



DOI: <https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i2>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Kualitas Pelayanan Publik Pascareformasi Birokrasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan

Edy Wijanarko<sup>1</sup>, Samodra Wibawa<sup>2</sup>, Didik G Suharto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Indonesia, edywijanarko89@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, samodra03@yahoo.com

<sup>3</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia, [didikgusuharto@yahoo.com](mailto:didikgusuharto@yahoo.com)

Corresponding Author: edywijanarko89@gmail.com

**Abstract:** *Currently, the results of the Pacitan District Community Index Assessment at the Pacitan District Land Office show a decreasing value. This can be seen from the increasing prevalence of third parties in land legality management. During preliminary research, several informants complained of various concerns, both in the form of criticism and suggestions of dissatisfaction with the delivery of public services, due to bureaucratic changes made by the government in the Pacitan District Land Office. This research aims to evaluate the level of public services provided by the Pacitan District Land Office as well as the implementation of administrative changes made to improve the standard of public services. Implementation of administrative changes made to improve the standard of public services. This research is a descriptive qualitative research with a case study method. Data was obtained through documentation and interviews with several resource persons. This research was conducted in April-September 2023 involving 10 employees of the Pacitan District Land Office involving 10 employees of the National Land Agency Office of Pacitan Regency as resource persons related to bureaucracy. Pacitan as resource persons related to the existing bureaucracy. In addition, this research also involved 15 people who took care of land legality documents. The concept of service quality used as the basis for analysis consists of reliability, responsiveness, assurance, empathy, and physical evidence. Based on the findings of this study, the quality of public services at the Pacitan Regency National Land Agency Office can be said to be good when based on service quality indicators, this can be proven from careful officers, the suitability of services based on SOPs and officer expertise in using tools, namely categorised online and fission-based services.*

**Keyword:** *Public Administration, National Land Agency, Service Quality, Bureaucratic Reforms*

**Abstrak:** Saat ini, hasil Penilaian Indeks Kepuasan Masyarakat Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan menunjukkan penurunan nilai. Hal ini terlihat dari meningkatnya keberadaan pihak ketiga dalam pengelolaan legalitas tanah. Dalam penelitian awal, beberapa informan mengeluhkan berbagai permasalahan, baik dalam bentuk kritik maupun saran ketidakpuasan terhadap penyampaian pelayanan publik akibat perubahan birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Penelitian ini bertujuan untuk

mengevaluasi tingkat pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan serta implementasi perubahan administrasi yang dilakukan untuk meningkatkan standar pelayanan publik. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui dokumentasi dan wawancara dengan beberapa narasumber. Penelitian ini dilakukan pada April-September 2023, melibatkan 10 pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan sebagai narasumber terkait birokrasi. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan 15 orang yang mengurus dokumen legalitas tanah. Konsep kualitas pelayanan yang digunakan sebagai dasar analisis meliputi keandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik. Berdasarkan temuan penelitian ini, kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan dapat dikatakan baik apabila didasarkan pada indikator kualitas pelayanan, yang dapat dibuktikan melalui ketelitian petugas, kesesuaian layanan berdasarkan SOP, dan keahlian petugas dalam menggunakan alat, yaitu layanan berbasis online dan fison.

**Kata Kunci:** Administrasi Publik, Badan Pertanahan Nasional, Kualitas Pelayanan, Reformasi Birokrasi

---

## PENDAHULUAN

Sebagai upaya untuk melindungi setiap warga negara, pemerintah harus mengembangkan pelayanan publik yang lebih berkualitas dan diselenggarakan sesuai dengan prinsip-prinsip umum pemerintahan (Zein & Septiani, 2023). Oleh karena itu, untuk menghindari kerumitan proses pelayanan, Standard Operating Methods (SOP) pemerintah lebih terbuka mengenai metode pelayanan, persyaratan administrasi, rincian harga, dan jangka waktu penyelesaian. Standar Operasional Prosedur, menurut Sailendra, adalah instruksi yang digunakan untuk memastikan operasi operasional organisasi berjalan tanpa hambatan (Sari, 2024). Prosedur Operasi Standar digunakan untuk memberikan tata kelola yang efektif dengan menumbuhkan dedikasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh unit kerja instansi pemerintah (Madjid, 2018).

