurus surat waris ini soalnya belum selesai tapi saya sudah dikasih tau kalau biayanya sudah ada peraturanya. Jadi ya ga apa-apa, saya tidak merasa keberatan. Soalnya kalau gitu kan sudah pasti. Biasanya kan ga mbak, saya pengurus KTP aja bisa sampai 200.000 lho, beneran itu, saya aja sampai heran. Kalau ada peraturanya gini kan enak.”*

*(wawancara tanggal 9 Desember 2008 dengan Ibu Inah, warga Malang di Ruang Tunggu Pelayanan)*

Dari hasil wawancara kepada beberapa masyarakat dapat diketahui bahwa masyarakat belum mengetahui biaya pelayanan yang harus dikeluarkan, mereka baru diberi tahu ketika pelayanan tersebut sudah selesai. Walaupun mereka baru diberitahu ketika pelayanan sudah selesai, mereka tidak merasa keberatan dengan biaya yang harus dikeluarkan karena sudah ada peraturan mengenai biaya untuk masing-masing pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sehingga ada kepastian mengenai biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk suatu pelayanan publik.

**Tabel 9**  
**Penilaian Masyarakat Terhadap Biaya Pelayanan Di Balai Harta Peninggalan Surabaya Tahun 2008**

Penilaian	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Mahal	8	37,5
Sedang	7	37,5
Murah	5	25
<b>Jumlah</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

*Sumber: Masyarakat Pengguna Jasa Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya*

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 37,5 % mengatakan bahwa biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan mahal, sebanyak 37,5 % mengatakan sedang dan sisanya sebanyak 25 % mengatakan bahwa biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan murah. Hal ini menunjukkan bahwa biaya pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya belum memenuhi prinsip pelayanan yaitu afordabilitas atau keterjangkauan harga.

## **B. Analisis dan Interpretasi Data**

### **1. Kinerja Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya**

#### **A. Kemampuan Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya**

Pengukuran kemampuan aparat ditimbulkan sebagai akibat proses pengambilan keputusan manajemen organisasi, merupakan persoalan yang kompleks dan sulit karena menyangkut persoalan pemanfaatan modal, efisiensi dan reabilitas dan reabilitas dari kegiatan organisasi dan menyangkut nilai seta keamanan dari berbagai tuntutan yang timbul terhadap orang dari pihak ketiga.

##### **a. Penyelesaian Tugas**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh keterangan bahwa rata-rata pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu walaupun terkadang juga terdapat keterlambatan tetapi waktu keterlambatan paling lama dua hari. Penyelesaian tugas yang tepat waktu juga karena ditunjang oleh sarana dan prasarana yang memadai berupa komputer dan peralatan lainnya. Adanya peralatan dan fasilitas yang memadai tentunya akan mempermudah pegawai atau aparat dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Dengan adanya peralatan-peralatan tersebut diharapkan dapat memperlancar dan mempersingkat waktu dalam penyelesaian pelayanan. Keberadaan komputer hanya sebagai penunjang penyelesaian tugas dan belum terintegritas sebagai standar pelayanan publik, dengan kata lain masih menggunakan paradigma pelayanan publik birokratis. Selain sarana dan prasarana yang memadai faktor lain adalah setiap kali ada tugas atau pekerjaan selalu langsung dikerjakan atau dengan kata lain tidak menunda pekerjaan. Dapat dikatakan bahwa aparat yang berkualitas adalah aparat yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sehingga menjadi teladan bagi aparat lainnya.

Penyelesaian tugas yang tepat waktu menunjukkan bahwa kinerja aparat Balai Harta Peninggalan dilihat dari aspek penyelesaian tugas cukup baik. Dalam pelayanan publik hal ini juga sangat berpengaruh karena ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dapat mempercepat waktu pelayanan. Dari data yang diperoleh dapat diambil kesimpulan bahwa aparat Balai Harta Peninggalan

Surabaya dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Kemampuan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dilihat dari segi penyelesaian tugasnya baik.

### **b. Disiplin**

Disiplin diartikan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku seseorang atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etika norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin mempunyai beberapa aspek diantaranya, sikap mental, yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak; pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan; norma; kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan; sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Secara garis besar terdapat dua jenis disiplin yang berkaitan dengan aparat yakni disiplin dalam hal waktu dan disiplin dalam hal pekerjaan atau perbuatan. Kedua jenis disiplin tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Disiplin dalam hal waktu tentunya akan mempengaruhi kedisiplinan dalam hal pekerjaan karena pegawai akan terbiasa mengerjakan pekerjaan tepat waktu kalau dia sudah terbiasan disiplin dengan waktu. Tujuan pembinaan disiplin kerja adalah agar para pegawai mentaati segala peraturan dan kebijakan dari pimpinan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak yang bersangkutan atau berkepentingan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya serta mampu mengamankan serta memelihara sarana dan prasarana yang ada. Disiplin dari para aparatnya sangat penting karena berpengaruh terhadap waktu dan hasil dari suatu penyelesaian tugas.

Dari hasil riset yang dilakukan yaitu berupa pengamatan dan wawancara yang dilakukan diperoleh keterangan bahwa disiplin aparat terhadap waktu kerja masih kurang. Hal ini terbukti dari kehadiran aparat pada waktu jam kerja. Waktu

jam kerja yang ditetapkan adalah mulai jam 08.00 – 16.00. Tetapi pada kenyataannya hanya sebagian kecil pegawai saja yang datang pada jam 08.00, sedangkan yang lainnya datang diatas jam tersebut, antara jam 09.00 sampai jam 10.00. Untuk waktu pulang mereka juga tidak pulang pada waktu yang ditentukan tetapi banyak yang pulang lebih awal. Biasanya sehabis waktu istirahat sebagian dari mereka sudah pulang. Ada juga juga yang pulang tepat waktu yaitu jam empat, tetapi jumlahnya bisa dihitung.

Alasan keterlambatan mereka bervariasi, ada yang karena kemacetan, ada yang karena punya pekerjaan rutin waktu pagi misalnya mengantar anak sekolah, ada yang mengatakan bahwa datang tepat waktu juga nanti belum ada pekerjaan di instansi dan sebagainya. Dari data yang diperoleh menunjukkan kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan dalam waktu kerja masing kurang tetapi kedisiplinan mereka dalam pelaksanaan tugas atau perbuatan sudah cukup baik karena dalam bekerja mereka sudah mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku.

### **c. Pengalaman atau Masa Kerja**

Masa kerja tentunya berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas dan memungkinkan peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian berupa wawancara dan data tertulis berupa dokumen diketahui bahwa masa kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya mempunyai masa kerja diatas 10 tahun. Masa kerja tersebut dibagi menjadi dua jenis yaitu masa kerja keseluruhan dan masa kerja keseluruhan. Apabila dilihat dari masa kerja golongan, aparat Balai Harta Peninggalan mempunyai masa kerja rata-rata 19 tahun sedangkan untuk masa kerja keseluruhan mempunyai rata-rata 24 tahun. Masa kerja yang cukup lama berpengaruh terhadap tingkat pemahaman dan pengetahuan mengenai pekerjaan atau tugas yang ditangani dengan kata lain

apabila masa kerjanya lama secara umum juga sangat mengerti dengan tugas-tugasnya.

