

# ANALISIS KINERJA PELAYANAN PUBLIK INSTANSI PEMERINTAH

(Studi Kasus di Kantor Pertanahan Kota Semarang)

Oleh: Nurmah Semil, Y. Warella, Susi Sulandari

## ABSTRACT

*Research on the public service performance of the Agrarian Office of Semarang City and its customer satisfaction was done by distributing questionnaires to 50 respondents who were mostly general customers. The result shows that it has several aspects of good performance, covering transparency of procedure information, transparency of payment information, availability to customer, and safety of public facilities. However, there are several aspects need to be modified covering employee honesty (should be prioritized), time allocation for accomplishing land certificate, red tape, inadequate customer complain system, and also inadequate public facilities.*

**Keywords:** *public service, performance, customer satisfaction*

## A. PENDAHULUAN

Aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat mempunyai tugas pokok yang antara lain tercermin dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat atau disebut juga pelayanan publik. Pelayanan publik dapat dinyatakan sebagai segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah dalam bentuk barang dan atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sianipar, 1995 : 5).

Bagi sektor swasta (*private*), pelayanan konsumen sudah menjadi inti aktivitas bisnisnya jauh sebelum

sektor publik menaruh perhatian ke masalah ini. Hopson dan Scally (1994:35) melukiskan *good service is not smiling at the customer but getting the customer to smile at you*. Sektor swasta menganggap pelayanan yang memuaskan pada konsumen adalah penting dalam rangka meraih keuntungan yang lebih banyak. Ungkapan tersebut melukiskan pemberian pelayanan yang bagus bukan memberi senyum pada pelanggan. Lebih dari itu bagaimana membuat pelanggan puas hingga ia bisa “menyunggingkan” senyumnya pada pemberi layanan.

Bagi sektor publik pelayanan kepada *customer* ini adalah pendekatan baru yang diadaptasi dari sektor *private*. Ada dua alasan yang menyebabkan mengapa sektor

publik memalingkan diri ke arah *service quality* (Rahayu, 1996:7). Pertama, selama ini pelayanan sektor publik mendapat *image* yang buruk dari para pengguna jasa sektor publik. Era *servqual* mengajarkan untuk menghargai *external constituencies*, yaitu masyarakat yang dilayani. Kedua, mengingat tidak sedikit organisasi sektor publik yang bergerak pada *profit oriented* di samping *non profit oriented*.

Di Indonesia, sejak ada gerakan reformasi tahun 1998, paradigma yang berkembang dalam administrasi publik adalah tuntutan pelayanan publik yang lebih baik dari sebelumnya. Tuntutan akan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada publik menjadi suatu kebutuhan yang harus dipenuhi oleh instansi pemerintah penyelenggara pelayanan publik. Tuntutan tersebut muncul seiring dengan berkembangnya era reformasi (1998) dan otonomi daerah (2001) sejak tumbangannya kekuasaan rezim orde baru.

Pelayanan publik di Indonesia masih menjadi masalah hingga saat ini karena pelayanan yang diberikan oleh aparat pemerintah kepada publik seringkali “dianggap” belum baik dan memuaskan. Kesimpulan Agus Dwiyanto, dkk dalam GDS (*Governance and Decentralization Survey*) 2002 di 15 propinsi di Indonesia tentang kinerja pelayanan publik menyebutkan “walaupun pelaksanaan otonomi daerah tidak memperburuk kualitas pelayanan publik, secara umum praktek

penyelenggaraan pelayanan publik masih jauh dari prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik” (2003:102).

Kesadaran perlunya pelayanan publik yang baik dan memuaskan sebenarnya telah tumbuh dari diri pemerintah sebelum era reformasi, namun belum diikuti dengan pelaksanaan oleh instansi penyelenggara pelayanan publik seperti diharapkan. Tahun 1993 ketika orde baru masih berkuasa telah keluar Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmen PAN) Nomor 81 tentang Pedoman Umum Tata-laksana Pelayanan Umum. Juga keluar Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat.

Tahun 2002 ketika era reformasi dan otonomi daerah telah bergulir, keluar lagi Kepmen PAN Nomor 58/KEP/M.PAN/9/2002 tentang Pedoman Pelaksanaan Penilaian dan Penghargaan Citra Pelayanan Prima Sebagai Unit Pelayanan Percontohan. Kemudian, tahun 2003 Kepmen PAN No. 81 Tahun 1993 disempurnakan lagi dalam Kepmen PAN No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Selanjutnya, tahun 2004 keluar lagi Kepmen PAN No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Semua itu menunjukkan betapa pentingnya penyelenggaraan

pelayanan yang baik dan memuaskan diwujudkan dan menjadi perhatian utama pemerintah di era sekarang ini, era reformasi dan otonomi daerah. Agus Dwiyanto (2003:81) menyebut kinerja pelayanan publik menjadi salah satu dimensi yang strategis dalam menilai keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah dan reformasi tata pemerintahan. Semakin tinggi kepedulian pemerintah terhadap tata pemerintahan yang baik (*good governance*), kinerja pelayanan publik akan menjadi semakin baik. Wajar jika kinerja pelayanan publik kemudian digunakan untuk mengamati kinerja pemerintah kabupaten dan kota dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

Penelitian terhadap Kantor Pertanahan Kota Semarang ini bertujuan, pertama, untuk mengukur kinerja pelayanan publik kantor tersebut. Kedua, untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberi kontribusi kajian di bidang administrasi publik dan masukan bagi perbaikan kinerja pelayanan publik instansi pemerintah, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang yang selama ini kinerjanya banyak dikeluhkan oleh masyarakat.

Indikator-indikator yang dipakai dalam penelitian adalah indikator gabungan, yaitu gabungan dari *servqual* (*service quality*) dari Zeithaml dkk, *servqual* sektor publik dari NPS (*New Public Service*) dan

indikator pelayanan publik dari instansi pemerintah, dalam hal ini dari Kepmen PAN (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara) serta indikator pelayanan publik pada masa Bill Clinton berkuasa.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik survey dengan menyebar kuesioner terhadap konsumen yang membutuhkan pelayanan administratif berbentuk sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Di samping, itu *indepth interview* juga dilakukan untuk memperkaya hasil penelitian. Kinerja dan tingkat kepuasan pelanggan dilihat dari perspektif konsumen yang dilayani.

Populasi disini adalah konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang yang sedang dalam proses pengurusan sertifikasi tanah. Sampel diambil secara *accidental sampling*, yaitu responden yang sedang mengurus sertifikasi tanahnya saat ditemui peneliti di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Sampel diambil sebanyak 50 orang responden. Gerson (2002:62) menyatakan, bagi kebanyakan penelitian jika bisa meneliti 50-100 orang, kemungkinan telah memiliki sampel yang mewakili.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif-kuantitatif. Data yang dikumpulkan dari penelitian ini menggunakan skala Likert. Masing-masing jawaban atas pertanyaan yang diajukan akan terdiri dari 4 pilihan jawaban. Setiap pilihan

jawaban skornya berbeda, yaitu mulai dari yang terendah (skor 1) hingga tertinggi (skor 4).

