

## **REFORMASI BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KOTABARU PROVINSI KALIMANTAN SELATAN**

**\* Lalu Wahyu Sagita<sup>1)</sup>, Budi Suryadi<sup>2)</sup>**

- 1) Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia
- 2) Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis maladministrasi yang terjadi dilingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru yang berdampak secara makro mengakibatkan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap instansi tersebut, untuk itu Kantor Pertanahan Kabupaten terus berupaya melakukan perbaikan secara sistematis baik dalam segi pelayanan yang mencakup sarana dan prasarana maupun sumber daya manusia (SDM) agar kepercayaan masyarakat terhadap instansi tersebut dapat dibangun kembali. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Untuk mengetahui Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah melakukan beberapa rancangan desain reformasi birokrasi sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti dan akan dikaitkan rekomendasi penerapan reformasi birokrasi tersebut kedalam beberapa temuan penting dalam mengusahakan reformasi birokrasi dalam pelayanan pertanahan yang dimaksud diantaranya yaitu: Penataan Sumber Daya Manusia / Aparatur, Penataan Sistem Manajemen Aparatur, Modernisasi Sarana dan Prasarana, Pola Pikir dan Budaya Kerja, dan Inovasi Pelayanan Pertanahan. Sedangkan Hasil peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru sudah sangat baik tetapi juga tidak terlepas dari faktor faktor yang dapat menghambat jalannya reformasi birokrasi itu sendiri memang kembali lagi kepada faktor sumber daya manusia. Masalah Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru belum bisa mendapatkan predikat nilai A Kategori Standar Pelayanan Publik yang diberikan oleh Ombudsman dalam kurang 3 tahun terakhir, dalam hal ini Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru terus berupaya melakukan perbaikan. Semua dimensi yang menjadi kriteria Penilaian dari Ombudsman Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah fokus melakukan perbaikan disemua kriteria dimensi tersebut serta melengkapi sarana yang masih menjadi atensi dari Ombudsman RI dan besar harapan ditahun berikutnya Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru bisa mendapatkan predikat A dari Ombudsman sebagai Kantor Pertanahan yang mampu memberikan standar pelayanan publik kepada masyarakat.

**Kata Kunci:** Reformasi birokrasi; kualitas pelayanan publik.

## **PENDAHULUAN**

Pemerintah melakukan reformasi birokrasi untuk memperbaiki dan meningkatkan tata kelola pemerintahan (Dwiyanto, 2009). Reformasi birokrasi bertujuan untuk memperbaiki ribuan proses yang tumpang tindih dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan agar dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Selain itu, reformasi birokrasi juga berarti menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan cara yang bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan dan paradigma saat ini, dan dengan upaya besar (Mulyawan, 2016).

Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 menetapkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Tahun 2010–2025 dengan tiga tujuan utama: meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, membangun pemerintah yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), dan meningkatkan pelayanan publik. Pelayanan publik sebagai Hak Asasi Manusia (HAM) Pengarusutamaan pelayanan publik sebagai bagian dari HAM mendesak untuk dilakukan, baik pada tataran wacana maupun operasional. Dalam konteks HAM, pelayanan publik merupakan refleksi dari pemenuhan hak-hak prosedural yang wujudnya adalah hak untuk mendapatkan pelayanan administrasi yang baik dan hak untuk menyampaikan keluhan dan keberatan. Dalam pelayanan publik, wajah HAM menjadi sangat manusiawi. HAM akan menampilkan tatanan dan perilaku manusia yang sadar terhadap kewajibannya dan memahami hak-hak yang dimilikinya. Aparat pemerintah yang mendapat mandat dan privilege dari rakyat harus “membayar”-nya lewat pelayanan yang manusiawi dan rakyat harus dapat menerima dan menikmatinya tanpa tekanan. Pelayanan publik yang manusiawi akan melahirkan HAM sebagai tatanan perilaku manusia yang memanusiaikan manusia (*humanization of human being*) (Hermianti et al., 2022).