Banyak instansi saat yang memiliki kapabilitas dari segi penampilan, namun disisi lain banyak aspek yang menjadi nilai-nilai yang diyakini kualitas oleh kebanyakan orang. Penampilan fisik yang dapat langsung disimpulkan dari kepribadian seseorang adalah salah satu kualitas yang dibutuhkan dalam hal pelayanan public (Sudrajat, 2021). Terjadi di Kabupaten Pacitan ketika dilakukan sosialisasi atau pelayanan langsung kepada masyarakat, yang dapat menanamkan pandangan masyarakat tentang tingkat kualitas Administrasi Pertanahan dan membangun paradigma masyarakat mengingat kinerja yang disampaikan oleh staf berkualitas tinggi. Kualitas personel yang mampu memberikan apresiasi kepada masyarakat secara tepat waktu dan akurat juga dapat dilihat dari capaian kinerja (Azizah, 2021).

Fungsi ASN (Aparatur Sipil Negera) dalam pelayanan publik sangat penting karena akan menentukan sejauh mana pihak berwenang dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat serta apakah pemerintah itu sendiri dapat memenuhi tugasnya sesuai dengan tujuannya. Peran ASN sebagai pelayan publik mengimplikasikan bahwa ASN harus memberikan pelayanan publik kepada masyarakat yang dilayaninya. Meningkatnya derajat kehidupan masyarakat yang positif dan pertumbuhan kehidupan masyarakat yang sangat dinamis merupakan tanda-tanda pemberdayaan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa individu semakin sadar akan tanggung jawab dan haknya sebagai warga negara dalam masyarakat, negaranya dan negaranya. Orang-orang menjadi lebih berani mendekati pemerintah dengan permintaan, keinginan, dan impiannya. Masyarakat menjadi lebih kritis terhadap tindakan pemerintah dan lebih bersedia untuk menantang mereka. Pendidikan politik

kontemporer tidak lepas dari kesadaran akan persoalan hak-hak sipil yang ada di masyarakat (Nurdin, 2017).

Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan merupakan organisasi pemerintah yang membantu warga Kabupaten Pacitan dalam legalisasi tanah. Pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan merupakan tolak ukur seberapa berhasil pemerintah memenuhi kebutuhan lingkungannya. Untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat diperlukan reformasi pelayanan publik. Tujuan dari gagasan reformasi pelayanan publik adalah untuk menaikkan dan meninggikan standar pelayanan public (Muhafidin, 2020). Untuk mencapai hal tersebut perlu dilakukan self assessment, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 tahun 2012 tentang tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi terdapat yang menyebutkan bahwa peningkatan mutu pelayanan publik kepada masyarakat merupakan salah satu tujuannya. Opini publik secara keseluruhan akan meningkat sebagai konsekuensi dari peningkatan pelayanan publik karena akan memberikan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang tinggi (Nafisah et al., 2018). Tujuan utama Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan adalah mewujudkan Zona Integritas yang pada akhirnya akan mengarah pada Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Melayani Bersih (WBBM).

Dengan melaksanakan reformasi yang diarahkan pada penataan dan penguatan birokrasi, organisasi, manajemen, pengelolaan sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan. Menurut Permenpan Tahun 2014, “Pedoman Pengembangan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Tugas Birokrasi Bersih di Instansi Pemerintah” Nomor 52 Tahun 2014, diterbitkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan salah satu langkah awal dalam mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang efisien dan dapat melayani masyarakat secara tepat waktu, akurat, dan professional (Farhaini et al., 2022).

