PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN SDM TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PENSERTIFIKATAN HAK ATAS TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KENDAL

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik

Diajukan Oleh :

PRASETYANINGSIH

D4E007062

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2009

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN SDM TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PENSERTIFIKATAN HAK ATAS TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KENDAL

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Ilmu Administrasi

Diajukan Oleh :

PRASETYANINGSIH

D4E007062

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

2009

P E R N Y A T A A N

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Maret 2009

PRASETYANINGSIH

D4E007062

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN SDM TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PENSERTIFIKATAN HAK ATAS TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KENDAL

Dipersiapkan dan disusun oleh

PRASETYANINGSIH

D4E007062

telah dipertahankan di depan Tim Penguji

pada tanggal : 30 Maret 2009

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Prof. Drs . Y. Warella, MPA,PhD

Sekretaris Penguji,

Dra. Susi Sulandari. MSi

Anggota Tim Penguji lain :

1. Dra. Tri Yuniningsih, MSi

2. Dr. Endang Larasita, MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 30 Maret 2009

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro

Semarang

Prof. Drs . Y. Warella, MPA,PhD

NIP. 130 227 811

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

1. *Kerjakanlah suatu kebajikan hanya karena ALLAH SWT.*
2. *Ridha ALLAH SWT tergantung pada ridha kedua ibu bapak.*
3. *Barang siapa menginginkan dunia ia harus berilmu, barang siapa menginginkan akhirat ia harus berilmu dan barang siapa menginginkan kedua-duanya ia harus berilmu.*
4. *Orang yang berhasil adalah orang yang pernah mengalami kegagalan dan Ia belajar untuk jadi lebih baik.*

Persembahan :

Tesis ini kupersembahkan untuk :

1. *Suami ku Sonny Djoko Marlijanto, SH dan Anak-anakku Edwin Ferdianto Pradana, Fanny Chynthia Ferdiana, dan Herdyn Ferdiansyah Marlinanda yang kusayangi.*
2. *Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal*
3. *Teman-teman seperjuangan MAP UNDIP*
4. *Almamater tercinta*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga Tesis dengan judul "PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN SDM TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PENSERTIPIKATAN HAK ATAS TANAH PADA KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KENDAL" ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, antara lain kepada :

1. Rektor Universitas Diponegoro, Prof. Dr. Dr. Susilo Wibowo, MS, Med, Sp.And. atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan magister di Universitas Diponegoro Semarang.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro, Prof. Drs . Y. Warella, MPA,PhD, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya selama mengikuti dan menyelesaikan pendidikan magister di Universitas Diponegoro Semarang.
3. Prof. Drs . Y. Warella, MPA,PhD dan Dra. Susi Sulandari, MSi selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dan saran hingga terselesainya tesis ini.

4. Untuk suamiku Sonny Djoko Marlijanto, SH dan anak-anakku tercinta, Edwin Ferdianto Pradana, Fanny Chynthia Ferdiana, dan Herdyn Ferdiansyah Marlinanda yang telah tulus mendoakan dan mewarnai kehidupan penulis setiap saat setiap waktu demi suksesnya pendidikan yang penulis tempuh ini.
5. SANTOSA, SH. Selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yang telah memberikan ijin dan bantuan baik moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Semua pihak yang telah membantu dan memberikan motivasi dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan Tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga dukungan, bantuan, dan bimbingan dari seluruh pihak yang telah diberikan kepada penulis senantiasa menjadikan keberkahan dan kebermaknaan bagi kesuksesan hidup.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan, baik dalam pengolahan maupun penyajian data. Oleh karena itu segala saran yang bersifat membangun senantiasa diharapkan demi sempurnanya tesis ini. Semoga penyusunan tesis ini mempunyai manfaat secara akademis maupun praktis.

Semarang, Maret 2009

Penulis

RINGKASAN

Judul penelitian ini adalah "Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan dan Kemampuan SDM Terhadap Efektivitas Pelayanan Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal", penelitian ini difokukan pada hubungan efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah dengan tiga faktor yang mempengaruhinya yaitu struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM. Adapun yang melatar belakangi dilakukan penelitian ini adalah, karena porsentase pelayanan pensertfikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal baru mencapai 166,696 bidang (33,7%).

Dari permasalahan diatas dapat diidentifikasikan masalah yang timbul adalah pelayanan yang kurang efektif yang diduga karena (a) waktu penyelesaian hak atas tanah tidak sesuai dengan kenyataannya, (b) adanya penambahan persyaratan diluar standar prosedur, (c) sikap pegawai yang kurang mendukung adanya perubahan struktur organisasi, (d) perbedaan persepsi dari masing-masing pegawai terhadap penataan struktur organisasi, (e) kurang adanya perhatian pimpinan dalam memberikan dorongan terhadap bawahan sehingga bawahan kurang mampu mengembangkan dirinya dalam mempromosikan jabatan, (f) kelemahan pimpinan dalam memberikan teguran pada bawahan yang melakukan masalah, (g) adanya penempatan pegawai dalam suatu seksi yang tidak sesuai dengn disiplin ilmunya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatari, yaitu penelitian yang menguji hipotesis tentang hubungan dan sebab akibat antar variabel yang akan diteliti dengan mengacu pada hipotesis yang telah ditentukan, dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel dengan adanya angka dan melakukan analisis dengan perhitungan statistik. Instrumen penelitian adalah penelitian sendiri dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi sebagai instrumen pengumpulan data. Sedangkan teknik analisis data menggunakan statistik non parametris dan agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat pada saat melakukan analisis korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat, dalam penelitian ini penulis menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (Statistical Package for Sosial Sciences) setelah diperoleh data kedua variabel tersebut.

Dalam penelitian yang dilakukan terhadap 50 responden yang diambil secara acak (kecuali para pimpinan) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan membagikan 24 pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui pendapat tentang pengaruh struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan sumber

daya manusia terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah. Setelah dilakukan penelitian dan dilakukan uji statistik yang didukung data-data kuantitatif, didapat pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini serta dilakukan uji hipotesis antara struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan sumber daya manusia terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Untuk korelasi tunggal atau sederhana akan digunakan teknik statistika koefesien korelasi rank Kendall Tau sedangkan uji korelasi berganda akan digunakan statistika koefesien konkordasi kendall.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas struktur organisasi , kepemimpinan, dan kemampuan SDM terhadap efektivitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Rekapitulasi variabel menunjukkan variabel efektivitas pelayanan (Y) sebanyak 22 (44%) responden mengatakan efektif, variabel struktur organisasi (X1) sebanyak 34 (68%) responden mengatakan sangat baik, variabel kepemimpinan (X2) sebanyak 42 (84%) mengatakan baik, dan variabel kemampuan SDM (X3) sebanyak 31 (62%) mengatakan mampu. Kesimpulan dari hasil analisa di atas, bahwa pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal cenderung optimal. Hasil tersebut dapat dijadikan rujukan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan agar kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dapat meningkat.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelayanan persertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Adapun yang melatar belakangi dilakukan penelitian ini adalah, karena prosentase pelayanan sertifikat hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal baru mencapai 166,696 bidang (33,7%).

Dari permasalahan di atas, diidentifikasi masalah yang timbul adalah pelayanan yang kurang efektif yang diduga dikarenakan faktor; (a) Waktu penyelesaian pensertifikatan hak atas tanah tidak sesuai dengan kenyataan; (b) Adanya Penambahan persyaratan diluar standar prosedur; (c) Sikap pegawai yang kurang mendukung adanya perubahan struktur organisasi; (d) Perbedaan persepsi dari masing-masing pegawai terhadap penataan struktur organisasi; (e) Kurang adanya perhatian pimpinan dalam memberikan dorongan terhadap bawahan sehingga bawahan kurang mampu mengembangkan dirinya dalam mempromosikan jabatan; (f) Kelemahan pimpinan dalam memberikan teguran pada bawahan yang melakukan kesalahan; (g) Adanya penempatan pegawai dalam suatu seksi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya. Dari identifikasi permasalahan tersebut yang menjadi pokok permasalahan adalah akibat dari lemahnya struktur organisasi, lemahnya kepemimpinan, dan lemahnya kemampuan SDM.

Tujuan penelitian, adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas dan variabel terikat pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Adapun kegunaan penelitian ini memberikan suatu gambaran dan informasi mengenai prosedur dan mekanisme pengurusan maupun standar pelayanan, serta hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran dan informasi mengenai prosedur dan mekanisme pengurusan maupun standar pelayanan, serta hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dalam peningkatan pelayanan pensertifikatan hak atas tanah

Metode penelitian digunakan metode explanatori, dan lokasi penelitian serta sampel adalah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan membagikan kuesioner kepada 50 sampel. Dalam menganalisa data hasil kuesioner digunakan alat bantu komputer dengan program SPSS Ver 15,0. Teknik analisa digunakan teknik *Statistik non Parametik*, karena data yang didapat tidak normal dan berskala ordinal. Pengukuran skala ordinal korelasi tunggal menggunakan *Korelasi Rank Kendall*, sedang korelasi ganda menggunakan *Koefisien Konkordansi Kendall*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara variabel bebas struktur organisasi , kepemimpinan, dan kemampuan SDM terhadap efektivitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Rekapitulasi variabel menunjukkan variabel efektivitas pelayanan (Y) sebanyak 22 (44%) responden mengatakan efektif, variabel struktur organisasi (X1) sebanyak 34 (68%) responden mengatakan sangat baik, variabel kepemimpinan (X2) sebanyak 42 (84%) mengatakan baik, dan variabel kemampuan SDM (X3) sebanyak 31 (62%) mengatakan mampu. Kesimpulan dari hasil analisa di atas, bahwa pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal cenderung optimal. Hasil tersebut dapat dijadikan rujukan untuk meningkatkan efektifitas pelayanan agar kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dapat meningkat.

Kata Kunci : Efektivitas Pelayanan.

ABSTRACT

This study aimed to find out factors that affect effectiveness of land property rights certification service at Agrarian Office of Kendal Regency. The study was developed under low percentage of the service on land property rights at Agrarian Office of Kendal Regency, which has only fulfilled 166.696 squares (33.7% of the total area).

According to the scope of the problem mentioned above, this study attempted to identify problems found during the service implementation in land property certification, as follows: (a) time of additional requirements beyond standard procedures; (b) untimely completion of land property rights certification; (c) improper staff attitudes that were not supportive due to change in organizational structure; (d) different perceptions of the subordinates of the organizational structure management; (e) lack of attention from the superiors to the subordinates so that their career development was limited; (f) superior weaknesses in giving rewards and punishments to the subordinates; and (g) staff misplacement by placing the wrong persons notwithstanding their specialties. These eight problems identified during the observation were believed to deal with weak organizational structure, weak leadership, and low human resources quality.

This study aimed to find out the effect of independent and dependent variables on the certification process of land property rights at Agrarian Office of Kendal Regency. The study was expected to give a clearer illustration and more detailed information about the procedure and mechanism of land certification service and administration. The study assumed that its results might be useful for Agrarian Office of Kendal Regency in improving its service quality in providing the land certification.

This study applied an explanatory method, by performing an on-location sampling at Agrarian Office of Kendal Regency. To support the research, the study applied a questioner-dissemination technique, which was disseminated to fifty samples at the office. Data obtained from the questioner completion were then processed by the help of Windows-based SPSS Version 15.0 data processor. The data could not be treated normal and ordinal, so the study used a non-parametrical statistic technique. The single correlation ordinal scale was determined by Kendall Rank Correlation, whereas the multiple correlation scale was determined by Kendall Concordance Coefficient.

The study resulted in a positive and significant relationship between the independent variables (organizational structure, leadership, and human resource ability) and the effectiveness of service at Agrarian Office of Kendal

Regency. Recapitulation of the service effectiveness (Y) resulted in twenty-two (44%) respondents reporting effective, the leadership (X1) resulted in forty-two (84%) respondents reporting good, and HR ability (X2) resulted in thirty-one (62%) respondents reporting capable. In conclusion, the service quality of the land property rights at Agrarian Office of Kendal Regency tended to be optimum. The result could be a reference for improving the effectiveness of the service in order to fulfill the needs for land property certificates at Agrarian Office of Kendal Regency.