Pengukuran kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 orang responden untuk menjawab pertanyaan/ Pernyataan mengenai kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang. Selanjutnya, setelah semua kuesioner terkumpul dilakukan edit data, mengkode, dan mentabulasi data untuk menentukan apakah kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang tergolong sangat bagus, bagus, tidak bagus, atau sangat tidak bagus.

Sementara itu, untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang, digunakan *Importance-Performance Analysis* (John A. Martila dan John C. James, dalam Supranto, 2001:239) atau Tingkat Kepentingan dan Kinerja/Kepuasan Pelanggan. Untuk ini, digunakan kuesioner pertanyaan/ Pernyataan tentang kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang dan juga tentang tingkat kepentingan pelanggan.

Hasil penilaian tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya/ kinerja akan menghasilkan perhitungan mengenai tingkat kesesuaian, yaitu hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan yang disajikan dalam bentuk diagram Kartesius. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan

urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

## B. PEMBAHASAN

Sesuai dengan dua permasalahan pokok dalam penelitian, pertama, adalah analisis hasil pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang secara keseluruhan. Kedua, tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan tingkat kesesuaian antara pelayanan yang diterima (kinerja) dengan pelayanan yang diharapkan (tingkat kepentingan).

### 1. Analisis Kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang

#### a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 50 orang responden, yang diikuti dengan wawancara. Wawancara dilakukan mulai tanggal 14 Maret-28 Maret 2005.

Ada 5 kategori responden dalam penelitian, tetapi sebagian besar dari mereka, yaitu sebesar 90% adalah tergolong masyarakat umum. Masyarakat umum ini tidak seperti kategori lainnya misalnya notaris atau pegawai notariat, bahkan makelar atau pegawai developer, mereka tergolong awam, artinya pengurusan sertifikasi tanah ini adalah sesuatu yang baru bagi mereka. Tidak seperti notaris atau pegawai notariat, pekerjaan

mengurus sertifikasi tanah ini sudah menjadi "makanan" mereka sehari-hari.

Hasil penelitian tentang kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang ini didasarkan pada 9 indikator yang meliputi : keterbukaan, kemudahan, kepastian, keadilan, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas pelayanan, keamanan, kompensasi, serta sistem penanganan keluhan. Masing-masing indikator tersebut terdiri dari beberapa item (sub indikator) yang keseluruhannya berjumlah 26 item (sub indikator) dan setiap item terdiri dari satu pertanyaan/pernyataan.

Analisis tentang kinerja ini dimulai dengan menganalisis setiap item (sub indikator) yang ada dalam setiap indikator. Setelah setiap item dalam satu indikator dianalisis, kemudian skor keseluruhan item (bobot) dalam satu indikator tersebut dicari rata-rata dan dicari intervalnya sehingga akan diperoleh rentang skor (bobot) untuk menganalisis kinerja setiap indikator. Setelah semua indikator diukur kinerjanya kemudian total skor keseluruhan dari 9 indikator yang ada dalam penelitian ini dirata-rata untuk mengukur (menentukan) kinerja Pelayanan Publik Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Berikut adalah gradasi kinerja untuk mengukur kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang :

Bobot 50-87,5 = Sangat tidak  
bagus  
Bobot 88-125 = Tidak bagus  
Bobot 125,5-163 = Bagus

Bobot > 163 = Sangat bagus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa total skor (bobot) secara keseluruhan dari 9 indikator yang ada dalam penelitian ini setelah dirata-rata adalah sebesar 127,23. Berdasarkan perhitungan dari rentang skor yang ada, rata-rata bobot tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang berada dalam kondisi bagus. Secara keseluruhan 5 indikator dari 9 indikator yang ada berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus.

Kelima indikator yang berada dalam kondisi bagus tersebut adalah indikator keterbukaan, kemudahan, profesionalisme petugas, sarana dan fasilitas pelayanan, serta keamanan. Sedangkan 4 indikator yang berada dalam kondisi tidak bagus adalah indikator kepastian, keadilan, kompensasi dan sistem penanganan keluhan.

Apabila dilihat dari banyaknya item (sub indikator), maka dari 26 item yang ada 15 item tergolong bagus, sedang 11 item tergolong tidak bagus. Walaupun begitu, perbedaan skor kinerja bagus dengan tidak bagus masih berbanding tipis, dan untuk itu peningkatan kinerja yang sungguh-sungguh harus dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

b. Hasil Wawancara dengan Responden.

1) Indikator Keterbukaan

Ada beberapa responden yang merasa ada ketidakterbukaan informasi mengenai prosedur, persyaratan dan biaya, tetapi secara keseluruhan kinerja keterbukaan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dikatakan bagus. Salah seorang responden mengungkapkan: "*Petugas sudah memberikan informasi yang sejelas-jelasnya, baik mengenai prosedur, persyaratan, yang biasanya tertera di blangko dan biaya yang transparan*".

Beberapa responden yang merasa informasi mengenai prosedur, persyaratan dan biaya tidak terbuka memberikan alasan antara lain: informasi tentang persyaratan yang dibutuhkan masih kurang. Sebenarnya Kantor Pertanahan telah menempelkan informasi tentang persyaratan di papan pengumuman. Hanya saja papan pengumuman tentang persyaratan yang dibutuhkan ini letaknya tidak strategis, yaitu tidak di dekat loket melainkan di depan ruang TU. Akibatnya, masyarakat umum ada yang tidak tahu tentang keberadaan informasi mengenai persyaratan tersebut.

Selanjutnya, mengenai prosedur dan biaya yang dibutuhkan, ada responden mengemukakan bahwa informasi tentang biaya tersebut diberikan secara sepotong-sepotong, sehingga ketika dipersiapkan

sejumlah biaya ternyata masih ada biaya lainnya. Ada responden menyarankan agar disediakan brosur agar pemohon dapat dengan jelas tahu tentang apa yang dibutuhkan dan harus dilakukan. Mengenai brosur ini pun sebenarnya Kantor Pertanahan Kota Semarang telah (pernah) membuatnya (peneliti mengecek mengenai hal ini ke bagian TU).

Sayangnya, brosur yang dibuat tersebut, yang sangat dibutuhkan terutama oleh masyarakat umum yang masih awam, hanya dibuat untuk satu kali anggaran (dicitak satu kali sebanyak 1 rim). Jumlah ini sangat terbatas dibanding dengan jumlah pemohon yang harus dilayani oleh Kantor Pertanahan. Akibatnya, satu kali buat, brosur tersebut habis. Pemohon setelah itu tidak kebagian lagi dan tidak mendapatkan informasi yang lengkap melalui brosur. Padahal brosur yang telah dibuat memuat informasi yang lengkap mengenai prosedur, persyaratan, dan biaya yang dibutuhkan.