Selama ini dapat diketahui ciri ideal birokrasi pemerintah mungkin tidak sepenuhnya dimiliki serta belum bisa berjalan dengan baik. Khususnya dalam hal pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tantangan yang dihadapi, yaitu perkembangan kebutuhan masyarakat yang semakin maju dan persaingan global yang semakin ketat. Di Indonesia hingga saat ini masih melekat budaya orde baru dalam

paradigma Aparatur Negara yang tidak dapat menempatkan posisi dan tanggungjawabnya sesuai dengan tempat yang semestinya. Pikiran yang masih terbatas, hanya berpikir tentang melakukan tugas tanpa memikirkan cara untuk meningkatkan kualitas kinerja. Sering terabaikannya kepentingan umum dalam proses pelayanan dengan kepentingan-kepentingan pribadi maupun kepentingan golongan. Upaya untuk meningkatkan pelayanan publik (*good governance*) terhambat oleh fakta bahwa KKN masih melekat dalam kehidupan pemerintahan. Bentuk pelayanan yang sering menjadi permasalahan pada organisasi publik seperti pelayanan yang lambat, kaku, berbelit-belit dan kurangnya pengertian para aparatur Negara terhadap masyarakat dalam proses pelayanan administrasi yang menimbulkan kebingungan dapat terjadi pada masyarakat dalam proses yang akan dijalani karena melalui proses yang cukup Panjang (Khitam, 2012).

Penelitian oleh Sri Kusrini Maruti dkk (2013) dalam Jurnalnya mengatakan bahwa Kesulitan untuk melaksanakan Reformasi Birokrasi pada suatu Instansi Pemerintah ialah karena rendahnya komitmen pemerintah untuk membenahi sistem birokrasi publik pada persoalan yang dihadapi birokrasi, serta pelayanan publik yang berlangsung membutuhkan pemecahan masalah yang *holistik*. Sementara itu, Sitti Nurjanah dkk (2023) dalam Jurnalnya menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi bisa berjalan dengan baik apabila dari standar kepatuhan pelayanan publik bisa diterapkan dengan baik serta aparatur pemerintah bisa menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik (Setiawan, 2022).

Rendahnya Kepatuhan atau Implementasi Standar Pelayanan mengakibatkan berbagai jenis maladministrasi di Instansi Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru misalnya seperti ketidakjelasan prosedur, ketidakpastian jangka waktu layanan, pungli, korupsi, gratifikasi, kesewenang-wenangan yang secara makro mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik yang ada di kantor pertanahan kabupaten kotabaru hal ini berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia yang mempunyai fungsi pengawasan berdasarkan Standar Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Reformasi Birokrasi pada Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru di harapkan dapat memperbaiki Penilaian dari Ombudsman RI dan mengembalikan pandangan masyarakat terhadap organisasi publik atau pemerintah menjadi lebih baik. Perbaikan pelayanan pada organisasi publik akan mendorong kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan menetapkan prosedur pelayanan yang mudah, cepat, efisien, dan terbuka, peningkatan kepercayaan masyarakat dapat dicapai. Dari pemaparan di atas, maka peneliti memiliki keyakinan bahwa proses Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru menarik untuk dilakukan pengkajian secara lebih mendalam. Sehingga, peneliti ingin melihat Bagaimana Pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru dengan demikian, peneliti akan mengangkat penelitian ini dengan judul “Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru Provinsi Kalimantan Selatan”.

Untuk mencapai tata pemerintahan yang baik, reformasi adalah proses tindakan yang sistematis, terpadu, dan menyeluruh. Menurut Sedarmayanti (2009), tata pemerintahan yang baik adalah sistem yang memungkinkan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergi yang konstruktif di antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan, kata Miftah Thoha (2008). Karena tatanan pemerintahan yang baik pada suatu saat dapat menjadi tidak sesuai lagi karena kemajuan zaman, reformasi secara naluri harus dilakukan. Perspektif rencana besar yang akan dilaksanakan harus diberikan melalui reformasi birokrasi yang mendasar (Hardiyansyah, 2011).

Menurut Gronroos pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan

konsumen atau pelanggan. Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dilakukan sebagai pedoman dalam pemberian pelayanan. Menurut Kotler Kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari satu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Kualitas tidak dapat dipisahkan dari produk, jasa atau pelayanan (Hardiyansyah, 2011).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Istilah "birokrasi" sering dikaitkan dengan sistem pemerintahan. Birokrasi adalah sistem yang digunakan untuk mengelola organisasi yang lebih besar untuk mencapai pengelolaan yang efektif, logis, dan efisien. "Kerajaan pejabat" atau "officialdom" adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan birokrasi pemerintah. Suatu kerajaan di mana raja-rajanya adalah para pejabat dalam bentuk organisasi kontemporer Mereka menunjukkan bahwa seseorang memiliki yurisdiksi yang jelas dan jelas, dan mereka berada dalam yurisdiksi resmi yang yurisdiktif (Mulyawan, 2016).