Untuk dapat melakukan pelayanan publik dengan baik tentunya aparatnya juga terlebih dahulu mengerti akan pelayanan yang akan diberikan, sehingga pengaruh dari masa kerja juga sangat penting. Masa kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya rata-rata diatas 10 tahun. Jika dilihat dari masa kerja atau pengalaman sebagai PNS aparat Balai Harta Peninggalan memiliki masa kerja yang cukup untuk dapat bekerja dengan baik.

#### **d. Semangat Kerja**

Semangat kerja selain dari dalam diri sendiri juga dilihat dari semangat kerja untuk melakukan kerja sama, dalam hal ini adanya kesediaan untuk bekerja sama satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang telah diberikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator yang menunjukkan adanya semangat kerja diantaranya, kesediaan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi; kesetiaan pada organisasi; kuatnya stamina organisasi atau kemampuan organisasi untuk bertahan selama masa-masa sulit; tingginya minat pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi; adanya kebebasan mengeluarkan inisiatif yang wajar; adanya kebanggaan terhadap organisasi.

Semangat kerja berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan setiap aparat karena semangat kerja berkaitan dengan tingkat kepuasan aparat terhadap pelaksanaan pekerjaannya. Agar dapat menumbuhkan bentuk pemahaman terhadap pelaksanaan pekerjaannya diperlukan suatu kerja sama yang baik antar aparat agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Dengan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya maka sedikit banyak akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan aparat karena dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapannya. kerja sama tidak hanya sekedar memenuhi tugas untuk kerja sama dengan rekan sekerja akan tetapi harus dilandasi dengan kesadaran bahwa tanpa kerja sama tidak akan mencapai tujuan atau hasil yang lebih baik.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa aparat Balai Harta Peninggalan dalam melaksanakan tugasnya selalu bekerja sama. Kerja sama yang mereka lakukan cukup baik. Dari hasil wawancara dapat diketahui bahwa setiap aparat

mau bekerja sama. Dengan senang hati akan meluangkan waktu dan tenaganya bila diminta untuk membantu aparat lain. Dengan adanya kerja sama yang baik tersebut maka menimbulkan bentuk kepuasan tersendiri dari para aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya sehingga dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat juga dilaksanakan dengan senang hati tanpa rasa terpaksa. Dengan begitu akan menimbulkan rasa kepuasan juga dari masyarakat selaku obyek sasaran atau pihak yang dilayani.

Agar pelayanan masyarakat dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan maka dibutuhkan aparat pelaksana yang mengerjakan tugasnya sebagaimana ditetapkan dalam organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan kinerja yang mendukung pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Salah satu indikator pengukuran kinerja adalah adanya semangat kerja. Semangat kerja berkaitan langsung dengan diri aparat yang menyangkut sikap dan perasaan aparat berupa kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara tidak terpaksa guna mencapai keberhasilan pelayanan publik.

Hal ini mempengaruhi kecepatan pelayanan dan penyelesaian tugas yang mereka kerjakan. Apabila mereka bekerja sama dengan baik maka tugas yang diberikan dapat selesai dengan cepat sehingga pelayanan yang diberikan juga menjadi cepat dan tidak tertunda-tunda. Pelayanan yang cepat tentunya diharapkan oleh semua masyarakat pada umumnya dan masyarakat yang meminta pelayanan kepada Balai Harta Peninggalan pada khususnya. Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat pemerintah di Balai Harta Peninggalan dilihat dari aspek semangat kerja sudah baik.

## **B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja**

### **a. Prosedur Pelayanan**

Dalam pelayanan publik yang harus mendapatkan penekanan adalah bekerja dan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tidak mengabaikan prosedur dan mekanisme pelaksanaan pelayanan tersebut. Dari hasil wawancara terlihat bahwa pemahaman aparat mengenai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan sudah cukup baik

dengan kata lain aparat sudah cukup memahami prosedur pelayanan yang terdapat di Balai Harta Peninggalan Surabaya karena masa kerja mereka yang sudah cukup lama. Berdasarkan hasil wawancara maka prosedur pelayanan yang ada di Balai Harta Peninggalan Surabaya secara umum adalah pemohon mengajukan ke Ketua lalu Ketua memberikan ke TU untuk diberi nomor surat dan TU menyampaikan ke pejabat yang berwenang dan pejabat tadi menunjuk seksi yang sesuai.

Agar pelayanan dapat berjalan sesuai dan lancar, masyarakat sebagai penerima pelayanan juga seharusnya mengerti akan prosedur pelayanan dari suatu organisasi. Dari hasil wawancara diperoleh informasi bahwa masyarakat tidak mengetahui prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan, bahkan ada yang baru tahu mengenai keberadaan Balai Harta Peninggalan serta fungsinya. Hal ini menunjukkan kurangnya sosialisasi mengenai prosedur pelayanan dan Balai Harta Peninggalan itu sendiri kepada masyarakat.

Mengenai prosedur pelayanannya sendiri, dari hasil wawancara kepada masyarakat pengguna jasa di Balai Harta Peninggalan Surabaya menunjukkan sebanyak 25 % menyatakan bahwa prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan sulit, yang menyatakan prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah atau sedang sebanyak 50 % dan sisanya sebanyak 25 % menyatakan prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan mudah. Dengan kata lain dapat diperoleh kesimpulan bahwa sebagian besar masyarakat menilai bahwa prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan tidak terlalu sulit.

Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dilihat dari aspek prosedur pelayanan sudah baik, hanya saja sosialisasi terhadap masyarakat tentang prosedur pelayanan dan keberadaan Balai Harta Peninggalan Surabaya perlu ditngkatkan lagi agar proses pelayanan semakin lancar dan cepat sesuai dengan harapan masyarakat.

#### **b. Komunikasi**

Komunikasi diperlukan dalam setiap kegiatan dan pekerjaan tidak terkecuali dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung

jawabnya. Pentingnya komunikasi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan untuk memudahkan dan mempercepat dalam pelaksanaan tugas. Tanpa adanya komunikasi mustahil tugas dapat selesai dengan baik karena dalam hal apapun manusia tidak bisa lepas dari komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang baik maka diharapkan dapat meminimalisir kesalahan dalam pekerjaan karena apabila ada masalah atau kesalahan dapat diketahui sedini mungkin dengan adanya komunikasi tersebut.