Pada saat ini, hasil dari Penilaian Indeks Masyarakat Kabupaten Pacitan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan menunjukkan nilai penurunan. Hal ini dilihat dari semakin maraknya pihak ketiga dalam pengurusan legalitas tanah. Dengan kata lain, sebagian masyarakat tidak melakukan kepengurusan dokumen secara mandiri. Fakta dilapangan menunjukkan, masih banyak masyarakat yang mengeluhkan kualitas pelayanan publik pada lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Hal tersebut menjadi sorotan yang menarik untuk dibahas dan diteliti, apakah Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan sudah melakukan pelayanan publik sesuai dengan peraturan yang ada atau sebaliknya. Adanya fenomena tersebut, maka segala elemen bertanggung jawab untuk mengubah tatanan pelayanan publik. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan sebagai salah satu upaya untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dan meningkatkan indeks kepuasan masyarakat. Meskipun demikian, pada kondisi lapangan berbeda, masyarakat terus mengeluhkan pelayanan publik yang buruk dan tidak sesuai dengan yang semestinya.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kualitatif yang dikenal dengan pendekatan deskriptif. Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memilih informan untuk wawancara yang melibatkan 10 orang pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan sebagai narasumber terkait birokrasi yang ada. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan 15 masyarakat yang melakukan kepengurusan dokumen legalitas tanah. Selain itu peneliti melakukan observasi, dan dokumentasi sebagai data primernya. Adapun data sekunder melalui referensi dari jurnal ilmiah dan buka yang sesuai dengantopik penelitian. Prosedur pengecekan keabsahan data melalui teknik triangulasi sumber. Instrumen penelitian menggunakan pedoman wawancara, dengan sifat pertanyaan

terbuka. Analisis data melalui tahapan reduksi data, penyajian data, verifikasi data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan menawarkan layanan online dan fisik. Kantor Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan menawarkan berbagai layanan sebagai berikut ini.

**Tabel 1. Layanan Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan**

No	Jenis Layanan	No	Jenis Layanan
1	Jual Beli	12	Penggabungan
2	Pewarisan	13	Wakaf
3	Tukar Menukar	14	Konversi
4	Lelang	15	Sita
5	Hibah	16	Pemberian Hak Milik
6	Pembagian Hak Bersama	17	Pemberian dan Pembaharuan Hak Guna Bangunan
7	Pemasukan ke dalam Perusahaan	18	Pemberian dan Pembaharuan Hak Pakai
8	Pemecahan	19	Pemberian Hak Tanah Wakaf
9	Pemisahan	20	Perubahan Hak
10	Perpanjangan Hak Guna dan Hak Pakai	21	Pengurusan Sertifikat Tanah
11	Perpanjangan Hak Guna Usaha	22	Roya

Sumber: Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan, 2024

Pelayanan *online* melalui website Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan yaitu <https://kab-pacitan.atrbpn.go.id/>. Melalui pelayanan *online* ini, masyarakat dapat memilih layanan yang sesuai dengan kebutuhan. Layanan online ini berupa aplikasi seperti Sentuh Tanahku (aplikasi cek sertifikat tanah), Bhumi (peta daring untuk mengecek data geospasial), Gistaru (system informasi geospasial tata ruang), Loketku (mengurus berkas pertanahan secara digital), Mitra (aplikasi mira/ pengguna terdaftar), LAPOR (layanan aplikasi dan pengaduan *online* rakyat), Whatsapp center (layanan informasi dan pengaduan). Pelayanan juga dilakukan secara *offline*. Dengan kata lain, pengunjung Kantor Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan adalah masyarakat yang berusaha menangani segala sesuatu tentang penggunaan tanah.

### Penilaian Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan

Berdasarkan indikator yang terdapat pada konsep kualitas pelayanan, penilaian terhadap kualitas pelayanan sebagai berikut ini.

1. Reliabilitas (*reliability*) Secara khusus, sejauh mana pengukuran tes bertahan setelah diberikan kepada peserta yang sama beberapa kali dalam keadaan yang sama. 10 dari 15 responden atau 66% yang mengikuti sesi tanya jawab mengatakan pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan memuaskan. Hal ini karena pengeluaran yang dikeluarkan masyarakat dalam mengelola birokrasi pertanahan sesuai dengan data yang diberikan oleh dinas.
2. Daya tanggap (*responsiveness*) khususnya kesediaan anggota staf untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang bermanfaat. Sembilan informan menyatakan tidak puas dengan pelayanan yang diterima, menurut temuan wawancara dengan 15 informan. Hal ini ditunjukkan oleh petugas yang memberikan pelayanan tidak sesuai dengan SOP terkait. Menurut temuan wawancara informan, 60% sampel tidak senang dengan pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan.

