



Journal of Public Policy and Management Review

Volume 3, Nomor 1, Tahun 2014

Online di : <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jppmr>

Analisis Manajemen Penanganan Keluhan di Kantor Pertanahan Kota Semarang

Oleh :

Tatag Puji Wibowo, Subowo, Susi Sulandari

**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

ABSTRACT

The objective of this study is to identify and analyze how the “Kantor Pertanahan Kota Semarang” managing and handling complaints from the public based on the point of view of Management Theory. The method of investigation which is used in this study is descriptive qualitative research method with inductively proceed data analysis.

The results of this study indicate that the “Kantor Pertanahan Kota Semarang” complaint management has not implemented properly and correctly. Based on the analysis conducted by the writer, the “Kantor Pertanahan Kota Semarang” is still ignoring some activities in management functions, which ultimately resulted in the lack of maturation and minimum anticipation of planning function. Besides, it also resulted in the overlapping tasks and the functions of the employees as the result of the less maximum of the activity implementation toward the organizing function, as well as weaken the supervision function that resulted in the emergence of the passive working conditions and vulnerably trigger diversion.

Based on the results of the study, the suggestions and the solutions that the writer explains in this study, therefore it is expected that those can be used as a suggestion for the “Kantor Pertanahan Kota Semarang” in making policies to improve the quality of the service, especially in the management and handling complaints which furtherly will also be useful for the sake of succeeded implementation of Good Government, i.e. creating a public service which is more professional, effective, efficient, transparent, punctual, adaptive, responsive and accountable to gain the satisfaction and trust from the government public service users.

Keywords : Good Government , Public Service , Management , Complaint Handling.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana Kantor Pertanahan Kota Semarang melakukan pengelolaan dan penanganan keluhan masyarakat dari sudut pandang Teori Manajemen. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan analisis data yang berproses secara induktif.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Semarang belum menerapkan manajemen penanganan keluhan secara baik dan benar. Berdasarkan analisa yang dilakukan oleh penulis, Kantor Pertanahan Kota Semarang masih mengabaikan beberapa kegiatan-kegiatan dalam fungsi manajemen, yang akhirnya mengakibatkan fungsi perencanaan menjadi kurang matang dan minim langkah antisipasi. Selain itu juga mengakibatkan terjadinya tumpang tindih tugas dan fungsi pegawai sebagai akibat dari kurang maksimalnya penerapan kegiatan pada fungsi pengorganisasian, serta melemahkan fungsi pengawasan yang mengakibatkan munculnya kondisi lingkungan kerja yang pasif dan rentan memicu terjadinya penyimpangan.

Berdasarkan dari hasil penelitian, serta saran dan solusi yang penulis tuliskan dalam penelitian ini, maka nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam membuat kebijakan guna meningkatkan kualitas pelayanan khususnya dalam pengelolaan dan penanganan keluhan yang nantinya juga akan berguna untuk kepentingan mensukseskan penyelenggaraan *Good Government*, yaitu menciptakan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, transparan, tepat waktu, adaptif, responsif dan akuntabel demi memperoleh kepuasan dan kepercayaan dari masyarakat pengguna jasa Pemerintah.

Keywords: *Good Government*, Pelayanan Publik, Manajemen, Penanganan Keluhan.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berangkat dari UU nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pelayanan Publik menurut UU ini mensyaratkan adanya standar pelayanan dan hal tersebut dijadikan tolok ukur sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Selanjutnya, ada PERMEN Agraria/Kepala BPN No. 3 Tahun 1997, tentang Pendaftaran Tanah yang perlu adanya Standar Pelayanan Publik. BPN merupakan instansi pelayanan publik yang memiliki 36 jenis pelayanan administratif yang mengurus tentang pertanahan dan segala hal tentang perijinannya.

Kantor Pertanahan Kota Semarang merupakan Badan Pertanahan yang kedudukannya di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Jawa Tengah. Kantor Pertanahan Kota Semarang diberi kewenangan untuk melaksanakan sebagian tugas dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi Jawa Tengah, salah satunya adalah melayani masyarakat secara langsung di bidang pertanahan. Namun didalam prakteknya, Kantor Pertanahan Kota Semarang masih menerima berbagai keluhan menyangkut pekerjaannya dalam mengurus masalah pertanahan.

