

**ANALISIS PRAKTIK *GOOD GOVERNANCE* DALAM  
REFORMASI MANAJEMEN PELAYANAN PERTANAHAN  
PADA KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

Indah Putri Istiqomah, Titik Djumiarti, Teuku Afrizal

**Departemen Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. H. Soedarto, SH., Tembalang, Kota Semarang, Kode

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)

**Abstrak** •



Analisis Praktik *Good Governance* Dalam Reformasi Manajemen Pelayanan Pertanahan dilatarbelakangi oleh adanya permasalahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang terkait pelayanan pertanahan berupa penundaan berlarut dan pungutan liar (pungli). Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis praktik *good governance* dalam reformasi manajemen pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang dan menganalisis faktor pendorong dan faktor penghambat pelaksanaan untuk mencapai reformasi manajemen pelayanan publik yang berkualitas di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan proses pengumpulan data melalui wawancara secara mendalam terhadap informan, observasi, studi pustaka, dan dokumentasi. Teknik pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan teori prinsip *good governance* menurut Sedarmayanti, yaitu transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. Faktor pendorong menggunakan teori Suprihatmi dan faktor penghambat menggunakan teori Amin. Hasil penelitian menunjukkan praktik *good governance* dalam reformasi manajemen pelayanan pertanahan belum optimal, pada indikator transparansi mengenai waktu penyelesaian pelayanan pertanahan masih mengalami kendala karena keterbatasan sumber daya manusia. Realisasi pada indikator supremasi hukum, partisipasi, dan akuntabilitas sudah sesuai dengan yang diharapkan. Faktor penghambat dalam pelaksanaannya adalah keengganan pegawai untuk melakukan perubahan. Ada beberapa pegawai yang tingkat untuk majunya rendah dan belum siap menghadapi perkembangan teknologi, serta kualitas server pelayanan pertanahan yang kurang baik. Kesimpulan dari penelitian ini adalah praktik *good governance* dalam reformasi manajemen pelayanan pertanahan belum optimal dalam transparansinya dan terdapat faktor pendukung serta penghambat dalam pelaksanaan untuk mencapai reformasi manajemen pelayanan publik yang berkualitas.

**Keywords:** *Good Governance*; Transparansi; Partisipasi; Supremasi Hukum; Akuntabilitas

## **Abstract**

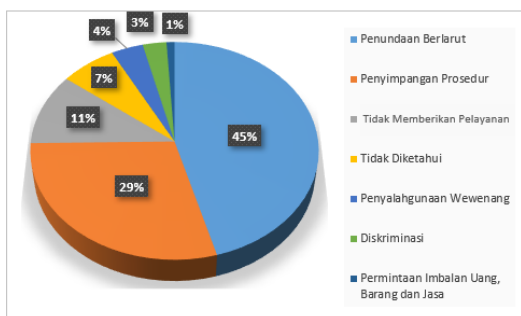
*This research is motivated by the existence of problems at the National Land Agency in Semarang City related to land services in the form of protracted delays and illegal levies (extortion). The purpose of this study is to analyze the practice of good governance in land service management reform at the National Land Agency in Semarang City and analyze the driving factors and inhibiting factors for achieving quality public service management reform at the National Land Agency in Semarang City. This research is descriptive qualitative research with in-depth interview, literature study, documentation, and observation as a method to obtain data from informants. The research formed by the theory of four principles of good governance, namely transparency, participation, rule of law, and accountability from Sedarmayanti, driving factors from Suprihatmi and inhibiting factors from Amin. The results showed that the practice of good governance in land service management reform has not been optimal, the transparency indicator regarding the completion time of land services is still experiencing problems due to limited human resources. The realization of the indicators of the rule of law, participation, and accountability is as expected. The driving factor in the implementation of reform is the development of the times and availability of new technology. The inhibiting factors in the implementation of reform is that the employees do not want to make changes. There are some employees who have a low level of advancement and they are not ready to face technological developments, and the quality of land service servers is not good. The conclusion is that the practice of good governance in land service management reform has not been optimal in its transparency and there are supporting and hindering factors in its implementation to achieve quality public service management reform.*

**Keywords: Good Governance; Transparency; Participation; Rule of Law; Accountability**

## PENDAHULUAN

Maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik masih sering terjadi di instansi pemerintah hingga saat ini, seperti pemberian layanan yang tidak sesuai dengan SOP. Tindakan maladministrasi tersebut biasanya dilaporkan akibat adanya penundaan yang berlarut-larut dalam proses penyelesaian mengakibatkan tidak efisien dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Beberapa bentuk tindakan maladministrasi, yaitu adanya penyimpangan prosedur, tidak memberikan pelayanan, aparatur kurang kompeten, diskriminasi pelayanan, penyalahgunaan wewenang, permintaan imbalan uang, barang, dan jasa. Berikut adalah dugaan maladministrasi yang diterima oleh Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah:



