

STRATEGI PELAYANAN TERCEPAT DALAM PENYELESAIAN SERTIPIKASI BARANG MILIK NEGARA BERUPA TANAH DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN PONOROGO

Frischa Yoanita Ramadhani

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
email: frischa_yoanita@yahoo.co.id

Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP.

0023128303 (Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya)
email: Vita.unesa@yahoo.com

Abstrak

Penyelenggaraan pelayanan publik yang belum mampu memenuhi tuntutan masyarakat di era ini, mengisyaratkan bahwa penting bagi seluruh institusi penyelenggara pelayanan publik termasuk Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk melaksanakan serangkaian strategi guna merubah *image* buruk dan meningkatkan kualitas pelayanannya. Untuk itu tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi pelayanan tercepat dalam penyelesaian sertipikasi barang milik negara berupa tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan datanya melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Yang diikuti dengan fokus penelitian menggunakan 7 strategi menuju pelayanan sukses yang diungkapkan oleh Devry meliputi : *Self Esteem*, *Exceed Expectation*, *Pembenahan* dan penemuan kembali berbagai hal, *Vision*, *Improving*, *Care Empati*, *Empowerment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo melaksanakan serangkaian strategi menuju pelayanan sukses dengan baik. Hal tersebut dapat diketahui dari telah dilaksanakannya strategi *Self Esteem* melalui dukungan kepala kantor yang ditunjukkan dengan kesediaannya untuk membangun kedekatan tidak hanya dengan pegawai namun juga dengan masyarakat, penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, pelaksanaan tugas yang menjangkau masa depan dan berpedoman pada keberhasilan hari esok. Strategi *Exceed Expectation* melalui pelaksanaan tugas pelayanan sesuai SOP pusat, pelaksanaan berbagai inovasi layanan sebagai wujud pemberian pemahaman terhadap keinginan masyarakat yang selalu berubah, hingga telah mampu memberikan pelayanan yang telah sesuai dengan harapan masyarakat setidaknya saat ini. *Pembenahan* dan penemuan kembali berbagai hal yang ditunjukkan dengan senantiasa menganggap keluhan masyarakat sebagai masukan, menyediakan berbagai sarana sebagai upaya untuk mengumpulkan serangkaian informasi dari masyarakat untuk memperbaiki kedepannya, *Vision* melalui pemahaman terhadap visi yang diemban sebagai perencanaan idealnya yang diikuti dengan pemanfaatan teknologi dalam pencapaiannya, *Improving* melalui telah dilaksanakannya serangkaian perubahan baik dari segi fisik atau sarana pelayanan, kemampuan sumber daya manusia maupun iklim kerja, *Care Empati* yang ditunjukkan melalui kesigapan baik pegawai maupun petugas keamanan dalam memberikan bantuan pada pemohon, dan telah adanya tolak ukur dalam pelaksanaan tugasnya. Serta strategi *empowerment* yang ditunjukkan dengan telah dilaksanakannya kegiatan pemberdayaan pegawai dengan turut memberikan dukungan terhadap masukan-masukan dari pegawai, dan pemberian *punishment reward*. Meskipun pada nyatanya dalam pelaksanaan strategi tersebut masih ditemukan beberapa kendala yang membuat pelaksanaannya menjadi tidak berjalan maksimal untuk memuaskan masyarakat. Kendala tersebut berkaitan dengan kurangnya sosialisai ke desa-desa yang masih minim informasi terkait pelayanan pertanahan dan tidak seimbangannya antara jumlah pegawai dengan volume pekerjaan.

Kata Kunci : Strategi, Pelayanan Publik, Kualitas Pelayanan

The Fastest Service Strategy in Certification Settlement of State Property in Form of Land in Land Affairs Office Ponorogo District

Frischa Yoanita Ramadhani

S1 Ilmu Administrasi Negara, Faculty of Social and Law, State University Surabaya,
email: frischa_yoanita@yahoo.co.id

Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP

0023128303 (Ilmu Administrasi Negara, Faculty of Social and Law, State University Surabaya)
email: Vita.unesa@yahoo.com

Abstract

In this era, the organization of public service has not be able to fulfill the society demand, it means important to any kind of public institution service such as Land Affairs Office in Ponorogo District to implement several strategies to change the bad image and improve the quality of it services. Furthermore, the aim of this research is to know and describe the fastest service strategy in certification settlement of state property in form of land in Land Affairs office Ponorogo District.

This research will use descriptive qualitative method. However, the data collection technique will use interview, observation and documentation. In which, will follow with research focus using 7 strategies in success service based on Devry include: Self Esteem, Exceed Expectation, recondition and invention in any aspect, Vision, Improving, Case Empathy, Empowerment.