Keywords: Service Effectiveness.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERNYATAAN ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv
KATA PENGANTAR v
RINGKASAN vii
ABSTRAKSI ix
ABSTRACT xi
DAFTAR ISI xiii
DAFTAR TABEL iii
DAFTAR GAMBAR xix
DAFTAR GRAFIK xx

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah …….. 1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah 9
1. Identifikasi Masalah 9
2. Perumusan Masalah 11
C. Tujuan Penelitian …….. 12
D. Kegunaan Penelitian ……. 13

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori
1. Efektifitas Pelayanan …….. 14
a. Pelayanan Publik 14
b. Efektivitas Pelayanan …….. 23
2. Struktur Organisasi…….. 33
3. Kepemimpinan……. 37
4. Kemampuan SDM…… 41

5. Hubungan Antar Variabel…….. 47
a. Hubungan Antara Struktur Organisasi dengan Efektifitas Pelayanan ……. 47
b. Hubungan Antara Kepemimpinan dengan8 Efektifitas Pelayanan ……. 49
c. Hubungan Antara Kemampuan SDM dengan Efektifitas Pelayanan ……. 48
B. Hipotesis
1. Hipotesis Minor…… 50
2. Hipotesis Mayor …….. 51
BAB III : METODE PENELITIAN
A. Pendekatan Penelitian …… 52
B. Fokus Penelitian …… 54
C. Lokasi Penelitian ……... 55
D. Variabel Penelitian …… 55
1. Definisi Konsep …….. 55
2. Definisi Operasional …… 56
E. Sumber dan Jenis Data Penelitian …….. 60
1. Sumber Data……. 60
2. Jenis Data…….. 62
F. Instrumen Penelitian …… 63
G. Populasi dan Teknis Sampel…….. 63
1. Populasi…… 63
2. Sampel…….. 64
H. Tehnik Pengumpulan Data …… 65
1. Kuesioner……. 65
2. Wawancara……... 65
3. Dokumentasi…… 66

I. Analisis Data ……. 66
1. Teknik Pengolahan Data…….. 66
2. Teknik Analisis Data…… 69
a. Koefisien Rank Kendall …….. 69
b. Koefisien Konkordansi Kendall ……. 71

BAB IV : DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

A. Kondisi Umum Wilayah Kabupaten Kendal…….. 73
1. Letal Geografis dan Kondisi Umum …… 73
2. Keadaan Sosial Ekonomi ……. 76
3. Tugas dan Fungís Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal..... 76
4. Potensi Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal 78
5. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran …… 79
a. Visi …….. 79
b. Misi ……. 80
c. Tujuan…….. 81
d. Sasaran ……..... 82
6. Data Informasi Pertanahan …… 82
7. Rancangan Strategi Tahun 2007 – 2008 …….. 83
B. Gambaran Umum Responden …….. 88
1. Pendidikan Treakhir …… …… 88
2. Umur Responden …… ……. 89
3. Jenis Kelamin Responden ……. 89

BAB V : PENUTUP

A. Analisis Data .....……. 92
1. Struktur Organisasi (X1) ……..…… 92
2. Kepemimpinan (X2) …..……. 96
3. Kemampuan SDM (X3) ……..... 100
4. Efektifitas Pelayanan (Y) ……..... 104
B. Rekapitulasi Variabel 109
1. Rekapitulassi Variabel Struktur Organisasi (X1) 109
2. Rekapitulassi Variabel Kepemimpinan (X2) 111

3. Rekapitulassi Variabel Kemampuan SDM (X3) 113
4. Rekapitulasi Variabel Efektifitas Pelayanan (Y) 115
C. Korelasi Tabel Silang 117
1. Korelasi Tabel Silang Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan 117
2. Korelasi Tabel Silang Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan 118
3. Korelasi Tabel Silang Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan 119
D. Korelasi Rank Kendall 120
1. Perhitungan Korelasi Dengan Menggunakan Rumus Rank Kendall 120
a. Korelasi antara Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan 120
b. Korelasi antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan 121
c. Korelasi antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan 122
E. Korelasi Secara Bersama-sama Antara Variabel StrukturOrgainsasi (X1), Variabel Kepemimpinan (X2) Dan Variabel Kemampuan SDM (X3) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y**) .**..... 123
BAB VI : PENUTUP
A. Kesimpulan..... 125
B. Saran..... 127
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 : Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan (SPOPP) di Lingkungan Badan Pertanahan Nassional 5

Tabel 1.2 : Prosentase Jumlah Produk Sertifikat Hak Atas Tanah per Kecamatan Kab. Kendal Th. 2008 (s/d Agustus 2008) 7

Tabel 1.3 : Perbandingan Jumlah Bidang Tanah sudah bersertifikat dan belum bersertifikat sampai dengan Agustus 2008 8

Tabel 2.1 : Kerangka Teori Efektivitas Pelayanan 50

Tabel 3.1 : Matrik Kuesioner Penelitian 59

Tabel 4.1 : Pembagian Wilayah dan Luas Kecamatan Kabupaten Kendal 75

Tabel 4.2 : Jenis Kegiatan Pelayanan 87

Tabel 4.3 : Pendidikan Terakhir 88

Tabel 4.4 : Umur Responden 89

Tabel 4.5 : Jenis Kelamin Responden 90

Tabel 5.1 : Cara melaksanakan koordinasi antar petugas / pegawai 92

Tabel 5.2 : Jumlah petugas yang menerima tugas sesuai tupoksi 93

Tabel 5.3 : Kejelasan dalam mengerjakan tugas sesuai tupoksi 94

Tabel 5.4 : Kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan 95

Tabel 5.5 : Kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan 95

Tabel 5.6 : Keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya 96

Tabel 5.7 : Keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan 97

Tabel 5.8 : Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi 97

Tabel 5.9 : Kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan cepat dan tepat 98

Tabel 5.10: Kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan 99

Tabel 5.11: Koordinasi dengan instansi lain 99

Tabel 5.12: Kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris 100

Tabel 5.13: Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan 101

Tabel 5.14: Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis 101

Tabel 5.15: Keterampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja 102
Tabel 5.16: Keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan 103
Tabel 5.17: Kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan 103
Tabel 5.18: Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi 104
Tabel 5.19: Ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan ... 105
Tabel 5.20: Kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak 105
Tabel 5.21: Kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan 106
Tabel 5.22: Kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap 107
Tabel 5.23: Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan 107
Tabel 5.24: Kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat 108
Tabel 5.25: Rekapitulasi Struktur Organisasi 109
Tabel 5.26: Rekapitulasi Kepemimpinan 111
Tabel 5.27: Rekapitulasi Kemampuan SDM 113
Tabel 5.28: Rekapitulasi Efektivitas Pelayanan 115
Tabel 5.29: Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Efektivitas Organisasi 117
Tabel 5.30: Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Organisasi 118
Tabel 5.31: Hubungan antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Organisasi 119
Tabel 5.32: Angka Korelasi Antara Struktur Organisasi (X1) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y) 120
Tabel 5.33: Angka Korelasi Antara Kepemimpinan (X2) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y) 121
Tabel 5.34: Angka Korelasi Antara Kemampuan SDM (X3) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y) 122
Tabel 5.35: Korelasi Secara Bersama-sama antara X1, X2, X3 dengan Y 123

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1: Hipotes Minor 51
Gambar 2.2: Hipotes Mayor 51
Gambar 4.1: Bagan Struktur Organisasi Kantor Pertanahan
Kabupaten Kendal 91

DAFTAR GRAFIK

Halaman

Grafik 5.1 : Rekapitulasi Struktur Organisasi 110
Grafik 5.2 : Rekapitulasi Kepemimpinan 112
Grafik 5.3 : Rekapitulasi Kemampuan SDM 114
Grafik 5.4 : Rekapitulasi Efektifitas Pelayanan 116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemerintah yang baik (good governance) merupakan issue yang penting dalam pengelolaan administrasi publik. Untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintah yang baik adalah dengan meningkatkan tingkat pengetahuan masyarakat, disamping adanya pengaruh globalisasi. Semangat reformasi telah mewarnai pandangan aparatur pemerintah . Untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu dalam kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Untuk menciptakan pemerintah yang baik (good governance) dibutuhkan komitmen dari semua fihak baik dari pemerintah maupun masyarakat. Pemerintah yang baik dibutuhkan adanya koordinasi yang baik, integrasi, profesionalisme serta etos kerja dan moral yang tinggi.

Pensertipikatan tanah merupakan salah satu kegiatan pembangunan pertanahan dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat. Dalam Pasal 19 Undang-undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria (UUPA) menetapkan bahwa untuk menjamin kepastian hukum oleh Pemerintah diadakan pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Sehubungan dengan hal tersebut Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI) yang berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional, ditugaskan untuk melaksanakan urusan pemerintah di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral, antara lain melanjutkan penyelenggaraan pendaftaran tanah sesuai dengan amanat Pasal 19 tersebut.

Pendaftaran tanah diselenggarakan hendaknya memperhatikan prinsip bahwa tanah secara nyata dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, berperan secara jelas untuk terciptanya tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan, menjamin keberlanjutan kehidupan masyarakat, berbangsa dan bernegara untuk meminimalkan perkara, masalah, sengketa dan konflik pertanahan. Selain dari pada itu pendaftaran tanah juga merupakan pelaksanaan dari 11 Agenda BPN-RI, khususnya untuk meningkatkan pelayanan pendaftaran tanah secara menyeluruh, dan penguatan hak-hak rakyat atas tanah.

Sejalan dengan itu dalam Peratutan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 juga dijelaskan bahwa Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia (BPN-RI) adalah Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Presiden, sedangkan Kantor Pertanahan mempunyai tugas antara lain melaksanakan sebagian tugas Badan Pertanahan Nasional di wilayah Kabupaten/ Kota. Adapun tujuan Organisasi Kantor Pertanahan yaitu mewujudkan amanat pasal 33 ayat (3) UUD 1945 dengan sasaran terwujudnya Catur Tertib Pertanahan, meliputi

Tertib Administrasi Pertanahan, Tertib Hukum Pertanahan, Tertib Penggunaan Tanah dan Tertib Pemeliharaan Tanah dan Lingkungan Hidup. Sedangkan fungsi yang diemban adalah menyiapkan dan melaksanakan pengaturan penguasaan tanah, penatagunaan tanah, pengurusan hak-hak tanah, pengukuran dan pendaftaran tanah serta kegiatan ketatausahaan.

Dalam pasal 33 ayat (3) UUD 1945 tersebut mengamanatkan bahwa Negara sebagai organisasi seluruh rakyat pada tingkat tertinggi mempunyai kewenangan untuk mengelola pelayanan bagi kesejahteraan bangsa Indonesia. Hal ini dimaksudkan agar tanah dapat memberikan manfaat bagi sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Tugas utama yang hakiki dari sosok aparatur, sebagai abdi negara dan abdi masyarakat telah jelas digariskan dalam pembukaan UUD 1945 alenia keempat, yang meliputi 4(empat) aspek pelayanan pokok aparatur terhadap masyarakat, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Dalam masyarakat Indonesia yang masih dalam tarap berkembang, tanah merupakan faktor yang penting dalam kehidupan manusia, baik sebagai tempat tinggal maupun tempat berusaha dalam kehidupannya. Sementara itu tuntutan pelayanan kepada masyarakat sudah berada dalam stadium yang mendesak.

Desakan itu tidak hanya menyangkut kecepatan pelayanan saja, akan tetapi juga hal-hal lain seperti transparansi prosedur, biaya, waktu yang sudah semestinya dijelaskan masyarakat yang dalam hal ini berfungsi sebagai pelanggan. Tuntutan tersebut berlaku untuk semua jasa pelayanan termasuk pelayanan publik seperti Badan Pertanahan Nasional yang layanan utamanya adalah memberikan sertifikat hak atas tanah sebagai bukti kepemilikan tanah.

Masyarakat selama ini beranggapan bahwa sangat sulit memahami pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi publik. Masyarakat pengguna jasa sering dihadapkan pada begitu banyak ketidakpastian ketika mereka berhadapan dengan birokrasi. Sangat sulit memperkirakan kapan pelayanan itu bisa diperolehnya. Begitu pula dengan biaya dan waktu seringkali tidak bisa terjangkau oleh masyarakat sehingga banyak orang yang kemudian enggan berurusan dengan birokrasi publik.

Pada hakekatnya Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal telah berupaya melakukan tugas pokok dan fungsinya dengan sebaik-baiknya, namun pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut belum sepenuhnya terlaksana secara optimal karena adanya berbagai kendala dan keterbatasan sarana dan prasarana kantor. Untuk itu Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal berusaha terus menerus melakukan perbaikan kinerja dengan cara memaksimalkan pelayanan prima baik melalui penyederhanaan sistem pelayanan, peningkatan kualitas sumber daya manusia maupun pembuatan kebijakan dan peraturan-peraturan. Pelayanan prima tersebut dalam pelaksanaannya di Kantor Pertanahan telah dituangkan dalam lampiran Keputusan Kepala Badan

Pertanahan Nasional Nomor 1 Tahun 2005 tentang Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan (SPOPP).

Walaupun sudah diberlakukan Standar Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan (SPOPP), namun kenyataannya waktu penyelesaian tidak bisa tepat sesuai dengan SPOPP yang distandarkan, sehingga pelayanan pensertifikatan hak atas tanah yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dianggap kurang efektif,dilihat dalam tabel I.1

Tabel 1.1
Standard Prosedur Operasi Pengaturan dan Pelayanan
Di lingkungan Badan Pertanahan Nasional

NO	SEKSI / SUB. BAG	JENIS KEGIATAN	Standard	Realita
1	Survei Pengukuran & Pemetaan	1. Pengukuran	25 hari	25 hari
2	Hak Tanah & Pendf. Tanah	1. Konversi melalui: - Penegasan hak - Pengakuan hak 2. Peralihan hak 3. Roya 4. Hak Tanggungan 5. Perolehan hak krn. waris 6. Pendaftaran SK 7. Pendaftaran SKPT 8. Pendf. Sert. Hilang 9. Peningkatan&penurunan hak 10. Pemisahan &penggabungan Tanah yang bersertifikat 11. Pemberian Hak Atas Tanah	 120 hari 120 hari 20 hari 7 hari 7 hari 20 hari 20 hari 6 hari 50 hari 20 hari 35 hari 120 hari	 180 hari 180 hari 240 hari 7 hari 7 hari 25 hari 30 hari 10 hari 65 hari 35 hari 35 hari 200 hari
3	Pengaturan&Penataan Pertanahan	1. Ijin penetapan lokasi 2. Ijin prubahan pnggunaan tanah 3. Ijin lokasi	- - -	- - -
4	Pengendalian Dan Pemberdayaan	Konsolidasi Tanah	-	-
5	Sengketa,Konflik & Perkara	Pnyelesaian masalah pertanahan	-	-

6	Sub. Bag. Tata Usaha	Administrasi Kantor	-	-

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

Kebijakan Pemerintah di bidang pendaftaran tanah seperti yang tertuang dalam pasal 19 Undang-Undang Pokok Agraria No. 5 tahun 1960 yang kemudian diatur dalam aturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1961 jo. Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah, dalam memberikan kepastian hak atas tanah, pelaksanaanya belum dapat memberikan hasil yang memuaskan. Hal ini bisa dibuktikan dengan melihat pelayanan pensertifikatan hak atas tanah yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

Apabila dibandingkan dari jumlah bidang tanah yang ada di Kabupaten Kendal kurang lebih 494.614 bidang sedangkan yang bersertifikat hak atas tanah baru mencapai 166.696 bidang (33.7 %), jelas menunjukkan bahwa masyarakat yang belum terlayani masih lebih besar dibandingkan masyarakat yang sudah terlayani. Dengan melihat kondisi yang demikian maka pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal jelas kurang efektif. Hal ini dapat dilihat pada tabel I.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2