Max Weber selalu dikaitkan dengan birokrasi. Seperti yang diketahui banyak orang, Max Weber adalah seorang sosiolog dan intelektual Jerman yang dianggap sebagai pencipta model birokratik yang sangat dibahas dalam teori organisasi, dan karena pengaruh besar pemikirannya, Weber selalu dikaitkan dengan birokrasi. Birokrasi Weber mendasarkan diri pada hubungan antara kewenangan menempatkan dan mengangkat pegawai bawahan dengan menentukan tugas dan kewajiban, mengatur hubungan kewenangan, dan aturan untuk promosi pegawai. Weber berkonsentrasi pada pertanyaan mengapa orang merasa harus mengikuti perintah tanpa mempertimbangkan hubungannya dengan nilai perintah tersebut. Penekanan Weber terhadap organisasi kemasyarakatan secara keseluruhan, serta peran negara, termasuk fokus ini. Sebenarnya, ia ingin menekankan pada kekuasaan yang sah. Ia menyatakan bahwa kepercayaan bawahan terhadap legitimasi akan memperkuat kepatuhan dan membedakan sumber pemerintah dalam struktur organisasi. Ajakan kepada kepentingan bawahan dan perhitungan untung rugi pribadi tidak dapat menyebabkan kewenangan. Ini

juga dapat menyebabkan suka atau benci. Oleh karena itu, dikatakan bahwa tidak ada satu pun kewenangan yang bergantung pada motif ideal (Dwiyanto, 2015).

Untuk mencapai tata pemerintahan yang baik, reformasi adalah proses tindakan yang sistematis, terpadu, dan menyeluruh. Menurut Sedarmayanti (2009), tata pemerintahan yang baik adalah sistem yang memungkinkan mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergi yang konstruktif di antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Reformasi adalah suatu proses yang tidak dapat diabaikan (Batinggi, 1998). Karena tatanan pemerintahan yang baik pada suatu saat dapat menjadi tidak sesuai lagi karena kemajuan zaman, reformasi secara naluri harus dilakukan. Perspektif rencana besar yang akan dilaksanakan harus diberikan melalui reformasi birokrasi yang mendasar. Perbaikan dalam satu area harus menunjukkan hubungannya dengan area lain. Setiap kebijakan publik harus memenuhi semua kebutuhan rakyat, terutama dalam sistem pemerintahan demokratis. Menurut Miftah, pemimpin daerah harus mengenal warganya dengan baik, sehingga pelayanan publik berfokus pada kepentingan publik daripada kepentingan penguasa (Nurdin, 2019).

Menurut Gronroos pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan (Poma, 2018). Hakikat pelayanan publik dalam keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004 menyatakan bahwa hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik perlu memperhatikan dan menerapkan prinsip, standar, pola penyelenggaraan, biaya, pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita, pelayanan khusus, biro jasa pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, pengawasan penyelenggara, penyelesaian pengaduan sengketa, serta evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik.

Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dilakukan sebagai pedoman dalam pemberian pelayanan. Menurut Kotler kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari satu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Kualitas tidak dapat dipisahkan dari produk, jasa atau pelayanan. Kualitas pelayanan menurut Samparna dikemukakan bahwa kualitas adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam memberikan layanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik (Hardiyansyah, 2011).

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang memanifestasikan data-data yang berbentuk kata-kata kemudian menguraikan berdasarkan perilaku sosial yang diamati (Kountur, 2007). Penelitian ini dilaksanakan di Wilayah Kabupaten Kotabaru, tepatnya di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru. Data dikumpulkan dari hasil data primer (wawancara bersama informan) dan data sekunder).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru**

#### **1. Penataan Sumber Daya Manusia / Aparatur**

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru pada tingkat awal dilakukan pembinaan pegawai. Pembinaan pegawai merupakan bagian dari penataan sumber daya manusia / aparatur yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seluruh pegawai ASN (PNS, PPPK, PPNP, dan ASK) yang dimulai dari Kantor Pertanahan sendiri yang melakukan briefing antar bagian kerja tentang tugas atau jobdesk dan kewajiban pegawai dilingkup kantor pertanahan.

Untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat Kotabaru dalam hal ini Layanan Pertanahan, seperti yang disampaikan oleh Bapak Yana Rismayadi, SH., M.H sebagai Plt. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru, sebagai berikut: “....Sejalan dengan Roadmap Reformasi Birokrasi itu sendiri Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru terus melakukan upaya perbaikan pelayanan dimulai dari Penataan Sumber Daya Manusia / Aparatur untuk semua pegawai yang ada dikantor pertanahan harus mengetahui tugas dan kewajibannya sebagai pelayan masyarakat. Perlu diketahui bersama bahwa kabupaten kotabaru juga merupakan kabupaten terluas di Provinsi Kalimantan Selatan dan jumlah penduduknya setiap tahunnya juga bertambah sehingga tingginya kebutuhan atas legalitas tanah juga akan bertambah dan dalam hal ini Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru harus bisa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat Kotabaru, terutama dalam segi pelayanan, Pegawai BPN khususnya mampu dalam membaca situasi serta dapat merespon keluhan yang dibutuhkan masyarakat seputar masalah Pertanahan.

## **2. Penataan Sistem Manajemen Aparatur**

Sumber daya manusia / aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Oleh karena itu dalam reformasi birokrasi aspek SDM aparatur menjadi aspek penting, sehingga Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru melakukan penataan sistem manajemen aparatur berbasis online dan dapat di akses di web [simpeg.atrbpn.go.id](http://simpeg.atrbpn.go.id). Sistem Informasi Kepegawian Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Dan menempatkan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya pada bidang yang dikuasanya.

Peneliti juga menanyakan masalah pegawai BPN yang lebih atau kurang dari 2 tahun mengabdikan kantor yang semula dan dimutasi ke kantor lain kepada Plt. Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru, sebagai berikut : “....itu memang sudah menjadi keputusan pimpinan dalam hal ini kepala Kantor Wilayah untuk merolling semua pegawai di wilayah Kerja Kalimantan selatan terutama pejabat fungsional karena memang wewenang beliau, tapi pendapat saya yang perlu diketahui bahwa memang jika

seseorang sudah terlalu lama dalam suatu bidang tertentu dan membidangi bagian tertentu maka cenderung akan ada peluang atau celah seseorang tersebut melakukan suatu tindakan yang didalam instansi pemerintah kita sangat dilarang seperti gratifikasi, korupsi, dan lain lain, maka dari itu perlunya rolling agar instansi kita sehat dan memang butuh penyegaran dengan perputaran pegawai serta untuk menambah ilmu dan pengalaman untuk pegawai lainnya dibidang yang baru”.

Dengan adanya perbaikan dalam penataan sistem Manajemen Aparatur yang dijalankan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru berdasarkan adanya berbagai permasalahan yang timbul serta bertujuan untuk memperkecil resiko masalah, sehingga apa yang dikeluhkan oleh masyarakat dapat teratasi dengan kinerja aparatur yang baik dapat diwujudkan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru, disamping itu aparatur yang memiliki kinerja yang baik bisa di promosi jabatan sesuai dengan kinerja yang bersangkutan bukan karena tinjauan politis atau nepotisme jabatan.

### **3. Modernisasi Sarana dan Prasarana**

Modernisasi sarana dan prasarana adalah faktor yang sangat mendukung dalam menunjang pelaksanaan pelayanan pertanahan karena dengan adanya modernisasi sarana dan prasarana akan memberikan kenyamanan dan kemudahan baik bagi aparatur dalam memberikan pelayanan serta masyarakat sebagai penerima layanan, apalagi di era modern ini semua dituntut oleh kemajuan zaman sehingga Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru yang harus bisa menyesuaikan diri sebagai salah satu instansi pemerintah, saat ini berdasarkan observasi peneliti secara kasat mata jelas dapat terlihat pada Loker Pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru, baik dari segi fisik terdapat nomor antrian digital, informasi-informasi seputar pertanahan bisa dilihat pada layar monitor atau brosur yang memang sudah disediakan di loket, terdapat juga ruangan laktasi, serta tempat bermain mini untuk anak balita.

Semua sarana dan prasarana sangat mendukung dalam keberlangsungan proses pelayanan pertanahan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi yakni dari segi sarana dan prasarana mampu memberikan rasa kenyamanan dalam memberikan pelayanan dan bisa berdampak pula pada penilaian Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru dari

ombudsman dengan pembaharuan yang terus dilakukan dari sarana dan prasarana. Peneliti juga menanyakan perihal diatas Kepada Ibu Ratna Dewi Lestaluhu SH., M.

KN selaku Plt. Kepala Sub Bagian Tata Usaha terkait dengan Sarana dan prasarana yang ada dikantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru sebagai berikut: “.....Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru terus berbenah diri guna meningkatkan kualitas pelayanan, mulai dari sarana fisik, seperti diloket yang menjadi wajah dari sebuah pelayan, sebisa mungkin kami buat keadaan aman, nyaman, dan tentram terhadap masyarakat, sehingga masyarakat yang ingin mengurus sertipikat tanahnya dapat dilayani dengan baik dan sarana yang digunakan juga mumpuni dan memadai”.

