

ANALISIS RENDAHNYA KINERJA KANTOR PERTANAHAN KOTA BEKASI PADA PELAYANAN SERTIFIKASI TANAH MASYARAKAT

¹ Viery Bramantio Widihutomo Putra, Budi Puspo Priyadi ²

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof H. Soedarto, S.H Tembalang Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 7465407

Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Kinerja pelayanan merupakan hal yang sangat penting bagi Pemerintah dan Masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja dan faktor yang mempengaruhi kinerja dari Kantor Pertanahan Kota Bekasi dalam pelayanan sertifikasi tanah. Identifikasi kinerja dilakukan menggunakan dimensi *quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision*, dan *interpersonal impact*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan fokus dari penelitian Analisis Kinerja Pada Pelayanan Sertifikasi Tanah Masyarakat, dan lokus Kantor Pertanahan Kota Bekasi. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan informan: Kepala Seksi Pelayanan Sertifikasi Tanah dan Pengukuran Tanah, staff Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi, serta masyarakat Kota Bekasi yang mengurus sertifikasi tanah di Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi. Data yang dipakai: data primer dan data sekunder, menggunakan teknik pengumpulan data: wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis dominan melalui: reduksi data, display data, dan verifikasi. Dengan pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi. Secara keseluruhan kinerja organisasi pada Kantor Pertanahan Kota Bekasi rendah dan belum optimal. Adapun faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja adalah masih ada tumpang tindih pekerjaan, kurangnya jumlah pegawai dan mayoritas pegawai yang aktif sudah memasuki usia lanjut, sistem informasi manajemen yang diterapkan sedang bermasalah, dan masih ada sarana prasarana yang bermasalah. Saran yang dapat diberikan adalah: Penambahan jumlah pegawai, Pembinaan pegawai oleh Badan Diklat Pertanahan dan internal Kantor Pertanahan Kota Bekasi, perbaikan sarana prasarana, mengadakan pertemuan evaluasi rutin, dan memperketat pengawasan anggaran

Kata Kunci : Kinerja, Pelayanan, Kualitas Pelayanan

ANALYSIS OF LOW PERFORMANCE OF THE BEKASI CITY LAND AGENCY IN LAND CERTIFICATION SERVICES

¹ Viery Bramantio Widihutomo Putra, Budi Puspo Priyadi ²

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof H. Soedarto, S.H Tembalang Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 7465407

Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://fisip.undip.ac.id> email fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Service performance is critical to the government and the community. This research aims to identify performance and factors that affect the performance of the land Office of Bekasi City in the soil certification service. Performance identification: using the dimensions of quality, quantity, timeliness, cost effectiveness, need for supervision, and interpersonal impact. The research method used is qualitative descriptive research with the focus of performance analysis research on community land certification services, and the local office of the city of Bekasi. Determination of informant using purposive sampling technique with informant: Head of service section of land and measurement land certification, staff of National Land Agency of Bekasi City, and people of Bekasi City who manage land certification in National Land Office of Bekasi City. Data used: Primary data and secondary data, using data collection techniques: Interviews, observations, and documentation. The data analysis techniques used is dominant analysis techniques through: data reduction, data display, and verification, by testing the validity of data using triangulation techniques. The conclusion is performance of the Organization in the Land Office of Bekasi City is still low and not optimal. As for the factors that affect it, there are still overlapping jobs, the lack of employees and the majority of active employees are already entering the elderly, the management information system applied is problematic, and there is still a facility The problematic. The advice that can be given is: the addition of the number of employees, coaching officers by Land Training Agency and the internal land office of Bekasi City, improvement of infrastructure facilities, conduct routine evaluation meetings, and tighten the supervision of budgets