PROSENTASE JUMLAH PRODUK SERTIFIKAT
HAK ATAS TANAH PER KECAMATAN KAB. KENDAL
(sampai dengan Agustus 2008)

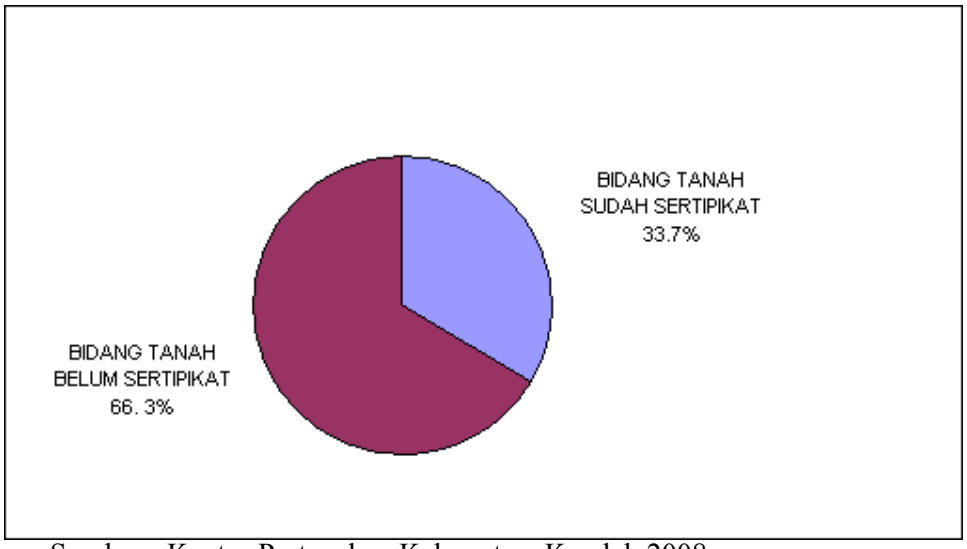
N0.	KECAMATAN	JUMLAH BIDANG	JUMLAH SERTIFIKAT	PROSENTASE (%)
1	PLANTUNGAN	30,220	2,727	9.02
2	PAGERUYUNG	24,155	2,446	10.13
3	SUKOREJO	38,670	8,824	22.82
4	PATEAN	31,821	3,955	12.43
5	SINGOROJO	28,706	4,170	14.53
6	LIMBANGAN	25,511	5,614	22.01
7	BOJA	34,889	11,540	33.08
8	KALIWUNGU	20,201	12,712	62.93
9	BRANGSONG	23,845	7,579	31.78
10	PEGANDON	19,918	5,663	28.43
11	GEMUH	22,423	8,778	39.15
12	WELERI	20,378	17,047	83.65
13	CEPIRING	20,665	7,155	34.62
14	PATEBON	28,089	12,206	43.45
15	KENDAL	21,113	18,145	85.94
16	ROWOSARI	22,152	10,585	47.78
17	KANGKUNG	26,867	8,706	32.40
18	RINGINARUM	16,220	9,367	57.75
19	NGAMPEL	19,061	5,534	29.03
20	KALIWUNGU SELATAN	19,710	3,943	20.01
JUMLAH		494,614	166,696	33.70

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

Berikut gambaran dari perbandingan jumlah bidang tanah sudah bersertifikat dan belum bersertifikat, yang dapat dilihat pada tabel I.3 :

Tabel 1.3

PERBANDINGAN JUMLAH BIDANG TANAH
SUDAH BERSERTIFIKAT DAN BELUM BERSERTIFIKAT
(Sampai dengan Bulan Agustus 2008)



Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

Berdasarkan Peraturan Presiden No.10 Tahun 2006 telah ditetapkan kelembagaan Badan Pertanahan Nasional. Sebagai tindak lanjut dari peraturan tersebut, diterbitkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional BPN-RI No. 3 Tahun 2006 untuk organisasi dan tata kerja BPN-RI, sedangkan untuk organisasi dan tata kerja Kantor Wilayah BPN Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota diterbitkan dalam Peraturan Kepala BPN-RI No.

4 Tahun 2008 yang merupakan pengganti dari Keputusan Presiden No.26 tahun 1988 tentang Badan Petrtanahan Nasional jo. Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional No.1 tahun 1989. Dengan ditetapkannya peraturan tersebut menimbulkan perubahan nomenklatur dan tugas pokok, fungsi di BPN-RI, lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi dan di Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota, sehingga akan membuat aparat dalam kedudukan yang tidak pasti. Dengan adanya ketidakpastian kedudukan menyebabkan kurang adanya konsentrasi dalam melaksanakan tugas, sehingga menimbulkan pelayanan kurang efektif.

Dari beberapa uraian tersebut maka penulis berasumsi bahwa untuk mengefektifkan pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, maka dugaan faktor-faktor yang berpengaruh adalah peningkatan struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan sumber daya manusia.

Pada dasarnya penelitian tentang efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah penting untuk dilakukan, dikarenakan masyarakat sebagai *customer service* belum merasa puas terhadap pelayanan yang selama ini diberikan. Untuk itu penelitian ini ditujukan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

B. Identifikasi Dan Perumusan Masalah.

1. Identifikasi Masalah

Ada beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasikan dalam efektifitas pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yaitu:

a. Aspek Efektifitas pelayanan :

1) Adanya prosentase tanah yang bersertifikat, baru mencapai 33,7%;
2) Adanya waktu penyelesaian pensertifikatan hak atas tanah yang diharapkan tidak sesuai dengan kenyataan;
3) Adanya penambahan persyaratan yang tidak sesuai dengan standard prosedur.

b. Aspek Struktur Organisasi:

1) Sikap pegawai yang kurang mendukung adanya perubahan struktur organisasi;
2) Perbedaan persepsi dari masing-masing pegawai terhadap penataan struktur organisasi;
3) Masih adanya ketidakpastian terhadap peraturan organisasi yang baru.

c. Aspek Kepemimpinan:

1) Kurang adanya perhatian pimpinan dalam memberikan dorongan pada bawahan sehingga bawahan kurang mampu mengembangkan dirinya dalam promosi jabatan;
2) Adanya kelemahan pimpinan dalam memberikan tindakan teguran terhadap bawahan yang melakukan kesalahan;
3) Kurang adanya kemampuan pimpinan dalam pengambilan keputusan.

d. Aspek Sumber Daya Manusia:

1) Adanya pegawai yang kurang disiplin dalam menyelesaikan tugasnya sehingga tidak bisa tepat waktu ;
2) Adanya penempatan pegawai dalam tiap seksi yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya;
3) Kurang adanya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas sehari-hari sehingga untuk melaksanakan tugas masih menunggu perintah dari atasan;

Dengan melihat kondisi tersebut, maka kurang efektifnya pelayanan pada kantor Pertanahan Kabupaten Kendal diduga disebabkan karena :

a. Adanya perubahan struktur organisasi dan tata kerja ;
b. Kualitas Kepemimpinan yang belum memadai;
c. Sumber Daya Manusia yang kurang mampu.

2. Perumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, pada penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

a. Apakah struktur organisasi mempengaruhi efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal ;
b. Apakah kepemimpinan mempengaruhi efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal ;

c. Apakah kemampuan SDM mempengaruhi efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal ;

d. Apakah bersama-sama struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM mempengaruhi efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi (X1) terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah (Y) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X2) terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah (Y) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
3. Untuk mengetahui pengaruh kemampuan SDM (X3) terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah (Y) pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
4. Untuk mengetahui secara bersama-sama pengaruh struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM terhadap efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Praktis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kendal, khususnya pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dalam memberikan pelayanan pada pensertifikatan hak atas tanah.
   b. Berdasarkan penelitian ini, diharapkan dapat memberikan suatu gambaran dan informasi mengenai prosedur dan mekanisme pengurusan maupun stándar pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
2. Kegunaan Akademis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Pelayanan Publik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Efektifitas Pelayanan

a. Pelayanan Publik

Menurut Cristopher (1992) berpendapat bahwa pelayanan pelanggan dapat diartikan sebagai suatu sistem menejemen, yang diorganisir untuk menyediakan hubungan pelayan yang berkesinambungan antara waktu pemesanan dan waktu barang atau jasa diterima dan digunakan dengan tujuan memuaskan pelanggan dalam jangka panjang. Kemudian menurut Yun, Yong, and Loh (1998) menyatakan bahwa pelayanan pelanggan adalah penghubung pertama dalam rantai aktivitas untuk sistem total quality management yang akan datang.

Menurut Soedarsono et.al (2000:5) layanan dan dukungan kepada pelanggan dapat diartikan sebagai suatu bentuk layanan yang memberikan kepuasan bagi pelanggannya, selalu diingat oleh para pelanggannya, memberikan citra positif di mata pelanggannya, pelayanan dengan biaya yang terjangkau sehingga pada gilirannya pelanggan dapat bekerjasama dalam pelaksanaan pelayanan prima.

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada suatu organisasi tertentu dan sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah

ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyaraakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998). Karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang baik dan profesional.

Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik tadi adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Pelayanan umum oleh Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka upaya kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik dengan demikian dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha dalam Widodo, 2001, bahwa kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh masyarakat. Hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya.

Dalam kondisi masyarakat seperti digambarkan di atas, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Effendi dalam Widodo, 2001). Arah pembangunan kualitas manusia tadi adalah memberdayakan kapasitas manusia dalam arti menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk mengatur dan menentukan masa depannya sendiri.

Pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). Dengan ciri sebagai berikut :

1. Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran;
2. Sederhana, prosedur / tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan;
3. Kejelasan dan kepastian (transparan), mengandung akan arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
    a. Prosedur / tata cara pelayanan;
    b. Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif;
    c. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan;
    d. Rincian biaya / tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya;
    e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
4. Keterbukaan, mengandung arti prosedur / tata cara persyaratan, satuan kerja / pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu / tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta;
5. Efisiensi, mengandung arti :
    a. Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan

keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan;

b. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja / instansi pemerintah lain yang terkait.

6. Ketepatan waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
7. Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani;
8. Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang.

Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis, birokrasi publik dituntut harus dapat mengubah posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayanai, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratis dan dialogis dan dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik pragmatis (Thoha dalam Widodo, 2001). Dengan revitalitas birokrasi publik (terutama aparatur pemerintah daerah) ini, pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenagan yang diberikan kepadanya dapat terwujud.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*).

Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan) yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya. Selain itu, pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equity* dalam menjalankan fungsi-fungsi tadi. Artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Pelayanan diberikan tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat dan semua warga masyarakat mempunyai hak yang sama atas pelayanan-pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Meskipun pemerintah mempunyai fungsi-fungsi sebagaimana di atas, namun tidak berarti bahwa pemerintah harus berperan sebagai *monopolist* dalam pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi tadi. Beberapa bagian dari fungsi tadi bisa menjadi bidang tugas yang pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada pihak swasta ataupun dengan menggunakan pola kemitraan (*partnership*), antara pemerintah dengan swasta untuk mengadakannya. Pola kerjasama antara pemerintah dengan swasta dalam memberikan berbagai pelayanan kepada masyarakat tersebut sejalan dengan gagasan *reinventing government* yang dikembangkan Osborne dan Gaebler (1992).

Namun dalam kaitannya dengan sifat barang privat dan barang publik murni, maka pemerintah adalah satu-satunya pihak yang berkewajiban menyediakan barang publik murni, khususnya barang publik yang bernama *rules* atau aturan (kebijakan publik). Barang publik murni yang berupa aturan tersebut tidak pernah dan tidak boleh diserahkan penyediaannya kepada swasta. Karena bila hal itu dilakukan maka di dalam aturan tersebut akan melekat kepentingan-kepentingan swasta yang membuat aturan, sehingga aturan menjadi penuh dengan *vested interest* dan menjadi tidak adil (*unfair rule*). Karena itu peran pemerintah yang akan tetap melekat di sepanjang keberadaannya adalah sebagai penyedia barang publik murni yang bernama aturan.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (*public service*s) sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauh mana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Dipandang dari sudut ekonomi, pelayanan merupakan salah satu alat pemuas kebutuhan manusia sebagaimana halnya dengan barang. Namun pelayanan memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dari barang. Salah satu yang membedakannya dengan barang, sebagaimana dikemukakan oleh Gasperz (1994), adalah *outputnya* yang tidak berbentuk (*intangible output*),

tidak standar, serta tidak dapat disimpan dalam *inventori* melainkan langsung dapat dikonsumsi pada saat produksi.

Karakteristik pelayanan sebagaimana yang dikemukakan Gasperz tadi secara jelas membedakan pelayanan dengan barang, meskipun sebenarnya kaduanya merupakan alat pemuas kebutuhan. Sebagai suatu produk yang *intangible*, pelayanan memiliki dimensi yang berbeda dengan barang yang bersifat *tangible*. Produk akhir pelayanan tidak memiliki karakteristik fisik sebagaimana yang dimiliki oleh barang. Produk akhir pelayanan sangat tergantung dari proses interaksi yang terjadi antara layanan dengan konsumen.

Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik (publik = umum). Senada dengan itu, Moenir (1992) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Dalam versi pemerintah, definisi pelayanan publik dikemukakan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993, yaitu segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya

pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam buku *Delivering Quality Services* karangan Zeithaml, Valarie A. (et.al), 1990, yang membahas tentang bagaimana tanggapan dan harapan masyarakat pelanggan terhadap pelayanan yang mereka terima, baik berupa barang maupun jasa. Dalam hal ini memang yang menjadi tujuan pelayanan publik pada umumnya adalah bagaimana mempersiapkan pelayanan publik tersebut yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh publik, dan bagaimana menyatakan dengan tepat kepada publik mengenai pilihannya dan cara mengaksesnya yang direncanakan dan disediakan oleh pemerintah.