3. Jaminan (*assurance*) dicapai dengan menawarkan prosedur layanan berkualitas tinggi yang mematuhi persyaratan hukum saat ini. Pegawai Kantor Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan belum memberikan jaminan sesuai dengan ketentuan. Hal ini dilihat dari proses pengurusan dokumen yang tidak sesuai dengan estimasi waktu yang diberikan. Hampir 50% dari masyarakat yang melakukan pengurusan administrasi merasa estimasi dan realita pengurusan administrasi memiliki perbedaan yang signifikan. Pada saat pemohon mengajukan pengurusan dokumen, pegawai memberikan estimasi waktu 2 hingga 3 hari kerja namun pada realitanya peorsespengurusan dokumen bisa sampai 14 hari kerja.
4. Empati (*empathy*) yaitu sikap pegawai terhadap konsumen yang tegas namun penuh perhatian. Hasil wawancara narasumber 11 dari 15 masyarakat yang melakukan pengurusan administrasi, menjelaskan bahwa adanya sikap dan perilaku pegawai yang kurang menunjukan rasa ingin menyelesaikan permasalahan dari masyarakat yang datang. Kurang sapaan dari pelayanan juga dilakukan oleh 50% dari pegawai yang bertugas.
5. Bukti fisik (*tangibles*) yaitu kualitas pelayanan yang berupa penampakan secara fisik. Hampir 70% fasilitas, kondisi fisik kantor Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan belum memenuhi syarat kualitas pelayanan, antara lain kurangnya nomor antrean yang menyebabkan pemohon tidak teratur dan jumlah kursi ruang tunggu yang tidak mencukupi.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan dapat disimpulkan bahwa secara umum standar pelayanan di bawah standar. Pelayanan publik Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan masih memiliki kelebihan dan kekurangan. Fasilitas pelayanan yang kurang memadai, seperti kurangnya mesin nomor antrian dan kurangnya kursi di ruang tunggu, menjadi penyebab rendahnya kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Masalah lainnya adalah keteraturan penyelesaian tugas administrasi, kekasaran staf, dan ketidaktahuan petugas tentang masalah publik. Berbagai instansi pemerintah masih sering kekurangan layanan yang ditawarkan oleh pejabat pemerintah saat ini, gagal memenuhi harapan masyarakat akan keunggulan. Hal ini sesuai dengan penegasan bahwa kinerja aparatur negara, khususnya birokrasi, masih di bawah standar sehingga menimbulkan berbagai keluhan masyarakat yang diberitakan di media serta persepsi negatif terhadap aparatur negara. anggota pemerintahan. Mengingat pelayanan kepada masyarakat merupakan prioritas utama pemerintah, maka perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan (Nawi, 2017).

Menurut informasi yang diberikan, baik keuntungan masyarakat dari pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan maupun pengeluarannya untuk mengurus birokrasi pertanahan adalah wajar. Oleh karena itu, reformasi pelayanan publik diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pelayanan publik yang paling efektif. Memberikan pelayanan (melayani) kebutuhan orang atau masyarakat yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan prinsip dan prosedur dasar yang telah ditetapkan merupakan salah satu definisi pelayanan public (Dewi & Suparno, 2022). Apa yang sudah dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan terus memberikan pelayanan publik yang buruk. Hal ini didasarkan pada penilaian terhadap ketergantungan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti nyata dari pelayanan publik. Evaluasi ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Wulan & Mustam, 2017).

Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan memiliki layanan *online* maupun *offline*. Artinya bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk memilih layanan *online* atau *offline*. Melalui layanan *online*, masyarakat diberi kemudahan dalam proses layanan. Masing-masing layanan memiliki aplikasi yang berbeda yang memudahkan pengguna dalam memilih layanan sesuai kebutuhan. Melalui layanan *online*, masyarakat tidak perlu mengantri di loket. Pelayanan bisa dilakukan dimana saja. Bahkan, saat ini ada layanan KASTA yang lebih memudahkan masyarakat mengurus sertifikat tanah dan sertifikat diantar sampai rumah. Selain menggunakan layanan *online*, masyarakat dapat menggunakan layanan *offline* dimana pengurusan tanah datang langsung ke loket di

Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Dari segi layanan *offline* ini masih terdapat beberapa kekurangan namun juga memiliki kelebihan.