Keywords : *Performance, Service, Service Quality*

A. PENDAHULUAN

Pertanahan merupakan suatu kebutuhan yang sangat pokok saat ini, karena tanah merupakan asset yang sangat tinggi dan nilainya kan terus bertambah. UU No. 5 Th. 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok – Pokok Agraria Pasal 16 Ayat 1 menyebutkan bahwa terdapat beberapa hak atas kepemilikan tanah yaitu: Hak Pakai, Hak Sewa, Hak Tanah sebagai Hak Guna Bangunan, Hak Membuka Tanah, dan Hak memungut hasil hutan dan sebagainya. Penanganan terkait pertanahan sesuai dengan Perpres No. 10 tahun 2006 diberikan pada Badan Pertanahan Negara (BPN), dimana BPN kemudian mengeluarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang standar pelayanan dan pengaturan pertanahan. Penyelenggaraan pelayanan di BPN berpedoman pada regulasi dari Kemenpan RB yakni Permenpan No.15 th. 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan yang berisi tentang prinsip – prinsip pelayanan diantaranya: partisipatif, akuntabel, berkelanjutan, tranparansi dan keadilan. Terkait kepemilikan

sertifikat tanah juga menjadi salah satu hal yang ditangani oleh BPN, pendaftaran tanah ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 1997 Pasal 5 tentang Pendaftaran tanah. Pada tahun 2014, KPK mengadakan survey terkait kualitas pelayanan di beberapa lembaga, satu diantaranya adalah BPN. Badan Pertanahan Nasional masuk kedalam Instansi 3 terendah dari seluruh unit layanan lembaga pemerintah dengan memperoleh nilai 6,14 di Unit Pelayanan Peralihan Hak atas Tanah. Jika dilihat dari nilai pencapaian tersebut maka kualitas pelayanan di BPN sudah masuk kategori “Cukup”, tetapi angka tersebut masih sangat jauh dari harapan masyarakat dan nilai dari instansi lain. Dalam laporan kinerja BPN Tahun 2015 menunjukkan bahwa nilai reformasi birokrasi di BPN berada di angka 64,13 atau sebesar 75%, masih belum mencapai target yang ditentukan yaitu 85. Selain itu nilai dari kinerja BPN itu sendiri belum mencapai target Angka indeks kepuasan masyarakat BPN pun juga belum memenuhi target awal yang ditetapkan. Pencapaian BPN dalam Hal legalisasi tanah dan

asset dari target renstra 2015-2019 juga masih dikatakan masih sangat jauh dari target (9 juta bidang tanah). Pada tahun 2015 tanah yang telah dilegalisasi hanya mencapai 2.147.490 bidang tanah.

Kondisi lapangan menunjukkan bahwa pelayanan Sertifikasi Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi ternyata masih menemui beberapa permasalahan yang membuat resah masyarakat. Salah satunya adalah BPN Kota Bekasi. Masalah ketidakpastian waktu dan biaya merupakan masalah yang dikeluhkan oleh para masyarakat. Masyarakat mengurus penerbitan sertifikat tanah ini dengan waktu yang lama. Masalah lambannya kinerja pelayanan sertifikasi tanah ini juga terjadi di Kantor Pertanahan Kota Bekasi. Pada tahun 2016 yang lalu, Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia mengeluarkan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan pendaftaran tanah pertama kali, pelayanan peralihan hak atas tanah, pelayanan pemecahan/penggabungan bidang tanah di seluruh kantor wilayah BPN. Dalam survei ini indikator yang menjadi poin penilaian ialah Persyaratan, Prosedur, Waktu

Pelayanan, Biaya/Tarif, Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, Kompetensi Pelaksana, Perilaku Pelaksana, Maklumat dan Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan.

Berdasarkan hasil survei, tingkat kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan di Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi belum mencapai nilai rata-rata nasional. Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi hanya mendapatkan nilai 64,97 dari nilai rata-rata nasional, yaitu 72,84, sedangkan pada unit pelayanan peralihan hak atas tanah Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi hanya mendapatkan nilai 67,53 dari nilai rata-rata nasional yaitu, 72,84. Terakhir dalam pelayanan. Rendahnya nilai BPN Kota Bekasi tersebut juga selaras dengan keluhan dan juga kritik dari masyarakat terkait waktu pelayanan yang tidak pasti dan Responsivitas BPN yang dinilai tidak sigap. Dari keluhan-keluhan yang dirasakan oleh masyarakat tersebut ditambah lagi dengan data-data di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa permasalahan utama dari BPN khususnya Kantor Pertanahan Kota Bekasi, yaitu lambatnya kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi dalam hal pembuatan sertifikasi tanah dan peralihan hak atas tanah.