Kemudian, untuk tujuan tersebut diperinci sebagai berikut :

1. Menentukan pelayanan publik yang disediakan, apa saja macamnya;
2. Memperlakukan pengguna pelayanan, sebagai *customers*;
3. Berusaha memuaskan pengguna pelayanan, sesuai dengan yang diinginkan mereka;
4. Mencari cara penyampaian pelayanan yang paling baik dan berkualitas;
5. Menyediakan cara-cara, bila pengguna pelayanan tidak ada pilihan lain.

Berangkat dari persoalan mempertanyakan kepuasan masyarakat terhadap apa yang diberikan oleh pelayan dalam hal ini yaitu administrasi publik adalah pemerintah itu sendiri dengan apa yang mereka inginkan, maksudnya yaitu sejauhmana publik berharap apa yang akhirnya diterima mereka.

Dengan demikian dilakukan penilaian tentang sama tidaknya antara harapan dengan kenyataan, apabila tidak sama maka pemerintah diharapkan dapat mengoreksi keadaan agar lebih teliti untuk peningkatan efektifitas pelayanan publik.

Selanjutnya dipertanyakan apakah terhadap kehendak masyarakat, seperti ketentuan biaya yang tepat, waktu yang diperhitungkan dan mutu yang dituntut masyarakat telah dapat terpenuhi. Andaikata tidak terpenuhi, pemerintah diharapkan mengkoreksi keadaan, sedangkan apabila terpenuhi dilanjutkan pada pertanyaan berikutnya, tentang berbagai informasi yang diterima masyarakat berkenaan dengan situasi dan kondisi, serta aturan yang melengkapinya.

b. Efektivitas Pelayanan

Menurut Fandy Tjiptono (1995), efektivitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kata efectivitas sendiri mengandung banyak pengertian, beberapa contoh pengertian efektivitas adalah :

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan berkelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan / cacat;
5. Pemenuhan kebutuhan pelangggan sejak awal dan setiap saat;
6. Melakukan segala sesuatu secara benar;

7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Pada prinsipnya pengertian-pengertian tersebut dapat diterima. Yang menjadi pertanyaan adalah ciri-ciri atau atribut-atribut apakah yang ikut menentukan efektivitas pelayanan publik tersebut. Ciri-ciri atau atribut-atribut tersebut yaitu antara lain :

1. Ketepatan waktu pelayanan, waktu tunggu dan waktu proses;
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan;
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Menurut Amital Etzioni dalam Indrawijaya (1983:226), disebutkan bahwa “efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan”. Sedangkan Yatchman & Seastore dalam Steers (1985:5) disebutkan bahwa “efektivitas organisasi sebagai kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya yang langka dan berharga secara sepadan mungkin dalam usahanya mengejar tujuan organisasi dan operasionalnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian efektivitas tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya efektivitas merupakan segala usaha yang ditempuh demi terwujudnya tujuan organisasi, meskipun dengan keterbatasan sumber-sumber yang dimilikinya. Oleh karenanya gunanya mengetahui efektif tidaknya tugas dan fungsi yang telah dilaksanakan oleh pegawai perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya efektivitas.

Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila tujuan dan sasaran yang dicapai sesuai dengan rencana pekerjan tersebut, hal ini senada dengan pendapatnya Hasibuan (2001 : 165), bahwa "efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran yang eksplisit dan implicit". Jadi apabila tujuan tersebut telah dicapai baru dapat dikatakan efektif, sedangkan bila apa yang dilaksanakan belum menghasilkan sesuai yang ditetapkan maka dapat dikatakan belum efektif.

Efektif selain ditempuh dengan tercapainya suatu tujuan dan sasaran, juga bias melalui penghasilan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu dan tepat waktu. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian (2003 : 20) bahwa, "efektivitas adalah pemanfaatan berbagai sumber daya, dana, sarana dan prasarana, dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu, tepat pada waktunya".

Pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah (pelayanan umum) pada perkembangannya dikenal dengan istilah pelayanan publik, berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor

63/KEP/M.PAN/7/2003 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum

Penyelenggaraan Pelayanan Umum, disebutkan bahwa :

> "Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan public sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, kemudian hakekat pelayanan public adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Lebih lanjut dijelaskan mengenai 10 prinsip pelayanan publik, yakni :
>
> 1. Kesederhanaan, yakni prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan;
> 2. Kejelasan, yakni persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; Unit kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian; Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
> 3. Kepastian waktu, yakni pelaksanaan pelayanan public dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah dtentukan;
> 4. Akurasi, yakni produk pelayanan public diterima dengan benar, tepat, dan sah;
> 5. Keamanan, yakni proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
> 6. Tanggung jawab, yakni pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab ats penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan public;
> 7. Kelengkapan sarana dan prasarana, yakni tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi, dan informatika (telematika);
> 8. Kemudahan akses, yakni tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika;
> 9. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, yakni pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas;
> 10. Kenyamanan, yakni lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parker, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Organisasi pelayanan publik mempunyai ciri *public accountability*,

yakni setiap warga Negara berhak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan

tanpa mempertimbangkan peran publik sebagai penerima pelayanan. Evaluasi yang berasal dari pengguna merupakan elemen pertama dalam analisis efektivitas pelayanan publik. Sedangkan elemen kedua adalah kemudahan suatu pelayanan untuk dikenali baik sebelum, dalam proses, atau setelah pelayanan itu diberikan. Oleh sebab itu dapat ditekankan bahwa pelayanan publik harus diberikan secara adil, tidak membedakan dengan mengedepankan asas cepat, murah, dan ramah.

Beberapa studi menunjukkan bahwa akar permasalahan yang menyebabkan rendahnya efektivitas pelayanan publik adalah prosedur yang berbelit-belit dan tidak transparan serta tidak akuntabel. Oleh karena itu transparansi dan akuntabilitas pelayanan publik merupakan salah satu hal yang harus segera diwujudkan demi meningkatkan keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah.

Sehubungan hal tersebut pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan Keputusan Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Indeks ini digunakan untuk mengukur tingkat transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik. Disamping itu juga sebagai tolok ukur untuk menilai kualitas pelayanan sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) yang telah diganti dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional.

Selanjutnya menurut Vincent Gaspersz (1997 :4) konsep dasar dalam memuaskan pelanggan minimal mengacu pada keistimewaan produk baik keistimewaan langsung maupun atraktif yaitu mempunyai daya tarik dan bersifat menyenangkan yang dapat memenuhi pelanggan dan dengan demikin dapat memberikan kepuasan dalam penggunaan produk itu.

Indeks kepuasan masyarakat merupakan data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyaraka dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggaraan pelayanan public dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhan.

Adapun yang digunakan sebagai dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat mengacu pada prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang *relevan, valid* dan *reliabel* yaitu :

a. Prosedur pelayanan, yakni kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
b. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administrative yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);

d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/ status masyarakat yang dilayani;
i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;

m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;

n. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Sehubungan hal tersebut, berikut akan diuraikan beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelayanan, yakni :

a. Gibson, et.al (1996 : 30), menyebutkan bahwa "masing-masing tingkat efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektivitas)". Lebih lanjut dikatakan bahwa :

> "Efektivitas setiap organisasi dipengaruhi oleh organisasi, kelompok, dan individu yang ada. Sedangkan ketiga unsur tersebut pada intinya menekankan pada sisi manusia, fasilitas, dan lingkungan (budaya). Manusia meliputi kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, stress (psikologi), teknologi, dan strategi. Sedangkan fasilitas meliputi struktur organisasi yang bersangkutan. Kemudian lingkungan meliputi keterpaduan, norma dan budaya."

Hal ini bila dikaitkan dengan pelayanan pensertifikatan hak atas tanah dengan pengertian bahwasanya prasyarat untuk menjadikan tujuan (tugas pokok dan fungsi) dapat tercapai secara efektif hendaknya memperhatikan faktor kemampuan dan ketrampilan (*skill*) pegawai, kemudian semangat kerja, dan kondisi intrinsik pegawai yang bersangkutan.

b. Richards M. Steers (1985 :9), menyebutkan bahwa,

> "empat faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, dan kebijakan praktek manajemen"

Bilamana hal tersebut dihubungkan dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (tugas pokok dan fungsi, khususnya pensertifikatan hak atas tanah), maka tidak boleh mengesampingkan faktor karakteristik organisasi, yakni cenderung menyangkut kondisi internal (struktur dan susunan organisasi), kemudian faktor karakteristik lingkungan yakni bagaimana organisasi dan pegawai cepat tanggap terhadap lingkungan yang acap kali berubah (dinamis).

Selanjutnya faktor karakteristik pekerja yakni bagaimana kemampuan pegawai dalam memahami, mengetahui, dan melaksanakan bidang tugasnya secara tepat, dan yang terakhir adalah faktor kebijakan prakter manajemen yakni cenderung mengarah pada bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan termasuk juga *span of control* (devolusi kewenangan).

c. Franklin G. More dalam Sutarto (1998 : 45) menyebutkan bahwa :

"Faktor-faktor/azas-azas yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi yaitu sebagai berikut :

1. departemenisasi ;
2. rentangan ;
3. kontrol ;
4. seorang kepada pertanggungjawaban (kepemimpinan);
5. pendelegasian wewenang ;
6. ide-ide bawahan ;
7. motivasi ;
8. spesialisasi.

Bila teori ini dihubungkan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi notaris, maka guna menjamin efektivitasnya perlu ditekankan mengenai

adanya pendelegasian atau pembagian wewenang, tugas dan tanggungjawab secara transparan / jelas dan tegas. Sehingga siapa melakukan apa dan bertanggungjawab kepada siapa secara tegas diatur.

Selanjutnya kemampuan pimpinan yakni Kepala Kantor maupun para Kasinya dalam mengontrol / mengelola segenap sumber daya yang dimilikinya. Kemudian faktor motivasi juga harus diperhatikan serta yang terakhir adalah bagaimana kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berkreasi atau menyampaikan ide-idenya tanpa ketakutan akan ancaman hilangnya jabatan dan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di muka dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelayanan dalam penelitian ini adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk mengetahui efektif tidaknya kegiatan yang dilaksanakan, indikator yang dijadikan acuan adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pensertifikatan hak atas tanah sesuai dengan tujuan organisasi, tingkat keberhasilan petugas dalam menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan masyarakat pemohon, dan tingkat koordinasi petugas secara vertikal maupun horizontal / menyamping.

Pelayanan adalah kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat dijelaskan bahwa pada hakekatnya masyarakat berhak atas pelayanan yang adil dan tidak pandang bulu dalam arti pelayanan yang baik/ memuaskan, terhadap segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Pelayanan dapat diartikan sebagai "kegiatan, memberikan keuntungan / kepuasan atas barang maupun jasa yang dijual". Hal ini berarti dimensi pelayanan sendiri mencakup aspek yang sangat luas baik fisik maupun non fisik. Selanjutnya pelayanan juga dapat diartikan sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak jelas maupun menyediakan kepuasan konsumen atau pemakai industri. Ia tidak terikat pada penjualan suatu produk atau pelayanan lainnya. Disamping pendapat di atas pelayanan juga dimaknai sebagai setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik".

Dari beberapa uraian tersebut efektifitas pelayanan di kantor pertanahan Kabupaten Kendal Sangay dipengaruhi oleh struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan sumber daya manusia.

2. Struktur Organisasi

Menurut Anderson (1972), struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat prosedur kerjanya. Dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas.

Sementara itu dalam konsep lain dikatakan bahwa struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijaksanaan (Van Meter dan Van Horn dalam Winarno 1997). Pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (1995) bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaaksi yang akan diikuti. Lebih jauh Robbins mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur orgaisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana suatu kegiatan itu dilaksanakan (*Standard Operating Prosedures*), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. Sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah disentralisasi atau didesentralisasi.

Menurut Sondang P. Siagian dalam Adam (2000:3) mengemukakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu

tujuan yang telah ditentukan, dimana terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang /beberapa orang yang disebut bawahan.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Adam (2000:4) mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dengan melihat definisi tersebut maka organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan maksud untuk mencapai tujuan secara efektifitas dan efisien.

Menurut Gibson, et.al (1996:29) menyebutkan bahwa:

> "Efektifitas dalam konteks perilaku organisasi merupakan hubungan optimal antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibility, kepuasan dan sifat keunggulan ".

Untuk menentukan pencapaian pelayanan secara efektif harus ada struktur organisasi yang menjelaskan tugas yang jelas (job discription), wewenang (authority), dan tanggung jawab (accountabillity) antar bagian/seksi dalam organisasi dan hubungan antar personal yang dipercayainya akan menghubungkan perilaku/individu dan kelompok dalam peningkatan mutu pelayanan, sehingga dengan demikian struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan.

Oleh karena itu berdasarkan uraian di atas, apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang

tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif, struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesesuaian atau fleksibel, letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untung rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakluwesan dan mengurangi semangat pelaksana dalam pelaksanaan kegiatan. Sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan pembagian pekerjaan.

Salah satu fungsi Struktur Organisasi adalah pengawasan yang merupakan unsur penting dalam mewujudkan efektivitas pada organisasi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa penerapan fungsi pengawasan secara baik dan tepat akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi, hal ini dikarenakan dalam fungsi pengawasan terdapat integrasi berbagai kepentingan untuk mencapai satu tujuan setelah melalui proses komunikasi dan penyamaan persepsi.