Minimnya jumlah kursi ruang tunggu dan tidak adanya mesin penomoran antrian menunjukkan bahwa fasilitas pelayanan yang ada kurang memadai untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa warga Kabupaten Pacitan mengeluhkan ketepatan waktu pelaksanaan prosedur administrasi pertanahan. Mendapatkan sertifikat dari Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan lebih memakan waktu daripada hanya menyerahkan surat perjanjian. Permasalahan sistem pada saat itu terlihat pada pemberian pelayanan administrasi pertanahan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kualitas pelayanan yang diberikan kepada pegawai Badan Pertanahan Nasional adalah metrik berikut. Orang mungkin mengatakan bahwa tingkat layanan staf di bawah standar. Hal ini didasari oleh sikap antagonis para pekerja Badan Pertanahan Nasional terhadap pihak yang menyelenggarakan sertifikat. Akibat ketidakmampuan petugas memahami keluhan masyarakat, beberapa warga Kabupaten Pacitan merasa kurang puas dengan pelayanan petugas loket di Kantor Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan.

Dilihat dari segi manfaat, pengeluaran yang dikeluarkan masyarakat untuk mengurus birokrasi pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan sesuai dengan fakta yang ada sebelumnya. Tidak ada pengeluaran tambahan karena harga yang dinilai oleh pihak yang mengurus sendiri sertifikatnya masuk akal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelayanan di Kantor Badan Pertanahan Nasional dapat diterima dan memadai dari segi aspek penjaminan. Dalam hal ini, pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan memperlakukan klien dengan jujur. Melalui penjaminan fakta keuangan, Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan berhasil mendapatkan kepercayaan publik dalam hal ini. Membangun kepercayaan publik merupakan salah satu fokus yang selalu ingin diwujudkan demi tercapainya reformasi birokrasi (Wibawa et al., 2020).

### **Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Struktur dan Prosedur**

Reformasi birokrasi adalah usaha untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan pelayanan pemerintahan agar berjalan dengan efektif dan efisien. Perubahan sistem ini dapat dilakukan dengan memperbaiki tata kelola sumber daya manusia didalamnya. Agar terciptanya suatu reformasi birokrasi, maka perlu adanya pembaharuan mekanisme serta prosedur pada alur pelayanan. Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan jelas telah mengalami reorganisasi, mulai dari hirarki manajemen paling atas sampai ke level paling bawah, dengan tujuan untuk memperjelas bahwa reformasi atau reformasi birokrasi sedang dilakukan agar struktur menggambarkan kebutuhan untuk gotong royong dalam unit-unit organisasi. Pada level tertinggi, direktur kantor pertanahan kabupaten Pacitan memiliki kekuasaan paling besar dan dibebani kewajiban paling banyak. Pembagian kerja, hirarki kekuasaan yang jelas, formalisasi yang tinggi, hubungan impersonal, keputusan tentang posisi atau pekerjaan berdasarkan disabilitas, jalur karir bagi pegawai atau pejabat, dan pemisahan yang jelas antara kehidupan organisasi dan pribadi adalah ciri khas dari struktur birokrasi tipikal tanah. kantor. personel di kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan.

Sebagai bagian dari reformasi birokrasi, upaya telah dilakukan untuk memperkecil ukuran birokrasi. Tujuan penyederhanaan birokrasi adalah untuk meningkatkan kinerja pemerintah baik dari segi penghematan pegawai maupun keuangan. Membangun sistem reformasi birokrasi yang kuat (Pangkey & Rantung, 2023). Termasuk melakukan reformasi mendasar dan perbaikan sistem administrasi pemerintahan, merupakan salah satu langkah awal yang dilakukan Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Salah satu komponen tersebut adalah mendesain ulang sistem struktur birokrasi pemerintah. Reformasi birokrasi sistem birokrasi dapat digunakan untuk memahami pembaharuan ini. Reformasi birokrasi kantor pertanahan menunjukkan perlunya mempertahankan aturan yang ada sekaligus menciptakan struktur

birokrasi untuk melakukan perubahan sistemik. Hal ini sejalan dengan tujuan dilakukan perampingan atau penyederhanaan birokrasi dilakukan untuk menjangkau tatanan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang efektif dan efisien agar dapat memberikan pelayanan publik yang cepat dan berkualitas (Rakhmawanto, 2021). Pihak penyelenggara Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan melakukan pembaharuan prosedur yaitu prosedur alur pelayanan pegawai, seperti adanya mesin antri agar pegawai dapat dengan mudah melakukan kontrol terhadap kepatuhan masyarakat. Selain itu, adanya SOP setiap pegawai yang harus menerapkan 4 S 1 T (Salam, Senyum, Sapa, Selesaikan, serta Tepat Waktu).