Dari hasil wawancara yang dilakukan diperoleh informasi bahwa aparat Balai Harta Peninggalan melakukan komunikasi dalam setiap pekerjaannya. Komunikasi yang terjadi di Balai Harta Peninggalan Surabaya berjalan lancar karena terletak dalam satu gedung dan jarak ruang kerja yang satu dengan yang lainnya berdekatan. Selain itu adanya fasilitas komunikasi berupa handphone juga sangat membantu dalam komunikasi yang dilakukan oleh pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya. Komunikasi dalam pelaksanaan tugas juga mempengaruhi kecepatan pelayanan yang diberikan. Apabila komunikasi dapat berjalan baik dalam menyelesaikan tugas maka juga berpengaruh terhadap waktu penyelesaian tugas. Apabila waktu penyelesaian tugas dapat diperkecil maka waktu pelayanan juga dapat dipercepat sehingga masyarakat tidak perlu menunggu terlalu lama atau bolak-balik. Kesimpulannya, kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dilihat dari aspek komunikasi sudah baik.

### **c. Koordinasi**

Koordinasi diperlukan untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaan. Tanpa adanya koordinasi maka tidak bisa diketahui pekerjaan apa yang belum selesai atau keperluan apa yang kurang dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Tugas melakukan koordinasi umumnya adalah pimpinan dalam suatu organisasi karena pimpinan bertugas membagi tugas sesuai dengan bidang yang ditangani. Tetapi selain koordinasi dari atasan, koordinasi antar pegawai juga sangat penting karena tidak semua pekerjaan melibatkan atasan secara langsung sehingga yang paling tahu tentang pelaksanaan dan proses dari suatu pekerjaan atau tugas tadi adalah pegawai atau aparat itu sendiri. Untuk itu koordinasi sangat diperlukan dalam pelaksanaan dan penyelesaian suatu pekerjaan, baik koordinasi atasan-bawahan

maupun koordinasi antar pegawai. Agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sesuai yang diharapkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dari hasil penelitian berupa wawancara yang dilakukan kepada beberapa pegawai di Balai Harta Peninggalan Surabaya diperoleh informasi bahwa koordinasi yang dilakukan oleh pegawai sudah cukup baik. Koordinasi dilakukan antara atasan-bawahan maupun antar sesama pegawai. Selain itu koordinasi juga dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait diantaranya kantor Catatan Sipil yang melaporkan adanya kelahiran, kematian, perceraian, perkawinan dan sebagainya. Instansi lain yang terkait adalah Pengadilan Negeri yang menyampaikan salinan penetapan pengadilan mengenai pengampunan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya.

Koordinasi yang terjadi di Balai Harta Peninggalan Surabaya dilakukan dengan baik karena setiap pekerjaan selalu didiskusikan dan dikoordinasikan secara seksama agar tidak terjadi kesalahpahaman. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dilihat dari aspek koordinasi sudah baik.

## **2. Pelayanan publik**

Pelayanan publik adalah segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa atau pelayanan administrasi yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik. Kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan manusia baik secara personal maupun institusional. Manusia secara personal dalam kehidupannya memerlukan beberapa jenis kebutuhan yang dalam pemenuhannya terpaksa harus berhubungan dengan organisasi pelayanan publik.

Kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja dari tiap-tiap individu dalam suatu organisasi tersebut. Output dari suatu kinerja individu adalah pelayanan publik. Maka dari itu pelayanan publik dapat dipakai sebagai indikator untuk menilai kinerja suatu organisasi. Semakin banyak pelayanan yang diberikan atau semakin banyak jumlah masyarakat yang dilayani maka kinerja dari suatu

organisasi semakin baik karena tugas dari pelayan publik dalam hal ini adalah pemerintah adalah melayani masyarakat dalam pemenuhan kebutuhannya sehingga semakin banyak masyarakat yang dilayani maka semakin banyak masyarakat yang terpenuhi kebutuhan hidupnya dan tujuan sebenarnya dari suatu organisasi publik akan tercapai.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan yang dilakukan di Balai Harta Peninggalan lebih sedikit dibandingkan dengan pelayanan yang dilakukan oleh instansi publik lain karena jumlah masyarakat yang dilayani merupakan golongan minoritas yaitu golongan China, Timur Asing, Eropa dan Warga Indonesia yang menundukkan diri pada hukum perdata barat. Jumlah pelayanan yang dilakukan tiap tahunnya antara 200-400 dan pelayanan yang banyak atau sering dilakukan adalah surat keterangan waris dan surat wasiat. Pada tahun 2008 jumlah masyarakat yang dilayani di Balai Harta Peninggalan Surabaya sebesar 285 orang dengan pelayanan surat keterangan waris sebanyak 91 dan surat wasiat sebanyak 70.

#### **a. Jenis Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya**

Pelayanan publik dibatasi pada aktivitas pelayanan yang dilaksanakan aparat pemerintah, bisa dalam bentuk barang maupun jasa. Pelayanan publik diklasifikasikan menjadi dua kategori, yakni pelayanan yang bersifat umum dan pelayanan yang bersifat khusus. Pelayanan umum adalah pelayanan yang diberikan kepada siapapun yang membutuhkan pelayanan, diberikan oleh instansi publik yang berwenang dalam bidang tersebut. Pelayanan yang bersifat khusus adalah pelayanan yang timbul karena adanya suatu hubungan hukum diantara institusi publik tertentu dengan kelompok masyarakat atau publik tertentu.

Pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelayanan umum atau rutin dan pelayanan khusus. Pelayanan umum adalah pelayanan yang langsung diperoleh masyarakat sendiri, masyarakat tersebut langsung mengajukan ke Balai Harta Peninggalan. Pelayanan khusus di sini maksudnya pelayanan yang dilakukan oleh Balai Harta Peninggalan setelah ada penetapan dari pengadilan, masyarakat tidak mengajukan langsung ke Balai Harta Peninggalan.

Pelayanan umum berupa perwalian, mendaftarkan dan membukukan surat wasiat, surat keterangan hak waris. Pelayanan khusus berupa pengampunan, ketidakhadiran dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya, kepailitan. Pengampunan dibedakan menjadi pengampunan atas anak yang masih dalam kandungan dan pengampunan diri pribadi dan harta kekayaan orang dewasa yang berada dalam keadaan keterbatasan.

#### **b. Waktu Penyelesaian Pelayanan**

Indikator lain untuk mengukur kinerja aparat adalah waktu penyelesaian pelayanan. Waktu penyelesaian pelayanan diharapkan bisa cepat dan pasti. Karena permasalahan umum yang terjadi pada pelayanan publik adalah kepastian waktu penyelesaian pelayanan, selama ini pelayanan yang diberikan tidak pernah mempunyai waktu yang pasti, sehingga pelayanan dirasa ditunda-tunda atau diundur-undur. Hal ini juga mempengaruhi kenyamanan dan kepuasan dari masyarakat yang menerima pelayanan. Karena apabila waktu penyelesaian tidak pasti maka masyarakat akan bolak-balik hanya untuk sekedar menanyakan apakah pelayanannya sudah selesai.