Pemahaman tersebut dikuatkan dengan pendapatnya Hendayaningrat (1996 : 93), yang menyebutkan, bahwa :

1. Pengawasan yang baik mempunyai efek adanya efisiensi terhadap organisasi, karena itu maka struktur organisasi adalah memberikan sumbangan (kontribusi) guna tercapainya efisiensi dan efektivitas terhadap tugas-tugas yang lebih khusus, sebab kegiatan organisasi itu adalah dilakukan secara spesialisasi, bila tidak akan terjadi pemborosan yaitu pemborosan uang, tenaga dan alat-alat;

2. Pengawasan mempunyai efek terhadap moral daripada organisasi itu, terutama yang berhubungan dengan peranan kepemimpinan (*leadership*), kalau kepemimpinan kurang baik, maka ia kurang melakukan pengawasan yang baik. Oleh karena itu pengawasan menentukan / mempengaruhi terhadap keberhasilan dari pada kepemimpinan;
3. Pengawasan mempunyai efek terhadap perkembangan daripada personal di dalam organisasi itu, artinya bahwa unsur pengendalian personal dalam pengawasan itu harusnya selalu ada. Orang tidak selalu dibebaskan begitu saja tetapi harus diperhatikan pekerjannya dan akan merasa senang bila mendapat penghargaan dari hasil kerjanya, sebab kalau terjadi kekeliruan biasanya yang selalu disalahkan adalah bawahannya, padahal seharusnya adalah tanggung jawab pimpinan yang antara lain kurang mengadakan pengawasan".

Berangkat dari pendapat tersebut , dapat dikatakan bahwa pengawasan sangat ditekankan dalam suatu struktur organisasi, khususnya bagi para pimpinan baik di level *top* manajer maupun *middle* atau *low* manajer, sehingga wajar manakala penerapan fungsi Struktur Organisasi harus mendapatkan prioritas dari semua level pimpinan guna merealisasikan tujuan organisasi.

Struktur organisasi perlu diperhatikan apakah ada petugas pelayanan yang mapan, apakah ada pengecekkan penerimaan atau penolakkan syarat-syarat pelayanan, kerja yang terus - menerus berkesinambungan, apakah ada manajemen yang komitmen, struktur yang cocok dengan situasi dan kondisi dan apakah ada sumberdaya yang mapan.

Dalam pengendalian pelayanan perlu prosedur yang runtut yaitu antara lain penentuan ukuran, identifikasi, pemeliharaan catatan untuk inspeksi dan peralatan uji, penilaian, penjaminan dan perlindungan (Gaspersz, 1994).

Oleh karena itu struktur organisasi yang demikian akan berpengaruh positif terhadap pencapaian efektivitas pelayanan. Akan tetapi, apabila struktur organisasi tidak disusun dengan baik maka akan dapat menghambat efektivitas pelayanan publik yang baik.

3. Kepemimpinan

Menurut Wahyu Soemijo (1991) :

> " Kepemimpinan ialah kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain untuk berpikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan organisasi di dalam situasi tertentu ".

Menurut James Stoner (1986), pengertian kepemimpinan yaitu :

> " Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok ".

Berdasarkan pendapat dua tokoh tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan dari individu di dalam mempengaruhi orang lain untuk bertindak dan melaksanakan tugas tertentu. Pengertian ini mengandung beberapa unsur pokok, yaitu :

a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu pengikut atau bawahan. Karena Kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan

proses kepemimpinan. Tanpa bawahan semua sifat–sifat kepemimpinan akan menjadi tidak relevan.

b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang tidak dapat dengan cara yang sama mengarahkan aktivitas pemimpin.
c. Pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dan bisa mengarahkannya sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Fungsi kepemimpinan dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

a. Fungsi Tugas

   Fungsi yang bertalian dengan tugas dan mencakup fungsi–fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan pendapatan.

b. Fungsi Pembinaan

   Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lebih lancar – misalnya, menyetujui atau memberi pujian pada anggota lain dalam kelompoknya dan menengahi ketidaksepakatan dalam kelompok.

Seorang pimpinan yang memusatkan perhatiannya pada fungsi tugas dapat memaksakan gagasannya dan mendorong kelompok untuk cepat mengambil keputusan. Sebaliknya, fungsi pembinaan kelompok menghancurkan individu tetap tanggap terhadap gagasan dan perasan dari anggota kelompok lainnya. Seorang individu yang mampu melaksanakan kedua

peran tersebut secara berhasil jelas akan menjadi seorang pemimpin yang sangat efektif

Pendekatan tingkah laku kepemimpinan menekankan gaya kepemimpinan dalam hubungannya dengan bawahan. Menurut James A.F. Stoner (1998) berdasarkan cara pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahan, ada gaya kepemimpinan utama yaitu :

a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau berpusat produksi, dimana pimpinan memberikan pengarahan yang terinci dan pengawasan yang ketat pada bawahan guna menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan pemimpin.
b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan atau berpusat pada kemanusiaan, dimana pimpinan lebih cenderung memberi motivasi, mengundang partisipasi, serta menciptakan hubungan saling dan menghormati.

Menurut Koontz, O'Donnell dan Weihhrich, gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara pemimpin menggunakan kekuasaannya, ada tiga gaya kepemimpinan, yaitu :

a. Otokratik, pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan yang dapat menuntut keputusan ada ditangan pemimpin.
b. Demokratik atau partisipatif, pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada bawahanya. Jadi pemimpin mengikut sertakan pendapat bawahan sebelum mengusulkan suatu kegiatan atau keputusan.

c. Free Rein, pemimpin hanya menggunakan sedikit kekuasaan, dan memberikan banyak kebebasan bawahannya untuk melakukan kegiatan. Pemimpin memberi kekuasaan kepada bawahannya untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara untuk mencapainya, pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator .

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt termasuk di antara para teoritis pertama yang memberikan bermacam – macam faktor yang menurut mereka akan mempengaruhi pilihan pimpinan akan gaya kepemimpinan. Meskipun secara pribadi menyukai gaya demokratik, mereka mengakui bahwa pimpinan perlu mengambil pertimbangan praktis tertentu sebelum memutuskan bagaimana mengelola. Mereka mengusulkan agar seseorang pimpinan harus mempertimbangkan tiga perangkat " kekuatan " sebelum memilih gaya kepemimpinan : kekuatan yang ada dalam diri pimpinan itu sendiri, kekuatan yang ada dalam bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi. Pendekatan ini memandang pimpinan yang paling efektif adalah pimpinan yang luwes, dan mampu memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

Bagaimana seorang pimpinan memimpin terutama akan dipengaruhi oleh hal – hal sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan

Kenyataan bahwa kepribadian atau pengalaman masa lampau seorang pimpinan membantu membentuk gaya kepemimpinannya tidak berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah. Pimpinan belajar bahwa gaya

tertentu memberikan hasil lebih baik bagi mereka dari pada gaya lainnya. Jikalau suatu gaya ternyata tidak cocok, mereka dapat mengubahnya. Akan tetapi, perlu diingat bahwa pimpinan yang mencoba memilih gaya yang sangat tidak sesuai dengan kepribadian dasarnya mustahil menggunakan gaya tersebut secara efektif

b. Karakteristik bawahan

Bawahan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan. Bagaimanapun, mereka adalah orang yang dianggap dipengaruhi oleh gaya tersebut. Akhirnya, tanggapan bawahan terhadap kepemimpinan menentukan seberapa jauh pimpinan yang bersangkutan akan efektif.

4. Kemampuan Sumber Daya Manusia

Menurut Hendri Simamora (1999:3) manajemen sumber daya manusia adalah pemberdayaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manager menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang agarmencapai tujuan preusan dan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Fipplo (dalam Hani Handoko, 1995:5) manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan, pengembangan, pemberian konpensasi, pengintegrasian, memelihara dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuan sumber daya

manusia dalam memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif, dan efesien.

Menurut Hani Handoko (1980:5) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu-individu maupun organisasi.

Kemampanan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien, sehingga dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan usaha kearah pengembangan organisasi.

Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadannya, sebagai contoh organisasi publik tidak akan bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat manakala pegawainya belum memahami dan menguasai tentang tugas pokok dan fungsinya.

Demikian hal dengan pegawai negeri sipil yang mempunyai mandat sebagai *public servant* , bila dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-

sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan tercapai. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Moenir (1974 : 74), yang menyebutkan bahwa “kemampuan sebagai suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh, kesungguhan yang berdaya guna dan berhasil guna untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang optimal”.

Selanjutnya Ace Suryadi (1999:1) mengatakan investasi sumber daya manusia bukan hanya tanggung jawab salah satu sektor pembangunan, tetapi tanggung jawab multi sektor di dalam suatu kesatuan secara integral.Dalam sektor-sektor terpenting yang secara langsung memiliki kontribusi terhadap pengembangan kemampuan SDM adalah pendidikan, peningkatan gizi dan kesehatan, program kependudukan, dan pembinaan olah raga. Namun dari berbagai bentuk investasi SDM tersebut, pendidikan dapat dikatakan sebagai katalisator utama pengembangan SDM, dengan anggapan bahwa semakin terdidik seseorang, semakin tinggi pula kesadarannya terhadap kesehatan, partisipasi politik, dan keluarga berencana, sehingga pendidikan dapat dianggap sebagai saran investasi yang dianggap mampu meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian tenaga kerja .

Menurut Ngalim Purwanto (2000:11) Pendidikan ialah segala upaya orang dewasa dalam pergaulan dengan anak-anak untuk memimpin perkembangan jasmani dan rohaninya kearah kedewasaan. Meskipun pendidikan merupakan suatu gejala yang umum dalam setiap kehidupan masyarakat namun perbedaan filsafat dan pandangan hidup yang dianut oleh

masing-masing bangsa atau masyarakat menyebabkan adanya perbedaan penyelenggaraan termasuk system pendidikan tersebut.

Menurut Ace Suryadi (1999: 24) terdapat tiga cara memandang system pendidikan jika dilihat dari orientasinya dalam pengembangan sumber daya manusia dalam pendidikan yaitu:

1. Upaya mencerdaskan kehidupan bangsa;
2. Upaya mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses memasuki era industrialisasi;
3. Upaya membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dalam sektor Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu organisasi, karena merupakan faktor penggerak utama dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu diperlukan adanya kemampuan pegawai yang memadai terutama bagi para aparatur pemerintahan yang bertugas memberdayakan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang mengarah pada terwujudnya "*good governance*".

Sehubungan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan bagian penting dalam pembinaan pegawai, dimana melalui pendidikan dan pelatihan dibentuk sosok pegawai yang diinginkan. Di samping itu pendidikan juga dapat diartikan sebagai tujuan untuk meningkatkan pengertian atau sikap para tenaga kerja sehingga mereka dapat lebih menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya, sedangkan pelatihan

merupakan proses aplikasi terutama terhadap tingkat kecakapan yang diperlukan untuk mempelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas pekerjaan itu.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kemampuan tersebut dapat digaris bawahi bahwa untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kemampuan seseorang sangat menentukan dimana kemampuan tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, kemampuan seseorang sangat menentukan dimana kemampuan itu sendiri terdiri dari 2 (dua) komponen yaitu :

1. Pengetahuan yakni dapat ditempuh melalui jalur pendidikan formal yang berfungsi agar pegawai yang bersangkutan cepat tanggap dan paham tentang apa yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Ketrampilan (*skill*) yaitu dapat diperoleh melalui jalur pendidikan dan latihan, misalnya training atau kursus-kursus keterampilan yang disesuaikan dengan bidang kerjanya masing-masing, hal ini diharapkan pegawai yang bersangkutan akan dengan cekatan dan terampil dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya secara tepat waktu.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai dapat dilihat dari seberapa jauh ia menguasai dan memahami pelaksanaan tugasnya, kemudian keterampilan yang ia kuasai kaitannya dengan bidang tugas yang ia kerjakan disamping dedikasi yang cenderung kea rah sifat emosional personil, yakni sangat erat dengan

pengalaman kerja yang pernah ia lalui serta kesesuaian antara bidang tugasnya dengan potensi atau karakter pribadinya.

Sehubungan dengan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan, bahwa kemampuan sumber daya manusia (pegawai) dapat diartikan sebagai kondisi seorang pegawai yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja serta keminatan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada sehingga dapat melaksanakan tugas tepat dan benar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Telah diuraikan sebelumnya berbagai jenis pelayanan yang ada di kantor pertanahan Kabupaten Kendal, serta berdasarkan data pensertifikatan hak atas tanah baru mencapai 33.7% dari jumlah 494.614 bidang tanah maka diperlukan kemampuan sumber daya manusia yang handal.

Selanjutnya guna mengukur tingkat kemampuan sumber daya manusia (pegawai) Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, indikator yang dipakai adalah tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan pelatihan / ketrampilan, jumlah pegawai yang telah mempunyai pengalaman kerja, dan tingkat keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya.

Efektivitas pelayanan publik mempunyai indikator ketepatan waktu, kemudahan dalam pengajuan, akurasi pelayanan yang bebas dari kesalahan dan biaya pelayanan. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM.

5. Hubungan antar variabel

Adapun hubungan efektifitas dengan Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Kemampuan SDM secara rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Hubungan antara Struktur Organisasi dengan Efectivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson, et.al bahwa sruktur organisasi apabila disusun dengan baik pembagian kerjanya serta saling mendukung, maka tujuan organisasi akan tercapai.

Demikian juga menurut Franklin G. More bahwa dalam mendelegasikan pekerjaan harus tepat dan jelas karena akan berpengaruh pada tugas yang dikerjakan.

Menurut Steers, karakter organisasi merupakan struktur dan iklim internal organisasi sedangkan karakter lingkungan merupakan iklim eksternal organisasi dan menetapkan lingkungan prestasi

Kepandaian seorang pegawai akan menjadi seorang pegawai bertindak cepat dan tepat dalam melaksanakan tugasnya. Inisiatif para pegawai dalam menyelesaikan tugas dan juga sangat mempengaruhi hasil kerja, semakin tinggi daya inisiatif dalam menyelesaikan tugas maka hasil kerja juga bisa optimal.

b. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson, et.al bahwa motivasi merupakan dukungan dari atasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya tanpa ada dukungan dari bawahan maka pimpinan tidak ada artinya.Pimpinan harus bertanggung jawab atas efektifitas individu, kelompok dan organisasi itu sendiri

Menurut Franklin G. More bahwa motivasi sebagai salah satu keahlian/kemampuan pimpinan dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan.