Permasalahan tersebut harus dikaji lebih dalam agar dapat diatasi oleh Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi selaku penyelenggaran pelayanan sertifikasi pertanahan. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana kinerja dari Kantor Pertanahan Kota Bekasi dalam penanganan sertifikasi tanah dan factor apa yang mempengaruhi kinerja tersebut.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1) Administrasi Publik

Chandler & Plani (dalam Keban, 2014:3), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplentasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan public. Nicholas Henry mengemukakan lima paradigma administrasi publik,

- 1) Dikotomi antara Politik dan Administrasi (1900-1926)
- 2) Prinsip-Prinsip Administrasi Negara (1927 – 1937)
- 3) Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950-1970)
- 4) Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi (1954-1970)

- 5) Administrasi Negara sebagai Ilmu Administrasi Negara (1970-Sekarang)
- 6) Governance (1990 - Sekarang)

2) Manajemen Publik

Manajemen menurut Stoner & Wankel (dalam Pasolong, 2013:82), secara harfiah manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3) Kinerja

Menurut Pasolong (2013:175), Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Bernardin (2001; dalam Sudarmanto, 2009:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk menilai kinerja, yaitu :

1. *Quality* terkait dengan proses atau hasil yang dikeluarkan mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud, tujuan dan standar
2. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah dan kemampuan kuantitas yang dihasilkan

3. *Timeliness* terkait dengan waktu pelaksanaan dan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan produk/aktivitas
4. *Cost Effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam memperoleh hasil dan mencapai tujuan organisasi
5. *Need for Supervision* terkait dengan kemampuan individu menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian hasil pekerjaan dan pengawasan pegawai organisasi.
6. *Interpersonal Impact* terkait dengan kemampuan individu untuk mempertahankan kualitas diri, hubungan dan kerjasama antar rekan sesama pekerja dan anak buah.

4) **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Menurut Soesilo (dalam Hessel, 2001:180-181) berpendapat bahwa kinerja organisasi birokrasi publik dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini :

- 1) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang dijalankan aktivitas organisasi
- 2) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi

- 3) Sumber daya manusia, berkaitan dengan kualitas karyawan untuk berkerja dan bekarya secara optimal
- 4) Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan database untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi
- 5) Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi

5) **Pendaftaran Tanah**

Menurut Pasal 1 Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 menjelaskan tentang konsep dasar pendaftaran tanah. Pendaftaran tanah ialah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah secara terus-menerus, berkesinambungan dan teratur, meliputi pengumpulan, pengolahan, pembukuan, dan penyajian, serta pemeliharaan data fisik dan data yuridis dalam bentuk peta dan daftar mengenai bidang-bidang tanah dan satuan-satuan rumah susun, termasuk pemberian surat tanda bukti haknya bagi bidang-bidang tanah yang sudah ada haknya dan hak milik atas satuan rumah susun serta hak-hak tertentu yang membebaninya. Pendaftaran

6) Sertifikasi Tanah

Pengertian dari Sertifikat menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1961 Pasal 13 Ayat 3 dijelaskan bahwa sertifikat merupakan Salinan buku tanah dan surat ukur setelah dijahit menjadi satu bersama-sama dengan satu kertas sampul yang bentuknya telah ditetapkan oleh menteri Agraria disebut sertifikat dan diberikan kepada yang berhak