### **Sumber Daya Manusia**

Perubahan sumber daya manusia membuat staf Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan menjadi lebih profesional secara keseluruhan. Sebelum tahun 2018 tidak pernah ada pendidikan untuk kasir. Pada tahun 2022, pelatihan dilakukan khusus untuk meningkatkan kemampuan petugas loket. Selain itu, kami telah menambah staf kami untuk menyelesaikan persiapan administrasi yang diperlukan dalam kerangka waktu yang ditentukan. Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan telah melakukan reformasi di bidang sumber daya manusia dalam upaya untuk meningkatkan standar profesionalisme di antara semua staf. Tujuan berinvestasi dalam pendidikan karyawan adalah untuk meningkatkan tingkat kompetensi dan profesionalisme di tempat kerja. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi telah meningkatkan fungsi birokrasi, sehingga memungkinkan untuk menerapkan tata kelola yang baik dalam praktiknya (Raharjo, 2022).

Peningkatan kualitas SDM yang terdapat di kantor pertanahan kabupaten pacitan melakukan pengimbangan dengan peningkatan kedisiplinan karyawan. Hal ini sejalan dengan penjelasan bahwa kedisiplinan diperlukan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan “kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang ditetapkan oleh perusahaan” (Aspiyah & Martono, 2016). Kedisiplinan telah diimbangi dengan kuantitas tenaga yang cukup. Karena jika tidak diimbangi maka timbul rasa lelah dari karyawan akibat tumpang tindih pekerjaan (Hairo & Martono, 2019). Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM kantor pertanahan kabupaten pacitan telah terpenuhinya tujuan reformasi birokrasi pada area SDM yaitu sumber daya terintegrasi secara profesional, berkinerja tinggi, kompeten, dan terpenuhinya kesejahteraan sumber daya manusia.

### **Sarana dan prasarana**

Reformasi dari sisi sarana dan prasarana yaitu berupa pengadaan fasilitas penunjang birokrasi pertanahan. Sebelum tahun 2018 belum ada aplikasi yang memudahkan konsumen untuk melayani diri sendiri. Namun, tahun 2022 sudah ada aplikasi KASTA (Kami Antar Sertifikat Tanah Anda). Pada proses reformasi birokrasi, sarana dan prasarana juga merupakan penunjang utama. Sarana yang memadai akan meningkatkan kualitas pelayanan secara fisik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan adanya fasilitas ruang tunggu yang cukup untuk masyarakat. Adanya petunjuk yang ditempelkan pada papan pengumuman guna memudahkan masyarakat membaca alur proses pengurusan administrasi. Jika diperlukan, perlu adanya customer service guna menjawab segala pertanyaan masyarakat sebelum datang ke Kantor Pelayanan Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan.

Penyetaraan standar pelayanan bertujuan memenuhi pelayanan sesuai standar pelayanan. Melalui kepala desa, program sosialisasi akan dilaksanakan untuk mengatasi masalah dengan layanan lokal, maka pemahaman masyarakat terkait dengan pelayanan tersebut sangat penting. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat pengguna layanan Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan.

### **Lingkungan Organisasi**

Reformasi dari segi organisasi dan lingkungannya yaitu dengan mengadakan program penyuluhan. Sebelum tahun 2018, penyuluhan belum pernah diberikan, namun mulai tahun

2021, kepala desa akan memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang hal-hal yang berkaitan dengan proyek pengabdian.