Sumber: Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah, 2021

Berdasarkan laporan aduan dari masyarakat terkait dugaan maladministrasi yang diterima oleh ORI Perwakilan Jawa Tengah, bahwa persentase dugaan maladministrasi paling tinggi, yaitu penundaan berlarut mencapai 45% dari 6 dugaan maladministrasi lainnya. Jika dilihat dari persentase berdasarkan substansi/bidang terlapor tahun 2020 bahwa laporan aduan dari masyarakat terhadap substansi/bidang terlapor yang diterima oleh ORI Perwakilan Jawa Tengah yaitu Agraria/Pertanahan merupakan substansi yang mendapat aduan paling tinggi mencapai 16% dari 38 substansi/bidang terlapor lainnya. Instansi Kantor Pertanahan menduduki peringkat ke-3 dengan jumlah pengaduan terbanyak dari 52 instansi yang ada di Jawa Tengah. Kantor Pertanahan Kota Semarang merupakan instansi pemerintah yang diberi wewenang untuk melaksanakan sebagian tugas dari Kanwil BPN Provinsi Jawa Tengah, salah satunya yaitu melayani masyarakat secara langsung di bidang pertanahan. Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dinyatakan belum optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena pemberian pelayanan

administrasi kepada pemohon layanan rendah dan sarat dengan pungli. Menurut Ombudsman Republik Indonesia (2019), pungli adalah pungutan uang negara dan/atau anggota masyarakat yang dilakukan secara tidak sah oleh oknum petugas untuk kepentingan pribadi.

Dilihat dari kondisi yang terjadi di Kantor Pertanahan Kota Semarang, dimana masih terdapat beberapa hal yang berkaitan dengan pelayanan administrasi yang buruk. Pelaksanaan reformasi manajemen pelayanan pertanahan dalam penelitian ini difokuskan pada 4 (empat) prinsip *good governance*, yakni partisipasi, transparansi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. Berdasarkan empat prinsip *good governance*, identifikasi masalah terkait dengan partisipasi adalah kurangnya partisipasi masyarakat dalam menyampaikan aduan karena tidak adanya tindak lanjut penyelesaian pengaduan yang disampaikan masyarakat. Kemudian terkait dengan transparansi, yaitu masih terjadi tindakan pungutan liar akibat ketidakjelasan informasi terkait standar pasti pelayanan terutama tentang biaya pengurusan sertifikat tanah. Kemudian berkaitan dengan supremasi hukum, pegawai tidak menyelesaikan layanan

sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan dan adanya petugas pelayanan yang berpihak.

Kemudian berkaitan dengan akuntabilitas, masih rendahnya kinerja pelayanan pertanahan termasuk belum tertibnya administrasi pertanahan. Maka, dalam melaksanakan reformasi birokrasi, diperlukan praktik *good governance*. Praktik *good governance* adalah praktik pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN serta berorientasi pada kepentingan publik. Menurut (Sudrajat, 2009) reformasi birokrasi dalam bentuk pelayanan publik sebagai salah satu tuntutan reformasi telah menjadi awal timbulnya kesadaran akan mekanisme pelayanan publik dan menjadi tonggak kesadaran pemerintah untuk menata sistem pemerintahannya.

Reformasi birokrasi dilakukan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan guna menghadapi tantangan globalisasi. Upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mempraktikkan prinsip-prinsip *good governance* (tata pemerintahan yang baik), sehingga menunjukkan bahwa penerapan praktik-

praktik *good governance* dan reformasi birokrasi sangat berkaitan. Praktik pemerintahan dinilai baik apabila dapat mewujudkan transparansi, penegakan hukum, akuntabilitas, dan partisipasi. Berkaitan dengan hal ini, maka penulis memiliki pertanyaan penelitian **“Mengapa praktik *good governance* penting dalam melaksanakan reformasi manajemen pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang?”**

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dengan tipe deskriptif. Situs penelitian dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Pada penelitian ini, teknik pemilihan informan yang dilakukan yaitu dengan *purposive sampling*. Informan di dalam penelitian ini yaitu Koordinator Kelompok Substansi Umum dan Kepegawaian, Kelompok Substansi Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan Pegawai *Front Office*, dan masyarakat yang telah melakukan permohonan layanan pertanahan.

Sumber data penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara, dan observasi langsung serta data sekunder yang diperoleh dari buku,

internet maupun dokumen lainnya yang mendukung.

Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik untuk menganalisis data digunakan reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Sedangkan untuk pengabsahan data digunakan triangulasi sumber.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis praktik *Good Governance* dalam pelaksanaan reformasi manajemen pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang**

Penelitian ini menggunakan teori dari Sedarmayanti yang mengemukakan empat prinsip utama *good governance*, yaitu: transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas.