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997, Sertifikat merupakan sebuah tanda bukti fisik hak yang berlaku sebagai alat pembuktian yang kuat dan sah mengenai data fisik dan data yuridis yang termuat di dalamnya, sepanjang data fisik dan data yuridis tersebut sesuai dengan data yang ada dalam surat ukur dan buku tanah yang bersangkutan.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian metode kualitatif yang merupakan penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Menurut Moleong (dalam Herdiansyah, 2010:9) metode penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah, yang bertujuan

untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti. Berdasarkan jenis penelitian yang disebutkan di atas, peneliti memilih untuk menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi dengan fokus utamanya adalah kinerja organisasi Kantor Pertanahan Kota Bekasi. Menurut Moleong (2006:132), informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk dapat menunjang penelitian kualitatif dengan memberikan informasi tentang bagaimana kondisi dan situasi latar belakang penelitian. Penentuan informan yang penulis lakukan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Adapun informan yang dipilih adalah : Kepala Seksi Pelayanan Sertifikasi Tanah & Pengukuran Tanah Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi, Staff dari Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi yang bertanggungjawab terhadap pelayanan sertifikasi tanah, dan Masyarakat Kota Bekasi yang berada di Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi untuk mengurus

sertifikasi tanah. Pada penelitian kualitatif, jenis data yang digunakan berupa kata-kata tertulis, catatan dari lapangan, teks, kejadian-kejadian, peristiwa-peristiwa, dan tindakan orang-orang di dalam kehidupan tempat penelitian. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data statistik yang dapat mendukung dan menunjang penelitian kualitatif ini. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah : Data Primer, dalam penelitian ini data dan informasi diperoleh dari hasil wawancara langsung kepada informan terkait, sumber data primer dalam penelitian ini adalah Staff/Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Bekasi dan Kepala Seksi Pelayanan Sertifikasi Tanah & Pengukuran Tanah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bekasi dan Data sekunder yang diperoleh dari tinjauan pustaka, buku, jurnal, data statistik pertanahan, dokumen, berita harian media *online* tentang pertanahan dan lain-lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Dalam penelitian kualitatif sumber data primer yang paling utama adalah kata-kata dan juga tindakan dari para informan, selain itu ditambah dengan data tambahan sebagai penunjang seperti dokumen atau data statistik. Oleh karena itulah adapun teknik

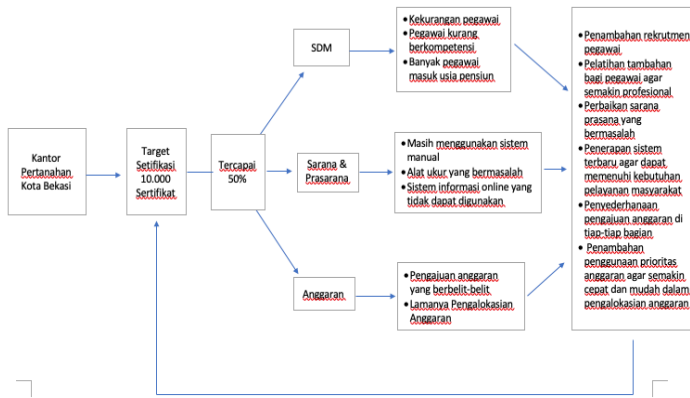
pengumpulan data yang dilakukan adalah : Observasi, Interview, dan Dokumentasi.

Miles dan Huberman (1984), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, display data, verifikasi. Teknik yang digunakan untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini yaitu teknik triangulasi. Menurut Wiersma (1986) Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

D. PEMBAHASAN

1. Kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi Dalam Sertifikasi Tanah

Hasil penelitian tentang analisis kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi beserta skema tidak tercapainya kuantitas sertifikasi tanah akan dipaparkan sebagai berikut :