### **Faktor Pendukung Reformasi Birokrasi**

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan, pemerintah telah bekerjasama dengan masyarakat. Hal ini dikarenakan bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, pemerintah membutuhkan dukungan, kritik dan saran dari masyarakat guna mendukung, memperbaiki kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pihak kantor pertanahan meningkatkan komunikasi pemerintah dengan masyarakat sehingga mampu mewujudkan perubahan birokrasi, terdapat hal-hal yang telah menjadi evaluasi internal penyelenggara dalam memberikan layanan untuk masyarakat dan terdapat sebagian masyarakat yang menyampaikan keluhannya untuk melakukan perbaikan pelayanan yang seharusnya dilakukan perubahan. Dalam reformasi birokrasi, publik sebagai pemangku kepentingan, dan lainnya sebagai pendukung terlaksananya reformasi, dan sampai saat ini setelah melakukan reformasi birokrasi di Kantor Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Pacitan terdapat hal-hal yang mendukung maupun menghambat secara eksternal. Hal ini sesuai dengan penjelasan bahwa faktor eksternal yang berpengaruh terhadap reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan meliputi pemerintah dan masyarakat (publik) (Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi, 2008). Sehingga dampak dari itu terdapat lebih dari 50 persen pemohon yang memberikan *feedback* kurang baik terhadap pelayanan publik di Kantor Badan Pertanahan Kabupaten Pacitan. Hal tersebut tentu menjadi koreksi bersama antar pegawai dan pemerintah dalam proses reformasi birokrasi. Hal tersebut juga merupakan faktor penghambat terciptanya reformasi birokrasi. Pelaksanaan pelayanan publik dapat dilaksanakan sesuai dengan birokrasi reformasi karena adanya faktor eksternal, meliputi halberikut ini.

### **Adanya Dukungan Dari Pemerintah**

Pemerintah dapat memberikan dukungan dengan memberikan fasilitas pelatihan pegawai guna meningkatkan mutu serta kualitas setiap pegawai. Pelatihan yang diberikan bisa berupa pelatihan *publik speaking*, pelatihan manajemen waktu serta pelatihan terkait proses administrasi berkas dalam pengurusan pertanahan. Selain pelatihan, pemerintah juga dapat melakukan evaluasi pada setiap pegawai setiap 3 (tiga) bulan guna mengetahui sejauh mana kualitas dari masing-masing pegawai. Selain itu, karena reformasi birokrasi yang diterapkan telah berbasis online dan masyarakat tidak sungkan untuk sampaikan keluhannya sehingga kualitas dalam melakukan pelayanan mengalami peningkatan dikarenakan pemanfaatan teknologi menjadi penting. Tentu saja, untuk mendapatkan hasil terbaik, setiap layanan harus menyertakan fasilitas yang dapat membuat bekerja lebih menyenangkan. Kegembiraan bersama para pekerja untuk berusaha memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggan yang membutuhkan pelayanan merupakan unsur pertama yang mendorong berkembangnya kualitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan. Bahkan sampai saat ini Administrasi Pertanahan telah mengembangkan aplikasi khusus administrasi pertanahan yang dapat digunakan oleh masyarakat luas tanpa kesulitan, mengingat semakin berkembangnya kemajuan teknologi yang semakin memudahkan masyarakat dalam mencari informasi, bahkan dalam pengurusan dokumen dan dokumen. layanan lainnya.

### **Adanya Dukungan Dari Masyarakat**

Masyarakat merupakan elemen yang penting dalam proses pelayanan. Penilaian baik atau buruknya suatu pelayanan publik ada ditangan masyarakat. Oleh karena itu, penting adanya dukungan dari masyarakat dengan memberikan *feedback* terhadap pelayanan yang diberikan. Masyarakat dapat mengungkapkan keluhan terhadap pelayanan dari pegawai kepada instansi terkait. Masyarakat juga bisa langsung memberikan saran atau masukan kepada masing-masing pegawai guna terciptanya birokrasi reformasi.

Gambaran pelaksanaan perubahan birokrasi yang telah dilakukan menghasilkan terciptanya kualitas pelayanan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang unggul sesuai dengan

rencana. Perbaikan birokrasi yang berhasil dapat meningkatkan tingkat pelayanan. Reformasi birokrasi berupa peningkatan kemampuan/kompetensi dapat mendorong SDM untuk berlomba-lomba memberikan pelayanan terbaik untuk publik. Keuntungannya, organisasi dapat mewujudkan tujuannya dalam melayani masyarakat secara optimal. Namun demikian, jika persaingan kompetisi antar SDM ini berlebihan menjadi persaingan tidak sehat justru dapat mengganggu jalannya pelayanan. Nilai positif dari peningkatan kedisiplinan SDM dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena dengan disiplin, karyawan secara konsisten bekerja sesuai target waktu yang telah ditentukan. Penyetaraan standar pelayanan berarti suatu organisasi mengusahakan pelayanan sesuai dengan tolok ukur yang digunakan sebagai standar baik dari segi fasilitas maupun layanan (Malohing et al., 2022). Hal ini merupakan hal yang paling terlihat di antara tata laksana reformasi birokrasi yang lain karena langsung dirasakan manfaatnya oleh masyarakat pengguna jasa.