Tabel 1.1

REKAPITULASI KELUHAN PENGGUNA JASA DI KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG

Jenis Keluhan	Jumlah	Prosentase
1. Pelayanan sertipikat tanah yang lama dan prosedurnya yang panjang	184	66,4 %
2. Keberatan akan hasil pengukuran tanah	29	10,5 %
3. Keberatan atas biaya pengurusan	51	18,4 %
4. Penolakan ganti rugi tanah	9	3,3 %
5. Sertipikat ganda	4	1,4 %
JUMLAH	277	100%

Sumber : Kantor Pertanahan Kota Semarang Tahun 2011

Sehubungan dengan fakta bahwa masih tingginya tingkat keluhan di Kantor Pertanahan Kota Semarang khususnya pada sistem penanganan keluhannya, maka penulis tertarik untuk

melakukan analisis terhadap penanganan keluhan di Kantor tersebut. Dalam hal ini, penulis akan menganalisisnya dengan sudut pandang Manajemen berdasarkan teori Manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry.

B. Tujuan

- 1) Tujuan Umum : Untuk menganalisa dan mendeskripsikan penanganan keluhan yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang yang meliputi :
 - Perencanaan dalam penanganan keluhan
 - Pengorganisasian dalam penanganan keluhan
 - Pelaksanaan/*Actuating* dalam penanganan keluhan
 - Pengawasan dalam Penanganan Keluhan
- 2) Tujuan Khusus : Untuk mengetahui bagaimana pengelolaan keluhan masyarakat yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

C. Teori

I. Manajemen :

Terry mendefinisikan manajemen adalah "*Suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya*". Dari definisi Terry itulah kita bisa melihat fungsi manajemen menurutnya. Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Terry:

Selanjutnya, George R, Terry merinci jenis-jenis kegiatan-kegiatan khusus yang terlibat dalam fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

- 1) Perencanaan : (a) "*Self audit*" Menentukan keadaan organisasi sekarang. (b) "*Survey*" lingkungan. (c) Menentukan tujuan "*objectives*". (d) "*Forecast*" Ramalan keadaan-keadaan yang akan datang. (e) Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan. (f) "*Evaluate*" Pertimbangan tindakan-tindakan diusulkan. (g) Ubah dan sesuaikan "*revisi and adjust*" rencana-rencana sehubungan dengan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah. (h) "*Communicate*" berhubungan terus selama proses perencanaan.
- 2) Pengorganisasian : (a) "*Identity*" tetapkan dengan teliti dan menentukan pekerjaan yang akan dilaksanakan. (b) "*Break york down*" bagi-bagi pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang. (c) Tugas-tugas kelompok menjadi posisi. (c) Kelompok-kelompok posisi

- menjadi satuan-satuan yang dapat dipimpin dan saling berhubungan dengan baik. (d) Bagi-bagi pekerjaan, pertanggungjawaban dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan. (e) Ubah dan sesuaikan organisasi sesuai dengan hasil-hasil pengawasan dan kondisi-kondisi yang berubah-ubah. (f) Berhubungan selalu selama proses pengorganisasian.
- 3) Penggerakan/*Actuating* : (a) Berhubungan dengan staf dan jelaskan tujuan-tujuan kepada bawahan. (b) Latih dan bimbing bawahan untuk memenuhi ukuran-ukuran pelaksanaan itu. (c) Beri bawahan upah berdasarkan pekerjaan. (d) Puji dan tegur dengan jujur. (e) Ubah dan sesuaikan cara-cara memotivasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan kondisi yang berubah. (f) Adakan lingkungan yang memberikan dorongan dengan meneruskan keadaan yang berubah-ubah serta tuntunan-tuntunannya. (g) Berhubungan selalu selama proses pemotivasi.
- 4) Pengawasan : (a) Tetapkan ukuran-ukuran. (b) Monitor hasil-hasil dan bandingkan dengan ukuran-ukuran. (c) Perbaiki penyimpangan-penyimpangan. (d) Ubah dan sesuaikan cara-cara pengawasan sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan perubahan-perubahan kondisi-kondisi. (e) Berhubungan selalu selama pengawasan.