Pembaharuan Sarana dan prasarana dikantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru juga sudah sangat baik, dari segi fisik maupun non fisik yang terlihat sangat menunjang dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan akan sangat berdampak kepada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

#### **4. Pola Pikir dan Budaya Kerja**

Berkenaan dengan pola pikir dan budaya kerja aparatur dalam pelayanan pertanahan. Dimana pola pikir dan budaya kerja diorientasikan pada adanya perubahan pola pikir (mind set) aparat dalam melakukan pelayanan yang baik, sebagai bagian dari passion seorang aparat birokrasi dalam menjalankan tugasnya. Selain itu transparansi dalam pelayanan diperlukan juga dalam membangun budaya kerja aparatur, agar pelayanan yang dilakukan dapat lebih menjamin dalam sisi akuntabilitas karena setiap pengguna layanan pertanahan dapat mengetahui jalannya pelayanan. Dengan sistem akuntabilitas kinerja maupun aparat, Pelayanan Pertanahan di Kabupaten Kotabaru kemudian diharapkan mampu memberikan akses yang transparan bagi Pengguna Layanan Pertanahan.

Dalam hal ini peneliti menanyakan langsung kepada salah satu Aparatur/Pegawai BPN yang bertugas sebagai front liner di Loket Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru, menurut bapak Waluyo, S.I.P sebagai berikut: “.....sebisa mungkin kami melayani masyarakat dengan baik dan dapat memberikan informasi seputar pertanahan dengan sejelas-jelasnya termasuk masalah persyaratan dan lain sebagainya, yang sudah menjadi

kewajiban kami dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, tak jarang masyarakat yang datang kesini dan marah-marah karena kurangnya informasi mengenai persyaratan dan lainnya tetap kami dengan hati yang legowo dan mengarahkan pelan-pelan perihal tersebut, dan memberikan pemahaman kepadanya, hal-hal seperti itu sudah sering kami alami, tetapi memang sudah menjadi kewajiban kami dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat walaupun dengan situasi dan kondisi yang tak selalu menyenangkan”.

Disisi lain, pembangunan budaya kerja yang berorientasi pada pengguna layanan akan lebih memaksimalkan pada adanya sisi empati aparat kepada masyarakat, disamping itu juga dapat membangun hubungan interpersonal antara aparatur dan aparatur agar terjaga kekompakan dan sinergitas sebagai pelayan publik, maupun aparatur dan masyarakat sebagai pengguna layanan agar tetap terciptanya hubungan yang baik. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ismail (dalam buku Menuju Pelayanan Prima, 2010 : 69), pengembangan dan pemantapan sistem manajemen pelayanan publik menuju pelayanan prima menekankan pada fokus perhatian yang dapat dilakukan melalui penyiapan sumber daya aparatur yang sadar akan fungsinya sebagai pelayan masyarakat.

## **5. Inovasi Pelayanan Pertanahan**

Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah melakukan penataan kembali konsep pelayanan publik sejalan dengan reformasi birokrasi dengan melakukan terobosan baru dalam bentuk inovasi-inovasi. Bagi sektor publik berinovasi merupakan tuntutan untuk organisasi publik agar berkinerja lebih tinggi. Untuk mewujudkan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, baik mengenai persyaratan prosedur, waktu maupun biaya layanan, serta terwujudnya transparansi dan akuntabilitas layanan maka Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru menciptakan inovasi – inovasi terbaru diantaranya adalah Transformasi Digital dan UMKM.

Dengan demikian bahwa Kabupaten Kotabaru merupakan Kabupaten yang terluas di Provinsi Kalimantan Selatan dan seiring dengan peningkatan populasi jumlah penduduk yang meningkat setiap tahunnya, sehingga banyaknya masyarakat yang ingin

memperoleh pelayanan pensertipikatan tanah yang dimilikinya, maka dari itu setiap pelayan publik dalam hal ini pelayanan pertanahan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru dituntut untuk terus melakukan upaya perbaikan dalam hal pelayanan demi memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Intensitas permohonan pelayanan pertanahan yang begitu tinggi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru dengan rata - rata per bulan mencapai 350-500 berkas proses pendaftaran tanah (20 sampai dengan 22 hari kerja sehingga rata - rata per hari 20-25 berkas proses pendaftaran). Akan tetapi dengan semakin meningkatnya jumlah pemohon, pelayanan pertanahan tidak terlepas dari berbagai permasalahan seperti proses yang lama, prosedur pelayanan berbelit - belit, persyaratan administrasi yang rumit, biaya pelayanan yang mahal dan tidak transparan.