Menurut Steers yang bisa mendukung kepemimpinan adalah kebijakan praktek manajemen yaitu kepemimpinan, proses, komunikasi, perencanaan, dan pemanfaatan SDM.

c. Hubungan antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan

Menurut pendapat Gibson, et.al bahwa kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan adalah mengukur kemampuan SDM yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan. Dengan adanya kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi

Demikian juga menurut Franklin G. More bahwa ide-ide bawahan juga dapat mengukur kemampuan SDM yang sangat berpengaruh terhadap efektifitas pelayanan.

Menurut Steers yang bisa mendukung kemampuan SDM adalah karakteristiktik pekerja berupa prestasi kerja, penyusunan tujuan strategi, teknologi dan inovasi adaptasi.

Untuk pencapaian efektifitas pelayanan organisasi harus mengetahui sumberdaya yang diwakili organisasi, seorang pemimpin harus bisa mengubah persepsi, mendesain kembali organisasi yang meliputi perencanaan, filosofis dan orientasi tim, semangat kerja kelompok dan menghasilkan produk yang bermutu.

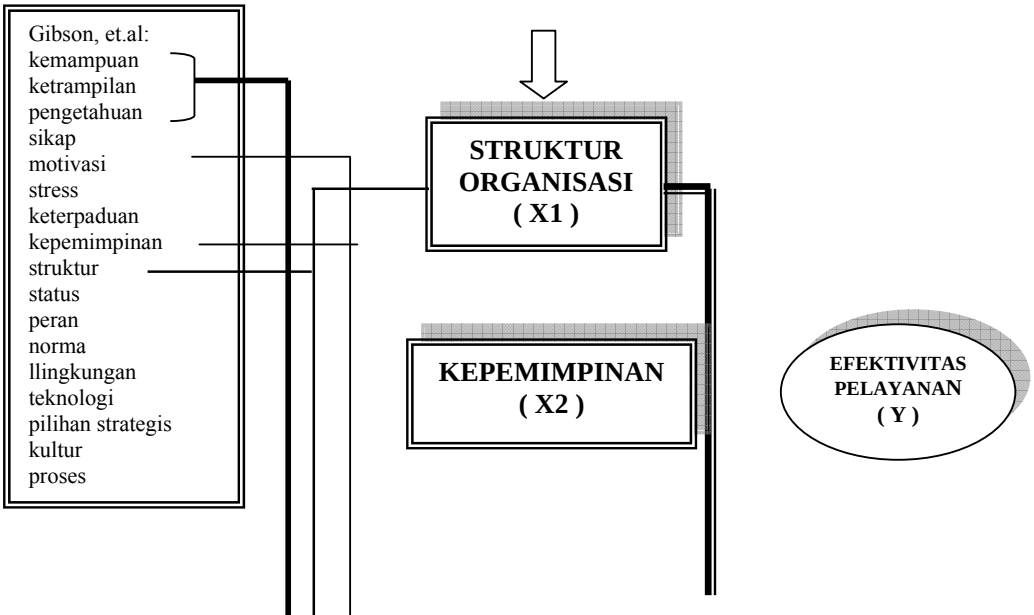
Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan Efektifitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh faktor struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM. Ketiga faktor ini saling berkaitan satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan dalam ikut menentukan tinggi rendahnya dan baik buruknya suatu pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah.

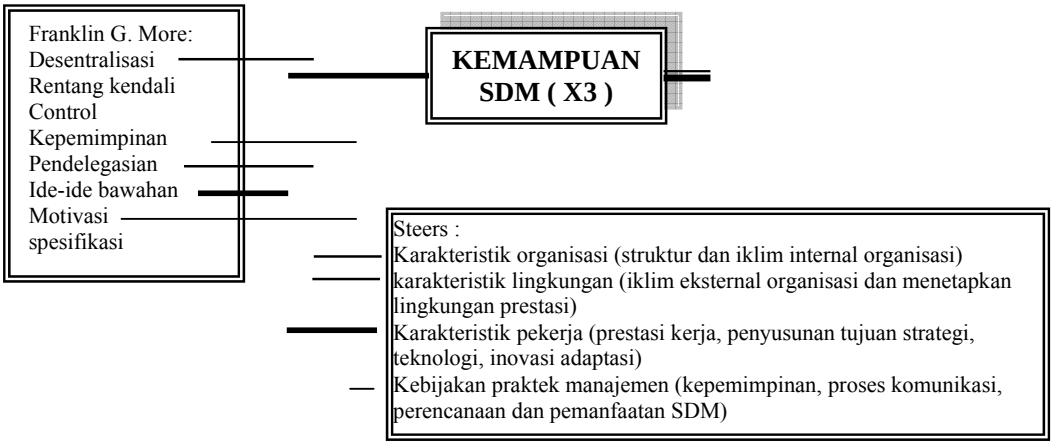
Semakin baik faktor struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM , maka efektifitas pelayanan publik akan semakin baik pula dan semakin dapat memuaskan masyarakat sebagai pengguna hasil pelayanan.

Sebagaimana dari teori-teori telah dikemukakan di muka, maka dapat diuraikan secara rinci mengenai keterkaitan efektivitas dengan struktur organisasi, Kepemimpinan dan kemampuan SDM dalam bentuk tabel kerangka teori sebagai berikut.

Tabel 2.1. Kerangka Teori Efektivitas Pelayanan Dasar-dasar Teori :

Bangun Teori :





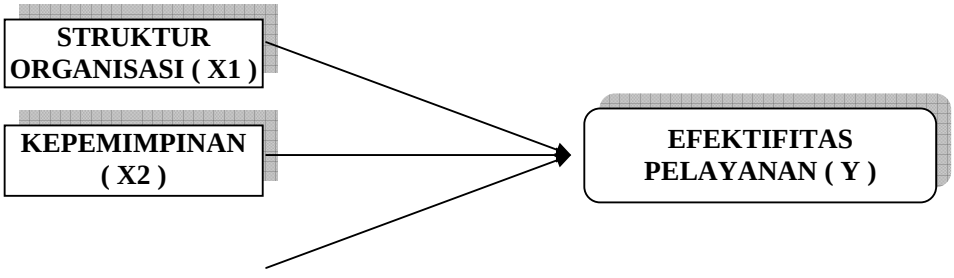
B. Hipotesis

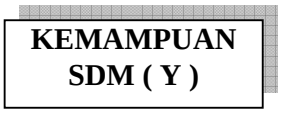
1. Hipotesis Minor :

a. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara struktur organisasi terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
b. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
c. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

Hipotesis minor sebagaimana tersebut di atas, apabila digambarkan akan tampak sebagai berikut :

Gambar 2.1 : HIPOTESIS MINOR

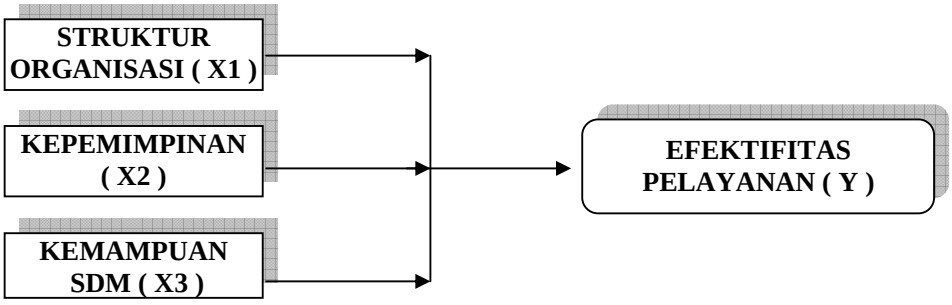




2. Hipotesis Mayor :

   Secara simultan ada hubungan yang positif dan signifikan antara struktur organisasi, kepemimpinan, dan kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

Gambar 2.2 : HIPOTESIS MAYOR



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Desain penelitian merupakan suatu komitmen penulis guna mengendalikan arah penelitian, oleh sebab itu harus disesuaikan dengan kondisi di lapangan dan seimbang dengan dalam dangkalnya penelitian yang akan dilakukan. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Surachman (Nazir, 1988:99), yang menyebutkan bahwa, "Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian". Sehingga dapat disimpulkan desain penelitian merupakan serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh peneliti mulai dari perencanaan sampai dengan pelaksanaannya.

Guna memperoleh hasil penelitian yang komprehensif maka pada pengumpulan dan teknik analisis data, penulis menggunakan dua pendekatan yakni kuantitatif dan kualitatif dengan penekanan atau titik berat pada kuantitatif.

Hal ini didasarkan pada pendapatnya Burgess dalam Julia Brannen (2004:20) yang menyebutkan bahwa, "Istilah strategi penelitian ganda untuk menyebut penggunaan metode yang beragam dalam memecahkan suatu masalah penelitian. Peneliti harus fleksibel, karena metode-metode lapangan yang tidak melibatkan observasi, wawancara dengan informan dan sampling

dipandang sempit dan tidak memadai. Adapun menurut Denzin dalam Julia Brannen (2004:23) disebutkan bahwa :

> "Penggabungan strategi-strategi penelitian sebagai cara mengkaji masalah penelitian yang sama, karenanya memperkuat klaim-klaim yang menyangkut kesahihan kesimpulan-kesimpulan yang dapat dicapai melalui data. Lanjutnya bahwa data yang diperoleh dari pendekatan yang diasumsikan berfokus pada masalah penelitian yang sama, konsisten dan terintegrasi dengan data lain, sedangkan kelompok data yang berbeda tidak diharapkan konsisten tetapi data-data itu dipandang saling melengkapi".

Adapun metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode penelitian eksplanatori. Menurut Manasse Malo (1990: 28), penelitian eksplanasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

> "Penelitian yang bermaksud tidak hanya sekedar memberikan gambaran mengenai suatu gejala sosial tertentu yang menjadi fokus, tetapi juga tentang bagaimana hubungan antara gejala dengan gejala sosial lain, dan mengapa hubungannya seperti itu. Misalnya penelitian yang mengungkap mengapa dan bagaimana sampai timbul kecenderungan tindakan kriminal dalam suatu masyarakat".

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang menguji hipotesis tentang hubungan dan sebab akibat antar variable yang akan diteliti dengan mengacu pada hipotesis yang telah ditentukan.

Adapun dalam penelitian ini penulis akan menganalisis efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah dengan strategi pendekatan hubungan kerja dan hubungan variabel yang dianggap dominan yaitu Struktur Organisasi, Kepemimpinan, kemampuan SDM. Tingkat efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah disandingkan dengan tingkat kepuasan

masyarakat yang mengurus pensertifikatan hak atas tanah. Sehingga pada akhirnya nanti akan memunculkan suatu persepsi terhadap arah hubungan antara efektivitas pelayanan penserfitikatan hak atas tanah dengan tingkat kepuasan masyarakat.

Sistem penulisan dalam analisis penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan fenomena atau fakta di lapangan yang dipadukan dengan teori yang ada sehingga memunculkan suatu kesimpulan yang bersifat umum. Hal ini sejalan dengan pendapat Mardalis (1989:2), yang menyebutkan cara berpikir induktif sebagai berikut :

> "Cara berpikir yang berpijak pada faktor-faktor yang bersifat khusus kemudian diteliti dan akhirnya ditemui pemecahan persoalan yang bersifat umum, induksi merupakan cara berpikir dimana ditarik suatu kesimpulan yang bersifat umum dari berbagai kasus yang bersifat individual, penarikan kesimpulan secara induktif dimulai dengan menyatakan pernyataan-pernyataan yang bersifat khusus".

Mengacu definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendekatan induktif adalah penelitian yang berangkat atau bertumpu pada data atau fakta di lapangan yang kemudian dihubungkan dengan teori yang relevan atau sesuai sehingga menghasilkan suatu kesimpulan yang bersifat umum.

B. Fokus Penelitian

Guna memperjelas ruang lingkup pembahasan penelitian ini, agar terhindar dan tidak terjebak oleh pengumpulan data pada bidang yang sangat umum dan luas atau kurang relevan dengan tujuan penelitian, maka fokus penelitian dalam tesis ini adalah pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

D. Variabel Penelitian

Berdasarkan pendapatnya Nazir (1988:147) disebutkan, bahwa ”sesudah masalah penelitian dirumuskan dan studi kepustakaan dilakukan, maka peneliti harus menentukan variabel-variabel yang diidentifikasi dan diklasifikasi”. Sehingga supaya konsep yang masih bersifat umum tersebut dapat di ukur dan diketahui karakternya harus terlebih dahulu dikonkritisasi sejelas dan sesederhana mungkin. Berangkat dari permasalahan yang ingin diteliti, maka variabel penelitian pada tesis ini meliputi :

a. Variabel bebas (X) yaitu:

1. Struktur Organisasi (X1)
2. Kepemimpinan (X2)
3. Kemampuan SDM (X3)

b. Variabel tergantung (Y) yaitu efektivitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

1. Definisi Konsep

Definisi konsep adalah mendefinisikan suatu konstruk dengan menggunakan konstruk-konstruk lain (Kerlinger,1998) atau dalam bahasa yang lebih sederhana, definisi konsep memberikan makna dari kata yang digunakan untuk menjelaskan variable dengan menggunakan persamaan

katanya (Duna, 1998 :517). Adapun definisi konsep variable-variabel dalam penelitian ini adalah :

a. Efektifitas pelayanan Pensertifikatan hak atas tanah adalah pelayanan dalam penyelenggaraannya dapat tepat waktu, adanya kemudahan dan kecepatan dalam melayani permohonan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yang bertujuan untuk dapat memuaskan masyarakat yang menerima pelayanan.

b. Struktur Organisasi adalah susunan bagian-bagian yang mempunyai tugas dan fungsi, yang saling berhubungan serta mempunyai tanggung jawab dan wewenang dalam pemberian pelayanan publik.

c. Kepemimpinan adalah suatu keadaan yang menunjukkan pengetahuan,motivasi, kemampuan dan kemauan dari seseorang pimpinan untuk melaksanakan dan memimpin dalam rangka memperlancar tujuan organisasi.

d. Kemampuan Sumber Daya Manusia adalah kemampuan petugas dalam mengikuti pendidikan, mempunyai ketrampilan/ pengalaman, dan kemampuan dalam melaksanakan tugas dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sesuai dengan tupoksi dan kewenangannya sehingga tercapai tujuan organisasi.