The result of the research shows that Land Affairs Office of Ponorogo District has done several strategies in order to make success service very well. This can be known after doing Self Esteem strategy through support of the head of office which showed to make a closeness relationship not only with employees but also with society, the employees placement based on their ability, the tasks implementation extend to the future and be guided in future success. Exceed Expectation strategy through the tasks implementation according to SOP centre, several kind of innovation implementation in order to give comprehension toward society demand that always changes, until capable to give services based on what society expectation in this moment. Recondition and invention in any aspect have been consider complaint from society as good input, provide several kind of tools in order to collect any kind of information from society for recondition in the future, Vision though comprehension toward point of view beliefs in ideal planning with followed by the utilization of technology in its attainment. Improving though several changes activity from physical condition or service tools, the ability of human resource and working climate, Care Empathy that shows from the efficiency of employees as well as security offices in order to give help toward applier, and the existing of benchmark in every duties. And also empowerment strategy that shows from the implementation of employee empowerment activity with giving support toward employee's voice, and giving punishment reward. Even though, the fact that in the implementation of these strategies still found several obstacle which make the implementation does not maximal to please the society. The obstacles related to the minimum of socialization toward uptown people who have very minimum information concerned about land affairs services and the imbalance between the employee and the occupation volume.

Key words: Strategies, Public Service, Quality of Service

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Isu pelayanan publik menjadi isu penting saat ini dalam kebijakan yang semakin strategis, karena perbaikan pelayanan publik di Indonesia cenderung jalan di tempat. Buruknya pelayanan publik selama ini sudah menjadi citra yang melekat seperti proses yang berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan. Buruknya praktik *governance* dalam penyelenggaraan pelayanan publik sangat dirasakan oleh masyarakat luas (Dwiyanto, 2008:21). Perbaikan pelayanan publik mutlak dilakukan agar *image* buruk masyarakat kepada pemerintah dapat diperbaiki (Sinambela, 2006:1). Untuk memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat, perencanaan strategi sangatlah penting untuk pencapaian dalam memberikan pelayanan. Perlu dilakukannya upaya peningkatan kualitas melalui berbagai strategi di instansi Pemerintah salah satunya Badan Pertanahan Nasional (BPN) yaitu institusi pemerintah yang berfungsi melayani masyarakat dalam bidang petanahan. Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah satu-satunya instansi yang bertanggungjawab dan mengurus permasalahan dalam bidang pertanahan. Dari sekian banyak pelayanan publik yang ada di Indonesia, salah satu lembaga negara yang menerima citra buruk dari masyarakat adalah pelayanan pertanahan. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari kekecewaan masyarakat yang dibuktikan dari pengaduan atau laporan menyangkut pelayanan publik kepada instansi yang bertanggungjawab mengawasi pelayanan publik di Indonesia yaitu Ombudsman Republik Indonesia. Pelayanan publik yang masih buruk dapat dilihat dari banyaknya laporan pengaduan masyarakat. Data berikut menunjukkan jumlah laporan pengaduan dari masyarakat di seluruh Indonesia yang diterima Ombudsman Republik Indonesia dalam kurun waktu 2013 sampai 2015 :

Tabel 1.1
Jumlah Laporan Masyarakat Berdasar
Instansi Terlapor

Instansi	Jumlah Keluhan		
	2013	2014	2015
Pemerintah Daerah	2329	2887	2854
Kepolisian	668	852	805
Instansi Kementerian	520	637	661
Badan Pertanahan Nasional	365	520	629
BUMN/BUMD	350	512	530

Sumber: Ombudsman Republik Indonesia (www.ombudsman.go.id) diakses tanggal 26 Agustus 2016.

Maka dari itu, seharusnya instansi pemerintah memiliki strategi dalam meningkatkan kepuasan masyarakat seperti yang dilakukan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Selama ini kantor pertanahan identik dengan pengurusan tanah yang lama, berbelit-belit, dan lambat. Dulu kantor pertanahan Kabupaten Ponorogo kerap mendapatkan komplain dari pemohon sertipikat karena sertipikat belum selesai sampai bertahun-tahun karena beberapa persoalan. Permasalahan-permasalahan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo yaitu tentang ribuan sertipikat yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo selama bertahun-tahun belum terselesaikan. Hal tersebut muncul karena kesalahan dari staf kantor yang kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya maupun kesalahan pemohon sertifikat sendiri yang mengajukan berkas tidak sesuai aturan yang ada dengan cara lewat belakang seperti ditiptikan makelar atau pegawai Kantor Pertanahan Ponorogo. Tetapi Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo mampu merubah *image* buruk tersebut dengan memberikan pelayanan tercepat kepada masyarakat dalam proses penyelesaian sertifikat tanah.

Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo selalu berusaha berinovasi untuk pencapaian tujuan yaitu kepuasan pelanggan. Dengan kerja keras tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo mendapatkan penghargaan dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia sebagai Kantor Pertanahan Tercepat dalam Penyelesaian Sertifikasi Barang Milik Negara berupa tanah seJawa Timur. Dengan diterimanya penghargaan sebagai kantor tercepat dalam penyelesaian sertifikasi Barang Milik Negara (BMN) berupa tanah seJawa Timur selama 3 tahun berturut-turut yaitu tahun 2014, 2015 dan 2016 dijadikan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo sebagai pemicu dan penambah semangat kerja untuk berupaya meningkatkan dan memperbaiki layanan pertanahan kepada masyarakat. Hal tersebut membuktikan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo berupaya terus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengurus segala kebutuhannya di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Hal tersebut yang membuat peneliti tertarik untuk mengetahui dan mendeskripsikan tentang bagaimana strategi yang dilakukan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dalam meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga mendapatkan penghargaan menjadi kantor tercepat dalam penyelesaian sertifikasi Barang Milik Negara berupa tanah se Jawa Timur dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia selama tiga tahun

berturut-turut. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk mengangkat judul sebagai berikut **“Strategi Pelayanan Tercepat Dalam Penyelesaian Sertifikasi Barang Milik Negara Berupa Tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo.”**

Pelayanan Publik

Menurut Kothler (dalam Sinambela, 2006:5) bahwa, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Sedangkan istilah publik dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti orang banyak. Sedarmayanti (2010:244) mengungkapkan bahwa berkaitan dengan pelayanan publik yang menurutnya diartikan sebagai pelayanan umum, dimana menurutnya pelayanan umum berarti setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak.

Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Goetsch dan Davis (dalam Ibrahim, 2008:22) dirumuskan bahwa kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan. Pelayanan dikatakan berkualitas atau memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Apabila masyarakat tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak berkualitas atau tidak efisien. (Hardiyansyah, 2011:36). Dari beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan, sehingga dapat memberikan kepuasan pada pelanggan/konsumen/masyarakat.

Strategi Pelayanan Publik

1. Pengertian Strategi

Strategi diartikan sebagai kiat, cara atau taktik tertentu yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (Nawawi, 2003:147). Selain itu pengertian strategi diungkapkan oleh Bryson (dalam Kurniawan, 2005:30), menurutnya strategi diartikan sebagai suatu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi dalam memecahkan masalah.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi diartikan sebagai suatu cara, trik, atau kiat-kiat untuk membantu organisasi

memecahkan masalah. Sehingga dengan adanya strategi, organisasi dapat mengatasi ancaman-ancaman dari luar dan meminimalkan kelemahan sehingga memperoleh keunggulan dalam pasar agar lebih baik dari pesaingnya.

2. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Berbagai macam strategi pelayanan diungkapkan beberapa pakar. Dimana berbagai strategi tersebut dapat digunakan oleh pelayanan publik dalam memperbaiki kualitas pelayanan dan mewujudkan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini Devry (dalam Ibrahim, 2008: 79) mengungkapkan model pelayanan sukses yang mengandung 7 (tujuh) strategi menuju sukses, yaitu :

- a. Harga diri (*self esteem*) yang bermakna pelayanan bukan berarti “tunduk”, dinilai dari kepemimpinan dan keteladanan, penempatan petugas/pejabat pelayanan sesuai dengan keahliannya, menempatkan tugas pelayanan yang menjangkau masa depan (*futurist*), berpedoman pada keberhasilan “hari esok”, bukan “hanya hari ini”.
- b. Memenuhi harapan (*exceed expectation*) dengan ciri-ciri antara lain : penyesuaian standar pelayanan sesuai perkembangan tuntutan zaman/lingkungan, pemahaman terhadap keinginan pelanggan yang akan selalu berubah, pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan setidaknya saat ini.
- c. Pembenahan dan penemuan kembali berbagai hal, seperti: keluhan pelanggan yang harus dianggap sebagai tantangan, membatasi, mengumpulkan informasi tentang perkembangan keinginan pelanggan, menyusun dan uji coba standar pelayanan yang baru, mendengarkan umpan balik 360 derajat bagi perbaikan selanjutnya.
- d. Pandangan kedepan (*vision*): membayangkan perencanaan ideal bagi masa depan, pemanfaatan teknologi semaksimal mungkin, memberikan pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masa depan tersebut.
- e. Perbaikan terus-menerus (*improving*) perbaikan tanpa henti (kreatif), menyesuaikan dengan perubahan, mengikut sertakan semua warga organisasi dalam denyut perubahan, investasi SDM secara berkelanjutan (diklat, *learning organization*,

benchmarking dan lainnya), menciptakan lingkungan yang kondusif (iklim kerja organisasi yang baik), menciptakan standar pelayanan prima yang selalu responsif.