#### **1. Transparansi**

Berdasarkan teori (Sedarmayanti, 2013) bahwa salah satu prinsip utama *good governance* adalah transparansi. Dalam teori ini, transparansi adalah menyediakan informasi yang jelas kepada masyarakat mengenai biaya pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, dan prosedur pelayanan, kemudahan masyarakat mengakses

informasi yang relevan, serta menghendaki terbukanya kesempatan bagi masyarakat menyampaikan tanggapan maupun kritik.

**a. Keterbukaan informasi terkait kejelasan biaya pelayanan pertanahan**

Biaya yang harus dikeluarkan oleh pemohon pada setiap jenis pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah jelas dan sudah sesuai dengan tarif PNBPN yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 128 Tahun 2015. Informasi tarif PNBPN tersedia di area loket Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Setiap jenis pelayanan sudah ada tarifnya sendiri dan tarif PNBPN yang dihitung berdasarkan rumus sehingga informasinya sudah jelas. Namun pada pengurusan sertifikat tanah melalui PTSL terdapat indikasi pungli karena kurangnya informasi terkait biaya pelayanan.

**b. Keterbukaan informasi terkait waktu penyelesaian layanan**

Pelaksanaan pelayanan perlu diselesaikan sesuai standar waktu yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, pelayanan harus diselesaikan sesuai waktu yang telah ditentukan

agar tidak terjadi penyimpangan berupa penundaan berlarut. Berdasarkan hasil penelitian, keterbukaan waktu penyelesaian pelayanan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang bersifat terbuka dan jelas karena sudah tercantum di website <https://www.atrbpn.go.id> sesuai dengan PERKABAN Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan tetapi tidak tercantum di area loket karena permohonan pelayanan yang membludak sehingga terjadi penundaan berlarut dan penyelesaian pelayanan tidak sesuai dengan SOP. Setiap jenis pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang terdapat standar waktunya masing-masing telah diatur pada Peraturan Menteri/Kepala BPN No.1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

**c. Keterbukaan informasi terkait prosedur pelayanan**

Prosedur adalah tata cara atau langkah-langkah yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan suatu proses untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu, dalam memohon layanan harus memenuhi prosedur pelayanan.

Prosedur pelayanan dari setiap pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang telah diatur pada Peraturan Menteri Agraria/Kepala BPN No.1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan.

**d. Keterbukaan informasi terkait ketersediaan saluran untuk mengeluh dan mengadu**

Saluran pengaduan adalah website atau aplikasi khusus yang berfungsi untuk menampung keluhan masyarakat terkait pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan. Saluran pengaduan ini harus dimiliki oleh instansi pemerintah sebagai bentuk perbaikan atau pembaharuan layanan. Berdasarkan hasil penelitian, Kantor Pertanahan Kota Semarang telah memiliki saluran untuk mengeluh dan mengadu berupa Hotline Service, Whatsapp Pengaduan, Twitter, Facebook, dan Instagram yang dapat memudahkan masyarakat menyampaikan keluhannya. beberapa aplikasi/platform yang digunakan sebagai media penyampaian pengaduan, yaitu Hotline PTSL, Whatsapp Pengaduan, Facebook, Twitter, Youtube, dan Website.

Jadi saluran untuk mengeluh dan mengadu sudah tersedia di [linktr.ee/bpn.kotasemarang](http://linktr.ee/bpn.kotasemarang) yang dapat diakses melalui akun Instagram @kantahkotasemarang milik Kantor Pertanahan Kota Semarang.

**e. Kemudahan dalam mengakses informasi mengenai kegiatan organisasi atau program**

Program pada organisasi adalah suatu kegiatan yang dijalankan oleh pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat. Setiap instansi memiliki program yang dapat meningkatkan pelayanan publik. Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam mempublikasikan suatu program baru adalah melalui media sosial seperti Instagram dan Facebook.

Aplikasi Instagram milik Kantor Pertanahan Kota Semarang memudahkan masyarakat dalam mengakses informasi terkait semua kegiatan organisasi atau program yang sedang dijalankan Kantor Pertanahan Kota Semarang. Penelitian yang dilakukan terkait kemudahan dalam mengakses informasi kegiatan organisasi atau program bahwa masyarakat sudah diberi kemudahan dalam mengakses informasi mengenai

program yang sedang dijalankan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang melalui website, Facebook, dan Instagram.

**f. Kemudahan dalam berinteraksi untuk menanggapi keluhan dari masyarakat terkait pelayanan pertanahan**

Keluhan dari masyarakat sebagai alasan supaya penyedia layanan dapat memberikan pelayanan publik lebih baik. Oleh sebab itu, penyedia layanan perlu menampung dan memberikan tanggapan terhadap keluhan maupun aduan dari masyarakat.