Waktu penyelesaian tiap-tiap pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya berbeda-beda. Untuk pelayanan perwalian antara 2 hari sampai 1 minggu, pendaftaran surat wasiat membutuhkan waktu 1 hari, pembuatan surat keterangan waris antara 2 hari sampai 1 minggu. Hal itu apabila semua persyaratan administratif sudah dipenuhi. Untuk pengampunan anak di dalam kandungan berakhir atau selesai apabila anak tersebut sudah dilahirkan, untuk pengampunan orang dewasa berakhir apabila terampu meninggal dunia atau sudah dinyatakan sehat oleh pengadilan berdasarkan keterangan dokter. Sedangkan untuk pelayanan ketidakhadiran, kepailitan dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya waktunya tidak bisa ditentukan secara pasti karena membutuhkan waktu yang lama sampai bertahun-tahun.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada masyarakat pengguna jasa di Balai Harta Peninggalan Surabaya mengenai waktu pelayanan menunjukkan bahwa sebesar 12 % mengatakan bahwa waktu penyelesaian pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan cepat dan yang menyatakan waktu penyelesaian

pelayanan di Balai Harta Peninggalan kategori sedang sebanyak 50%. Sedangkan sebesar 38 % mengatakan waktu penyelesaian pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya lama. Hasil tersebut menyatakan bahwa sebagian besar masyarakat menilai bahwa waktu penyelesaian pelayanan di Balai Harta Peninggalan tidak terlalu lama.

### c. Biaya Pelayanan

Kinerja aparat juga dilihat dari adanya transparansi biaya yang harus dikeluarkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan. Tidak adanya transparansi biaya juga memungkinkan untuk terjadinya pungli (pungutan liar). Kepastian biaya yang harus dikeluarkan juga mempengaruhi kenyamanan masyarakat dalam menerima pelayanan karena apabila biaya yang dikeluarkan sudah pasti maka masyarakat merasa tidak dibohongi atau dimanipulasi. Selain itu biaya yang dikeluarkan juga diharapkan sesuai dengan harapan masyarakat dengan kata lain tidak memberatkan bagi penerima layanan itu sendiri. Keberadaan biaya ini sangat riskan dalam pelayanan publik karena menyangkut tingkat ekonomi masyarakat.

Penilaian masyarakat mengenai biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan melalui wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa sebanyak 37,5 % mengatakan bahwa biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan mahal, sebanyak 37,5 % mengatakan sedang dan sisanya sebanyak 25 % mengatakan bahwa biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan murah.

Dari hasil penelitian berupa wawancara dan data tertulis berupa peraturan yang mengatur biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan diperoleh informasi bahwa biaya yang ditetapkan cukup terjangkau bagi masyarakat. Tetapi masyarakat umumnya tidak mengetahui biaya yang harus dikeluarkan untuk pelayanan yang mereka dapatkan. Mereka baru tahu saat sudah pelayanan sudah selesai.

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang kinerja aparat pemerintah dalam pelayanan publik yang dilakukan di Balai Harta Peninggalan Surabaya, dapat diambil kesimpulan :

1. Kemampuan aparat dalam bekerja yang didalamnya meliputi kemampuan aparat dalam menyelesaikan tugas, disiplin, masa kerja, semangat kerja.

#### a) Penyelesaian Tugas

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dilihat dari aspek penyelesaian tugasnya baik karena aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam menyelesaikan tugasnya selalu tepat waktu, walaupun ada keterlambatan hanya dalam waktu beberapa hari dan itupun jarang terjadi. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas di Balai Harta Peninggalan juga ditunjang karena adanya fasilitas yaitu berupa komputer. Komputerisasi sudah ada sejak tahun 1998. Selain itu apabila ada pekerjaan selalu langsung dikerjakan atau dengan kata lain tidak menunda-nunda pekerjaan sehingga pada saat dibutuhkan atau diminta sudah siap, hal itu juga menjadi faktor lain dari ketepatan waktu penyelesaian tugas oleh para aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya.

#### b) Disiplin

Kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan dalam hal jam kerja masih kurang karena tidak semua aparat Balai Harta Peninggalan mematuhi jam kerja yang telah ditetapkan yaitu masuk pada pukul 08.00 dan pulang pada pukul 16.00, alasan dari ketidak patuhan mereka terhadap jam kerja yang telah ditetapkan bermacam-macam diantaranya macet, kesibukan lain sampai alasan tidak adanya pekerjaan saat datang tepat waktu. Kedisiplinan mereka dalam hal jam kerja secara keseluruhan tidak mempengaruhi pekerjaan mereka karena mereka selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku sehingga bisa dikatakan bahwa kedisiplinan aparat Balai Harta Peninggalan dalam hal melaksanakan tugas baik. Karena pekerjaan atau tugas mereka tidak mungkin dikerjakan

sendiri sehingga secara tidak langsung sudah terjadi proses pengawasan terhadap tugas yang dikerjakan, selain itu apabila tugas tidak sesuai dengan prosedur yang berlaku maka tidak akan mendapat persetujuan dari Ketua selaku pimpinan Balai Harta Peninggalan Surabaya.

c) Masa Kerja

Masa kerja berdasarkan golongan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya rata-rata adalah 19 tahun. Untuk masa kerja secara keseluruhan rata-rata adalah 24 tahun. Sebagian besar aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya mempunyai masa kerja antara 20-29 tahun dan antara 10-19 tahun. Masa kerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya baik dilihat dari masa kerja keseluruhan maupun masa kerja golongan mempunyai masa kerja lama. Aparat Balai Harta Peninggalan sebagian besar sudah berusia lanjut. Dengan masa kerja yang lama aparat Balai Harta Peninggalan sangat memahami mengenai pekerjaan dan tugas yang mereka lakukan.

d) Semangat Kerja

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dilihat dari aspek semangat kerja baik dilihat dari semangat yang berasal dari diri sendiri untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan maupun semangat untuk mau bekerja sama baik. Hal ini karena aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya mencintai pekerjaan mereka dan menyadari tanggung jawab mereka. Apabila seorang individu atau aparat sudah mencintai pekerjaannya maka semangat dari dalam diri untuk bekerja akan muncul dengan sendiirinya. Semangat untuk bekerja sama juga dibutuhkan karena suatu pekerjaan tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang dan tanpa bantuan dari orang lain sedikitpun. Maka dari itu semangat kerja sama sangat membantu untuk dapat bekerja secara maksimal. Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya selalu bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Dilihat dari mekanisme pelaksanaan kerja yang berisi mengenai prosedur pelayanan, komunikasi dan koordinasi.

a. Prosedur Pelayanan

Aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya sudah memahami dan mengerti mengenai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya. Hal tersebut dikarenakan sebagian besar pegawai sudah bekerja cukup lama sehingga mereka tidak mengalami kesulitan dalam hal prosedur pelayanan. Prosedur Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sama, yang membedakan hanyalah persyaratan administratif yang harus dipenuhi. Prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan secara umum adalah pemohon mengajukan ke ketua kemudian ketua memberikan ke bagian Tata Usaha dan Bagian Tata Usaha menyampaikan kepada pejabat yang berwenang dalam hal ini ATH (Anggota Teknis Hukum) berdasarkan disposisi dari ketua, setelah itu Anggota Teknis Hukum tadi menunjuk seksi yang sesuai untuk mengerjakan pelayanan tersebut.