- f. Penuh perhatian (*core, empati*): sistem pelayanan yang merefleksikan kepuasan pelanggan/masyarakat, selalu menjaga citra positif dan kualitas prima, menerapkan tolok ukur yang selalu tepat.
- g. Akhirnya selalu mengadakan pemberdayaan (*empowerment*): memberdayakan teruser para anggota terutama dalam unit-unit pelayanan, selalu belajar dari pengalaman, memberikan rangsangan pengakuan dan penghargaan tulus.

Pada penelitian ini penulis memilih untuk menggunakan teori menurut Devry (dalam Ibrahim, 2008: 79) tentang model pelayanan sukses yang mengandung 7 (tujuh) strategi menuju sukses. Pemilihan teori ini dilakukan dengan pertimbangan kesesuaian antara teori dan kondisi di lapangan, sehingga hal tersebut dapat memudahkan penulis dalam melakukan penelitian.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi yang menjadi tempat dalam menggali informasi dalam penelitian ini yaitu di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik Observasi, wawancara yang penentuan narasumbernya menggunakan teknik *Snowball Sampling*, dan dokumentasi. Sementara itu, fokus penelitian ini adalah tujuh strategi menuju pelayanan sukses yang diungkapkan oleh Devry (dalam Ibrahim, 2008:79) yang meliputi : *Self Esteem, Exceed Expectation, Pembinaan dan penemuan kembali berbagai hal, Vision, Improving, Care/Empati, Empowerment*. Diikuti dengan teknik analisis data menggunakan analisis data model interaktif dari Miles dan Hubberman, yang meliputi : reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Gambaran Umum Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI)

Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan Lembaga Pemerintahan Non Kementrian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden. Badan Pertanahan Nasional (BPN) dipimpin oleh

seorang Kepala yang dijabat oleh Menteri Agraria dan Tata Ruang. Badan Pertanahan Nasional (BPN) mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional, dan sektoral sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2. Gambaran Umum Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo

Sebelum menjadi Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo, dulunya adalah Dirjen Agraria di bawah Kementerian dalam negeri. Pada tahun 1988 dibentuk Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo yang beralamatkan di Jl. Ir. H Juanda No. 126 Kelurahan Tonatan, Kabupaten Ponorogo. Karena untuk meningkatkan kualitas sarana dan prasarana yang lebih nyaman, mulai tanggal 5 Januari 2015 Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo pindah tempat di Jl. Pramuka No. 32 Ronowijayan, Siman, Kabupaten Ponorogo dengan gedung baru. Wilayah kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo terdiri dari 21 kecamatan. Selain itu Kantor Pertanahan Kota Surabaya II mempunyai 72 pegawai yang terdiri dari 37 pegawai dengan status pegawai negeri sipil (PNS) dan 35 pegawai honorer.

3. Pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo

Standart pelayanan dan pengaturan pertanahan yang berlaku di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo sesuai dengan peraturan pusat saat ini yaitu Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional (BPN) Nomor 1 tahun 2010. Yaitu mulai dari pelayanan pendaftaran pertama kali, pelayanan pemeliharaan data pendaftaran tanah, pelayanan pencatatan dan informasi pertanahan, pelayanan pengukuran bidang tanah, pelayanan pengaturan dan penataan pertanahan, sampai pengelolaan pengaduan.

Pembahasan

Sebagai salah satu institusi pemerintah penyelenggara pelayanan publik utamanya pelayanan pertanahan, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo mampu merubah *image* buruk yang melekat dengan melakukan upaya perbaikan. Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo mampu menempatkan masyarakat sebagai pihak yang harus dipuaskan atas pelayanan yang disenggarakan. Hal tersebut dapat diketahui dari upaya yang diberikan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk memberikan pelayanan tercepat yang dapat peneliti deskripsikan

menggunakan teori yang diungkapkan oleh Devry tentang tujuh strategi menuju pelayanan yang sukses, sebagai berikut :