Kantor Pertanahan Kota Semarang menanggapi keluhan dari masyarakat melalui Hotline Service, Whatsapp Pengaduan, Twitter, Facebook, Instagram, dan disediakan ruang pengaduan bagi masyarakat yang ingin melakukan pengaduan secara langsung, serta formulir survei kepuasan masyarakat. Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang menanggapi keluhan dengan baik dan cepat dalam waktu sehari.

Kemudian pihak Kantor Pertanahan Kota Semarang juga mengolah hasil survei kepuasan masyarakat menjadi rekapitan data indeks kepuasan masyarakat yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.

**g. Peningkatan arus informasi dengan ketersediaan sarana terkait tata cara pengaduan**

Tata cara pengaduan adalah rangkaian proses yang harus dipenuhi untuk melakukan pengaduan pelayanan publik. Oleh sebab itu, tata cara pengaduan perlu disediakan bagi masyarakat untuk melakukan pengaduan pelayanan publik. Kantor Pertanahan Kota Semarang telah menyediakan sarana terkait tata cara pengaduan di website <https://www.atrbpn.go.id>, Instagram @kantahkotasemarang, Facebook, maupun di loket informasi Kantor Pertanahan Kota Semarang. Mesin antrian yang disediakan untuk mengambil antrian pelayanan pertanahan termasuk pengaduan.



Setelah mengambil nomor antrian pengaduan, pemohon diarahkan ke loket informasi untuk menyampaikan keluhannya. Bagi informan pegawai dan masyarakat sudah tersedia di website, Instagram, Facebook dan loket informasi di area loket Kantor Pertanahan Kota Semarang. Selain itu, bagi informan masyarakat untuk melakukan pengaduan bisa bertanya pada satpam Kantor Pertanahan Kota Semarang. Berdasarkan teori Sedarmayanti mengenai empat prinsip *good governance* bahwa transparansi adalah pemerintahan yang baik yang bersifat transparan, maka ketersediaan sarana tata cara pengaduan ini sudah sesuai dengan prinsip *good governance* yaitu transparansi. Tersedianya sarana tata cara pengaduan sebagai salah satu bentuk praktik *good governance* yang transparan karena dengan menyediakan sarana tata cara pengaduan berarti menghendaki terbukanya kesempatan untuk rakyat dalam menyampaikan baik itu keluhan, tanggapan maupun kritik terhadap pelayanan yang diberikan.

## 2. Supremasi Hukum

Berdasarkan teori (Sedarmayanti, 2013) bahwa supremasi hukum adalah penegakan hukum yang konsisten dan nondiskriminatif artinya upaya mensyaratkan adanya sanksi bagi sumber daya manusia/penegak hukum yang memiliki integritas.

### a. Adanya standar operasional prosedur bagi penyelenggara layanan

Berdasarkan hasil penelitian, Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam penyelenggaraan pelayanan pertanahan mengacu pada Peraturan Menteri/Kepala BPN No.1 Tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan Pertanahan, Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan tarif PNBPN masing-masing yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 128 Tahun 2015 sehingga dalam menyelenggarakan pelayanan pertanahan dilakukan sesuai aturan yang berlaku, adil dalam memberikan pelayanan pertanahan, dan tarif biaya pelayanan pertanahan diterapkan

sesuai dengan PP No. 128 Tahun 2015 agar terhindar dari terjadinya permintaan imbalan uang, barang dan jasa.

**b. Adanya pemberian penghargaan dan hukuman bagi petugas pemberi layanan**

Pemberian penghargaan kepada pegawai adalah sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian yang telah diraih selama bekerja di suatu instansi. Penghargaan diberikan untuk memotivasi pegawai dalam melakukan pekerjaan agar berhasil dan lebih kompetitif. Sedangkan hukuman adalah suatu tindakan yang diberikan kepada individu maupun kelompok atas kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan. Pemberian penghargaan dan hukuman bagi petugas pemberi layanan itu diterapkan di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang nominasi berdedikasi tertinggi dan berdedikasi terkuat diberikan penghargaan berupa sertifikat. Kemudian terkait adanya hukuman bagi petugas pemberi layanan, Kantor Pertanahan Kota Semarang memberhentikan PNS dan

PPNPN sebagai hukuman atas tindakan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

**3. Partisipasi**

Partisipasi berkaitan dengan penilaian yang dapat dilihat berdasarkan observasi, namun informasi tentang partisipasi juga akan lebih akurat jika melalui wawancara dengan informan. Menurut (Sedarmayanti, 2013) dalam partisipasi, adanya pelibatan masyarakat dalam pengambilan kebijakan untuk menyampaikan usulan atau pendapatnya. Penilaian dimensi partisipasi berdasarkan sub dimensi antara lain:

**a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan**

**a) Keikutsertaan masyarakat dalam forum untuk menyumbangkan gagasan atau pikiran**

Instansi pemerintah sebagai penyedia pelayanan publik bagi masyarakat tentu dalam pembuatan kebijakan atau pengambilan keputusan melibatkan masyarakat agar kebijakan yang dibuat tepat sasaran dan bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan

baik. Ide-ide atau aspirasi dari masyarakat sebagai bahan pertimbangan pemerintah untuk melakukan perbaikan maupun pembaruan program yang bertujuan menjejahterakan masyarakat.

Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai lembaga pelaksana di bawah Kementerian ATR/BPN sehingga bagi informan pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang secara eksternal belum ada keikutsertaan masyarakat dalam forum untuk menyumbangkan ide dan pikirannya dalam pengambilan keputusan.

Secara internal terdapat beberapa regulasi atau penyempurnaan program-program ke masyarakat seperti program PTSL supaya lebih memudahkan pihak Kantor Pertanahan Kota Semarang jemput bola. Bagi informan masyarakat, ada pertemuan antara pihak Kantor Pertanahan Kota Semarang dengan notaris dan staf notaris sedangkan dengan perorangan belum ada.

**b) Keterlibatan masyarakat dalam memberikan kritik dan saran atas pelayanan pertanahan**

Kritik merupakan pendapat atau tanggapan terhadap suatu hal. Saran adalah usulan atau masukan yang bersifat membangun. Oleh sebab itu, masyarakat perlu berpartisipasi dalam peningkatan pelayanan publik berupa pemberian kritik dan saran kepada penyedia layanan publik seperti Kantor Pertanahan Kota Semarang agar dapat memberikan pelayanan pertanahan yang lebih baik. Kantor Pertanahan Kota Semarang menyediakan fasilitas survei kepuasan masyarakat berupa lembaran survei yang tersedia di area loket dan secara online.

**c) Ketersediaan akses bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan**

Penelitian terkait ketersediaan akses bagi masyarakat dalam memberikan tanggapan atau pendapat terhadap pengambilan keputusan, Kantor Pertanahan

Kota Semarang merupakan kementerian/lembaga teknis di bawah Kementerian ATR/BPN. Adapun untuk regulasi dan kebijakan telah ditentukan oleh kementerian terkait, sehingga tersedia akses bagi masyarakat dalam pengambilan keputusan diperoleh secara makro di seluruh wilayah Indonesia dengan mempertimbangkan wilayah Timur, Tengah, dan Barat. Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai pelaksana kebijakan yang melaksanakan kegiatan operasional di setiap wilayah yang telah ditentukan.

#### **4. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah tindakan pertanggungjawaban pihak penyedia layanan terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sudah sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku dan bisa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan baik. Menurut (Sedarmayanti, 2013) khusus dalam birokrasi, akuntabilitas adalah upaya menciptakan sistem pemantauan dan mengontrol kegiatan organisasi patuh

terhadap hukum yang berlaku, akunting, transparansi pengelolaan keuangan, dan penyebarluasan informasi kegiatan maupun program yang sedang dijalankan.

##### **a. Akuntabilitas hukum dan kejujuran**

###### **a) Setiap kebijakan yang dibuat patuh terhadap hukum dan aturan yang berlaku**

Kebijakan menjadi pedoman dasar dalam melaksanakan suatu kegiatan organisasi. Oleh sebab itu, kebijakan harus dibuat sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku. Penelitian terkait kebijakan yang dibuat patuh terhadap hukum dan aturan berlaku, yaitu Kantor Pertanahan Kota Semarang telah menjalankan kebijakan dari Kementerian ATR/BPN yang sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku. Bagi informan Pegawai *Front Office* pelaksanaan pelayanan pertanahan juga dilakukan sesuai SOP dan sesuai dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pelaksanaan program PTSL juga telah mengacu pada Permen Agraria/Kepala BPN No. 6 Tahun 2018 tentang Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap.

**b) Kegiatan organisasi dilakukan secara sehat untuk menghindari terjadinya penyalahgunaan wewenang**

Kegiatan organisasi yang dilakukan secara tidak sehat dapat terjadi penyalahgunaan wewenang yang mampu menyebabkan terjadinya korupsi. Kantor Pertanahan Kota Semarang tetap diusahakan untuk tidak terjadi penyalahgunaan wewenang dengan melakukan tahapan monitoring dan evaluasi terkait pekerjaan yang dilakukan oleh Kepala Kantor Pertanahan Kota Semarang.