Persyaratan administratif umumnya berupa fotokopi akta kematian, fotokopi akta perkawinan, fotokopi akta kelahiran anak. Untuk pelayanan perwalian menambahkan sertifikat harta peninggalan, surat keterangan hak waris dari notaris, kartu keluarga (KK) dan, kartu tanda penduduk (KTP) wali. Untuk pelayanan surat keterangan waris menambahkan surat wasiat dan surat keterangan wasiat dan akta perceraian (apabila bercerai). Untuk pelayanan surat wasiat cukup membawa surat wasiat yang akan dilaporkan.

Dari segi masyarakat sendiri, masyarakat tidak mengetahui prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya bahkan mengenai keberadaan dan fungsi dari Balai Harta Peninggalan Surabaya. Mengenai prosedur pelayanannya sendiri sebagian besar masyarakat menilai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sedang artinya tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah. Berdasarkan persyaratan administratif yang harus dipenuhi dan prosedur pelayanan yang harus dilalui.

b. Komunikasi

Komunikasi yang dilakukan aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya berjalan lancar dan baik. Hal itu dikarenakan jumlah pegawai yang tidak terlalu banyak dan tempat kerja atau gedung yang tidak terlalu luas. Selain itu kemajuan teknologi juga mempengaruhi komunikasi yang dilakukan antar pegawai. Adanya alat telekomunikasi misalnya telepon selular memudahkan dalam melakukan komunikasi. Faktor lain yang membuat komunikasi aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya berjalan baik adalah sudah saling mengenal satu sama lain dalam waktu yang cukup lama.

c. Koordinasi

Kinerja aparat Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan dilihat dari aspek koordinasi baik. Koordinasi yang dilakukan oleh masing-masing pegawai dilakukan dengan baik karena setiap pekerjaan selalu didiskusikan dan dikerjakan dengan seksama sesuai dengan bidang tugas mereka masing-masing. Koordinasi dilakukan antara atasan dan bawahan serta koordinasi antar pegawai. Selain itu koordinasi juga dilakukan dengan pihak lain yang terkait diantaranya kantor Catatan Sipil dan Pengadilan Negeri. Kantor Catatan Sipil melaporkan adanya kelahiran, kematian, perkawinan dan perceraian yang terjadi pada warga China, Eropa dan Timur Asing sedangkan Pengadilan Negeri menyerahkan salinan penetapan mengenai pengampunan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta peninggalan yang tidak ada kuasanya. Faktor letak juga mempengaruhi kemudahan dalam koordinasi, aparat Balai Harta Peninggalan terletak pada satu atap.

3. Pelayanan publik yang dilakukan meliputi jenis pelayanan publik, waktu pelayanan dan biaya pelayanan.

a. Jenis Pelayanan

Pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan dapat dibedakan menjadi dua yaitu pelayanan umum atau rutin dan pelayanan khusus. Pelayanan umum adalah pelayanan yang langsung diperoleh masyarakat sendiri, masyarakat tersebut langsung mengajukan ke Balai Harta Peninggalan. Pelayanan khusus di sini maksudnya pelayanan yang dilakukan oleh Balai Harta Peninggalan setelah ada penetapan dari pengadilan, masyarakat tidak

mengajukan langsung ke Balai Harta Peninggalan. Pelayanan umum berupa perwalian, mendaftar dan membukukan surat wasiat, surat keterangan hak waris. Pelayanan khusus berupa pengampuan, ketidakhadiran, harta kekayaan yang tidak ada kuasanya, kepailitan.

b. Waktu Pelayanan

Waktu penyelesaian suatu pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan tergantung kepada kelengkapan persyaratan administratif. Untuk pelayanan perwalian dan pengurusan surat keterangan hak waris waktu pelayanannya minimal 2 hari dan maksimal 1 minggu. Untuk pelayanan pendaftaran dan pembukuan surat wasiat waktu pelayanannya maksimal 1 hari. Pelayanan pengampuan, ketidakhadiran, kepailitan dan harta kekayaan yang tidak ada kuasanya tidak memakai persyaratan administratif karena berdasarkan penetapan pengadilan. Waktu penyelesaian pelayanannya secara teknis untuk pelayanan pengampuan anak dalam kandungan adalah sampai anak tersebut lahir, untuk pengampuan orang dewasa yang dalam keadaan keterbatasan adalah sampai orang tersebut meninggal dunia atau sudah dinyatakan sehat oleh pengadilan berdasarkan keterangan dokter. Sedangkan untuk jenis pelayanan lain yaitu ketidakhadiran, harta peninggalan yang tidak ada kuasanya dan kepailitan waktunya bisa sampai bertahun-tahun dan waktunya tidak bisa diprediksi secara pasti. Masyarakat yang menilai bahwa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya cepat sedangkan ada juga masyarakat yang menyatakan bahwa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan lama. masyarakat merasa waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan belum memenuhi harapan dikarenakan yang menyatakan waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan cepat hanya sebagian kecil masyarakat saja.

c. Biaya Pelayanan

Biaya Pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2007 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Masyarakat belum mengetahui biaya pelayanan yang harus dikeluarkan, mereka baru diberi tahu ketika pelayanan tersebut