1. Harga Diri (*Self Esteem*)

Dari hasil wawancara dan pengamatan penulis di lapangan, dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo telah melaksanakan strategi ini dengan baik untuk mempercepat pelayanannya. Dukungan Kepala Kantor dalam strategi ini ditunjukkan dengan senantiasa memberikan arahan-arahan pada seluruh pegawai dan penghargaan untuk pegawai yang berkinerja baik atau berprestasi guna memotivasi pegawai menjalankan tugasnya, Kepala Kantor juga tidak ragu memberikan sanksi pada pegawai yang tidak disiplin, turut membangun komunikasi yang baik kepada pegawai melalui apel pagi dan rapat rutin, tidak hanya dengan pegawai saja namun juga dengan masyarakat melalui pelaksanaan sosialisasi-sosialisasi program pertanahan meskipun dapat dilakukan oleh kepala seksi-kepala seksi. Selain itu dalam pelaksanaan strategi ini Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo pun juga senantiasa menempatkan pegawai sesuai keahlian untuk meningkatkan harga diri di mata publik. Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo saat inipun dalam pelaksanaan pelayanannya telah dilaksanakan dengan menjangkau masa depan. Hal tersebut dapat diketahui dengan telah dilaksanakannya beberapa inovasi baik dari pusat maupun dari internal Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dan diikuti dengan telah adanya pandangan terhadap pentingnya pelaksanaan pelayanan dengan berpedoman pada keberhasilan di hari esok. Dari serangkaian strategi percepatan layanan terlihat bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo berupaya memberikan pelayanan yang lebih cepat, sehingga berbeda dari Kantor Pertanahan lain. Hal tersebut dibuktikan didapatnya penghargaan sebagai Kantor Pertanahan Tercepat dalam Penyelesaian Sertipikasi Barang Milik Negara Berupa Tanah se Jawa Timur selama 3 tahun berturut-turut yaitu tahun 2014, 2015 dan 2016.

2. Memenuhi Harapan (*Exceed Expectation*)

Dari hasil wawancara dan pengamatan penulis berkaitan dengan strategi ini, dapat diketahui bahwa sebagai salah satu bagian operasional dari Badan Pertanahan Nasional (BPN) yang selalu berhubungan dengan pemberian pelayanan pertanahan kepada

masyarakat, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo telah berusaha untuk memenuhi keinginan masyarakat. Hal tersebut dapat diketahui dengan telah dilaksanakannya tugas dengan berpedoman pada SOP pusat yaitu Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional No 1 tahun 2010.

Bahkan untuk menunjukkan keseriusan dalam melaksanakan tugas sesuai SOP pusat tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo pun turut senantiasa berupaya untuk memenuhi keinginan masyarakat terhadap pelayanan yang selalu berubah ke arah yang lebih efisien. Dimana Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo berupaya merubah *image* buruk yang melekat selama ini dengan adanya inovasi percepatan pelayanan seperti program S3 (Sebelas Layanan Sehari Selesai).

3. Pembinaan dan penemuan kembali berbagai hal

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan peneliti berkaitan dengan hal tersebut, dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo telah melaksanakan strategi ini dengan baik. Hal tersebut dapat diketahui telah adanya pandangan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo terhadap pentingnya keberadaan keluhan masyarakat untuk melakukan perbaikan-perbaikan ke depan. Dan diikuti dengan upaya untuk memudahkan masyarakat dalam menyampaikan informasi keinginannya dalam bentuk keluhan, saran maupun kritik dengan menyediakan berbagai sarana pengaduan seperti kotak pengaduan, melalui media online (website, email), SMS, atau bahkan langsung telpon, SMS atau WA ke nomor Kepala Kantor yang tersedia di kotak pengaduan, bahkan bisa secara live di radio dan langsung mendatangi kantor pertanahan kabupaten Ponorogo atau lewat mobil LARASITA yang rutin keliling ke berbagai wilayah.

Keluhan-keluhan yang umumnya berkaitan dengan permasalahan keterlambatan penyelesaian tugas karena ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan jumlah berkas yang masuk dan faktor dari pemohon sendiri di jawab oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dengan senantiasa melakukan perbaikan. Yang mana dalam pola komunikasi yang lebih baik pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo akan secara aktif menghubungi nomor pemohon yang tertera di berkas apabila berkas pemohon ada yang

kurang. Jika nomor tidak dapat dihubungi maka pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo akan mengirimkan surat pada alamat yang tercantum pada berkas tersebut. Layanan ini dimaksudkan untuk melakukan layanan jemput bola dalam melayani masyarakat tanpa harus menunggu masyarakat datang sendiri untuk melakukan pengecekan posisi berkasnya. Selain itu pihak kantor pertanahan juga membantu apabila ada permasalahan dalam pengurusan sertipikat tanah seperti adanya sengketa tanah, agar segera terselesaikan.