## 2) Indikator Kemudahan

Secara keseluruhan kinerja kemudahan menunjukkan kondisi bagus. Walaupun demikian, dari tiga item yang ada dua item (yaitu tingkat kemudahan memperoleh pelayanan dan tingkat kemudahan mengakses tempat pelayanan) menunjukkan skor

yang positif (mudah). Sedangkan satu item lagi, yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan menunjukkan skor yang negatif (tidak mudah).

Mengenai skor item yang positif (mudah), itu dirasakan responden untuk kemudahan dalam memperoleh pelayanan dan kemudahan mengakses tempat pelayanan. Ada beberapa yang merasa tidak mudah antara lain disebutkan karena petugasnya yang kurang, dan apabila petugas terlambat atau berhalangan tidak ada gantinya atau terpaksa harus menunggu lebih lama.

Sementara itu, untuk item yang kondisinya negatif (tidak mudah), yaitu tingkat kemudahan alur pelayanan, disebutkan antara lain karena prosedur/birokrasi yang panjang sehingga memakan waktu lama atau juga karena birokrasi yang berbelit-belit. Ada beberapa responden yang meminta supaya alur pelayanan dibuat lebih jelas, dipasang di papan, atau lebih disederhanakan.

Sebenarnya, papan yang berisi petunjuk tentang alur pelayanan (kurang lebih 1 m x 1 m) ditempel di atas loket hingga hampir menyentuh langit-langit. Akan tetapi, petunjuk yang dibuat sukar dimengerti bagi yang awam karena memakai kode angka. Juga letaknya tinggi, sehingga setelah beberapa

waktu bisa jadi baru terlihat ada papan petunjuk tersebut. Berikut petikan wawancara penulis dengan salah seorang responden :

*"Alur pelayanan tidak mudah karena belum jelas petunjuk bagaimana caranya. Seharusnya ada simulasi tentang prosedur supaya masyarakat lebih tahu, tidak hanya melalui cerita saja. Dan itu dilakukan sering-sering. Di samping itu juga, masih tergantung dengan instansi lain, misalnya PBB, tata ruang yang kurang, ini yang membuat pengurusan jadi tambah berbelit-belit".*

### 3) Indikator Kepastian

Kinerja kepastian terdiri dari 4 item. Dua item, yaitu tingkat kepastian biaya pelayanan dan tingkat ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP), menunjukkan nilai skor yang negatif (tidak pasti/tidak tepat). Dua item lainnya, yaitu tingkat kepastian waktu pelayanan dan tingkat kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan, menunjukkan nilai skor yang positif (pasti). Akan tetapi, secara keseluruhan total skor untuk keempat item tersebut apabila dirata-rata menunjukkan nilai skor yang negatif (tidak bagus).

Dua item yang nilainya positif (pasti), yaitu tingkat kepastian waktu pelayanan dan kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan, dinilai responden sudah bagus.

Walaupun ada beberapa yang mengatakan kurang, misalnya pernah terjadi seharusnya jadwal buka pukul 08:00 WIB ternyata baru buka pukul 08:30 atau pukul 09:00 WIB. Akan tetapi, secara keseluruhan responden menilai sudah positif.

Sementara itu, ada dua item yang menunjukkan nilai negatif (tidak pasti/tidak tepat), yaitu tingkat kepastian biaya pelayanan dan ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP). Untuk item tingkat kepastian biaya pelayanan, mengapa item ini menunjukkan kinerja yang tidak bagus adalah karena ada biaya resmi dan ada yang namanya biaya tidak resmi. Artinya, biaya yang dibayarkan oleh konsumen tidak sesuai dengan tarif resmi yang semestinya mereka bayar. Berikut petikan wawancara peneliti dengan salah seorang responden:

*“Ada biaya yang resmi dan ada biaya yang tidak resmi. Biaya yang resmi pakai kuitansi, sedangkan biaya yang tidak resmi tidak pakai kuitansi hanya tanda tangan. Biaya yang tidak resmi itu namanya percepatan. Kalau mau cepat biayanya Rp 150.000, bisa selesai satu bulan, bisa satu minggu”.*

Selanjutnya, untuk tingkat ketepatan penyelesaian sesuai standar (SOP) juga menunjukkan nilai yang negatif (tidak tepat). Hal ini disebabkan antara lain karena

ulah petugas. Kadang mereka memakai alasan ada raker atau libur. Ada juga yang menyebutkan bahwa ketidak-tepatan tersebut terutama terjadi di HAT, karena selesai tidaknya di HAT tidak jelas.

#### 4) Indikator Keadilan

Hasil wawancara dengan responden menunjukkan ketidak-adilan tersebut disebabkan adanya perbedaan pelayanan antara masyarakat umum dengan para notaris atau pegawai notariat. Notaris atau pegawai notariat seringkali didahulukan daripada masyarakat umum. Padahal mereka membawa/mengurus sekaligus beberapa berkas, sedangkan masyarakat umum hanya mengurus satu berkas. Walaupun masyarakat umum hanya mengurus satu berkas, tetapi urusan mereka kalah cepat dibanding notaris atau pegawai notariat. Hal ini yang menimbulkan perasaan tidak adil dalam menerima pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Berikut petikan wawancara peneliti dengan salah seorang responden (masyarakat umum) :

*“Mohon sebaiknya petugas BPN seharusnya tidak bertindak seperti Petruk dan Bagong, yang senang bergurau dan menganggap seolah-olah bagi rakyat kecil yang tidak memiliki uang dan tanahnya yang berharga nominal kecil persoalan pengurusan dilem-*

*par-lempar. Bahkan yang diprioritaskan biro PPAT (notaris). Mohon kembali kepada pengabdian terhadap masyarakat".*

Sementara itu, alasan mengapa notaris atau pegawai notariat lebih cepat pelayanan yang diterimanya karena mereka sudah kenal dengan petugas dan tahu liku-liku pengurusan di Kantor Pertanahan. Berikut petikan wawancara peneliti dengan notaris yang menjadi responden penelitian:

*"Kalau lewat notaris, lebih mudahnya karena selain mereka sudah tahu jalurnya, juga sudah kenal dengan petugasnya. Mereka (notaris) tinggal diberitahu apa-apa persyaratan yang kurang dan itu bisa dilakukan lewat telepon. Tidak jarang pegawai BPN sendiri yang datang ke kantor mereka (notaris) untuk mengambil persyaratan yang kurang".*

##### 5) Indikator Profesionalisme Petugas

Berdasarkan hasil kuesioner ditambah dengan wawancara, keempat item yang sudah tergolong positif, dinilai responden memang sudah bagus. Mereka tidak mempermasalahkan kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan serta kesopanan dan keramahan petugas yang dinilai sudah bagus. Berikut petikan wawancara peneliti dengan responden :

*"Profesionalisme petugas menurut saya nilainya 7. Supaya lebih bagus, jangan sampai di loket kosong. Ketrampilan petugas perlu rangkap, sehingga bisa menggantikan petugas yang kosong atau tidak ada. Kalau memungkinkan hari Sabtu pelayanan dibuka. Bisa dengan sistem piket dalam rangka menambah pelayanan".*