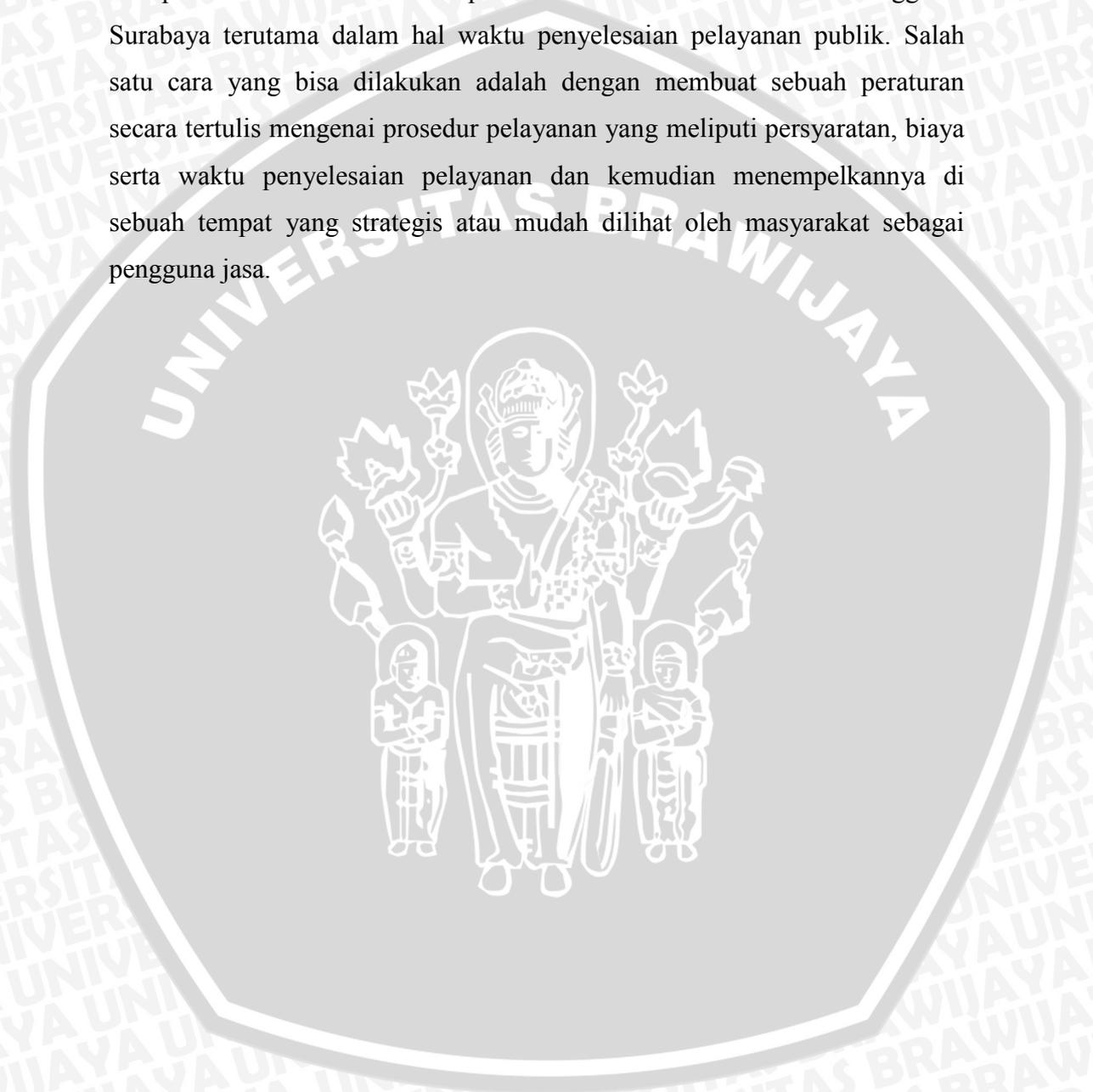
sudah selesai. Walaupun mereka baru diberitahu ketika pelayanan sudah selesai, mereka tidak merasa keberatan dengan biaya yang harus dikeluarkan karena sudah ada peraturan mengenai biaya untuk masing-masing pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya sehingga ada kepastian mengenai biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat untuk suatu pelayanan publik.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang disajikan maka penulis memberikan saran-saran. Dengan demikian saran-saran ini diharapkan memberikan masukan bagi Balai Harta Peninggalan Surabaya untuk dapat meningkatkan kinerja aparatnya. Adapun saran atau rekomendasi yang penulis berikan adalah sebagai berikut :

- a) Adanya sosialisasi mengenai keberadaan Balai Harta Peninggalan serta fungsi dari instansi ini sehingga masyarakat mengetahui dan dapat memanfaatkan secara maksimal, sosialisasi bisa dilakukan melalui media massa dimana masyarakat dengan mudah bisa melihatnya.
- b) Adanya pembinaan aparatur pemerintah agar mampu melaksanakan tugas-tugas dengan baik . pembinaan tersebut meliputi struktur, prosedur kerja, personil maupun sarana dan fasilitas kerja perlu dilakukan terus menerus sehingga keseluruhan aparatur pemerintah baik ditingkat pusat maupun ditingkat daerah benar-benar merupakan alat yang berwibawa, kuat, efektif dan efisien. Salah satu aspek yang menonjol adalah kedisiplinan, perlu adanya peningkatan disiplin dari para personil dengan cara keteladanan dari pimpinan dan adanya sanksi saat melanggar kedisiplinan baik berupa teguran maupun sanksi yang lain. Pemeliharaan fasilitas juga harus diperhatikan karena itu merupakan alat untuk mempermudah dan mempercepat pelayanan caranya dengan melakukan pengecekan setiap satu bulan sekali agar diketahui kerusakan sedini mungkin.
- c) Untuk dapat memperlancar dan mempercepat proses pelayanan yang diperlukan, perlu adanya pedoman pelayanan yang jelas dimana didalamnya mengatur dan memuat persyaratan, prosedur pelayanan serta batas waktu penyelesaian pelayanan, baik itu yang dituangkan dalam buku panduan

maupun papan pengumuman dan media informasi lainnya. Transparansi dalam pelayanan publik akan sangat diharapkan oleh masyarakat selaku pengguna jasa layanan agar tidak lagi ada keragu-raguan tentang proses layanan yang mereka lakukan, kebutuhan masyarakat akan adanya transparansi tersebut harus diperhatikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya terutama dalam hal waktu penyelesaian pelayanan publik. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan membuat sebuah peraturan secara tertulis mengenai prosedur pelayanan yang meliputi persyaratan, biaya serta waktu penyelesaian pelayanan dan kemudian menempelkannya di sebuah tempat yang strategis atau mudah dilihat oleh masyarakat sebagai pengguna jasa.



## Daftar Pustaka

- Anthony, R.N. 1990. "*Sistem Pengendalian Manajemen*". Erlangga. Jakarta.
- Arikunto. 2002. "*Prosedur Penelitian Edisi Revisi*". Rineka Cipta: Jakarta.
- Dharma, Surya. 2004. "*Manajemen Kinerja : Falsafah, Teori Dan Penerapannya*" program ilmu administrasi dan kebijakan publik program pasca sarjana FIS dan ilmu politik: Malang.
- Faisal, Sanapiah. 2001. "*Format-format Penelitian Sosial*". Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Hardjanto, Imam. 2008. "*Berbagai Dimensi Administrasi Pembangunan*". Universitas Brawijaya : Malang.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Keputusan / 63 / M.PAN / 7 /2003. Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Kurniawan, Agung. 2005. "*Transformasi Pelayanan Publik*". Pembaruan: Yogyakarta.
- Marbun, B.N. 2005. "*Otonomi Daerah 1945-2005 : Proses dan Realita*". Pustaka Sinar Harapan : Jakarta.
- Moenir, AS. 2006. "*Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*". Bumi Aksara : Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2006. "*Metode Penelitian Kualitatif*". Remaja Rosda karya: Bandung.
- Muluk, Khairul M.R. 2007. "*Desentralisasi Dan Pemerintahan Daerah*". Bayumedia : Malang.
- Nazir, Moh. 2003. "*Metode Penelitian*". Ghalia Indonesia : Jakarta
- Patra A, Zen M., Hamidi, Jazim., Leksono, Puji, Sugeng,. Alamsyah, Ahmad,. 2006. "*Pelayanan Publik Bukan Untuk Publik*" MCW dan YAPPIKA: Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal.
- Prijodarminto, Soegeng. 1994. "*Disiplin Kiat Menuju Sukses*". PT.Pradnya Paramita: Jakarta