II. Manajemen Keluhan :

Manajemen Keluhan adalah program pelayanan konsumen. Peran dari program pelayanan pelanggan adalah menangani keluhan perorangan dan menganalisis kumpulan keluhan. Fungsi penanganan keluhan didesain untuk mencoba memperbaiki dengan segera ketidakpuasan pelanggan.

Penanganan pengaduan masyarakat adalah proses kegiatan yang meliputi penerimaan, pencatatan, penelaahan, konfirmasi, klarifikasi, penelitian, pemeriksaan, pelaporan, tindak lanjut dan pengarsipan. Karena pada dasarnya upaya peningkatan kualitas pelayanan tidak lepas dari kondisi-kondisi antara lain : (a) Adanya kemauan masyarakat untuk memberikan masukan-masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan yang biasanya dalam bentuk keluhan dan pengaduan. (b) Adanya kebebasan masyarakat untuk menyampaikan pendapatnya. (c) Adanya keterbukaan unit pelayanan dalam menerima dan mengolah masukan-masukan dari masyarakat untuk memperbaiki kualitas pelayanan. (d) Adanya sikap kolektif pemerintah untuk mewujudkan komitmen peningkatan kualitas pelayanan.

Adapun manfaat yang akan diperoleh dengan adanya pengelolaan keluhan dan pengaduan yang efektif antara lain : (a) Keluhan dapat menunjukkan aspek pelayanan mana yang perlu perubahan dan memberikan kesempatan pada masyarakat pelanggan

untuk menyampaikan apa yang diperlukan pada aspek tersebut. (b) Memberikan kesempatan kepada organisasi pelayanan untuk melayani dan memuaskan masyarakat pelanggan yang tidak/belum puas. (c) Memberikan satu kesempatan kepada organisasi pelayanan untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat pelanggan.

D. Metode

Penelitian ini menggunakan Metode Kualitatif. Dalam pelaksanaan penelitiannya dilakukan secara alamiah, apa adanya, dalam situasi yang normal, menekankan pada deskripsi secara alami dengan mencari sebab-akibat, memahami situasi tertentu, mencoba menerobos dan mendalami gejalanya dengan menginterpretasikan masalahnya atau menyimpulkan kombinasi dari berbagai arti permasalahan sebagaimana disajikan oleh situasinya. Tipe yang digunakan adalah Tipe Deskriptif. Penelitian deskriptif adalah langkah-langkah melakukan *reinterpretasi* objek tentang keadaan fenomena sosial yang terdapat pada permasalahan yang diteliti. Penelitian yang bersifat deskriptif ini mempunyai tujuan menggambarkan sasaran yang tepat, sifat-sifat individu, keadaan gejala-gejala dari kelompok tertentu atau untuk menentukan frekwensi atau penyebaran suatu gejala frekwensi dan juga adanya hubungan tertentu antara suatu gejala-gejala yang lain dalam masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini yang dikaji oleh penulis yaitu berkenaan dengan manajemen penanganan keluhan di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Lebih jelasnya lagi adalah penulis menganalisis bagaimana Kantor Pertanahan Kota Semarang *manage* dan menangani keluhan/pengaduan masyarakat dilihat dari sudut pandang manajemennya, yaitu berkaitan dengan perencanaannya, pengorganisasiannya, pelaksanaannya dan pengawasannya.

Dari hasil wawancara dan dari beberapa data yang diperoleh dari Kantor Pertanahan Kota Semarang, diperoleh hasil sebagai berikut yang penulis sajikan dalam bentuk tabel :

Tabel 1.2

Tabel Hasil Wawancara Mengenai Pelaksanaan Manajemen Penanganan Keluhan yang Dilakukan Kantor Pertanahan Kota Semarang