Gambar 1. Skema Kuantitas Target Sertifikasi Tanah yang Tidak Tercapai

1) Kualitas Pelayanan

Kantor Pertanahan Kota Bekasi belum optimal dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat Kota Bekasi. Ketidakefektifan tersebut disebabkan oleh kurang handalnya pegawai dalam memberikan pelayanan, lalu masih lambannya penerbitan sertifikat tanah dan rendahnya Indeks Kepuasan Masyarakat. Kurang handalnya pegawai dalam memberikan pelayanan ditunjukkan dengan kurang ramah, tidak terbuka dan kurang responsif untuk membantu masyarakat dalam mengurus pelayanan sehingga masyarakat kesulitan mensertifikatkan

tanahnya. Selain itu lambannya penerbitan sertifikat tanah dan rendahnya kepuasan masyarakat disebabkan adanya beberapa kendala internal yang dihadapi Kantor Pertanahan Kota Bekasi seperti bermasalahnya beberapa sarana & prasarana serta kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten. Belum baiknya kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bekasi juga terlihat dari kurangnya kesederhanaan prosedur pelayanan sehingga kelancaran pelayanan menjadi terhambat.

2) Kuantitas Kerja

Dalam fenomena kuantitas kerja, Kantor Pertanahan Kota Bekasi belum mencapai target yang ditetapkan dalam pensertifikatan tanah. Target yang ditetapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Bekasi per tahunnya sebanyak 10.000 sertifikat rampung diserahkan ke masyarakat, tetapi pencapaian Kantor Pertanahan Kota

Bekasi setiap tahunnya hanya dapat 5.000 sertifikat saja atau sama dengan 50% dari target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, faktor internal yaitu banyaknya jumlah pemohon sertifikat tanah tetapi tidak diimbangi dengan jumlah pegawai yang mengerjakan sertifikasi tanah tersebut mulai dari juru ukur hingga bagian pencetakan, faktor eksternal dari hal ini yaitu dengan adanya sering penundaan pembayaran setor ukur oleh masyarakat dan status tanah yang ternyata masih bersengketa.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu Kantor Pertanahan Kota Bekasi dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat masih belum optimal. Ketidaksesuaian jadwal dengan pelaksanaan di lapangan ditunjukkan dengan keterlambatan pelayanan yang seharusnya dimulai pada pukul 08.00 tetapi baru dibuka pada pukul 09.00.

Hal ini disebabkan beberapa pegawai yang masih ditemukan terlambat datang ke kantor dan menyebabkan antrian panjang masyarakat yang ingin mengurus pelayanan. Ketepatan waktu dalam penerbitan sertifikasi tanah juga masih belum optimal dan melebihi Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada yaitu 98 hari pembuatan. Ketidaktepatan waktu ini disebabkan oleh Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) yang sering mengalami *offline* sehingga harus melakukan cara manual dan memakan waktu yang lama. Proses pengukuran ulang yang sering dilakukan oleh juru ukur juga menyebabkan keterlambatan ini sering terjadi.

4) Keefektifan Biaya/Sumber Daya

Keefektifan biaya/sumber daya Kantor Pertanahan Kota Bekasi dari segi pemanfaatan sumber daya manusia sudah cukup baik tetapi masih butuh peningkatan. Pegawai sudah ditempatkan sesuai dengan latar

belakang pendidikan dan kompetensi, selain itu pegawai juga memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masing-masing yang harus dicapai setiap bulannya. Peningkatan yang harus dilakukan adalah memperjelas tugas dan fungsi pegawai setiap bagiannya karena masih ada beberapa pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi semestinya. Kemudian untuk keefektifan penyusunan anggaran dan penggunaan anggaran di Kantor Pertanahan Kota Bekasi masih belum optimal, hal tersebut ditunjukkan dengan masih lamanya pengalokasian anggaran ke tiap-tiap bagian dan masih belum terealisasinya prioritas yang direncanakan, padahal prioritas yang direncanakan akan dilakukan pada tahun ini ialah pengembangan teknologi dan perbaikan sarana & prasarana penunjang pelayanan.