2. Definisi Operasional

Pada penelitian ini, guna mendapatkan hasil yang valid dan sesuai dengan tujuan penelitian maka dengan penentuan variabel penelitian berdasarkan konsep yang diangkat kemudian diikuti dengan identifikasi dan

klasifikasi sedetail mungkin, sehingga indikator-indikator penelitian yang ditentukan untuk mengukur variabel penelitian dan konsep secara akurat. Sehubungan hal tersebut, berikut akan dijelaskan mengenai indikator-indikator dan sub indikator setiap variabel yang telah disebutkan di atas :

a. Efektivitas pelayanan (Y)

1. Ketepatan petugas dalam menyelesaikan permohonan pensertifikatan hak atas tanah secara benar
   a. Ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan
   b. Kesesuaian data yang bebas dari kesalahan
2. Kemudahan dalam pengajuan permohonan dan kelengkapan administrasi
   a. Kemudahan dalam mengecek kelengkapan persyaratan
   b. Kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap
3. Kecepatan dalam pelayanan permohonan pensertifikatan hak atas tanah
   a. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
   b. Kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah pada pemohon

b. Struktur organisasi (X1)

1. Pendelegasian/pembagian tugas pokok dan fungsi
   a. Melaksanakan koordinasi antar petugas/pegawai
   b. Jumlah petugas/pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi
2. Kejelasan pelaksanaan tugas antar seksi

a. Kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi

b. Kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

a. Kejelasan memberikan perintah terhadap bawahan

b. Keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya

c. Kepemimpinan (X2)

1. Dukungan pimpinan pada bawahan dalam menjalankan tugasnya

a. Keaktifan dalam memonitor pekerjaan bawahan

b. Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi

2. Kemampuan mengatasi permasalahan

a. Kemampuan mememberikan keputusan dan kebijaksanaan dengan tepat dan cepat

b. Kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan

3. Kemauan melaksanakan kerjasama.

a. Mengadakan koordinasi dengan instansi lain

b. Melaksanakan kerjasama dengan masyarakat pengguna/notaris

d. Kemampuan SDM (X3)

1. Tingkat pendidikan pegawai

a. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan

b. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti bimbingan teknis

2. Tingkat pegawai yang mempunyai ketrampilan/pengalaman kerja

a. Ketrampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja

b. Ketrampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan

3. Tingkat kemampuan pegawai dalam penyampaian ide-ide bawahan pada atasan

a. Kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan

b. Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi

Tabel 3.1. MATRIK KUESIONER PENELITIAN

VARIABEL	INDIKATOR	SUB INDIKATOR	NOMOR KUESIONER
1	2	3	4
Efektivitas Pelayanan (Y)	1. Ketepatan petugas dalam menyelesaikan permohonan pensertifikatan hak atas tanah secara benar.	a. Ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan; b. Kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak	
	2. Kemudahan dalam pe ngajuan permohonan dan kelengkapan administrasi.	a. Kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan b. Kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap.	

	3. Kecepatan dalam pelayanan permohonan pensertifikatan hak atas tanah.	a. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan b. Kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah kepada pemohon.	
Struktur Organisasi (X1)	1. Pendelegasian/pembagian tugas pokok dan fungsi	a. Melaksanakan koordinasi antar petugas / pegawai . b. Jumlah petugas/ pegawai yang menerima tugas sesui tupoksi	
	2. Kejelasan pelaksanaan tugas antar seksi.	a. Kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi b. Kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan	
	3. Hubungan antara atasan dan bawahan	a. Kejelasan memberikan perintah terhadap bawahan b. Keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya	
Kepemimpinan (X2)	1. Dukungan pimpinan pada bawahan dalam menjalankan tugasnya	a. Keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan b. Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	
	2. Kemampuan mengatasi permasalahan	a. Kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat b. Kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan	
	3. Kemauan melaksanakan kerja sama	a. Mengadakan koordinasi dengan instansi lain; b. Melaksanakan kerja sama dengan masyarakat pengguna/notaris.	
Kemampuan SDM (X3)	1. Tingkat pendidikan pegawai	a. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat pelayanan b. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis	
	2. Tingkat pegawai yang mempunyai ketrampilan/pengalaman kerja. 3. Tingkat kemampuan	a. Ketrampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja b. Ketrampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan a. Kemampuan pegawai dalam	

	pegawai dalam penyampaian ide-ide bawahan pada atasan	membuat perencanaan kedepan b. Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organissi	

E. Sumber dan Jenis Data Penelitian

1. Sumber Data

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada penelitian adalah sumber data yang merupakan kumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan penelitian, menurut Arikunto (1998:114) bahwa :

> ”sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh yang bila dilihat dari subyek dimana data menempel dapat dibagi:
> 1. *person* (sumber data berupa orang), data person di sini adalah orang-orang yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti;
> 2. *place* (sumber data berupa tempat), place dalam penelitian ini adalah tempat yang diamati dalam melakukan penelitian, yakni Kantor Pertanahan kabupaten Kendal ;
> 3. *paper* (sumber data berupa simbol), yakni arsip-arsip dan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti”.

Penulisan Tesis pada penelitian ini, menggunakan sumber data yang terdiri dari *person*, yakni pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Sedangkan data *paper*, yakni arsip-arsip dan datum yang berhubungan dengan operasionalisasi efektivitas pensertifikatan hak atas tanah termasuk di dalamnya mengenai konsep pelayanan prima yang mengarah pada tingkat kepuasan konsumen. *Place* dalam penelitian ini adalah Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.

Selanjutnya sumber data dalam penelitian ini dapat diperinci dalam 2 (dua) hak yakni :

a. Data Primer

Secara umum merupakan perolehan data melalui aktivitas penulis secara langsung di tempat penelitian untuk mendapatkan data yang lengkap dan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Data primer juga dapat diartikan sebagai pendapat-pendapat dari responden yang merupakan persepsi pribadi dan disampaikan langsung.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui sumber-sumber tertulis berupa surat-surat, arsip-arsip, dokumen, serta laporan tertulis atau data obyektif yang teruji dan terukur, biasanya diperoleh dari suatu organisasi dapat berasal dari pihak yang telah mengumpulkan dan mengolahnya. Sumber data sekunder yang diambil penulis dalam penelitian ini adalah berupa dokumen-dokumen pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yang mendukung penelitian.

2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis data yaitu:

1). Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang menggunakan matematika

2). Data kualitatif yaitu data-data yang tidak diukur dengan angka.

Skala data dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) jenis yaitu:

1). Ratio adalah Proporsi untuk mengukur menurut perimbangan dimana titik nol yang absolut dengan bilangan 0;

2). Interval adalah Proporsi untuk mengukur menurut perimbangan dimana terdapat angka skala yang mempunyai jarak sama antara titik yang berbatasan

3). Ordinal adalah Proporsi untuk mengukur menurut perimbangan dimana angka yang menunjukkan posisi dalam suatu urutan-urutan

4). Nominal adalah Proporsi untuk mengukur menurut perimbangan dimana menetapkan gejala yang hanya dapat digolongkan secara terpisah, diskrit, kategorik.

Dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengetahui jawaban responden merupakan variabel-variabel penelitian adalah jenis data ordinal.

F. Instrumen Penelitian

Sesuai dengan sumber dan jenis data yang akan diperoleh, maka Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini bersifat tertutup dengan jawaban berjenjang dengan tujuan untuk memperoleh data ordinal yang selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan rumus-rumus statistik.

2. Wawancara

Untuk melakukan wawancara dengan pedoman Interview terpimpin (*guided interview*) dengan tujuan agar wawancara yang dilakukan dapat dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penyelidikan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, yakni digunakan untuk mengumpulkan data-data sekunder dalam bentuk tulisan maupun gambar.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subyek yang diamati dalam suatu penelitian, yang menurut Arikunto (1998:115) disebutkan bahwa, ”populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, apabila seseorang ingin mengamati semua elemen yang ada di wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi sensus”.

Populasi dalam penelitian ini, terdiri dari semua elemen yang terkait yakni seluruh pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal .

b. Sampel

Penggunaan sampel dilakukan karena banyaknya jumlah populasi dan terbatasnya waktu dalam melakukan penelitian, sehingga tidak memungkinkan untuk mengambil populasi secara keseluruhan.

Menurut Sugiyono (1997:57) sampel adalah :

> ”sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan waktu, dana dan tenaga, maka peneliti dapat

menggunakan sampel yang diambil dari populasi yang harus betul-betul mewakili".

Selanjutnya Nazir (1988:325) menyatakan, bahwa "sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan ciri dan sifat yang dikehendaki oleh penulis". Dalam penelitian ini, penulis tidak mungkin meneliti semua individu yang ada dalam populasi, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu dan tenaga .

Adapun dalam penentuan sampel pada penelitian ini, responden yang diambil sejumlah 50 orang yang ditujukan pada Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yang tidak mempunyai jabatan struktural (tidak sebagai unsur pimpinan).

H. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan informasi, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis meliputi studi kepustakaan melalui literatur yang ada, serta secara langsung di lapangan, yang terdiri dari:

a. Kuesioner

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan yang sudah disediakan atau ditentukan pilihan jawabannya, yakni ditujukan kepada responden yang telah ditentukan. Menurut Arikunto (1998 : 139), disebutkan bahwa "angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui".

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara secara umum diartikan sebagai usaha mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula. Penulis mengadakan wawancara untuk mendapatkan data, keterangan dari pribadi, pendirian atau pandangan pribadi serta individu yang diwawancarai untuk memperdalam atau sebagai pembanding dengan pendapat lainnya agar mendapatkan kebenaran yang lebih valid.

Teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna menjawab rumusan masalah yang bersifat kualitatif, yang terdiri dari 2 (dua) macam yakni :

a. *Guided interview* (interviu terpimpin) yakni wawancara dengan menggunakan panduan berupa pertanyaan terstruktur;
b. *Unguided interview* (interviu bebas) yakni wawancara tanpa menggunakan panduan, hal ini dikandung maksud agar percakapan/wawancara dapat mengalir alami, sehingga dapat menggali informasi secara mendalam sebagai pelengkap *guided interview* (Suharsimi, 1998:132).

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah barang-barang tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya yang berkaitan dengan penelitian, yang dalam hal ini adalah semua arsip atau data pada lokus yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Suharsimi, 1998 :135)

I. Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Analisis merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, sebab melalui analisis dapat ditemukan arti yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah. Nazir (1988:405), mengemukakan, bahwa ”data mentah yang terkumpul perlu dipecah-pecahkan dalam kelompok-kelompok, diadakan kategori, dilakukan manipulasi data, diperas sedemikian rupa sehingga data tersebut mempunyai makna untuk menjawab masalah”.

Pengolahan data berdasarkan analisis kualitatif diperuntukkan bagi datum yang tidak dapat diterjemahkan dengan angka, atau dengan kata lain data yang berwujud kasus sehingga tidak dapat disusun kedalam struktur klasifikasi misalnya dengan menguraikan dan mendeskripsikan informasi yang diperoleh selama penelitian. Sedangkan pengolahan data berdasarkan analisis kuantitatif diperuntukkan bagi datum yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berujud angka.

Adapun dalam penelitian ini pengolahan data menggunakan analisis data yaitu :

a. Data kualitatif, yakni data yang berupa atau bersifat kata-kata, kalimat-kalimat, yang dalam penyimpulannya atau menganalisa diperlukan interprestasi terlebih dahulu.

b. Data kuantitatif, yakni data yang berupa angka-angka yang dalam penyimpulan atau penganalissannya dengan menggunakan teknik statistik, yang dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS Ver 15,0.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam mengolah data adalah sebagai berikut :

1. Editing

   Data yang telah diperoleh di lapangan harus diteliti kembali, sehingga akan terkumpul data yang benar-benar akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Musa dan Nurfitri (1998:95), ”Editing ialah penelitian kembali catatan yang telah diambil dari lapangan”. Data yang telah diperoleh dikumpulkan, direduksi, dipilih kemudian data yang relevan dirangkum. Dengan cara editing ini, diharapkan dapat meningkatkan mutu (reliabilitas) data yang hendak diolah dan dianalisis.

2. Klasifikasi

   Data yang diperoleh di lapangan kemudian dipisah dan diklasifikasikan berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Asyari (1983:100), ”Klasifikasi adalah penggolongan data dalam bentuk pola, kedudukan dan kuantitas”. Klasifikasi bertujuan untuk melihat kedudukan masing-masing fenomena.

3. Tabulasi

   Kegiatan tabulasi secara umum diartikan sebagai penyusunan data ke dalam bentuk tabel. Dengan demikian data lapangan akan lebih ringkas dan mempermudah peneliti menghitung data yang masuk secara keseluruhan.

4. Interpretasi

Tahap akhir dalam menganalisis data adalah kegiatan interpretasi, yakni untuk mencari arti lebih luas dan mendalam dari jawaban diperoleh. Hal ini sejalan dengan pendapat Nasution (1996), yang menyatakan bahwa ”interpretasi adalah tafsiran atau memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari konsep hubungan antara berbagai konsep”.