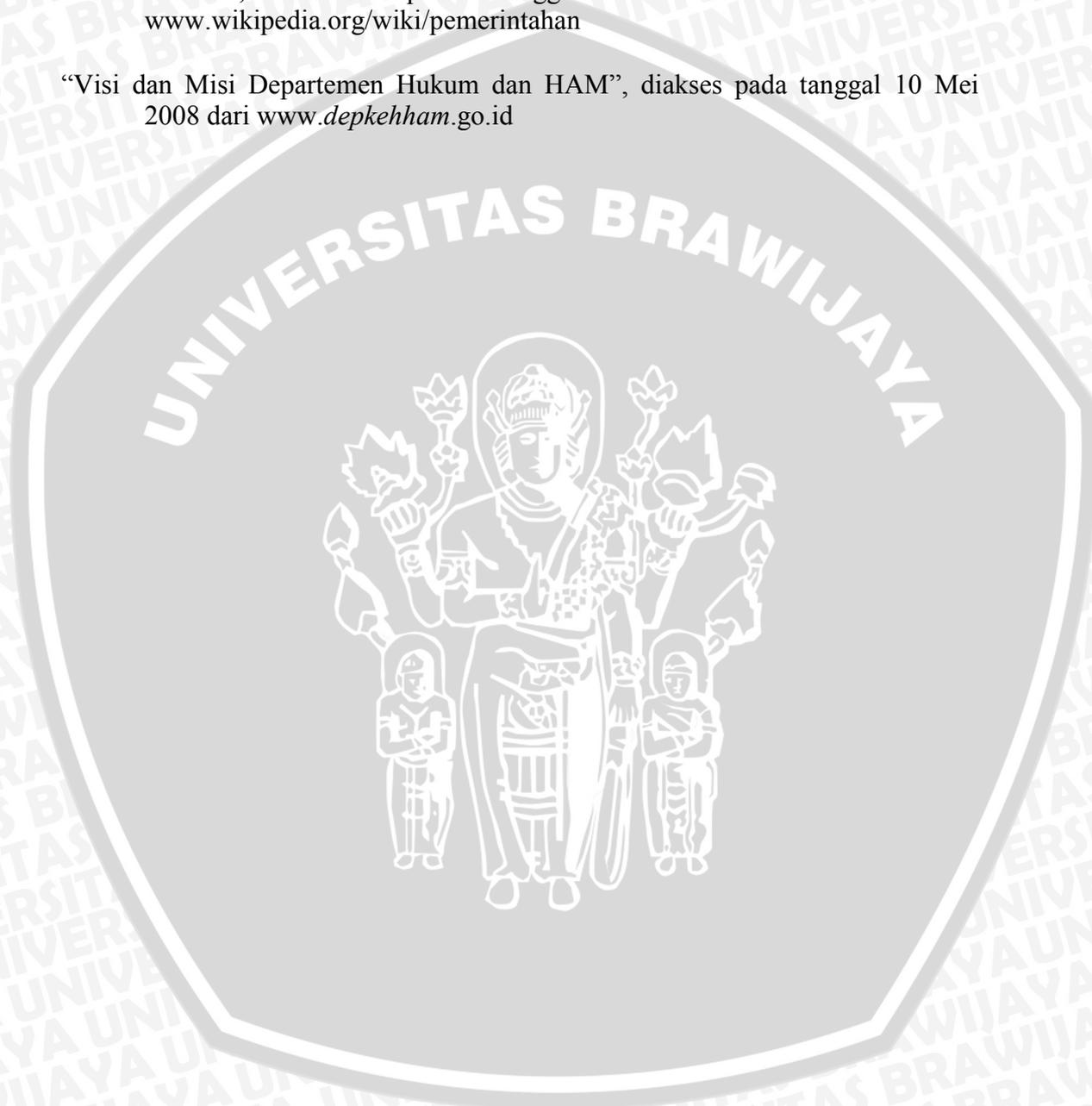
- Ruky S, Achmad. 2001. *“Sistem Manajemen Kinerja”*. PT Gramedia: Jakarta.
- Sinungun, M. 1995. *“Produktivitas: Apa dan Bagaimana”*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Sudarto, Aman. 1993. *“Analisis Kinerja”*. Diklat Provinsi Dati I Surabaya Jawa Timur
- Sugiyono. 1992. *“Metode Penelitian Administrasi”*. YPAPI : Yogyakarta
- Simanjuntak J, Payaman. 2005. *“Manajemen Dan Evaluasi Kinerja”*. Lembaga Penerbit FE UI : Jakarta.
- Yuwono, S. 1991. *“Kepemimpinan dalam Organisasi Aparatur Pemerintahan”*. Liberty. Yogyakarta.
- Noor, Irwan. 2001. *“Mensoalkan : Makna Haqiqi Pelayanan Publik”*. *Jurnal FIA UB I (2)*
- Suryono, Agus. 2001. *”Budaya Birokrasi Pelayanan Publik”*. *Jurnal FIA UB, I (2)*
- Suwondo. 2001. *“Desentralisasi Pelayanan Publik : Hubungan Komplementer Antara Sektor Negara, Mekanisme Pasar Dan Organisasi Non-Pemerintah”**jurnal FIA UB, I (2)*
- Kompas, Edisi 16 / Desember 2005
- Undang-Undang**
- UU nomor 32 tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- UU nomor 12 tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
- Internet**
- Djajawinata T, Darwin. 2005. *“Kerangka Refleksi Sektor Pelayanan Publik”*, diakses pada tanggal 15 Mei 2008 dari [www.google.com](http://www.google.com)
- Rokhman, Ali. 2008. *“Potret dan Hambatan E-Government di Indonesia”*, diakses pada tanggal 2 Desember 2008 dari [www.google.com](http://www.google.com)
- Sapian, Neo. 2008. *“Standar Pelayanan Minimal Yang Belum Standar”*, diakses pada tanggal 10 Juni 2008 dari [www.google.com](http://www.google.com)
- Sulistio, Budi, Eko. 2006. *“Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah (Studi Kasus Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor di Kantor SAMSAT Kota Bandar Lampung)”*, diakses pada tanggal 15 Mei 2008 dari [www.google.com](http://www.google.com)

Tarigan, Antonius. 2003. *“Transformasi Model “New Governance” Sebagai Kunci Menuju Optimalisasi Pelayanan Publik Di Indonesia”*, diakses tanggal 23 Mei 2008 dari [www.google.com](http://www.google.com)

“Surabaya”, diakses pada tanggal 5 Desember 2008 dari [www.Surabaya.go.id](http://www.Surabaya.go.id)

“Pemerintahan”, diakses pada tanggal 16 Desember 2008 dari [www.wikipedia.org/wiki/pemerintahan](http://www.wikipedia.org/wiki/pemerintahan)

“Visi dan Misi Departemen Hukum dan HAM”, diakses pada tanggal 10 Mei 2008 dari [www.depkehham.go.id](http://www.depkehham.go.id)