Sementara itu, kedua item yang nilainya masih negatif, yaitu tingkat kecepatan petugas dan kejujuran petugas masih banyak dikeluhkan oleh konsumen. Berikut petikan wawancara dengan responden tentang kecepatan pelayanan:

*"Bagusnya pelayanan sertifikasi ini diswastakan biar cepat, karena kalau karyawan swasta yang diutamakan adalah prestasi. Kalau pegawai negeri sipil (PNS) pekerjaan suka ditumpuk-tumpuk. Pelayanan menjadi lambat".*

Item lainnya yang nilainya negatif adalah tingkat kejujuran petugas (tidak melakukan pungutan liar). Item ini termasuk salah satu item yang nilai skornya paling rendah di antara item-item lainnya yang ada dalam penelitian ini. Inilah alasan mengapa item ini harus mendapat perhatian yang serius dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik, khususnya Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Mengapa item tingkat kejujuran petugas ini nilainya negatif adalah karena banyaknya terjadi pungli atau uang tambahan selain biaya resmi yang telah ditetapkan. Ada dua macam uang tambahan yang ada, pertama uang tambahan dalam bentuk tips diberikan karena mereka merasa tidak enak hati atau juga merasa khawatir kalau tidak diberi tip berkas mereka bakal tidak "ditoleh" oleh petugas. Akibatnya, mereka akan menunggu lebih lama dan pilihan mereka adalah memberi tip.

Kedua, uang tambahan selain biaya resmi tersebut diberikan oleh konsumen sebagai "biaya percepatan". Biaya percepatan ini sudah lazim menjadi istilah sebagai biaya untuk mempercepat pelayanan yang diberikan Kantor pertanahan. Biaya percepatan ini tarifnya bisa negosiasi dengan petugas, bisa juga memakai tarif yang sudah umum seperti terjadi di kalangan notaris atau pegawai notariat. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang notaris yang menjadi responden dalam penelitian tentang biaya percepatan (biaya tidak resmi):

*"Percepatan bisa selesai satu bulan atau paling lebih beberapa hari. Biaya percepatan untuk pengambilan produk Rp.25.000,00. Di loket 2, untuk pengecekan Rp. 5.000,00 untuk balik nama dengan harga*

*nominal tanah > Rp. 100 juta biayanya Rp.150.000,00 sedangkan untuk harga nominal tanah > 1 milyar 2 X Rp. 150.000,00 untuk peningkatan hak Rp. 200.000,00 di loket, sedangkan di HAT bisa lebih gila lagi! Bayar biaya resmi di loket, tetapi biaya percepatan bayarnya di bagian dalam".*

#### 6) Indikator Sarana dan Fasilitas Pelayanan

Secara keseluruhan indikator ini nilainya bagus. Akan tetapi, perlu dicatat bahwa untuk item tingkat ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan masih tergolong tidak lengkap. Ini disebabkan karena kebanyakan dari responden mengeluhkan tentang ruang tunggu dan tempat duduk, khususnya tempat duduk. Ruang tunggu dianggap kurang luas, sedang tempat duduk masih kurang. Seringkali mereka harus berdiri karena banyaknya konsumen yang mengurus sertifikasi tanah tidak sebanding dengan tempat duduk yang disediakan. Berikut petikan hasil wawancara peneliti dengan responden:

*"Bangku atau tempat duduk yang ada kurang, perlu ditambah lagi, karena kalau lagi banyak yang mengurus sertifikasi tanah ini banyak orang yang tidak dapat tempat duduk. Mereka terpaksa harus menunggu sambil berdiri".*

Sementara itu, walaupun ketersediaan sarana dan fasilitas

pelayanan bagi konsumen tergolong tidak lengkap, tapi konsumen tetap merasa nyaman. Alasannya karena mereka hanya bisa menerima apa adanya, “*ya apa mau dikatakan karena adanya begini ya kita cukup nyaman saja*”. Begitu yang dikatakan oleh salah seorang responden dalam penelitian.

Khusus untuk fasilitas penunjang, walaupun responden sebagian besar sudah menyatakan fasilitas penunjang yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah memadai, tetapi masih dikeluhkan tempat parkir yang terbatas apabila dibandingkan dengan banyaknya kendaraan yang parkir. Tidak adanya tukang parkir juga agak mengganggu aktivitas mereka. Perlu perbaikan aspek ini dalam rangka lebih meningkatkan kinerja sarana dan fasilitas pelayanan bagi konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang.

#### 7) Indikator Keamanan

Kinerja keamanan ini apabila dibandingkan dengan item-item dalam indikator lainnya tergolong item yang mendapat skor tertinggi dan berada dalam posisi bagus. Beberapa ada yang mengeluhkan kinerja keamanan ini berkaitan dengan petugas keamanan (satpam) yang belum difungsikan dan tidak adanya petugas parkir dari kantor Pertanahan. Petugas parkir yang ada adalah tukang parkir dari luar.

Selebihnya, keamanan dinilai bagus karena tidak ada keributan, kehilangan ataupun dokumen yang hilang.

#### 8) Indikator Kompensasi

Alasan mengapa kinerja dari indikator kompensasi ini tidak bagus adalah karena tidak adanya kompensasi bagi pelayanan yang tidak sesuai dengan standar atau yang dijanjikan. Ketidakpuasan juga timbul karena tidak adanya kompensasi tersebut. Berikut petikan wawancara penulis dengan seorang ibu yang terpaksa mengurus sendiri sertifikasi tanahnya setelah selama dua tahun ditelantarkan oleh seorang makelar :

*“Saya hidup sendiri, saya pilih pakai uang dan minta urus dengan orang lain (makelar). Dua tahun tidak selesai padahal sudah mengeluarkan uang Rp 1,4 juta. Terakhir si makelar minta uang lagi Rp 700.000,00. Akhirnya saya urus sendiri. Ketika sampai di BPN dan menemui oknum petugas yang bersangkutan saya malah bertengkar. Saya dimarah-marahi dan petugas tersebut sampai mengatakan tidak mau melihat muka saya lagi. Uang yang telah disetorkan sebanyak Rp 1 juta (oleh makelar) kepada petugas ketika saya minta kembali kepada petugas hanya dikembalikan Rp 750.000,00; sedangkan Rp 250.000,00 lagi katanya untuk petugas yang bersangkutan. Akhirnya, ada*

*juga seorang ibu (petugas BPN) yang mau memberi penjelasan, tetapi pada akhirnya saya harus mengurus sendiri juga”.*

Hasil petikan wawancara itu mengisyaratkan bahwa kompensasi, apalagi kompensasi dalam bentuk uang, kecil kemungkinan diberikan kepada konsumen yang pelayanannya tidak sesuai standar yang dijanjikan. Kasus tersebut malah menunjukkan uang yang telah disetorkan bukannya utuh dikembalikan, malah dipotong oleh oknum petugas Kantor Pertanahan. Walaupun mungkin kompensasi akan diberikan bisa jadi dalam bentuk lain, misalnya percepatan pengurusan atau dispensasi atas pelayanan yang tidak sesuai dengan standar, misalnya atas kasus yang dialami seorang ibu tersebut. Akan tetapi, ternyata itu pun tidak dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang.