Selain itu, guna mewujudkan perbaikan-perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, upaya perbaikan terus-menerus dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Surabaya baik secara psikis maupun fisik sehingga memberikan rasa nyaman kepada masyarakat. Untuk mewujudkan perbaikan-perbaikan terhadap pelayanan supaya lebih efektif, seluruh pegawai bekerjasama dan koordinasi yang baik bahkan beberapa pegawai pun rela untuk pada suatu waktu menambah jam kerja atau lembur.

Dari beberapa hal di atas dapat diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo cukup antusias untuk melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan kesalahan serta berupaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas sehingga memberikan kepuasan kepada masyarakat. Meskipun adanya kendala yang ditemui yaitu ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan pemohon yang masuk.

4. Pandangan ke Depan (*Vision*)

Berdasarkan hasil wawancara berkaitan dengan strategi ini, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo menyadari arti pentingnya perencanaan masa depan untuk keberlanjutan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, visi yang diusung oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk menghadapi masa depan adalah mewujudkan pelayanan pertanahan yang memuaskan masyarakat. Dimana untuk mewujudkan visi tersebut Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo melakukan adanya efisiensi waktu yaitu percepatan pelayanan pertanahan. Seperti program S3 (Sebelas Layanan Sehari Selesai) dan percepatan penyelesaian sertifikasi barang milik negara (BMN) berupa tanah.

Selain itu, untuk mewujudkan visi tersebut disertai dengan rencana penggunaan teknologi dalam setiap bagian kinerjanya. Hal tersebut menunjukkan Kantor Pertanahan Kabupaten

Ponorogo serius untuk mewujudkan keberhasilan pelayanan di masa depan.

5. Perubahan Terus-Menerus (*Improving*)

Strategi ini menekankan bahwa kunci sukses sebuah organisasi dalam memberikan pelayanan yang optimal adalah senantiasa tidak bersikap puas diri terhadap kesuksesan yang diperoleh saat ini. Sehingga penting bagi organisasi untuk melakukan perubahan-perubahan dalam berbagai sisi. Hal ini pulalah yang diyakini kebenarannya oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Meskipun telah menerima beberapa penghargaan berkaitan dengan percepatan pelayanan dan pemberian pelayanan yang baik, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo terus melakukan berbagai perubahan, baik dari segi fisik atau sarana pelayanan, kemampuan sumber daya manusia maupun iklim kerja. Dimana perubahan-perubahan tersebut dilakukan guna menyesuaikan dengan keinginan atau harapan masyarakat. Keberhasilan mempertahankan prestasi yang diraihinya saat ini menjadikan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo mampu merubah *image* buruk yang melekat selama ini dengan percepatan pelayanan yang diberikan. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari pengaruh besar semua pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Dalam upayanya melakukan serangkaian perubahan tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo senantiasa mengikutsertakan semua pegawai dalam denyut perubahan. Sedangkan perubahan iklim kerja, Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo pun juga melakukan perubahan iklim kerja kearah yang kondusif. Seperti dengan pemberian penghargaan bagi pegawai dengan kinerja baik. Serta menciptakan situasi lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

6. Penuh Perhatian (*Care, Empati*)

Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo tidak pernah melupakan aspek ini dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil pengamatan, bentuk perhatian yang diberikan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo kepada masyarakat dalam hal ini ditunjukkan dengan sigapnya pegawai pelayanan dalam memberikan arahan-arahan atau bantuan-bantuan kepada masyarakat dalam melakukan pengurusan layanan pertanahan. Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dalam memberikan arahan dan penjelasan begitu sabar dan sopan sampai pemohon mengerti dengan jelas. Selain itu

bentuk perhatian pada pemohon tidak hanya diberikan oleh pegawai, namun juga oleh petugas keamanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. Hal tersebut ditunjukkan dengan selalu sigapnya petugas keamanan di depan pintu masuk dan menanyakan keperluan setiap masyarakat yang masuk ke Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo serta tidak ragu untuk memberikan arahan dan bantuan dengan sopan kepada masyarakat yang membutuhkan bantuan. Hal tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam strategi ini karena kesan pertama masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh seluruh organisasi pemberi pelayanan termasuk Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dibentuk dari interaksi pertama masyarakat dengan petugas keamanan dan pegawai garis depan atau loket. Selain itu, bentuk perhatian Kantor Pertanahan Kota Surabaya kepada masyarakat juga ditunjukkan dengan menyediakan ruangan yang nyaman dengan kursi tunggu yang nyaman, AC, ruangan yang bersih dan rapi, menyediakan permen, 2 buah TV, toilet yang bersih, mushola luas dan bersih, dan tempat parkir yang luas. Meskipun pada nyatanya masih ada keluhan masyarakat untuk meningkatkan lagi penyuluhan terkait pelayanan masyarakat khususnya di desa yang masih minim informasi masalah pertanahan.