## INSTRUMEN PENELITIAN

### Interview Guide

1. Nama dan Alamat Perusahaan :  
Balai Harta Peninggalan Surabaya  
Jl. Raya Juanda Sedati, Sidoarjo
2. Umur Perusahaan :  
Lebih dari 25 tahun
3. Milik Perusahaan :  
Pemerintah
4. Status Perusahaan :  
Unit Pelayanan Teknis



## *Interview Guide*

Judul penelitian: Kinerja Aparat Pemerintah Dalam Pelayanan Publik (Studi Di Balai Harta Peninggalan, Surabaya)

### **Pertanyaan untuk Instansi**

#### A. Tinjauan Umum Lokasi Penelitian

- a. Letak dan Batas Wilayah Balai Harta Peninggalan Surabaya
- b. Pengertian Balai Harta Peninggalan
- c. Sejarah Singkat Balai Harta Peninggalan Surabaya
- d. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Balai Harta Peninggalan Surabaya :
  - Jumlah pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya
  - Macam bidang tugas atau bagian dalam Balai Harta Peninggalan Surabaya

#### B. Kinerja Aparat

##### 1. Kemampuan aparat

- a. Apakah pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya ?
- b. Apakah pegawai memiliki kedisiplinan dalam bekerja?
- c. Berapa rata-rata pengalaman atau masa kerja sebagai PNS yang dimiliki oleh pegawai di Balai Harta Peninggalan Surabaya?
- d. Bagaimana semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam bekerja atau melaksanakan tugasnya?

##### 2. Mekanisme Pelaksanaan Kerja

- a. Bagaimana prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?
- b. Bagaimana komunikasi yang dilakukan oleh pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam melaksanakan pekerjaannya ?
- c. Bagaimana koordinasi yang dilakukan oleh pegawai Balai Harta Peninggalan Surabaya dalam melaksanakan pekerjaannya ?

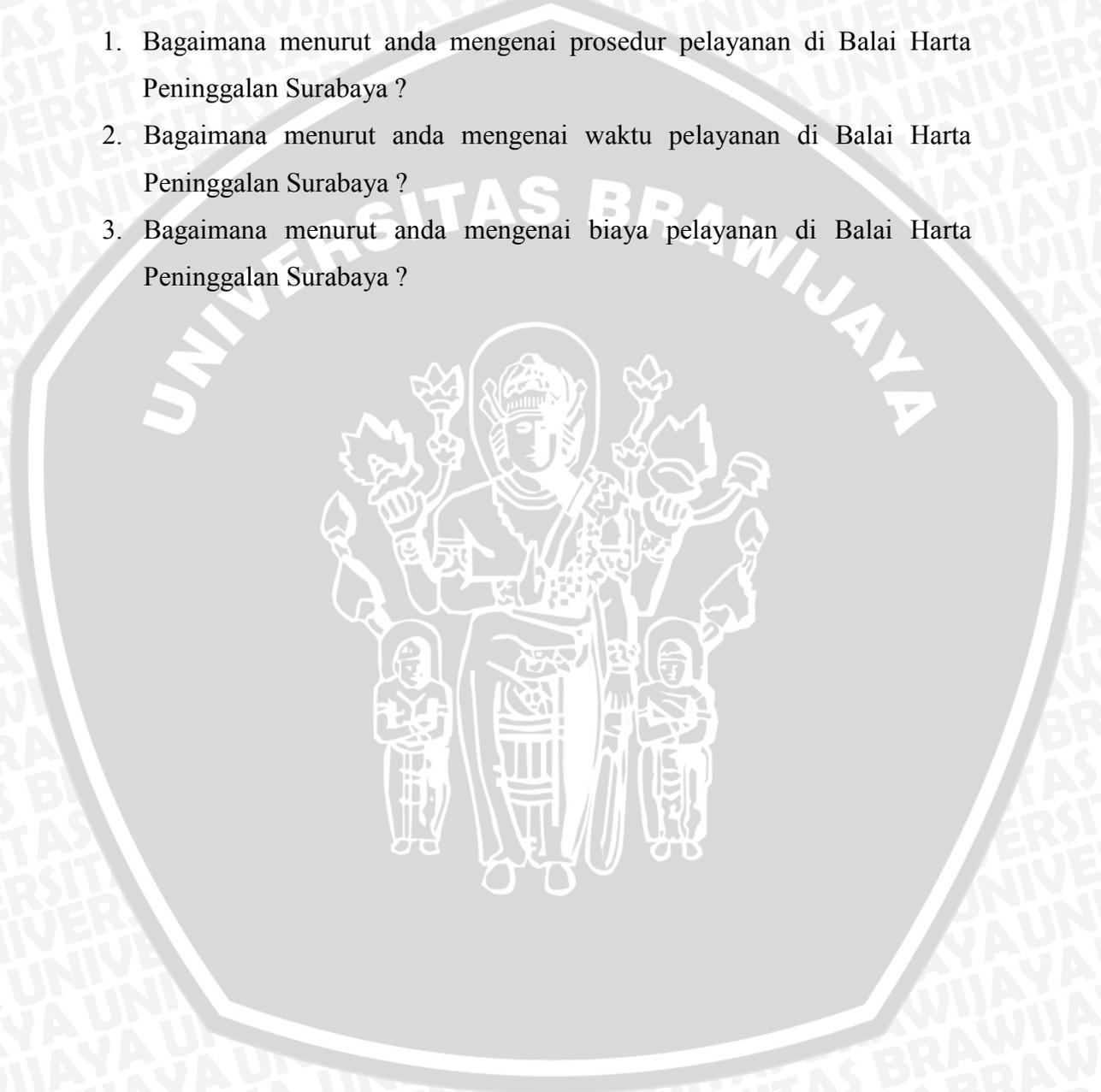
#### C. Pelayanan publik

- a. Apa saja jenis pelayanan publik yang diberikan oleh Balai Harta Peninggalan Surabaya ?

- b. Berapa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?
- c. Berapa biaya yang diperlukan dalam pelayanan publik di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?

**Pertanyaan untuk masyarakat pengguna jasa**

1. Bagaimana menurut anda mengenai prosedur pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?
2. Bagaimana menurut anda mengenai waktu pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?
3. Bagaimana menurut anda mengenai biaya pelayanan di Balai Harta Peninggalan Surabaya ?



## CURRICULUM VITAE

Nama : TUTI NINGSIH

Nomor Induk Mahasiswa : 0510310134

Tempat dan tanggal lahir : Gresik, 15 April 1985

Pendidikan : 1. SDN. Kendangsari III/278, Sby Tamat tahun 1998

2. SMPN. 17, Surabaya Tamat tahun 2001

3. SMAN. 16, Surabaya Tamat tahun 2004

4. D1 Pikti ITS, Surabaya Tamat tahun 2005

Karya Ilmiah : Kinerja Aparat Pemerintah Dalam Pelayanan Publik  
(Studi Di Balai Harta Peninggalan Surabaya)