NO	Fungsi manajemen dan Kegiatan didalamnya. (George R. Terry & Leslie W)	Penilaian Kegiatan Manajemen Penanganan Keluhan yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Semarang		
		Kegiatan berjalan dengan baik	Kegiatan tidak berjalan dengan baik	Kegiatan tidak diterapkan
PERENCANAAN (PLANNING)		↓	↓	↓
1	<i>Self Auditing</i>	V		
2	Survei Lingkungan	V		
3	Penentuan Tujuan (<i>Objectives</i>)	V		
4	Peramalan tentang keadaan yang akan datang (<i>Forecasting</i>)		V	
5	Melakukan tindakan-tindakan dan pengerahan sumber	V		
6	(<i>Evaluate</i>) Evaluasi tindakan yang akan dilakukan		V	
7	(<i>Revision and Adjust</i>) Langkah persiapan untuk perubahan dan penyesuaian rencana yang telah ditetapkan sehubungan dengan hasil pengawasan dan dari kondisi yang selalu berubah-ubah	V		
8	(<i>Communicate</i>) Komunikasi selama kegiatan berlangsung	V		
PENGORGANISASIAN (ORGANIZING)				
1	(<i>Identity</i>) Penetapan dan penentuan pekerjaan yang akan dilaksanakan	V		
2	Kegiatan pembagian pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang		V	
3	Pembagian tugas-tugas kelompok menjadi posisi	V		
4	Pembagian kelompok-kelompok posisi menjadi	V		

	satuan-satuan yang dapat - dipimpin dan saling berhubungan dengan baik			
5	Pembagian pekerjaan, tanggung jawab dan luas kekuasaan yang akan dilaksanakan	V		
6	<i>(Revision and Adjust)</i> Langkah perubahan dan penyesuaian struktur organisasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan dari kondisi yang selalu berubah-ubah		V	
7	<i>(Communicate)</i> Komunikasi selama kegiatan berlangsung	V		
PENGGERAKAN <i>(ACTUATING)</i>				
1	Penjelasan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan kepada bawahan	V		
2	<i>(Directing)</i> Pengarahan pimpinan kepada bawahan untuk pemenuhan ukuran- ukuran dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi	V		
3	<i>(Training and education program)</i> Diklat untuk peningkatan mutu pegawai	V		
4	Proses <i>(Leading)</i> yaitu pimpinan yang tegas dan jujur	V		
5	<i>(Revision and Adjust)</i> tentang cara memotivasi bawahan sehubungan dengan hasil pengawasan dan dari kondisi yang selalu berubah-ubah	V		
6	Penciptaan lingkungan yang mendukung dan dapat memberikan dorongan positif terhadap kinerja pegawai		V	
7	<i>(Communicate)</i> Komunikasi selama kegiatan berlangsung	V		

PENGAWASAN (<i>CONTROLLING</i>)				
1	Penetapan standart dan ukuran-ukuran dalam kegiatan pengawasan	V		
2	(<i>Monitoring</i>) kegiatan pemantauan terhadap hasil yang telah dicapai yang kemudian dibandingkan dengan standart yang telah ditetapkan	V		
3	Perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi		V	
4	(<i>Revision and Adjust</i>) tentang cara-cara / metode pengawasan sehubungan dengan hasil monitoring yang telah dilakukan	V		
5	(<i>Communicate</i>) Komunikasi selama kegiatan berlangsung	V		

Dalam poin berikutnya, data-data yang tersaji disini, kemudian akan di analisis lebih lanjut untuk mengetahui lebih dalam tentang kegiatan manajemen penanganan keluhan yang berjalan di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

B. Analisis

1) Pada fungsi PERENCANAAN, kelemahan terdeteksi pada kegiatan *Forecasting*. Kantor Pertanahan Kota Semarang menerapkan kegiatan *forecasting* ini tanpa mengklasifikasikannya dalam tingkatan waktu masa depan yang dicakupnya, seperti membaginya dalam peramalan yang bersifat/berjangka pendek, menengah dan yang berjangka panjang. Hal ini sebenarnya sangat penting untuk dilakukan dalam penanganan keluhan, karena dalam klasifikasi atau tahapan tersebut, mereka dapat membagi langkah perencanaan yang akan mereka lakukan nantinya dengan lebih baik dan akurat dalam menangani keluhan. Selanjutnya, masih pada fungsi perencanaan. Kelemahan kedua terdeteksi pada kegiatan evaluasi tindakan yang akan dilakukan pada penanganan keluhan. Kantor Pertanahan Kota Semarang tidak melakukan kegiatan ini secara optimal. Segala tindakan yang dilakukan dalam penanganan keluhan terlalu *rigid* dan hanya didasarkan pada pengalaman tahun-tahun sebelumnya tanpa melakukan evaluasi secara mendetail dan tidak mempertimbangkan situasi dan kondisi yang mungkin akan terjadi di masa depan.