5) Pengawasan

Pengawasan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi dapat dikatakan belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut ditunjukkan dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Kantor Pertanahan Kota Bekasi tidak secara rutin dilakukan. Pengawasan yang diterapkan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi di antaranya pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan hanya dilaksanakan 2 hari dalam seminggu padahal pelayanan dilaksanakan 6 hari dalam seminggu. Tidak rutusnya pengawasan ini menyebabkan pegawai rajin pada saat diawasi saja, jika tidak diawasi maka pegawai sering kurang disiplin seperti mengobrol saat kerja dan telat datang ke kantor. Kedisiplinan pegawai juga belum cukup baik karena masih terdapat beberapa pegawai yang kurang disiplin dan profesional dalam bekerja seperti sering terlambat,

membolos kerja, berpergian keluar kantor saat jam pelayanan. Hal itu yang membuat pelayanan menjadi terhambat dan menimbulkan ketidakpuasan di masyarakat.

6) Hubungan Antar Personal Pegawai

Hubungan antar personal pegawai Kantor Pertanahan Kota Bekasi dari segi kondisi lingkungan kerja sudah cukup baik. Kantor Pertanahan Kota Bekasi memiliki lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis dalam hubungan pegawainya. Hal ini didukung dengan adanya kegiatan gathering atau bonding yang sering diadakan oleh pimpinan dalam rangka mengeratkan hubungan antar pegawai. Meskipun dapat dikatakan sudah baik tetapi terkadang masih ada beberapa konflik antar pegawai dan hal tersebut dapat diselesaikan dengan cara mediasi dua belah pihak. Untuk kerjasama antar pegawai Kantor Pertanahan Kota Bekasi masih perlu peningkatan karena terkadang masih

terjadi miskomunikasi antar pegawai baik dalam berkoordinasi dan peralihan tugas. Miskomunikasi ini sering terjadi pada pegawai yang masih baru karena masih beradaptasi dengan lingkungan kerja.

2. Faktor Pendorong & Penghambat Kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi di Kantor Pertanahan Kota Bekasi dapat dikatakan sudah cukup baik tetapi masih perlu ada peningkatan. Struktur organisasi Kantor Pertanahan Kota Bekasi dibentuk sesuai dengan Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 38 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan. Struktur organisasi di Kantor Pertanahan Kota Bekasi sudah cukup mendorong kinerja khususnya dalam hal koordinasi. Walaupun sudah cukup baik terkadang tetap masih ada tumpang tindih pekerjaan,

hal tersebut disebabkan oleh kurang proporsionalnya jobdesk dengan jumlah pegawai yang bekerja sehingga sering terjadi pegawai ikut mengerjakan tugas bidang lain. Hal tersebut diatasi dengan sering mengadakan rapat koordinasi agar memperjelas dan menyeimbangkan tugas dan fungsi setiap bagian sekaligus untuk meningkatkan kerja sama dalam menjalankan tugas.

2) Kebijakan Pengelolaan

Kebijakan pengelolaan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi sudah cukup baik dalam pelaksanaannya di tahun terakhir tetapi masih ada beberapa kendala yang dihadapi. Kantor Pertanahan Kota Bekasi memiliki beberapa kebijakan atau langkah dalam mencapai visi organisasi, salah satunya yaitu menerapkan teknologi baru seperti pendigitalisasian berkas untuk menunjang kinerja baik dari internal maupun pelayanan kepada masyarakat, selain itu kebijakan

perbaikan di berbagai sektor seperti sarana dan prasarana seperti sistem teknologi alat ukur. Kebijakan tersebut sudah mendorong kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi menjadi lebih baik dan masyarakat terbantu dalam mengurus pelayanan sertifikasi tanah tetapi kendala yang dihadapi adalah sumber daya manusia yang harus dilatih lebih lanjut karena SDM yang dimiliki rata-rata sudah memasuki usia tua sehingga harus diajarkan dan dilatih dalam pengopersian digitalisasi berkas dan komputer.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki Kantor Pertanahan Kota Bekasi dapat dikatakan belum sepenuhnya baik. Kantor Pertanahan Kota Bekasi masih memiliki masalah yaitu kurangnya jumlah pegawai dan mayoritas pegawai yang aktif sudah memasuki usia lanjut. Rata-rata tiap seksi hanya memiliki 15 orang pegawai dan