**b. Akuntabilitas finansial**

**a) Kantor Pertanahan Kota Semarang terhindar dari pemborosan biaya, kebocoran, dan korupsi**

Korupsi merupakan tindakan maladministrasi yang dapat merugikan masyarakat. Menurut informan, Kantor Pertanahan Kota Semarang terhindar dari pemborosan anggaran karena kementerian ATR/BPN mendapat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sehingga hasil audit mengatakan bahwa tidak ada pemborosan anggaran.

**b) Hasil pengelolaan laporan keuangan dipublikasikan kepada masyarakat**

Laporan keuangan adalah catatan informasi keuangan suatu organisasi yang dapat digunakan untuk melihat kinerja keuangan suatu organisasi. Oleh sebab itu, masyarakat berhak mengetahui hasil pengelolaan laporan keuangan sebagai bentuk kejujuran Kantor Pertanahan Kota Semarang terhadap masyarakat.

Menurut informan, tahapan pelaksanaan pelaporan harus dipublikasikan karena tertuang dalam pelayanan publik. Namun, tidak dipublikasikan karena pengelolaan media sosial Kantor Pertanahan Kota Semarang kurang. Jadi kendala Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah ada tahapan yang dipublikasikan ada yang tidak dipublikasikan.

Menurut informan, tingkat efektivitas dan efisiensi kerja itu yang menilai adalah kementerian pusat bukan dari masyarakat umum karena Kantor Pertanahan Kota Semarang adalah instansi vertikal. Ada informan yang beranggapan bahwa ketika Kantor Pertanahan Kota Semarang melakukan suatu

pekerjaan atau penganggaran itu sah saja apabila dipublikasikan karena melakukan pekerjaan tersebut menggunakan uang masyarakat.

**c. Akuntabilitas kebijakan**

**a) Uang publik dikelola secara ekonomi, efektif, dan efisien**

Uang publik adalah uang rakyat yang digunakan oleh instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian, bagi informan Kantor Pertanahan Kota Semarang telah mengelola uang publik secara ekonomi, efektif, dan efisien untuk penyelesaian permohonan layanan pertanahan.

Pengelolaan uang publik sudah secara ekonomi, efektif, dan efisien karena sudah sesuai dengan penghitungan kementerian ATR/BPN. Sumber dana Kantor Pertanahan Kota Semarang bermacam-macam, ada sumber dana rupiah murni, dana PNBPN, dan hibah. Pengelolaan uang publik untuk semua kegiatan yang dikerjakan baik tingkat kementerian, wilayah, maupun

kantor pertanahan sudah efektif dan efisien karena sudah berdasarkan hitungan kementerian pusat.

**b) Penyebarluasan informasi mengenai suatu kebijakan, melalui media massa, media nirmassa, maupun media komunikasi personal**

Setiap informasi sekarang penyebarannya mudah dan cepat baik melalui media massa, media nirmassa, dan media komunikasi personal. Oleh sebab itu, instansi pemerintah banyak yang sudah menyebarluaskan informasi berupa kegiatan maupun program yang dibuat.

Berdasarkan hasil penelitian, penyebarluasan informasi mengenai suatu kebijakan maupun program di Kantor Pertanahan Kota Semarang, yaitu penyampaian informasinya melalui Instagram dan Facebook. Jadi informasi-informasi dari Kementerian ATR/BPN dan Kanwil disebarkan kembali melalui akun instagram @kantahkotasemarang maupun akun Facebook Kantor Pertanahan Kota Semarang.

## **Faktor Pendorong Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pelayanan Pertanahan**

### **a. Strategi Organisasi**

- a) Perubahan terhadap kebijakan, rencana operasional, serta prosedur pelayanan pertanahan**
- Setiap organisasi harus selalu mengikuti perkembangan zaman agar bisa mencapai tujuannya. Perkembangan zaman juga mengakibatkan perubahan kebutuhan. Kebutuhan di masa lampau dengan masa sekarang tentu berbeda sehingga suatu organisasi harus melakukan transformasi. Oleh sebab itu, Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai penyedia layanan publik tentu melakukan perubahan. Berdasarkan hasil penelitian, bagi informan Kantor Pertanahan Kota Semarang terkait regulasi perubahan sistem masih mengacu pada Perkaban No. 1 tahun 2010 tentang SPOPP. Persyaratan permohonan, jangka waktu penyelesaian, besaran biaya yang harus dikeluarkan juga tertuang di

Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia tahun 2010 tentang Standar Pelayanan dan Pengaturan. Namun, terkait dengan pelayanan pertanahan yang dulunya masih secara manual sekarang sudah secara elektronik. Saat ini tersedia beberapa aplikasi yang bisa diakses langsung oleh pemohon terkait pelayanan yang dibutuhkan di pertanahan.