9) Indikator Sistem Penanganan Keluhan

Mengenai sistem penanganan keluhan ini, selain ada kotak saran juga di loket 4 ditempel sebuah stiker yang berbunyi: “Bila ada hambatan dalam pelayanan pertanahan, hubungi kepala kantor pertanahan atau fax. (024) 8319396”. Inilah bagian dari bentuk sistem yang ada. Apapun bentuknya sistem tersebut, tentu bekerjanya sistem yang ada itu

lebih penting. Ternyata seperti dikemukakan sebelumnya, sistem penanganan keluhan yang ada di Kantor Pertanahan Kota Semarang dianggap konsumen tidak memadai, artinya sistem itu tidak bekerja dengan bagus.

Alasan mengapa tingkat ketersediaan sistem penanganan keluhan tergolong tidak memadai secara menyeluruh karena keluhan yang disampaikan selain tidak ditanggapi juga karena tidak ada tindak lanjut terhadap keluhan yang disampaikan. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang responden (masyarakat umum), yang pernah mengurus sertifikasi tanah (untuk keluarga) sebanyak tiga kali sejak tahun 2002 :

*“Maunya saya masyarakat dilayani. Keluhan kita tidak tahu harus melapor kepada siapa. Di sini ada kotak saran ditanggapi atau tidak kita tidak tahu. Ternyata pelayanan yang kita terima tetap seperti ini”.*

Sementara itu, ketidakpuasan atas sistem penanganan keluhan yang ada disebabkan tidak bekerjanya sistem penanganan keluhan yang ada. Berikut petikan wawancara peneliti dengan seorang responden yang boleh jadi merupakan sumbang saran atas bentuk sistem penanganan keluhan yang diinginkan :

*“Saya bingung kalau ada kekurangan habis ini mau*

*kemana. Saya belum tahu, belum jelas. Kalau SIM, STNK mudah. Kalau di sini persyaratannya banyak. Saya pertama kali mengurus bawa surat-surat saya pikir cukup. Akan tetapi, ketika surat sudah masuk dan diproses, ternyata masih banyak yang kurang. Harus pengukuran dulu, lalu ke tata ruang untuk GS dan KRK. Bagi orang lain mungkin perlu kotak saran untuk menampung keluhan. Bagi saya, daripada kotak saran, saya lebih suka ada loket khusus menangani apa yang menjadi hambatan".*

Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan adalah :

1. Kinerja keterbukaan, hasil penjumlahan bagus, bobot 137,3;
2. Kinerja kemudahan, hasil penjumlahan bagus, bobot 131,3;
3. Kinerja kepastian, hasil penjumlahan tidak bagus, bobot 124,25;
4. Kinerja keadilan, hasil penjumlahan tidak bagus, bobot 124;
5. Kinerja profesionalisme petugas, hasil penjumlahan bagus, bobot 128,8;
6. Kinerja sarana dan fasilitas, hasil penjumlahan bagus, bobot 126,6;
7. Kinerja keamanan, hasil penjumlahan bagus, bobot 141;
8. Kinerja kompensasi, hasil penjumlahan tidak bagus, bobot 109,5;
9. Kinerja sistem penanganan keluhan, hasil penjumlahan tidak bagus, bobot 113,5.

Rata-rata keseluruhan dari 9 indikator kinerja adalah bagus dengan bobot 127,23.

## **2. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, disajikan penilaian tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan perhitungan rata-rata dan penyajian dalam bentuk diagram Kartesius. Berdasarkan penyajian Diagram Kartesius tersebut akan dapat dilihat aspek-aspek yang perlu dipertahankan dan aspek-aspek yang perlu ditingkatkan kinerjanya dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan.

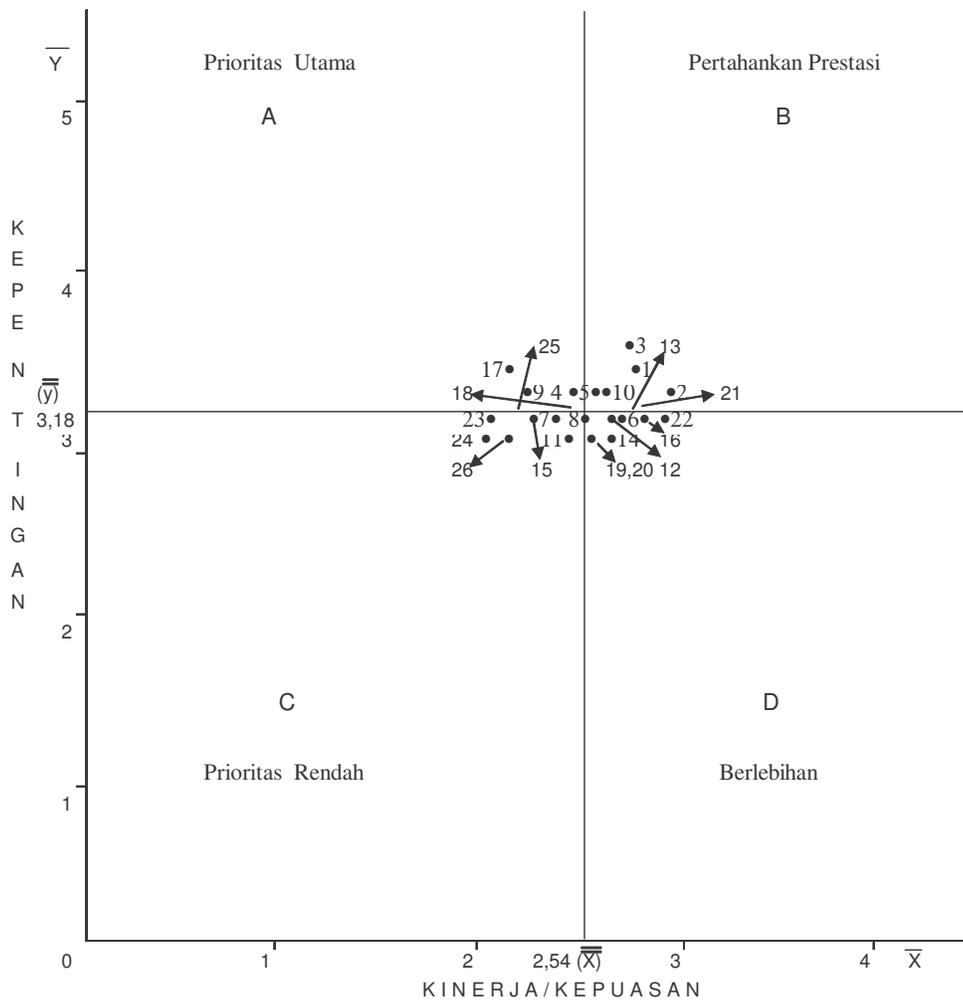
Perhitungan rata-rata setelah penilaian tingkat kepentingan dan kinerja dilakukan dari 26 aspek yang bersangkutan yaitu :1) Keterbukaan informasi mengenai prosedur; 2) Keterbukaan info mengenai persyaratan; 3) Keterbukaan informasi mengenai biaya; 4) Kemudahan alur pelayanan; 5) Kemudahan memperoleh pelayanan; 6) Kemudahan mengakses tempat pelayanan; 7) Kepastian biaya pelayanan; 8) Kepastian waktu pelayanan; 9) Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP); 10)

Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan; 11) Perasaan adil menerima pelayanan; 12) Kedisiplinan petugas; 13) Tanggung jawab petugas; 14) Kemampuan petugas; 15) Kecepatan pelayanan; 16) Kesopanan dan keramahan petugas; 17) Kejujuran Petugas (tidak pungli); 18) Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan; 19) Kenyamanan yang dirasakan konsumen; 20) Ketersediaan fasilitas penunjang; 21) Keamanan lingku-

ngan dan sarana; 22) Perasaan aman dalam menerima pelayanan; 23) Ketersediaan kompensasi; 24) Kepuasan yang dirasakan; 25) Ketersediaan sistem penanganan keluhan; dan 26) Kepuasan yang dirasakan, menghasilkan rata-rata penilaian kinerja 2,54 dan rata-rata penilaian kepentingan 3,18.

Ke 26 aspek yang mempengaruhi pelayanan publik dalam diagram Kartesius nampak sebagai berikut :

**Gambar 1**  
**Diagram Kartesius**



Berdasarkan diagram Kartesius seperti dapat dilihat pada Gambar 1, letak dari unsur-unsur kinerja/pelaksanaan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang terbagi menjadi empat bagian. Adapun interpretasi dari diagram Kartesius tersebut sebagai berikut :

**a. Kuadran A (Prioritas Utama)**

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini penanganannya perlu diprioritaskan. Keberadaan aspek-aspek dalam kuadran ini dinilai sangat penting, tetapi kinerjanya masih tidak memuaskan.

Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah : 1) Kemudahan alur pelayanan (item 4); 2) Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar /SOP (item 9); 3) Kejujuran petugas (item 17).

Apabila dilihat letak ketiga aspek tersebut pada diagram Kartesius, aspek kejujuran petugas (item 17) berada pada posisi teratas. Artinya, aspek kejujuran petugas ini dianggap pelanggan sangat penting dan menjadi prioritas utama yang berada pada posisi teratas untuk diperbaiki kinerjanya. Tidak mengherankan mengingat memang banyaknya pungli (biaya tidak resmi) yang terjadi di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Di samping ketiga aspek tersebut, ada dua aspek lagi yang

letaknya di tengah-tengah garis rata-rata antara tingkat kepentingan (sumbu Y) yang dianggap sangat penting dan tidak penting, tetapi kinerja kedua aspek tersebut tidak memuaskan. Artinya, kedua aspek tersebut bisa jadi termasuk aspek yang tingkat prioritasnya tinggi, bisa juga rendah. Akan tetapi, mengingat kedua aspek tersebut erat kaitannya dengan tingkat kepuasan pelanggan dan perlu peningkatan kinerja agar kepuasan pelanggan terpenuhi, perlu juga perbaikan pada kedua aspek tersebut. Kedua aspek tersebut adalah ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan (item 18), Ketersediaan sistem penanganan keluhan (item 25).

**b. Kuadran B (Pertahankan Prestasi)**

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan. Pada umumnya, aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini kinerjanya/tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan, sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah : 1) Keterbukaan informasi mengenai prosedur (item 1); 2) Keterbukaan informasi mengenai persyaratan (item 2); 3) Keterbukaan informasi mengenai biaya (item 3); 4) Kemudahan memperoleh pelayanan (item 5); 5) Kepastian satuan/petugas yang

memberikan pelayanan (item 10); 7) Keamanan sarana dan fasilitas (item 21).

Apabila dilihat letak aspek-aspek tersebut pada diagram Kartesius, aspek keterbukaan informasi mengenai persyaratan (item 2) adalah aspek yang kerjanya terbagus di antara aspek-aspek lain yang berada dalam kuadran B ini. Akan tetapi, aspek yang menurut pelanggan sangat penting dan untuk itu perlu dipertahankan kerjanya pada urutan teratas adalah aspek keterbukaan informasi mengenai biaya (item 3).

#### **c. Kuadran C (Prioritas Rendah)**

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan dan kerjanya juga tidak bagus.

Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah: 1) Kepastian biaya pelayanan (item 7); 2) Perasaan adil dalam menerima pelayanan (item 11); 3) Kecepatan pelayanan (item 15); 4) Ketersediaan kompensasi (item 23); 5) Kepuasan yang dirasakan atas ketersediaan kompensasi (item 24); 6) Kepuasan yang dirasakan atas sistem penanganan keluhan (item 26).

#### **d. Kuadran D (Berlebihan)**

Menunjukkan aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan

pelanggan Kantor Pertanahan Kota Semarang yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya. Aspek-aspek tersebut dianggap kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan, tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan sangat baik oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang sehingga memuaskan pelanggan. Berlebihan disini berarti pelaksanaannya sangat baik, tetapi kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan.

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah : 1) Kemudahan mengakses tempat pelayanan (item 6); 2) Kedisiplinan petugas (item 12); 3) Kemampuan petugas (item 14); 4) Kesopanan dan keramahan petugas (item 16); 5) Kenyamanan yang dirasakan konsumen (item 19); 6) Ketersediaan fasilitas penunjang (item 20); 7) Perasaan aman dalam menerima pelayanan (item 22).

Di samping ketujuh aspek tersebut, ada dua aspek lagi yang satu letaknya berada di garis rata-rata tingkat kepentingan (sumbu Y), tetapi lebih cocok letaknya di kuadran ini karena aspek-aspek lain dalam indikator yang sama (profesionalisme petugas) berada pada posisi yang kurang lebih tidak berjauhan. Yang kedua berada di garis rata-rata kinerja (sumbu X). Kedua aspek tersebut adalah kepastian waktu pelayanan (item 8), dan 2) Kemampuan petugas (item 13).

## C. PENUTUP

### 1. Kesimpulan

#### a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pelayanan publik Kantor Pertanahan Kota Semarang ini didasarkan atas 9 indikator yang dirinci menjadi 26 item (sub indikator). Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 9 indikator yang ada dalam penelitian 5 indikator berada dalam kondisi bagus, sedang 4 indikator lainnya berada dalam kondisi tidak bagus. Berikut gambarannya :

**5 Indikator yang tergolong bagus adalah :** Keterbukaan; Kemudahan; Profesionalisme petugas; Sarana dan fasilitas pelayanan; Keamanan.

**4 Indikator yang tergolong tidak bagus adalah :** Kepastian; Keadilan; Kompensasi; Sistem Penanganan Keluhan.

Selanjutnya, apabila dirinci per item dari 26 item yang ada, 15 item tergolong bagus, sedang 11 item lainnya tergolong tidak bagus. Berikut gambarannya:

**15 Item yang tergolong bagus kinerjanya adalah :** Keterbukaan informasi mengenai prosedur; Keterbukaan informasi mengenai persyaratan; Keterbukaan informasi mengenai biaya; Kemudahan memperoleh pelayanan; Kemudahan mengakses tempat pelayanan; Kepastian waktu pelayanan; Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan; Kedisiplinan petugas; Tanggungjawab petugas ; Kemampuan petugas; Kesopanan dan keramahan petugas;

Kenyamanan yang dirasakan konsumen; Ketersediaan fasilitas penunjang; Keamanan sarana dan fasilitas; Perasaan aman dalam menerima pelayanan.

**11 item yang tergolong tidak bagus kinerjanya adalah :** Kemudahan alur pelayanan; Kepastian biaya pelayanan; Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP); Perasaan adil menerima pelayanan; Kecepatan pelayanan; Kejujuran petugas; Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan; Ketersediaan kompensasi; Kepuasan yang dirasakan (atas ketersediaan kompensasi); Ketersediaan sistem penanganan keluhan; Kepuasan yang dirasakan (atas sistem penanganan keluhan).

#### b. Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan

Hasil penilaian konsumen Kantor Pertanahan Kota Semarang terhadap pelayanan yang mereka terima apakah sesuai dengan harapan atau tidak disajikan dalam diagram Kartesius yang memuat 4 bagian. Dua bagian penting dari diagram Kartesius tersebut untuk mendapat perhatian adalah aspek-aspek yang berada dalam kuadran A, yang artinya aspek-aspek dalam kuadran ini perlu mendapat prioritas utama untuk perbaikan ke depan. Kemudian kuadran B, yang merupakan aspek-aspek yang seharusnya dipertahankan kinerjanya ke depan untuk tetap minimal mempertahankan yang sudah bagus.

Berikut dua hal penting dalam diagram Kartesius tersebut :

- 1) **Kuadran A** menunjukkan bahwa aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini seharusnya mendapat prioritas utama dari Kantor Pertanahan Kota Semarang untuk ditingkatkan perbaikannya agar dapat memuaskan pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan alasan aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini dinilai pelanggan sangat penting, tetapi kenyataan kinerjanya/pelaksanaannya oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang masih tidak bagus. Aspek-Aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah : Kemudahan alur pelayanan; Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar/SOP; Kejujuran petugas; d) Ketersediaan sarana dan fasilitas pelayanan; Ketersediaan sistem penanganan keluhan.
- 2) **Kuadran B** menunjukkan bahwa aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini perlu dipertahankan prestasinya, dan apabila memungkinkan lebih ditingkatkan lagi kinerjanya di masa depan oleh Kantor Pertanahan Kota Semarang agar dapat menjadi pelayanan yang prima. Pelanggan menilai aspek-aspek yang berada dalam kuadran ini sudah memuaskan pelanggan, karena kinerjanya sudah sesuai dengan harapan mereka.

Aspek-aspek yang termasuk dalam kuadran ini adalah : Keterbukaan informasi mengenai prosedur; Keterbukaan informasi mengenai persyaratan; Keterbukaan informasi mengenai biaya; Kemudahan memperoleh pelayanan; Kepastian satuan/petugas yang memberikan pelayanan; Keamanan sarana dan fasilitas.

## 2. Saran

Apa yang disarankan ini adalah dalam kerangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang. Saran ini adalah hasil dari analisis terhadap diagram Kartesius, untuk menjadi prioritas utama dalam perbaikan. Ada 5 aspek yang selayaknya mendapat prioritas utama perbaikan bagi pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kelima aspek ini diuraikan berurut menurut ranking prioritasnya, yaitu :

### a. Kejujuran Petugas

Sangat perlu mendapat perhatian utama dan serius oleh pihak BPN mengenai “kejujuran petugas” atau aparat Kantor Pertanahan Kota Semarang. Kejujuran petugas ini berkaitan dengan banyaknya terjadi pungli oleh petugas kepada konsumen. Pungli tersebut dalam pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Semarang dikenal dengan istilah uang “percepatan” (uang tambahan). Konsumen yang ingin pelayanannya lancar dan cepat dapat memberi uang percepatan

kepada petugas, dan kejadian ini sudah banyak dan lazim terjadi. Akibatnya, membuat kinerja Kantor Pertanahan Kota Semarang menjadi buruk di mata konsumen.

Memang sulit di era sekarang ini memberantas apa yang namanya KKN, yang dalam pelayanan pertanahan ini dalam bentuk pemberian uang tambahan kepada petugas. Apalagi kalau itu terjadi di hampir semua level atau bagian dalam organisasi. Ada baiknya untuk ini pihak Kanwil BPN Jateng dan pimpinan Kantor Pertanahan mengambil tindakan antara lain:

- 1) Pimpinan Kanwil BPN Jateng, terutama pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang memberikan perhatian dan pengawasan yang ketat tentang masalah pungli ini. Tidak hanya menempel stiker larangan memberi uang tambahan seperti selama ini dilakukan, yang kenyataannya menunjukkan kondisi yang sebaliknya. Pemberian uang tambahan malah “menjamur” seperti jamur di musim hujan.
- 2) Pimpinan Kanwil BPN Jateng atau pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat mengambil tindakan “memangkas” sistem yang membuat tindakan pungli menjamur di Kantor Pertanahan. Caranya dapat dengan menerapkan “murni” sistem loket seperti termaktub dalam peraturan yang ada. Selama ini, yang terjadi adalah pelanggan tidak hanya

berurusan dengan loket untuk pengurusan sertifikasi tanah, tetapi juga harus ke seksi HAT untuk pengurusan hak atas tanah negara, atau ke seksi pengukuran untuk pengukuran dahulu setelah berurusan di loket. Artinya, selain berurusan di loket, pelanggan juga harus berurusan dengan seksi-seksi lain yang ada di Kantor Pertanahan sesuai dengan jenis sertifikat yang mereka urus. Akibatnya, pungli tidak hanya terjadi di loket tetapi juga di seksi-seksi. Diterapkannya murni sistem loket artinya pelanggan hanya berurusan dengan pihak loket untuk semua urusan sertifikasi tanah, sedang ke HAT (seksi HAT) untuk pengurusan hak atas tanah negara, seksi pengukuran (seksi P&PT) untuk pengukuran tanah dan seterusnya cukup manajemen Kantor Pertanahan saja yang mengaturnya. Bila perlu, pengukuran tanah dapat diserahkan ke pihak kelurahan saja. Dua manfaat dapat diambil dari penerapan sistem ini dengan sekali tindakan (sekali gayung dua tiga pulau terlampaui), yaitu:

- a) Memangkas perpanjangan alur yang menyebabkan terjadinya pungli juga di luar loket-loket, misalnya di seksi HAT, seksi P&PT;
- b) Hal itu juga berarti sekaligus melakukan upaya mempendek alur pelayanan, dimana pelanggan tidak perlu

berurusan lagi ke seksi HAT, seksi P&PT dan sebagainya. Cukup berurusan di loket-loket saja;

- 3) Sistem *reward* dan *punishment* diterapkan di kalangan petugas yang memberikan pelayanan sertifikasi, terutama aspek *punishment* yang benar-benar membuat efek jera;
- 4) Kalau memang pungli tersebut tidak bisa dihindari mengingat sistem kompensasi PNS sekarang, bisa dicari legitimasi melalui suatu kebijakan. Pungutan tersebut dilakukan melalui satu pintu, misalnya untuk HAT Rp 100.000, untuk pengukuran Rp. 50.000 dan seterusnya, dan semua itu diketahui oleh pimpinan. Setelah itu bisa dibagi berdasarkan kebijakan yang ada dan bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena pungutan itu sifatnya legal dan sama untuk semua konsumen, maka setelah itu semua mendapat pelayanan yang sama tanpa hambatan atau dihambat. Kalau ini diterapkan, artinya juga meniadakan/menghapus pungli atau KKN yang ada di Kantor Pertanahan.

**b. Ketepatan Waktu Penyelesaian Sesuai Standar (SOP).**

Ketepatan waktu penyelesaian sesuai standar (SOP) menduduki rangking kedua dalam prioritas pelayanan sertifikasi tanah di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Seringkali waktu penyelesaian sertifikasi sesuai standar yang

dijanjikan (SOP/SPM) tidak sesuai dengan yang diterima konsumen. Adanya “permainan” petugas, siapa yang punya uang (memberi uang tambahan) dia yang dahulu selesai atau bisa selesai dengan cepat. Sementara, yang tidak tahu apa-apa dan tidak memakai uang untuk mempercepat pelayanan selesainya “molor” atau lebih lama. Beberapa hal yang bisa dilakukan dalam memperbaiki aspek ini antara lain:

- 1) Perlu komitmen dan pengawasan ketat dari pimpinan Kantor Pertanahan Kota Semarang, termasuk Kanwil BPN Jateng, untuk dapat melihat kerja aparatnya ini, apakah berkas pemohon yang telah diproses dan telah memenuhi waktu telah diselesaikan atau belum. Melalui daftar pemohon yang telah dibukukan Kantor Pertanahan Kota Semarang dapat dilacak selesai atau belum atau sampai sejauh mana sertifikasi pemohon berdasarkan jangka waktu proses penyelesaiannya. Terhadap petugas yang lalai, pimpinan dapat menegur atau memberi tindakan tegas.
- 2) Aparat/petugas agar dapat konsisten dan berusaha maksimal untuk memenuhi ketentuan tentang jangka waktu penyelesaian sertifikasi sesuai dengan SOP/SPM. Kalau ada yang “molor” perlu diberi dispensasi pelayanan, agar bisa diselesaikan segera sertifikasi yang penyelesaiannya tertunda.

### **c. Alur Pelayanan**

Alur pelayanan ini dikeluhkan konsumen karena dianggap birokrasinya panjang dan berbelit. Tidak diketahuinya dan tidak dipahaminya alur pelayanan menjadikan alur tersebut dirasa panjang dan berbelit. Di samping itu, tidak diterapkannya sistem loket murni yang membuat masyarakat harus bolak-balik ke seksi yang ada di Kantor Pertanahan sesuai jenis yang diurus juga membuat alur pelayanan dianggap panjang. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk perbaikan aspek ini antara lain:

- 1) Skema yang menjelaskan tentang alur pelayanan hendaknya dibuat sesederhana mungkin, tidak memakai kode angka yang sulit dimengerti oleh masyarakat umum yang tergolong masih awam.
- 2) Brosur yang memuat tentang prosedur (alur pelayanan), persyaratan, jangka waktu penyelesaian dan biaya hendaknya dibuat semaksimal mungkin, tidak hanya satu kali tahun anggaran. Kalau memungkinkan sebulan sekali dianggarkan untuk mencetak brosur untuk konsumen dimungkinkan juga konsumen harus membeli, namun dengan harga yang murah. Brosur ini sangat dibutuhkan konsumen, terutama masyarakat umum untuk mengetahui dan memahami tentang segala sesuatu berkaitan dengan pengurusan sertifikasi tanah.

3) Bisa juga skema tentang alur pelayanan ditempel di papan pengumuman yang letaknya di dekat loket 4, daerah yang biasa dilalui konsumen.

- 4) Pihak BPN atau Kantor Pertanahan Kota Semarang bisa langsung terjun memberikan brosur atau mengadakan penyuluhan ke kelurahan atau ke RW/RT. Selanjutnya, pihak kelurahan atau RW/RT bisa menempel brosur atau memberi penjelasan langsung kepada warganya.

### **d. Ketersediaan Sistem Penanganan Keluhan**

Kotak pos dan stiker yang ditempel di Kantor Pertanahan Kota Semarang tentang penyampaian keluhan konsumen yang ada sekarang dianggap tidak memadai oleh konsumen. Perlu satuan petugas yang khusus menangani masalah pengaduan ini untuk mendengar dan menindaklanjuti tuntutan atau keluhan dari konsumen.

### **e. Ketersediaan Sarana dan Fasilitas Pelayanan**

Keluhan konsumen mengenai aspek ini adalah masalah ruang tunggu, terutama tempat duduk. Jumlah bangku yang disediakan tidak sebanding dengan banyaknya konsumen yang mengurus sertifikasi tanah. Untuk ini, bangku/tempat duduk yang ada seperti sekarang ini perlu ditambah sekitar 5-7 bangku, baru bisa memenuhi kebutuhan konsumen untuk duduk sambil menunggu dipanggil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barata, Atep Adya. 2003. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Denhardt, Janet V. & Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, not Steering*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada.
- Gerson, Richard F. 2002. *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Terjemahan. Jakarta: PPM.
- Hopson, Barrie. & Scally, Mike. 1994. *12 Steps to Success Through Service*. New Delhi: Shri Jainendra Press.
- Lovelock, Christopher. 1994. *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. New York: Mc. Graw Hill International Editions.
- Lukman, Sampara. 1999. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN.
- Rahayu, Amy Y.S. *Fenomena Sektor Publik dan Era Service Quality (Servqual)*, dalam *Bisnis dan Birokrasi*, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 1996, 1:1-19.
- Sianipar, J.P.G. 1995. *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: LAN.
- Supranto, J. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Warella, Y. 1997. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*. Pidato Pengukuhan jabatan Guru Besar Madya Ilmu Administrasi Negara. Semarang: Universitas Diponegoro.
- . 2004. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*, dalam "Dialogue" Vol. 1, 2004, Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Semarang: MAP UNDIP, hal. 70-87.
- Zeithaml, Valarie A- Parasuraman A and Berry, Leonard L. 1990. *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perception and Expectations*. New York: The Free Press.