Berbagai permasalahan yang timbul tersebut diakibatkan oleh banyak faktor misalnya faktor pegawainya yang kurang memiliki kesadaran akan tanggung jawabnya sebagai aparatur negara, keterbatasan jumlah pegawai, sarana penunjang maupun prosedur pelayanan yang kurang mendukung. Mengingat berbagai permasalahan yang muncul dalam pelayanan pertanahan maka untuk menekan konflik pelayanan, menekan laporan negatif dan sebagai wujud untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam mengurus sertipikat tanah, Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah melakukan peningkatan kualitas pelayanan, dengan membuat Inovasi Pelayanan Pertanahan.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru selama ini sudah menerapkan standar operasional prosedur. Standar operasional prosedur pelayanan tersebut di atur dalam Peraturan Kepala BPN RI No. 1 Tahun 2010 tentang standar pelayanan dan pengaturan pertanahan. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala - kendala yang harus dihadapi seperti ketika jaringan lemot, listrik mati yang dapat menunda proses pelayanan dan masih banyak masyarakat yang belum memahami prosedur dalam pelayanan pertanahan.

Peningkatan kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru selain dengan penerapan Standar Operasional Prosedur telah dilakukan penerapan Standar

Pelayanan Minimal (SPM). Dengan adanya SPM maka akan terjamin kuantitas atau kualitas minimal dari pelayanan pertanahan yang dapat dinikmati oleh masyarakat, sehingga diharapkan akan terjadi pemerataan pelayanan dan menghindari kesenjangan pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Sejalan dengan Road Map Reformasi Birokrasi tersebut Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru yang merupakan instansi vertikal dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang bertanggungjawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Kalimantan Selatan turut ikut serta dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan BPN RI tersebut. Bukti dan komitmen dalam mempercepat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi tersebut, Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah melakukan beberapa rancangan desain reformasi birokrasi sesuai dengan observasi yang dilakukan peneliti dan akan dikaitkan rekomendasi penerapan reformasi birokrasi tersebut kedalam beberapa temuan penting dalam mengusahakan reformasi birokrasi dalam pelayanan pertanahan yang dimaksud diantaranya yaitu: Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur, Penataan Sistem Manajemen Aparatur, Modernisasi Sarana dan Prasarana, Pola Pikir dan Budaya Kerja, dan Inovasi Pelayanan Pertanahan.

Semua dimensi yang menjadi kriteria Penilaian dari Ombudsman Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru telah fokus melakukan perbaikan disemua kriteria dimensi tersebut serta melengkapi sarana yang masih menjadi atensi dari Ombudsman RI dan besar harapan ditahun berikutnya Kantor Pertanahan Kabupaten Kotabaru bisa mendapatkan perdikat A dari Ombudsman sebagai Kantor Pertanahan yang mampu memberikan standar pelayanan publik kepada masyarakat.

**REFERENSI**

- Batinggi, A. (1998). *Manajemen Pelayanan Umum*. STIA LAN.
- Dwiyanto, A. (2015). *Manajemen Pelayan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Universitas Gajah Mada Press.
- Hardiyansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Gava Media.
- Hermianti, H., Lukman, R., & Rosdianti. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Selatan. *KIMAP*, 3(5), 1901–1912.
- Khitam, M. C. (2012). *Kerjasama antara Pemerintah Daerah, Swasta dan Masyarakat dalam Pengembangan Pariwisata* (Issue Kerjasama antara Pemerintah Daerah, Swasta dan Masyarakat dalam Pengembangan Pariwisata) [Brawijaya]. <http://repository.ub.ac.id/157036/>
- Kountur, R. (2007). *Metode Penelitian. Metode Penelitian*.
- Mulyawan, R. (2016). *Birokrasi dan Pelayana Publik*.
- Nuridin, I. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik ( Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik)*. Penerbit Media Sahabat Cendekia.
- Poma, M. D. (2018). Transparansi Pelaksanaan Program Kelompok Usaha Bersama (KUBE) oleh Dinas Sosial Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, V(1).
- Setiawan, F. (2022). Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Barito Selatan. *Jurnal Mediasosian*, 6(1), 109–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.30737/mediasosian.v6i1.2397>