### **b. Munculnya peralatan baru**

- a) Ketersediaan teknologi baru membuat Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi lebih kompetitif**

Ketersediaan teknologi baru menyebabkan Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi lebih kompetitif bahwa menurut informan ketersediaan teknologi baru di Kantor Pertanahan Kota Semarang menyebabkan lebih kompetitif itu benar dan lebih efektif karena kalau masih tatap muka, jumlah permohonan layanan di area loket jauh lebih banyak daripada secara daring. Jadi pelayanan secara online juga memudahkan PPAT untuk tidak perlu datang langsung ke Kantor Pertanahan Kota Semarang.

**c. Perkembangan teknologi**

**a) Perkembangan teknologi mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur dan budaya di Kantor Pertanahan Kota Semarang**

Teknologi adalah alat elektronik yang dapat membantu manusia menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih cepat dan mudah. Perkembangan teknologi yang semakin canggih menuntut manusia untuk mengembangkan keterampilannya dalam mengoperasikan teknologi baru seperti komputer yang semakin canggih sehingga manusia perlu memiliki keterampilan komputerisasi.

Menurut beberapa informan dengan pelayanan yang sudah daring menyebabkan pelayanan lebih cepat, lebih kompetitif, efektif, dan efisien. Kantor Pertanahan Kota Semarang pun memfasilitasi pelatihan bagi SDM untuk mengoperasikan aplikasi online dan mensosialisasikannya kepada

masyarakat melalui media massa.

**Faktor Penghambat Pelaksanaan Reformasi Manajemen Pelayanan Pertanahan**

**a. Minimnya komitmen dan kepemimpinan birokrasi**

**a) Komitmen Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam mereformasi birokrasi**

Komitmen adalah keterikatan untuk melakukan sesuatu. Suatu organisasi dalam melakukan perubahan tentu harus memiliki komitmen yang kuat untuk bisa menjadi lebih baik. Penelitian terkait komitmen Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam melakukan reformasi birokrasi adalah visi Kantor Pertanahan Kota Semarang, yaitu Melayani, Profesional, Terpercaya yang berarti Kantor Pertanahan Kota Semarang perlu melakukan reformasi agar bisa memenuhi kebutuhan masyarakat secara profesional dan terpercaya.

**b. Penentangan dari dalam birokrasi itu sendiri**

**a) Pegawai menentang adanya perubahan**

Penentangan atau perlawanan dalam melakukan perubahan



adalah hal yang wajar terjadi dalam suatu organisasi karena perbedaan persepsi, motivasi, dan kepribadian setiap individu. Penentangan akan perubahan juga bisa terjadi karena kurangnya informasi atau alasan perlu dilakukan perubahan yang kurang jelas. Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai lembaga pemerintah yang memiliki SDM yang banyak dan bermacam-macam karakteristik, terdapat beberapa pegawai yang menentang perubahan. Ada beberapa pegawai yang tingkat untuk majunya rendah dan belum siap menghadapi perkembangan teknologi namun pegawai yang lain saling mendukung dan membantu pegawai yang belum bisa mengoperasikan teknologi baru.

**c. Minimnya kompetensi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi**

**a) Kompetensi pegawai**

Kompetensi adalah kemampuan kerja yang harus dimiliki seseorang yang

mencakup aspek keterampilan, pengetahuan, maupun perilaku. Pegawai *front office* dalam memberikan pelayanan di Kantor Pertanahan mulai dari cara penerimaan, cara penyampaian itu pegawai diseleksi kembali untuk dimutasi ke bagian pelayanan yang lain.

Kemudian terkait dengan *back office* bagian pelayanan penyelesaian. Dari *back office* juga harus menyesuaikan dengan *by sistem* karena terintegrasi dengan kementerian pusat. Server yang ada masih dalam naungan kementerian pusat sehingga menjadi suatu kendala ketika server di pusat mengalami permasalahan maka seluruh server kantor pertanahan juga mengalami kendala. Jadi ketika ada perbaikan terkait program KKP atau terkait dengan pengendali komputer dari pusat maka Kantor Pertanahan Kota Semarang ikut menyesuaikan.

**b) Kesesuaian antara tugas dan fungsi pegawai dengan kompetensi yang dimiliki**

Tugas dan fungsi adalah pekerjaan yang dibebankan

kepada seorang pegawai pada suatu organisasi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila tugas dan fungsi seorang pegawai dalam suatu organisasi tidak sesuai dengan kompetensinya, maka hal ini menjadi kendala bagi organisasi untuk melakukan reformasi manajemen pelayanan pertanahan.