Guna meningkatkan atau mempertahankan citra organisasi dimata publik strategi ini pun turut mengintruksikan organisasi untuk senantiasa menerapkan tolak ukur yang tepat. Penerapan tolak ukur pelayanan yang digunakan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo adalah SOP dan kepuasan masyarakat. Karena bercermin dari visi Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo sendiri adalah untuk mewujudkan pelayanan pertanahan yang memuaskan masyarakat. Beberapa hal di atas menggambarkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo senantiasa memberikan perhatian kepada pemohon atau masyarakat dan senantiasa menerapkan tolak ukur yang selalu tepat dalam mempertahankan citra positifnya dimata publik.

7. Selalu Mengadakan Pemberdayaan (*Empowerment*)

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti berkaitan dengan strategi ini, dapat diketahui bahwa dalam upayanya membuat sumber daya manusia dalam hal ini semua pegawai senantiasa melakukan respon dan

tanggung jawab terhadap organisasi, maka Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo senantiasa melakukan upaya seperti selalu membuka diri terhadap inovasi dan masukkan-masukkan dari pegawai untuk perbaikan kinerja, dan kerap memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi hingga tidak ragu memberikan sanksi yang tegas bagi pegawai yang tidak disiplin. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan iklim organisasi yang baik dan menciptakan citra positif di mata publik. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo dalam mempercepat pelayanan guna meningkatkan kualitas pelayanannya juga senantiasa memperhatikan pentingnya pemberdayaan pegawai.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil analisis mengenai strategi pelayanan tercepat dalam penyelesaian sertifikasi arang milik negara berupa tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo telah melaksanakan serangkaian upaya atau strategi merubah image buruk masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanannya dengan baik. Hala tersebut dapat diketahui dari telah dilaksanakannya 7 strategi menuju pelayanan sukses seperti yang diungkapkan oleh Devry, yaitu : Harga diri (*Self Esteem*) karena telah didukung dengan adanya peran pemimpin atau dalam hal ini adalah kepala kantor, penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, pelaksanaan tugas pelayanan yang menjangkau masa depan, telah adanya pandangan terhadap pentingnya pelaksanaan pelayanan dengan berpedoman pada keberhasilan di hari esok atau mendatang.

Memenuhi harapan (*Exceed Expectation*) karena telah adanya kemauan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk memenuhi harapan masyarakat melalui pelaksanaan tugas yang berpedoman pada SOP pusat, serta pelaksanaan berbagai novasi layanan sebagai wujud pemahaman terhadap keinginan masyarakat yang selalu berubah.

Pembenahan dan penemuan kembali berbagai hal, yang dibuktikan dengan adanya kesediaan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk senantiasa menganggap keluhan masyarakat sebagai masukan perbaikan ke depan, penyediaan berbagai sarana untuk memudahkan masyarakat menyampaikan keluhannya, telah melakukan beberapa upaya nyata untuk menjawab keuhan-keluhan tersebut.

Pandangan ke depan (*Vision*), yang ditunjukkandengan telah sadarnya Kantor Pertanahan

Kabupaten Ponorogo akan pentingnya perencanaan masa depan, yang disertai dengan tindakan untuk memperlancar pencapaian perencanaan masa depan tersebut.

Perbaikan terus-menerus (*Improving*), yang ditunjukkan dengan senantiasa tidak ragu untuk melakukan serangkaian perubahan baik dari segi fisik, kemampuan sumber daya manusia maupun iklim kerja meskipun telah diperoleh beberapa penghargaan.

Penuh perhatian (*Care/Empati*), yang ditunjukkan dengan sigapnya para pegawai maupun petugas keamanan dalam memberikan bantuan kepada masyarakat dalam melakukan pelayanan pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo, penyediaan sarana dan prasarana pendukung kenyamanan masyarakat, hingga selalu menerapkan tolak ukur dengan menggunakan ukuran standar SOP maupun kepuasan masyarakat dan Selalu mengadakan pemberdayaan (*Empowerment*), yaitu telah adanya kesediaan Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo untuk senantiasa melaksanakan kegiatan pemberdayaan dengan turut memberikan dukungan terhadap masukan-masukan dari pegawai serta dengan diterapkannya *reward punishment*.