Adapun dalam pengolahan data yang dihasilkan dari penyebaran angket, penulis menggunakan langkah – langkah sebagai berikut :

a. Penentuan kualitas jawaban

Jawaban responden diolah dengan menggunakan perhitungan Sekala Likert. Menurut Sugiyono(1997:3), ” Sekala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”, :

1) Jawaban a (sangat rendah) diberi nilai 1

2) Jawaban b (rendah) diberi nilai 2

3) Jawaban c (tinggi) diberi nilai 3

4) Jawaban d (sangat tinggi) diberi nilai 4

Nilai jawaban tertinggi adalah 4 dan terendah adalah 1

b. Penentuan skor

Skor rata – rata dari jawaban tersebut ditentukan dengan rumus

Skor = Frekuensi Jawaban (f) X Nilai Skor

c. Penentuan Prosentase

$$\text{Prosentase (\%)} = \frac{\text{Frekuensi (f)}}{\text{Jumlah responden (n)}} \times 100\%$$

2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan Teknik Analisis Kuantitatif. Teknik analisis data tersebut digunakan untuk data yang berbentuk angka, biasanya apabila data yang dikumpulkan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam katagori angka. Pada pengolahan data tersebut, penulis menggunakan alat Bantu ststistik SPSS Ver 15.0.

a. Koefisien Rank Kendall

Guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan (berkaitan dengan rumusan masalah kuantitatif), penulis menggunakan *Koefisien Korelasi Rank Kendall* sebagai acuannya. Penulis akan melihat hubungan yang terjadi antara satu variabel dengan variabel lainnya, sehingga perlu dicari dan diketahui terlebih dahulu mengenai derajad hubungan yang terjadi yang selanjutnya disebut *korelasi.*

Adapun kaitannya dengan derajad hubungan, apabila terdapat satu variabel yang mempunyai nilai naik, sedangkan yang lainnya turun atau sebaliknya, maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi negative. Sedangkan apabila salah kedua (semua) variabel mempunyai nilai yang sifatnya sama (naik semua atau turun semua), maka kedua variabel tersebut mempunyai korelasi positif. Adapun rumus *Korelasi Rank Kendall adalah sebagai berikut:*

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N\,(N-1)}}$$

τ = Koefisien korelasi Rank Kendal antara variabel x dan y

N = Banyak individu yang diurutkan pada x dan y

S = $\sum$ skor + 1 dan -1 untuk semua pasangan

Jika Z hitung lebih besar dari 1,96 untuk 5 %, maka hipótesis alternatif yang diajukan diterima. Dan jira Z hitung lebih kecil dari 1,96 untuk 5% mak hipótesis yang diajukan ditolak. Apabila terdapat ranking yang sama pada observasi skor variabel x dan y, akan berakibat mengubah pembagi pada rumus diatas sebagai rumus korelasi rank Kendal sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\left(\sqrt{\frac{1}{2} N\,(N-1) - TX}\right)\left(\sqrt{\frac{1}{2} N\,(N-1) - TY}\right)}$$

TX = $\frac{1}{2}$ (t-1), t = banyaknya observasi yang dalam tiap kelompok pada variable bebas (x)

TY = $\frac{1}{2}$ (t-1), t = banyaknya observasi yang dalam tiap kelompok pada variable bebas (y)

Untuk mengetahui tingkat korelasinya, maka dipakai acuan sebagaimana tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2 : Interpretasi Nilai r

Nilai r	INTERPREATSI
0.800 – 1.00	Tinggi

0.600 – 0.800	Cukup
0.400 – 0.600	Agak rendah
0.200 – 0.400	Rendah
0.000 – 0.200	Sangat rendah (tidak berkorelasi)

Suharsimi Arikunto, (1998 : 245)

Untuk uji signifikan dengan menggunakan rumus z – test, maka N penelitian dengan rumus :

$$Z = \frac{t}{\sqrt{2(2N+1)}/9N(N-1)}$$

b. Koefisien Konkordansi Kendall

Untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antar variabel X1, X2, X3 dengan variable Y secara bersama :

$$W = \frac{S}{\left[\frac{1}{2}k^2(N^2-N) - k\sum t\right]}$$

W = koefisien konkordansi kendall

S = ∑ kuadrat debíais determinasi

k = banyak obyek (variabel)

c. Koefisien Determinasi

Untuk menguji signifikan digunakan humus chi kuadrat sebagai berikut:

X 2= k-(N-1)W

Dengan derajad kebebasan = N-1, dari hasil ini dikonsultasikan dengan harga chi kuadrat pada tabel. Dari perhitungan tersebut maka mencari seberapa besar

pengaruh variable bebas terhadap variable terikat digunakan rumus koefisien determinan .

KD = X1, X2, X3, Y

Angka koefisien ini digunakan untuk mengetahui prosentase (%) pengaruh variable struktur organisasi (X1) , kepemimpinan (X2) dan kemampuan SDM (X3) secara bersama-sama dengan variable efektifitas (Y) dengan rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$KD = W^2 x 100\%$

KD = Determinasi

W^2 = Koefisien Determinasi

BAB IV

DESKRIPSI WILAYAH PENELITIAN

A. KONDISI UMUM WILAYAH KABUPATEN KENDAL

1. Letak Geografis dan Kondisi Umum .

Secara geografis letak wilayah Kabupaten Kendal terletak pada koordinat 109°40’ - 110°18’ Bujur Timur dan 6°32’ - 7°24’ Lintang Selatan, dan secara administratif wilayah Kabupaten Kendal berbatasan dengan batas-batas wilayah :

Sebelah Utara : Laut Jawa

Sebelah Timur : Kota Semarang

Sebelah Selatan : Kabupaten Semarang dan Kabupaten Temanggung

Sebelah Barat : Kabupaten Batang.

keadaan rata-rata suhu udara / temperatur wilayah Kabupaten Kendal adalah terbagi dalam dua bagian yaitu :

- Wilayah bagian utara : 27° C dan
- Wilayah bagian selatan : 25 ° C.

Adapun tata guna tanah di Kabupaten Kendal adalah sebagai berikut :

1. Kampung/Permukiman : 36.066.00 Ha
2. Industri

: 428.20 Ha

3. Sawah

: 39.749.00 Ha

4. Tanah Kering

: 31.214.50 Ha

5. Kebun Campuran : 29.622.00 Ha

6. Perkebunan

: 106.00 Ha

7. Hutan

: 16.730.00 Ha

8. Padang Rumput/Semak : 4.00 Ha

9. Lahan Kosong, Rusak : 701.00 Ha

10. Perairan dan lainnya : 5.296.00 Ha

Curah hujan rata-rata pertahun adalah 2.39 mm/th dengan jumlah hari hujan rata-rata 106 hari/tahun. Curah hujan tertinggi terdapat di kecamatan Patean sebesar 3.694 mm/th dengan jumlah hari hujan 133 hr/th curah hujan terendah terdapat di Kecamatan Kaliwungu sebesar 1.363 mm/th dengan jumlah hari hujan 75 hr/th. Bulan Basah terjadi antara bulan Oktober s/d Pebruari, sedangkan bulan kering terjadi antara bulan Maret s/d September.

Ketinggian tanah dari Permukaan Laut Wilayah bagian utara merupakan daerah dataran rendah dengan ketinggian antara 0 s/d 10 meter Wilayah bagian selatan merupakan daerah tanah pegunungan dengan ketinggian antara 0 s/d 2.579 meter.

Luas wilayah Kabupaten Kendal adalah 1.002,23 Km², yang wilayahnya secara administratif terbagi menjadi 20 Kecamatan, 265 desa dan 20 Kelurahan.

Tabel 4.1 : PEMBAGIAN WILAYAH DAN LUAS KECAMATAN KABUPATEN KENDAL

No.	Kecamatan	Luas		Jumlah Desa
		Km²	Prosentase	
1.	Plantungan	48,82	4,87	12
2.	Sukorejo	76,01	7,58	18
3.	Pageruyung	51.43	5,13	14
4.	Patean	92,94	9,27	14
5.	Singorojo	121,13	12,08	13
6.	Limbangan	71,72	7,16	16
7.	B o j a	64,09	6,39	18
8.	Kaliwungu	59,91	5,97	8
9.	Kaliwungu Selatan	51,20	5,10	7
10.	Brangsong	35,54	3,45	12
11.	Pegandon	35,00	3,29	12
12.	Gemuh	31,30	3,10	14
13.	Weleri	30,28	3,02	16
14.	Rowosari	32,64	3,26	16
15.	Kangkung	38,98	3,89	15
16.	Cepiring	30,08	3,00	15
17.	Patebon	44,30	4,42	18

18.	Kota Kendal	27,49	2,74	20
19.	Ngampel	30.00	3,20	12
20.	Ringinarum	30.37	3,05	14
	Jumlah	1.002,23	100,00	285

Sumber data : Badan Pusat Statistik Kabupaten Kendal, 2006.

2. Keadaan Sosial Ekonomi.

Jumlah penduduk di Kabupaten Kendal setiap tahun terus mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah penduduk tentunya berakibat pada daya dukung wilayah dimana pemerataan penyebarannya berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat dan keamanan wilayah tersebut. Hingga pada akhir tahun 2006 jumlah penduduk di Kabupaten Kendal adalah sebanyak 907.608 jiwa, yang terbagi dalam 241.394 Kepala Kelurga (KK) dan dikelompokkan menurut jenis kelaminnya yaitu :

a. Laki-laki : 453.340 jiwa.

b. Perempuan : 464.268 jiwa

3. Tugas dan Fungsi Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal adalah instansi vertikal dari Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia yang berada di bawah dan bertanggungjawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Badan

Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Tengah. Adapun Semboyan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal adalah *"Lihat ke depan, lakukan sesuatu yang dibutuhkan, dipikirkan dan dirasakan rakyat"*.

Landasan Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor : 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota yang diperkuat juga dengan Ketetapan MPR No. IX/MPR/2001 tentang Pembaharuan Agraria dan Pengelolaan Sumber daya alam yang dilaksanakan dalam rangka memperkuat Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dan telah dilakukan penataan kembali keberadaan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia sesuai Peraturan Presiden Nomor : 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Sedangkan uraian tugas urusan dan subseksi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sebagaimana diatur dalam Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor : 5 Tahun 2008.

Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dalam lingkungan wilayah Kabupaten Kendal.

Dalam rangka menyelenggarakan tugas, Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal mempunyai fungsi :

a. Menyiapkan kegiatan di bidang pengaturan penguasaan tanah, penatagunaan tanah, pengurusan hak-hak atas tanah serta pengukuran dan pensertifikatan tanah;
b. Melaksanakan kegiatan pelayanan di bidang pengaturan penguasaan tanah, penatagunaan tanah, pengurusan hak-hak tanah, pengukuran dan pensertifikatan tanah;
c. Melakukan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Susunan Organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal (dapat dilihat dalam Gambar 4.1) terdiri dari :

(1) Sub Bagian Tata Usaha;
(2) Seksi Survei, Pengukuran dan Pemetaan;
(3) Seksi Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah;
(4) Seksi Pengaturan dan Penataan Pertanahan;
(5) Seksi Pengendalian dan Pemberdayaan;
(6) Seksi Sengketa, Konflik dan Perkara.

4. Potensi Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

Untuk melaksanakan operasional Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal diperlukan sarana dan prasarana, adapun potensi yang dimiliki adalah :

1. Gedung Kantor

   Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal terletak di Jl. Soekarno Hatta Nomor 333 Kendal, yang memiliki luas tanah 1.263 m² dan Luas

bangunan 908 m² denganbukti kepemilikan Hak Pakai No. 5 Kel. Langenharjo Kecamatan Kota Kendal tanggal 5-11-1997

2. Sumber Daya Manusia

   Jumlah Karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal 70 orang yang terdiri dari 21 orang pejabat struktural, 14 orang pejabat fungsional, 35 orang staf .

3. Peralatan dan Perkengkapan Kantor

   Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal didukung dengan peralatan dan perlengkapan kantor yang cukup memadai berupa mebelair, kendaraan dinas, perangkat komputer, bahan-bahan keperluan sehari-hari perkantoran /ATK.

5. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden No. 26 tahun 1988 tentang Badan Pertanahan Nasional jo. Keputusan Kepala Badan Pertanahan Nasional No.1 tahun 1989 jo. Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia No. 4 tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Propinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota. Dalam Peraturan tersebut dijelaskan bahwa tugas pokok Kantor Pertanahan adalah melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten/Kota yang bersangkutan. Sedangkan fungsi yang diemban adalah menyiapkan dan melaksanakan pengukuran / pemetaan bidang tanah, hak dan

pendaftaran tanah, pengaturan dan penataan pertanahan, pengendalian dan pemberdayaan, sengketa/konflik dan perkara,serta kegiatan ketatausahaan

a. VISI

Visi adalah pandangan ideal yang menggambarkan arah dan apa yang ingin dilaksanakan. Oleh karena itu visi bukanlah fakta saat ini tetapi gambaran masa depan yang realistis.Visi dapat memberikan arah serta dorongan bagi anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik,dapat menimbulkan inspirasi serta siap menghadapi tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu visi sifatnya sementara dan tidak abadi, sehingga dimungkinkan pada saat visi akan berubah atau disesuaikan.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta arah kebijakan agrarian yang dituangkan dalam Ketetapann MPR.Nomor IX/MPR/2001 tentang Pembaharuan Agraria dan Pengelolaan Sumber daya Alam serta Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 6 tahun 2006 tentang Rencana Strategis Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Tahun 2007-2009, maka visi Kantor Pertanahan adalah:

"Terwujudnya Kantor Pertanahan yang handal, yang mampu mengelola pertanahan dan menjamin kepastian hukum untuk mewujudkan pelayanan di bidang Pertanahan dalam menunjang pelaksanaan kegiatan pembangunan menuju masyarakat yang makmur dan berkeadilan "

b. MISI

Misi merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi di masa mendatang yang bermanfaat bagi masyarakat. Misi

dapat mengundang partisipasi masyarakat terhadap kegiatan yang dilakukan organisasi . Berdasarkan tugas pokok dan fungsi serta mengacu pada visi yang ditetapkan, maka misi Kantor Pertanahan adalah :

a. Melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga seperti meningkatkan kualitas sumber daya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana kerja;
b. Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan dibidang Survey Pengukuran dan Pemetaan,
c. Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan di bidang Hak Tanah dan Pendaftaran Tanah,
d. Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan di bidang Pengaturan Penataan Pertanahan,
e. Menyiapkan dan melaksanakan kegiatan di bidang Pengendalian Pertanahan dan Pemberdayaan Masyarakat,
f. