

# Studi Kinerja Organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo

Oleh :

Retno Setyaningsih, Hesti Lestari, Maesaroh

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

## ABSTRACT

*Land Office of Sukoharjo district is a vertical institution of the National Land Agency (BPN), which was and is directly responsible to the Head of BPN Regional Office of Central Java Province that serving community activities in soil sertification in Sukoharjo District. Land Office of Sukoharjo district is a land office by the number of applicants the second largest land title services in Central Java Province.*

*This study aims to identify and analyze the support factors and hinder organizational performance in Land Office of Sukoharjo District, so as to know what needs to be improved and sustained performance.*

*The supporting factors and inhibiting factors are identified and analyzed from the organizational structure, policies, management, human resource management, technology, environment, organizational culture and leadership.*

*In this study, researchers used a purposive technique. Data collection methods used were in-depth interviews and documentation techniques. This study shows that the supporting factors of the organization's performance at the Land Office of Sukoharjo District, among other things, policies related to the vision and mission management, human resource management through the aspects of compensation, incentives, and education and training, appropriate technology, environmental organizations, cultural organizations, and leadership. Limiting factor is the organizational structure in the aspect of unit size that shows the number of employees that are not balanced by a large request and sentraisasi decision making which is often prolonged vacancy, then from their own community who do not understand the procedures and delay in completing service file so that it becomes hampered the process.*

**Keywords:** *organizational performance, supporting factors, inhibiting factors.*

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Pemenuhan kebutuhan publik merupakan tanggung jawab dan kepentingan bersama antara pemerintah dan warga. Orientasi pemerintah mengedepankan publik tidak

meminimalisir ruang partisipasi masyarakat, menitikberatkan pada nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan dan kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pencapaian tujuan nasional dan keadilan sosial. Dengan

demikian, pemerintah harus meningkatkan kinerja yang berkualitas agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Kinerja pada tingkat organisasi bertujuan dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan (Wibowo, 2007:11).

Hal yang demikian tersebut haruslah dapat diterapkan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo sebagai instansi vertikal dari Badan Pertanahan Nasional yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi sesuai dengan Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional No.4 Tahun 2006.

Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo merupakan instansi Pemerintah yang melayani kegiatan masyarakat dalam pembuatan Sertifikat Hak Atas Tanah, Peralihan Hak Atas Tanah, Pembebanan Sertifikat Hak Atas Tanah dan kegiatan-kegiatan pelayanan pertanahan lainnya. Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo merupakan instansi Pemerintah yang melayani kegiatan masyarakat dalam pembuatan Sertifikat Hak Atas Tanah, Peralihan Hak Atas Tanah, Pembebanan Sertifikat

Hak Atas Tanah dan kegiatan-kegiatan pelayanan pertanahan lainnya.

Berikut ini merupakan daftar permohonan dan penyelesaian pekerjaan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo tahun 2011 :

**TABEL 1**  
Penyelesaian Pekerjaan Kantor  
Pertanahan Kabupaten Sukoharjo Tahun  
2011

| No | Jenis Kegiatan         | Bidang     |              |                            | Persentase Tingkat Keberhasilan |
|----|------------------------|------------|--------------|----------------------------|---------------------------------|
|    |                        | Permohonan | Penyelesaian | Tanggungan (yang tertunda) |                                 |
| 1  | Pengakuan Hak          | 6.823      | 6.224        | 599                        | 91,22%                          |
| 2  | Pemberian Hak          | 279        | 250          | 29                         | 89,6%                           |
| 3  | Pemecahan Hak          | 18.453     | 17.784       | 669                        | 96,37%                          |
| 4  | Penggabungan Hak       | 66         | 65           | 1                          | 98,48%                          |
| 5  | Pemisahan Hak          | 6          | 5            | 1                          | 83,33%                          |
| 6  | Tanah Wakaf            | 89         | 87           | 2                          | 97,75%                          |
| 7  | Perubahan Hak          | 583        | 439          | 144                        | 75,3%                           |
| 8  | Penghapusan Sertifikat | 67         | 66           | 1                          | 98,5%                           |
| 9  | Peralihan Hak          | 23.707     | 22.867       | 840                        | 96,46%                          |
| 10 | Hak Tanggungan         | 6.912      | 6.895        | 17                         | 99,75%                          |
| 11 | Roya                   | 3.252      | 3.185        | 67                         | 97,93%                          |
| 12 | Pengganti Sertifikat   | 352        | 219          | 133                        | 62,21%                          |
| 13 | Perpanjangan hak       | 4          | 3            | 1                          | 75%                             |
| 14 | Sita, Perwalian        | 18         | 16           | 2                          | 88,89%                          |
| 15 | Ganti Nama             | 295        | 214          | 81                         | 72,54%                          |
| 16 | Kutipan/Salinan        | 94         | 91           | 3                          | 96,8%                           |
| 17 | SKTP                   | 287        | 268          | 19                         | 93,38%                          |
| 18 | Pengecekan Sertifikat  | 31.279     | 30.563       | 716                        | 97,71%                          |
|    | Jumlah                 | 92.566     | 89.241       | 3.325                      | 96,4 %                          |

Sumber : Kantor Kabupaten Sukoharjo

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa total tingkat penyelesaian pekerjaan sertifikat tanah oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo sebesar 96,4 %. Sebanyak

3325 bidang menjadi tanggungan sertifikat untuk diselesaikan pada tahun selanjutnya. Hal ini merupakan jumlah yang cukup banyak mengingat permohonan sertifikat pasti akan bertambah, sedangkan masih banyak tanggungan penyelesaian sertifikat dari tahun 2011.

Dengan melihat permasalahan di atas dapat diketahui bahwa kinerja organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo masih kurang optimal, karena masih adanya beberapa kendala yang berasal dari dalam intern kantor maupun yang berasal dari ekstern kantor dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu, masih ada permasalahan lain yaitu jumlah persil (bidang) tanah masyarakat di Kabupaten Sukoharjo seluruhnya kurang lebih 400.000 bidang, yang belum bersertifikat sampai saat ini diperkirakan 100.000 bidang. Sebesar 30% tanah dari 466,66 kilometer persegi (km<sup>2</sup>) total luasan tanah di Kabupaten Sukoharjo tahun 2011 belum memiliki sertifikat masih terbilang tinggi (<http://ppatonline.wordpress.com/2011/03/17/di-sukoharjo-30-tanah-tak-bersertifikasi/>). Diakses pada tanggal 19 Oktober 2011. Pukul 20.20).

Permohonan pendaftaran tanah pertama kali di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo rata-rata per tahun 2.500 bidang, sehingga untuk menyelesaikan pendaftaran bidang-bidang tanah tersebut perlu waktu 40 tahun. Untuk itu, diperlukan sosialisasi terhadap sistem dan prosedur pendaftaran tanah yang ada pada Badan Pertanahan Nasional (Sosialisasi sistem pendaftaran tanah Kabupaten Sukoharjo Tahun 2011 oleh bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Sukoharjo dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo). Adanya ketidakseimbangan sumber daya manusia dengan bentuk pelayanan pertanahan yang bermacam-

macam tersebut, selain itu juga banyaknya permohonan pelayanan pertanahan, maka sertifikat menjadi terlambat diproses atau tertinggal dari proses sertifikat yang sudah lengkap persyaratannya.

Di dalam UUD 1945 telah diamanatkan bahwa tanah merupakan sumber kemakmuran rakyat. Pertanahan berkontribusi untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, pengurangan kemiskinan dan kesenjangan pendapatan, serta meningkatkan ketahanan pangan. ([www.bpn.go.id](http://www.bpn.go.id). Diakses pada tanggal 3 Oktober 2012. Pukul 23.04). Berdasarkan pemaparan diatas, penulis memilih judul “Studi Kinerja Organisasi Di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo”.

## **B. TUJUAN**

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo.

## **C. TEORI**

Kinerja merujuk pengertian hasil, Bernardin (2001:143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atau fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu (Sudarmanto, 2009:8).

Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy (1990) (dalam Richard, 2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja (Sudarmanto, 2009:8).

Menurut Keban (2008 : 210) pencapaian hasil (kinerja) dapat dinilai menurut perilaku yaitu:

1. Kinerja individu yang menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan

tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok atau instansi.

2. Kinerja kelompok, yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi.
3. Kinerja organisasi, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai visi atau misi institusi.
4. Kinerja program, yaitu berkenaan dengan sampai seberapa jauh kegiatan-kegiatan dalam program yang telah dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan dari program tersebut.

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik (Wibowo, 2007: 67), yaitu :

1. Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai
2. Manajemen strategis
3. Manajemen sumber daya manusia
4. Pengembangan organisasi
5. Konteks organisasi
6. Desain kerja
7. Fungsionalisasi
8. Budaya
9. Kerja Sama

Syakuri (2002:8) (dalam Istianto, 2011:126), menjelaskan bahwa untuk menampilkan kinerja yang optimal diperlukan empat persyaratan yaitu:

1. Kapasitas SDM yang memadai.
2. Rekrutmen yang baik.
3. Pembinaan yang memadai.
4. Pengawasan Masyarakat.

Soesilo (dalam Tangkilisan, 2005:180), mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi birokrasi di

masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

1. Struktur organisasi
2. Kebijakan pengelolaan
3. Sumber daya manusia
4. Sistem informasi manajemen
5. Sarana dan prasarana

Ruky (dalam Tangkilisan 2005:180), mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi, yaitu :

1. Teknologi
2. Kualitas input atau material
3. Kualitas lingkungan fisik
4. Budaya organisasi
5. Kepemimpinan
6. Pengelolaan sumber daya manusia

Berdasarkan faktor-faktor yang telah dikemukakan diatas, pada penelitian kinerja organisasi publik ini, penulis membatasi menjadi tujuh faktor yang berpengaruh langsung dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo. Ketujuh faktor tersebut antara lain :

1. Struktur Organisasi

Menurut Mintzberg (1979:7) (dalam Handoko, 2003:170), unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

- a. Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
- b. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan
- c. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi

- satuan-satuan kerja dalam organisasi.
- d. Sentralisasi dan deesentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
  - e. Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.
2. Kebijakan pengelolaan, meliputi visi dan misi organisasi  
Visi dan misi merupakan acuan bagi setiap anggota organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Selain itu visi dan misi merupakan pedoman dalam proses pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi serta perwujudan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
  3. Pengelolaan sumber daya manusia, meliputi aspek kompensasi, imbalan, dan promosi.  
Organisasi menggunakan imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang-orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi mereka dan organisasi. Kompensasi bagi organisasi berarti penghargaan pada para pegawai yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya (Nawawi, 2005:315).
  4. Teknologi  
Teknologi meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut (Ruky dalam Tangkilisan 2005:180).
  5. Lingkungan  
Lingkungan menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas

organisasi, terutama elemen-elemen yang berpengaruh langsung terhadap organisasi (Istianto, 2011:46).

#### 6. Budaya Organisasi

Budaya atau kultur organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

#### 7. Kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan dapat dijelaskan bahwa suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang mampu mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mau mengikuti keinginan terhadap orang-orang yang mempengaruhi tersebut (Istianto, 2011:71).

### D. METODE

#### 1. Desain penelitian

Di dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dengan demikian data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka, angka sebagai penunjang. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu gejala tertentu.

#### 2. Situs Penelitian (Lokus Penelitian)

Lokus dalam penelitian ini adalah Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo yang merupakan kantor pertanahan dengan jumlah permohonan layanan sertifikat terbanyak kedua di Provinsi Jawa Tengah.

#### 3. Subyek Penelitian (Informan)

Di dalam penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *purposive*. Adapun informan yang dipilih yaitu :

1. Kepala Sub Bagian Tata Usaha.
2. Kepala Urusan Umum dan Kepegawaian Subbag TU.
3. Kepala Sub Seksi Pendaftaran Hak Seksi HTPT.

4. Staf Urusan Umum dan Kepegawaian Subbag TU.
5. Staf Sub Seksi Pendaftaran Hak Seksi HTPT.
6. Karyawan salah satu Notaris PPAT di Sukoharjo.

#### 4. Jenis data

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan data berupa : catatan lapangan, kata-kata tertulis, tindakan-tindakan, dan peristiwa-peristiwa yang terjadi di dalam kehidupan sosial dalam Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo. Selain itu, juga digunakan data statistik yang bersifat mendukung data kualitatif yang ada.

#### 5. Sumber data

- a. Data primer : hasil wawancara kepada informan.
- b. Data sekunder : buku-buku, media, arsip, dan data penunjang lainnya.

#### 6. Teknik pengumpulan data

- a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*).
- b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)
  1. Wawancara Mendalam (*in-dept interview*), dilakukan secara langsung kepada seorang nara sumber atau dalam bentuk *focus group discussion*, tergantung pada perjanjian dengan nara sumber.
  2. Dokumentasi, adalah pengambilan data yang diproses melalui dokumen-dokumen. Data yang diperoleh berupa tulisan, rekaman seperti buku-buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, notulen rapat.

#### 7. Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif Huberman dan Milles yang terdiri dari tiga hal utama yaitu: (a) Reduksi data; (b) Penyajian data; (c) Penarikan kesimpulan

#### 8. Kualitas Data

Cara yang dapat dilakukan untuk teknik pengujian keabsahan data dengan teknik triangulasi yaitu : (1) Melakukan wawancara mendalam kepada informan ; (2) Melakukan uji silang antar informasi; (3) Mengkonfirmasi hasil.

## PEMBAHASAN

### A. HASIL PENELITIAN

Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab pegawai, atau gambaran mengenai besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Untuk mengetahui hasil penelitian dari masing-masing faktor yang mendukung dan menghambat kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo dapat dilihat dari analisis mengenai hasil penelitian yang akan dipaparkan sebagai berikut :

#### 1. Struktur Organisasi

Pembagian tugas sudah sesuai dengan bidang dan tupoksi masing-masing yang telah ditetapkan pada Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional No 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan. Masing-masing pegawai sudah ada *job description* dan beban kerja yang harus dilakukan, namun di dalam pembagian tugas tersebut masih terjadi *overlapping*. Hal ini tidak dapat dihindari oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo, di mana banyaknya permohonan sertifikat. Dengan demikian, untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dan tidak terjadi menumpuk bertambah banyak sering dikerjakan hingga di luar jam kerja.

#### 2. Kebijakan Pengelolaan

kebijakan pengelolaan berupa visi dan misi ini sudah dimengerti, walaupun pegawai tidak hafal dengan visi dan misinya. Pengaplikasian visi dan misi melalui tujuan dari masing-masing seksi yang telah disusun di dalam Rencana Strategis. Walaupun terkadang masyarakat masih merasa kurang puas dengan salah satu pelayanan yang dirasa kurang, namun Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

### **3. Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Pengelolaan sumber daya manusia melalui pemberian insentif atau kompensasi kepada pegawai sudah ada dari DIPA (Daftar Isian Penggunaan Anggaran) yang berasal dari PNPB (Penerimaan Negara Bukan Pajak). Penghargaan yang diterima kepada pegawai yang telah bekerja dengan baik dan hasil dari produknya atau hasil pekerjaan yang telah selesai dikerjakan tinggi, maka akan mendapat nilai PNPB yang besar pula. Insentif tersebut diberikan berdasarkan hasil pekerjaan terkadang 2 bulan sekali atau sebulan sekali.

### **4. Teknologi**

Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo sudah menggunakan teknologi dalam pelaksanaan metode kerjanya. Teknologi yang digunakan adalah komputer dengan sistem aplikasi berupa KKP (Komputerisasi Kantor Pertanahan), Geo KKP untuk pemetaan, SKMPP (Sistem Kendali Mutu Program Pertanahan) fungsinya untuk melaporkan kegiatan di kantor, Simpeg (Sistem informasi Kepegawaian), kemudian penggunaan ATM mini dalam

pembayarannya bekerja sama dengan BRI. Sistem antriannya juga sudah menggunakan seperti di swasta atau bank-bank nasional.

### **5. Lingkungan**

Pengaruh lingkungan yakni masyarakat itu sendiri, karena Kantor Pertanahan berhubungan langsung dengan masyarakat. Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo memberikan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan informasi dan mengajukan permohonan mengenai sertifikat tanah. Untuk menciptakan pelayanan yang prima tentunya diperlukan koordinasi dengan pemerintah daerah, dan koordinasi antar seksi.

### **6. Budaya Organisasi**

Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo belum memiliki budaya organisasi, namun dari Keputusan Kepala BPN RI No 277 Tahun 2012 ada Sapta Pertanahan. Tingkat tanggung jawab sudah pasti karena sesuai target. Di dalam efektivitas kerja sama tim sudah baik. Hal ini dikarenakan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo harus saling bekerja sama dan saling mendukung

### **5. Kepemimpinan**

Pengambilan keputusan dilakukan dengan musyawarah antar pemimpin. Rapat dilakukan oleh pejabat struktural, kemudian hasil musyawarah disampaikan kepada staf masing-masing. Pegawai tidak selalu tidak diikuti dalam pengambilan keputusan hanya memberikan pendapat dan pendapat tersebut disampaikan oleh pemimpin oleh kepalanya, karena pengambilan keputusan selalu berada pada pejabat struktural.

## B. ANALISIS

### 1. Faktor Pendukung

1. Kebijakan pengelolaan terkait dengan visi dan misi organisasi. Hendaknya suatu visi dan misi tidak hanya sebagai pedoman saja, namun juga harus diterapkan dengan sebaik-baiknya. Dari hasil wawancara terkait visi dan misi organisasi, para pegawai sudah menerapkannya dengan baik.
2. Pengelolaan sumber daya manusia dalam aspek kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung telah diterapkan dengan baik, serta penerapan insentif kepada pegawai sudah ada dari DIPA yang diberikan sesuai dengan bantuan dari pusat dan proyek yang dikerjakan.
3. Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo sudah menerapkan teknologi, karena sangat mempengaruhi pelayanan kepada masyarakat. Dengan penerapan teknologi yang semakin baik kedepannya akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara optimal.
4. Lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo dilihat dari lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya. Lingkungan internal berupa koordinasi juga telah dilakukan antar seksi, karena Kantor Pertanahan merupakan *team work*. Lingkungan eksternal berupa koordinasi yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo dengan Pemerintah daerah setempat dari Kabupaten, Kecamatan dan Kepala Desa. Koordinasi tersebut dapat dikatakan sudah bagus, karena untuk menciptakan pelayanan yang prima tentunya diperlukan koordinasi dengan pemerintah daerah.
5. Budaya Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo mengacu pada sapta

pertanahan. Tingkat tanggung jawab pegawai harus sesuai target, efektivitas kerja sama tim juga sudah baik, karena harus saling bekerja sama dan saling mendukung. Pegawai juga diperbolehkan melakukan inovasi dalam pekerjaannya, tapi tetap harus sesuai aturan dan tidak boleh sampai membuat suatu kebijakan.

### 6. Kepemimpinan

Pengambilan keputusan dilakukan oleh Kepala Kantor dengan musyawarah antar pemimpin. Pemimpin juga sudah baik dalam memberikan dukungannya dalam memotivasi, memberikan semangat, memantau hasil, perintah, pendampingan, pengawasan, penilaian. Selama ini juga tidak ada konflik yang terjadi di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo.

Sebagai salah satu organisasi publik, Kantor Pertanahan yang mengurus persertifikatan tanah menjadi satu-satunya kantor yang melayani persertifikatan tanah. Selain faktor di atas, kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo didukung oleh kinerja pelayanan. Kepuasan masyarakat menjadi salah satu indikator dalam pencapaian kinerja organisasi pelayanan publik. Sesuai dengan visi organisasi yaitu terciptanya pengelolaan dan pelayanan pertanahan prima, kinerja organisasi Kabupaten Sukoharjo dapat dikatakan cukup memberikan pelayanan yang memuaskan walaupun tidak sedikit pihak yang masih melakukan pengaduan terkait keterlambatan proses kepengurusan sertifikat, namun Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo tetap menerima kritik dan saran.

### 2. Faktor Penghambat

#### 1. Struktur organisasi

Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan terletak pada



Kepala kantor berada di atas seksi-seksi dan sub-sub seksi yang di kepalai oleh kepala seksi. Permasalahan yang terjadi ketika terdapat kekosongan jabatan pada kepala seksi atau kepala sub seksi, sehingga pembuatan keputusan menjadi terhambat dan pekerjaannya membebani pegawai lain. Kemudian, unsur ukuran satuan kerja yang masih jadi kendala, karena banyaknya permohonan sertifikat dan jumlah pegawai yang kurang, maka beban kerja menjadi *overlapping* dan sering dikerjakan hingga di luar jam kerja.

2. Pengelolaan sumber daya manusia terkait dengan aspek insentif yaitu merupakan penghargaan di mana untuk penghargaan kepada pegawai berprestasi tidak ada penghargaan khusus yang diberikan secara rutin, sedangkan pada aspek promosi sudah menerapkan sesuai dengan peraturan yang telah diterapkan. Promosi jabatan menjadi keputusan dari pusat. Namun, terlihat dari seringnya pejabat yang mutasi untuk promosi ke jabatan yang lebih tinggi menjadikan pekerjaan yang belum sempat terselesaikan di kantor yang lama tertunda dan menjadi tanggungan pegawai lain, karena jabatan yang lama masih kosong dan belum ada penggantinya.
3. Di dalam penggunaan teknologi, hal yang menghambat lebih kepada masalah jaringan yang cukup menghambat prosesnya, biaya yang tinggi, dan kemampuan masing-masing pegawai yang berbeda-beda.

Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo setiap harinya bersinggungan dengan masyarakat, karena yang dilayani masyarakat. Faktor yang menghambat atau kendala dari pelaksanaan program pelayanan persertifikatan tanah berasal dari

masyarakatnya sendiri. Di dalam sosialisasi misalnya, masih adanya ketidakhadiran masyarakat saat sosialisasi diadakan, kemudian pemahaman masyarakat yang belum mengetahui prosedur pembuatan sertifikat, sehingga harus lebih sering disosialisasikan. Salah satu hal yang menjadikan lama dalam pembuatan sertifikat adalah karena masyarakat sebagai pemohon tidak segera melengkapi berkas persyaratan yang seharusnya segera dilengkapi.

Selain itu, permasalahan kedisiplinan yang masih terjadi pada semua organisasi publik juga terjadi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo. Permasalahan yang ditandai dengan kurang disiplinnya pegawai dalam apel pagi. Apabila ada pegawai yang sering tidak mengikuti apel pagi hanya diperingatkan saja.

## **PENUTUP**

### **1. KESIMPULAN**

1. Faktor yang mendukung kinerja organisasi di Kantor Pertanahan kabupaten Sukoharjo antara lain, kebijakan pengelolaan visi dan misi di mana pegawai sudah melakukan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi, pengelolaan sumber daya manusia melalui kompensasi langsung maupun tidak langsung dan insentif yang diberikan sudah baik, teknologi, lingkungan organisasi yang berkaitan dengan koordinasi yang dilakukan antar pegawai dan koordinasi Kantor Pertanahan dengan pemerintah daerah setempat terhadap pelayanan berhubungan dengan masyarakat, sehingga masing-masing pegawai saling bekerja sama dan saling mendukung untuk menciptakan efektivitas kerjasama tim. Kemudian, kepemimpinan dari kepala kantor sudah baik, dimana pengambilan

keputusan dilakukan musyawarah antar pemimpin, pemimpin selalu memberikan dukungan, sehingga selama ini tidak ada konflik yang terjadi di Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo.

Faktor yang menghambat terutama ada struktur organisasi, di mana tidak hanya sebuah gambaran alur spesialisasi, standardisasi dan koordinasi kegiatan saja, namun juga sentralisasi dan ukuran satuan kerja di mana masih kekurangan jumlah pegawai, sehingga tidak ideal dengan beban kerja yang diterima. Terkait dengan sentralisasi di mana sering terjadi kekosongan jabatan struktural, maka pengambilan keputusan menjadi agak terhambat. Kemudian dari masyarakatnya sendiri, dalam pendaftaran permohonan layanan pertanahan tidak mengetahui prosedur pelayanan dan tidak sesegera untuk melengkapi berkas sehingga sertifikat menjadi terhambat prosesnya.

## 2. SARAN

1. Promosi jabatan hendaknya juga melihat kekosongan jabatan yang ada dengan segera digantikan oleh pejabat lain, sehingga tidak terjadi kekosongan jabatan dalam waktu yang lama yang mengakibatkan pembebanan pekerjaan kepada pegawai lain. Sosialisasi kepada masyarakat mengenai prosedur pendaftaran tanah dilakukan dengan rutin. Sebelum dilakukan pendaftaran sertifikat hendaknya dilakukan pengecekan kembali agar kelengkapan berkas benar dan lengkap. Kemudian, pelatihan-pelatihan kepada petugas-petugas yang bersangkutan secara teknis rutin diadakan agar selalu tercipta produktivitas kerja yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

### Sumber Buku :

- Istianto, Bambang. 2011. *Manajemen Pemerintahan dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gaya Media.
- Milles dan Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif (tentang Metode-Metode Baru)*. Jakarta : UI Press.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

### Sumber Data :

Peraturan Kepala BPN RI No 4 Tahun 2006 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional di Provinsi dan Kantor Pertanahan di Kabupaten/Kota.

Sosialisasi Sistem Pendaftaran Tanah Kabupaten Sukoharjo Tahun 2011 oleh bagian Pemerintahan Setda Kabupaten Sukoharjo dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Sukoharjo.

<http://portaldaerah.bpn.go.id/home.aspx?officiald=178&propid=14&name=kabupaten%20Sukoharjo>.

Diakses pada tanggal 21 Oktober 2011. Pukul 16.00

<http://ppatonline.wordpress.com/2011/03/17/di-sukoharjo-30-tanah-tak-bersertipikat/>. Diakses pada tanggal 19 Oktober 2011. Pukul 20.20

<http://www.bpn.go.id>. Diakses pada tanggal 3 Oktober 2012. Pukul 23.04