Walaupun secara umum Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo telah melaksanakan serangkaian strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanannya dengan baik, namun masih terdapat kendala hingga mengakibatkan strategi tersebut tidak berjalan secara maksimal, seperti kurangnya penyuluhan ke desa-desa yang masih minim informasi masalah pelayanan pertanahan. Selain itu adanya kendala terkait kurangnya SDM (Sumber Daya Manusia) sehingga tidak seimbang antara volume pekerjaan dengan pegawai yang ada.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, saran yang dapat disampaikan untuk Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo adalah :

1. Ada baiknya jika Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo lebih gencar untuk melakukan sosialisasi-sosialisasi program atau inovasi-inovasi percepatan pelayanan yang telah ada, hingga harapannya lebih banyak masyarakat yang mengetahui bahwa pelayanan pertanahan tidak serumit yang dibayangkan, selain itu masyarakat agar lebih mengetahui informasi terkait layanan pertanahan khususnya masyarakat di desa terpencil.
2. Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo ada baiknya untuk mempertahankan prestasi yang telah dicapai saat ini, dan lebih meningkatkan lagi kualitas pelayanan agar pelayanan yang

diberikan menjadi lebih baik dari sekarang. Dengan adanya prestasi yang dicapai serta didukung peningkatan kualitas pelayanan menjadi semakin baik dari hari ke hari, diharapkan mampu menjadi contoh bagi instansi lain dalam meningkatkan kualitas pelayanannya.

3. Terus mengembangkan sarana dan prasarana yang dapat menunjang kebutuhan dan pelaksanaan kerja sehari-hari agar dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.
4. Perilaku para pegawai harus terus mendapatkan perhatian dan pengawasan agar tidak menyalahi aturan yang berlaku dan menjadi budaya organisasi yang baik untuk menumbuhkan citra instansi.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

- Afifuddin, 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Arief, Mts. 2007. *Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan*. Malang: Bayumedia Publishing
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*:Bandung. Mandar Maju
- Kamus Besar Bahasa Indonesia
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Moenir, H.A.S. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Moleong, Lexy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University
- Niswah, Fitrotun&Meirinawati. 2015. *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Surabaya: Unesa University Press
- Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Ratminto & Septi Winarsih A. 2009. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT Refika Aditama

- Sinambela, L.P. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syafri, Wirman. 2012. *Studi Tentang Administrasi Publik*. Jatinangor: Erlangga
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran edisi:3*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Wijaya, Toni. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta Barat: PT Indeks

Referensi Jurnal

- Hilda, Nurul. 2014. *Strategi Inovasi Layanan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Kantor Pertanaha Kota Surabaya II*. Surabaya: Universitas Airlangga
- Madusari, Jembar. 2013. *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) di Badan Perijinan Kabupaten Bojonegoro*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Wulandari, Oktavieni Rinda Retno. 2015. *Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Surabaya II*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya

Referensi Internet

- Anonim. 2014. *BPN Ponorogo Tercepat di Jawa Timur selesai Sertifikasi BMN*. <http://kab-pacitan.bpn.go.id/Layanan-Pertanahan/Daftar-Surveyor-Berlisensi/bpn-ponorogo-tercepat-di-jawa-timur-selesaikan-sertifikasi-bmn-42669.aspx>. Diakses 9 September 2016
- Anonim .2016. *Hattrick, BPN Ponorogo Terima Penghargaan Tercepat*. <http://ponorogopos.net/hattrick-bpn-ponorogo-terima-penghargaan-tercepat/>. Diakses pada 9 September 2016
- Anonim. 2016. *Pemkab Ponorogo Akan Luncurkan Progam Sertifikat Gratis*. <http://metroterkini.com/berita-23581-pemkab-ponorogo-akan-luncurkan-progam-sertifikat-gratis.html>. Diakses pada 3 September 2016
- Anonim. 2014. *Ribuan Berkas Permohonan Sertifikat Ngendon di BPN Ponorogo*. <http://www.jejakkasus.info/2014/10/10/ribuan-berkas-permohonan-sertifikat.html?m=1> diakses pada 17 Oktober 2016
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik (online). 2003. Jakarta: Menteri Pendayaan Aparatur Negara
- Sudarmawan. 2014. *Kepala BPN Ponorogo Akui Pengurusan Sertifikat Dimainkan*

- Pegawainya. <http://surabaya.tribunnews.com/2014/10/16/ribuan-permohonan-sertifikat-ngendon-di-bpn-ponorogo-bertahun-tahun>. Diakses pada 18 September 2016
- www. Ombudsman.go.id. 2015. *Laporan Tahunan Komisi Ombudsman Nasional*. http://www.ombudsman.go.id/diakses_pada_26_Agustus_2016