Tugas dan fungsi pegawai sudah sesuai dengan kompetensi masing-masing individu. Bagian Tata Usaha bertugas sebagai pengadaan barang dan jasa termasuk pelayanan di loket. Kemudian bagian Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan adalah perencanaan, evaluasi, dan pelaporan anggaran. Jadi cara mengatur dan mengolah data yang ada menjadi suatu laporan. Bagian keuangan bertugas mengelola secara ketatausahaan. Untuk teknisnya berkaitan dengan pelayanan sertifikat dan cara agar cepat dalam menyelesaikan permohonan layanan.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *good governance* dalam reformasi manajemen pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan belum optimal. Pada indikator partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas realisasinya sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Pada indikator transparansi, kejelasan informasi mengenai biaya pelayanan pertanahan, waktu penyelesaian layanan, dan prosedur pelayanan pertanahan sudah jelas, namun penyelesaian layanan masih belum sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan akibat keterbatasan sumber daya manusia dan rasa tanggungjawab pegawai yang rendah terhadap beban kerja yang diberikan. Selain itu, masih adanya kasus pungutan liar terkait pengurusan sertifikat tanah melalui PTSL karena kurangnya informasi yang jelas.

Faktor yang mendorong pelaksanaan reformasi manajemen pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang yang pertama yaitu perkembangan zaman yang mengakibatkan perubahan kebutuhan sehingga pelayanan

pertanahan saat ini sudah secara elektronik. Saat ini tersedia beberapa aplikasi yang bisa diakses langsung oleh pemohon terkait pelayanan yang dibutuhkan di pertanahan.

Kemudian ketersediaan teknologi baru membuat Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi lebih kompetitif dan lebih efektif karena dapat memangkas antrian di loket. Pelayanan secara online juga memudahkan PPAT untuk tidak perlu datang langsung ke Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kemudian dengan adanya perkembangan teknologi yang pesat, maka pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang dituntut untuk mengasah keterampilan dalam komputerisasi.

Hambatan dalam pelaksanaan reformasi manajemen pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kota Semarang, yaitu terdapat beberapa pegawai yang tidak adaptif terhadap perubahan. Ada beberapa pegawai yang tingkat motivasinya rendah dalam menghadapi perkembangan teknologi. Kemudian kendala yang kedua, yaitu ketika server di pusat mengalami permasalahan maka seluruh server

kantor pertanahan di Indonesia juga mengalami kendala sehingga Kantor Pertanahan Kota Semarang menyesuaikan.

## **SARAN**

1. Perlu meningkatkan manajemen sumber daya manusia dan monitoring terutama terhadap PPNPN agar menumbuhkan rasa tanggungjawab yang lebih terhadap beban kerja yang diberikan.
2. Perlu membuat peraturan integritas untuk meningkatkan kapabilitas SDM di Kantor Pertanahan Kota Semarang sebagai upaya memberikan layanan yang prima.
3. Perlu SOP terbaru karena sudah tidak relevan dengan keadaan saat ini sehingga terdapat beberapa prosedur yang tidak efektif maupun tidak terakomodir.
4. Perlu menyebarkan informasi mengenai biaya pelayanan baik pelayanan pertanahan maupun program PTSL dengan melalui media leaflet atau media sosial kepada masyarakat agar meminimalisir terjadinya pungutan liar.
5. Perlu memperkuat perawatan jaringan yang dilakukan oleh IT profesional terutama pada terminal pusat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Masduki, Iffah Budiningsih, Heri Sukamto, and Bedjo Suyanto. 2010. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Reformasi Birokrasi Di Lembaga Pemerintah." *International Journal of Economic Research (IJER)*, 1–16.
- Dwiyanto, Agus. 2021. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sedarmayanti. 2013. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima Dan Kepemerintahan Yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Amin, Muryanto. 2017. "Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Struktur, Kualifikasi Aparatur, dan Remunerasi)." *Repository USU*, 1–6.
- Effendi, S. (2005). Membangun Budaya Birokrasi Untuk Good Governance. *Lokakarya Nasional Reformasi Birokrasi*.
- Rorong, Fifie, Rares, Joyce J, Ruru, Joorie M. "Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Infrastruktur di Desa Tolombukan Satu Kecamatan Pasan Kabupaten Minahasa Tenggara." *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT* 3, no. 046 (2017).
- Sina, Alfian Ibnu. "Implementasi Transparansi dan Akuntabilitas Sebagai Upaya Pencegahan Korupsi (Studi Pada Dpc Pkb di Ngawi)" Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta, Vol. 3, No. 1 (2017): 87. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Wulan, R. R. & Mustam, M. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Kantor Pertanahan Kota Semarang. *J. Public Policy Management. Rev.* 6, no. 3, 259–279 (2017).
- Yuliana, Nisa Sabrina. "Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Bidang Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaraan." *Journal of Chemical Information and Modeling* 53, no. 9 (2013): 1689–99. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>