Nilai positif dari perampingan birokrasi yaitu meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pemerintah baik secara tenaga maupun anggaran (Widanti, 2022). Namun demikian, kekurangan dari pelaksanaan ini yaitu bahwa dalam dunia pemerintahan, perampingan birokrasi masih mempertahankan kepentingan politis sehingga jalannya reformasi birokrasi belum optimal. Oleh karena itu, masyarakat sebagai pemangku kepentingan harus dapat mengawasi jalannya reformasi birokrasi ini.

## KESIMPULAN

Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan belum memberikan pelayanan publik yang prima. Kantor Pertanahan Kabupaten Pacitan telah melaksanakan reformasi birokrasi dari segi SDM (kualitas dan kuantitas), segi fasilitas, dan layanan public. Adapun Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan supaya menciptakan pegawai yang kompeten dan ramah akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan layanan di masyarakat setempat. Menyesuaikan jarak antara titik-titik di darat mungkin dimulai dengan lokasi terdekat dan berlanjut ke lokasi yang lebih jauh. Pimpinan Badan Pertanahan Nasional menumbuhkan budaya melaporkan tugas yang diberikan kepada pejabat Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Pacitan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan, menjamin kepastian hukum berdasarkan tanah yang dihibahkan, dan menjadikan pegawai merasa bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan. Telah menangani prosedur administrasi pertanahan Kabupaten Pacitan.

## REFERENSI

- Aspiyah, M., & Martono, S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Pelatihan pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i4.12712>
- Azizah, S. N. (2021). *Manajemen Kinerja*. Pekalongan: Penerbit NEM.
- Dewi, R. C., & Suparno, S. (2022). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>
- Farhaini, A., Putra, B. K., & Aini, D. (2022). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Halodoc di Kota Mataram. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.37676/professional.v9i1.2416>
- Hairo, A. M., & Martono, S. (2019). The Effect of Environment, Training, Motivation, and Satisfaction on Work Productivity. *Management Analysis Journal*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.15294/maj.v8i1.26390>
- Madjid, D. A. (2018). *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Samudra Biru.
- Malohing, M. C., Milwan, M., & Wibowo, S. (2022). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Pegawai Kantor Kecamatan Malinau Barat Kabupaten Malinau. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 8(3), 813–822.

- Muhafidin, D., & Yadiman. (2020). *Etika Administrasi Publik: Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nafisah, A. A., Dirlandudin, D., Sjafari, A., Hadiono, A., & Hendrarso, P. (2018). Survei Kepuasan Masyarakat Atas Pelayanan Pemerintahan Desa di Lingkungan Kabupaten Pandeglang Tahun 2017. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(1). <https://doi.org/10.31506/jap.v9i1.4725>
- Nawi, R. (2017). *Perilaku Kebijaksanaan Organisasi*. Makassar: Sah Media.
- Nurdin, I. (2017). *Etika Pemerintahan: Norma, Konsep, dan Praktek bagi Penyelenggara Pemerintahan*. Lampung: Lintang Rasi Aksara Books.
- Pangkey, I., & Rantung, M. I. R. (2023). *Manajemen Pelayanan Publik*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/517>
- Raharjo, M. M. (2022). *Manajemen Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rakhmawanto, A. (2021). Perampingan Birokrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 15(2 November), Article 2 November. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/342>
- Sari, A. R. (2024). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Sudrajat, A. R. (2021). *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep & Analisis*. Badung: Nilacakra.
- Wibawa, S., Prasetyo, A. G., & Nur'aini, D. A. (2020). The Roots of Administrative Reform in Indonesia. *International Journal of Innovation*, 13(11).
- Widanti, N. P. T. (2022). Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.54783/ap.v3i1.11>
- Wulan, R. R., & Mustam, M. (2017). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dalam Rangka Reformasi Birokrasi Di Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(3), Article 3. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i3.16740>
- Zein, H. M. Z., & Septiani, S. (2023). *Ilmu Administrasi Negara*. Banten: Sada Kurnia Pustaka.