jumlah tersebut berubah seiring pegawai mutasi ke wilayah lain. Hal tersebut menjadi penghambat karena pemohon sertifikasi tanah tiap harinya semakin meningkat tetapi pegawai yang mengerjakan permohonan tersebut terbatas sehingga penerbitan sertifikasi melebihi waktu yang ditentukan. Kemudian kedisiplinan dan keprofesionalan dari sumber daya manusia Kantor Pertanahan Kota Bekasi masih kurang dan perlu ditingkatkan. Hal ini ditunjukkan dengan masih seringnya pegawai telat datang ke kantor, membolos tanpa izin, berpergian saat jam kerja. Tidak disiplin pegawai ini sering menyebabkan antrian panjang masyarakat di loket dan berkurangnya kepuasan masyarakat. Dalam mengatasi ketidakdisiplinan ini pimpinan memberikan sanksi berupa teguran saja kepada pegawai. Responsivitas dan keramahan pegawai juga masih kurang terhadap

masyarakat karena sering tidak memberikan respon dan tidak memberikan informasi dengan jelas sehingga masyarakat kesulitan dalam pengurusan pelayanan.

4) Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen di Kantor Pertanahan Kota Bekasi dapat dikatakan belum cukup baik. Hal ini dikarenakan kondisi beberapa sistem informasi manajemen yang diterapkan sedang bermasalah dan tidak dapat digunakan sampai waktu yang belum ditentukan. Padahal sistem ini merupakan bagian penting dalam menunjang kinerja dari Kantor Pertanahan Kota Bekasi sekaligus pelayanan kepada masyarakat. Beberapa sistem informasi yang sedang bermasalah tersebut yaitu pusat digitalisasi berkas pertanahan yang berfungsi sebagai sistem pengelola berkas pertanahan masyarakat, lalu pelayanan sertifikat online yang berfungsi untuk

memudahkan masyarakat dalam mensertifikatkan tanahnya tanpa harus datang ke kantor, kemudian server komputerisasi kantor pertanahan yang berfungsi memudahkan pegawai memproses permohonan sertifikat masyarakat. Dengan bermasalahnya sistem tersebut menjadi menghambat kinerja dan harus menggunakan cara manual dalam proses pelayanan sertifikat masyarakat. Hal itu tentu memakan waktu lebih lama dibandingkan menggunakan sistem informasi manajemen.

5) Sarana & Prasarana

Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Pertanahan Kota Bekasi dapat dikatakan masih belum cukup baik. Hal itu dikarenakan dengan adanya beberapa sarana dan prasarana yang bermasalah sehingga tidak dapat digunakan dan juga sarana yang sudah tidak cukup lagi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Beberapa sarana yang bermasalah tersebut

seperti alat ukur otomatis yang digunakan juru ukur untuk mengukur tanah masyarakat, lalu alat pemberitahuan antrian masyarakat, mobil pelayanan berjalan yang tidak dapat beroperasi lagi. Selain itu ruang tunggu pelayanan bagi masyarakat juga dirasa tidak dapat menampung jumlah masyarakat setiap harinya karena terlalu sempit. Dengan adanya sarana & prasarana bermasalah tersebut tentu menghambat kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi dan pelayanan kepada masyarakat. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bekasi terpaksa harus menggunakan cara manual dalam bekerja dan hal tersebut memakan waktu yang lebih lama.

E. PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja organisasi pada Kantor

Pertanahan Kota Bekasi masih belum baik dan belum optimal. Hal ini terlihat dari dimensi:

1. Kualitas layanan: Kualitas SDM masih rendah, hal ini karena mereka kurang ramah, kurang responsive dan tidak terbuka kemudian rendahnya kualitas pelayanan juga dipengaruhi karena adanya kendala internal terkait sarana prasarana dan prosedur pelayanan yang kurang efektif.
2. Kuantitas Kerja: Kantor Pertanahan Kota Bekasi belum mampu mencapai target dalam pensertifikasian tanah
3. Ketepatan Waktu: masih kurang karena ketidaksesuaian jadwal
4. Keefektifan Biaya/ Sumber Daya: sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan.
5. Pengawasan: masih belum optimal karena pengawasan tidak dilakukan secara rutin.
6. Hubungan antar personal pegawai sudah cukup baik.

Adapun Faktor Pendorong dan penghambat yang ditemukan adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pendorong
 - a. Kebijakan pengelolaan di Kantor Pertanahan Kota Bekasi sudah cukup baik dengan menerapkan teknologi

baru dan pendigitalisasian berkas, sehingga pelayanan semakin cepat.

2. Faktor Penghambat

- a. Struktur organisasi di Kantor Pertanahan Kota Bekasi terkadang masih menimbulkan tumpang tindih pekerjaan karena proporsional jobdesk dengan jumlah pegawai tidak sebanding.
- b. Sumber daya manusia yang masih kurang dalam segi jumlah yakni sekitar 15 orang tiap seksi dan ini terus berkurang karena adanya mutasi dan pegawai yang pension dan kualitas sumber daya manusia yang masih kurang dalam segi kedisiplinan, keprofesionalan, dan responsivitasnya.
- c. Sistem informasi manajemen di Kantor Pertanahan Kota Bekasi yang sedang mengalami masalah dan tidak dapat ditentukan waktu proses perbaikannya
- d. Sarana dan prasarana yang dimiliki Kantor Pertanahan Kota Bekasi yang masih bermasalah mulai dari alat ukur otomatis, alat pemberitahuan antrian masyarakat, hingga mobil pelayanan yang tidak dapat beroperasi lagi.

2. Saran

- 1) Perlu adanya penambahan jumlah pegawai untuk mengatasi kekurangan pegawai akibat pegawai yang pension atau adanya mutasi sekaligus untuk

- mengatasi peningkatan jumlah permohonan sertifikasi tanah.
- 2) Penyeimbangan kembali tugas & fungsi pada struktur organisasi Kantor Pertanahan Kota Bekasi agar tidak terjadi tumpang tindih
 - 3) Pembinaan pegawai dari Badan Diklat Pertanahan disertai dengan pembinaan internal.
 - 4) Perlu adanya perbaikan sarana dan prasarana yang bermasalah di Kantor Pertanahan Kota Bekasi.
 - 5) Sistem Informasi penunjang kinerja Kantor Pertanahan Kota Bekasi juga perlu diperbaharui ke yang lebih canggih seperti pengukuran menggunakan satelit atau pemberkasan yang sudah dilakukan dengan digital sehingga tidak lagi memakai buku manual.
 - 6) Perlu adanya evaluasi internal secara rutin terhadap kinerja pegawai.
 - 7) Mengadakan peningkatan pengawasan terhadap anggaran dan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika
- Hessel, Nogi. 2001. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia.

Keban, Yeremias. 2014. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.

Moleong, J Lexy. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Pasolong, Harbani. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Wiersma, William. 1986. *Research Methods in Education : An Introduction*. Masshacusetts: Ally & Bacon.

Peraturan

- Undang-Undang Pertanahan Nomor 5 Tahun 1960 Pasal 16 ayat (1)
- Peraturan Presiden No.10 Tahun 2006
- Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010
- Peraturan Menteri Aparatur Negara No.15 Tahun 2014
- Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 Pasal 1
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1961 Pasal 13 ayat (3)
- Peraturan Presiden No. 63 Tahun 2013

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional
Republik Indonesia Nomor 36 Tahun
2016 tentang Organisasi dan Tata
Kerja Kantor Wilayah Badan
Pertanahan Nasional dan Kantor
Pertanahan

Kepmen PAN Nomor 59 Tahun 2002