- 2) Pada Fungsi **PENGGORGANISASIAN**, kelemahan terdeteksi pada Kegiatan pembagian pekerjaan menjadi tugas-tugas setiap orang. Dalam hal ini, Kantor Pertanahan Kota Semarang belum mampu membagi pekerjaan secara tepat. Pekerjaan dan tugas pegawai dalam menangani keluhan di Kantor tersebut menjadi tidak jelas karena tidak adanya bagian dalam struktur organisasi yang secara khusus menangani keluhan/pengaduan. Keluhan yang masuk hanya akan diklasifikasikan menurut jenisnya dan kemudian akan diserahkan kepada pegawai ahli yang terkait. Padahal, pihak-pihak terkait tersebut, terlalu sibuk dan memiliki jadwal yang padat jika harus menangani keluhan dan sekaligus melaksanakan tugasnya pada masing-masing seksi yang mereka tempati. Jadi, kebanyakan dari mereka (pihak-pihak terkait) akan mendahulukan tugas dari seksi yang mereka tempati daripada mendahulukan kegiatan menangani keluhan, karena kegiatan menangani keluhan bukan merupakan tupoksi utama mereka sebagai pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang. Alhasil banyak keluhan dan pengaduan yang masuk dan tidak terselesaikan tepat waktu, bahkan ada yang terbengkalai dan tidak ditangani. Permasalahan ini sudah berlangsung lama dan sampai saat ini belum terlihat penyesuaian sedikitpun untuk memperbaiki sistem penanganan keluhan yang ada di Kantor tersebut. Jadi, dari hal tersebut dapat disimpulkan juga bahwa Kantor Pertanahan Kota Semarang masih lemah dalam kegiatan (*Revision and Adjust*) yaitu; kegiatan untuk melakukan perubahan dan penyesuaian struktur organisasi sehubungan dengan hasil pengawasan dan dari kondisi yang selalu berubah-ubah.
- 3) Pada Fungsi **PENGGERAKAN**, kelemahan terdeteksi pada kegiatan Penciptaan lingkungan yang mendukung dan dapat memberikan dorongan positif. Pada dasarnya lingkungan internal di dalam Kantor Pertanahan juga sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan manajemen penanganan keluhan. Walaupun secara fisik, lingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah sangat bagus, tapi menurut para pengguna jasa atau dalam hal ini adalah masyarakat Kota Semarang mengatakan bahwa di Lingkungan Kantor tersebut, masih sarat akan pungli yang dilakukan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab. Menyangkut tentang praktek pungli tersebut, ada sebuah situs yang beralamatkan di: <http://www.majalahkonstan.com/kantor-pertanahan-semarang-sarat-pungli/> yang di *upload* oleh Rikky Wijaya dan dalam berita tersebut disebutkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi perhatian khusus KPK dan Kepala BPN terkait masalah pungli tersebut. Hal diatas menggambarkan bahwa kegiatan penciptaan lingkungan yang mendukung oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang, belum bisa dikatakan baik jika yang di-upgrade hanya sarana, prasarana pendukung dan lingkungan

fisik Kantor saja tanpa mengimbangnya dengan penciptaan suasana yang jujur dan *good attitude* yang kuat tertanam pada masing-masing pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Jadi selama “kegiatan penciptaan lingkungan yang mendukung” ini belum terimplementasikan dengan baik dan benar, maka proses penanganan keluhan di Kantor tersebut juga tidak akan berjalan dengan efektif seperti yang diharapkan. Karena jumlah keluhan yang masuk pasti akan jauh lebih besar jumlahnya daripada jumlah keluhan yang terselesaikan, dan itu akan berdampak buruk pada keefektifan kinerja dan citra Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam kemampuannya menangani keluhan masyarakat.

- 4) Pada Fungsi PENGAWASAN, Kelemahan terdeteksi pada kegiatan Perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Kegiatan yang ada pada fungsi pengawasan sudah dilakukan dengan semestinya oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang. Namun sayangnya hal tersebut tidak diikuti dengan perbaikan secara nyata terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di Kantor tersebut. Secara khusus dalam hal penanganan keluhan, seperti; perbaikan dan penyesuaian untuk tatanan/struktur organisasi agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan, menurut Ibu Rani Rissananti selaku KASUBAG - TATA USAHA juga mengakui bahwa sampai saat ini memang belum ada langkah nyata untuk memperbaikinya.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa temuan utama pada penelitian ini adalah pentingnya peran dari struktur organisasi, Manajemen Penanganan Keluhan yang diterapkan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang tidak berjalan dengan efektif dan efisien yang dikarenakan kurangnya / tidak adanya suatu bagian pada struktur organisasinya yang ternyata mengakibatkan terganggunya keefektifan tugas dan fungsi dari bagian-bagian yang lain yang ada pada Kantor tersebut. Hal itu juga berpengaruh dan mengakibatkan pembagian pekerjaan di Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi tidak jelas, proses pengarahan menjadi terganggu, dan tentunya juga akan berdampak buruk pada citra Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam kegiatannya menangani keluhan masyarakat.

Disamping itu, urutan-urutan kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen ternyata tidak benar-benar diperhatikan dan diterapkan secara optimal oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang. “Karena setiap kegiatan dalam fungsi manajemen adalah saling terhubung dan berkesinambungan” maka pada akhirnya, hal tersebut juga akan berpengaruh buruk pada kegiatan-kegiatan pada fungsi manajemen lainnya yang tentunya akan menghambat usaha dalam pencapaian tujuan dari organisasi.

B. Rekomendasi

- Perencanaan : Kantor Pertanahan Kota Semarang disarankan agar melakukan kegiatan-kegiatan pada fungsi perencanaan dalam penanganan keluhan dengan lebih baik (khususnya dalam hal *forecasting*). Karena setiap kegiatan dalam fungsi tersebut saling terhubung dan berkesinambungan. Jadi, jika salah satu kegiatan tidak diperhatikan atau cuma diterapkan seadanya, maka otomatis hal tersebut akan berpengaruh terhadap kegiatan-kegiatan lain dalam fungsi manajemen.
- Pengorganisasian : Kantor Pertanahan Kota Semarang perlu segera membentuk bagian dalam struktur organisasi mereka yang secara khusus menangani keluhan masyarakat. Serta menunjuk / merekrut orang-orang baru yang memang ahli dalam hal penanganan keluhan dan hal-hal tentang masalah pertanahan untuk kemudian akan diletakkan pada bagian khusus tersebut untuk menghindari terjadinya ketidakjelasan pelaksanaan tugas dan pekerjaan dalam menangani keluhan.
- Penggerakan : unsur-unsur pimpinan di Kantor Pertanahan Kota Semarang harus lebih jujur dan tegas dalam memimpin dan mengarahkan pegawai-pegawainya dalam upayanya menangani keluhan masyarakat. Berikan *rewards* bagi pegawai yang berprestasi tanpa pandang bulu, pimpinan juga harus memberikan *punishment* kepada para pegawai yang melanggar atau lalai dalam tugasnya agar pegawai menjadi lebih terpacu dalam bekerja dan mempunyai batasan-batasan tertentu dalam menggunakan wewenangnya.
- Pengawasan : Tidak akan ada artinya peralatan canggih jika yang mengoperasikannya manusia bermoral rendah. Kantor Pertanahan Kota Semarang harus lebih transparan dalam mengelola keluhan dan hasil pengawasan, juga mulai mengajak masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam kegiatan pemrosesan penanganan keluhan. Dengan hal tersebut, diharapkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, benar-benar bisa diminimalkan.

DAFTAR PUSTAKA

George R, Terry. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Manajemen Pengaduan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik. (2011). Dalam

<http://aparaturnegara.bappenas.go.id/wp-content/uploads/2011/02/Manajemen-Pengaduan-Masyarakat-Dalam-Pelayanan-Publik.pdf>. Diunduh pada tanggal 30 September pukul 18.45

WIB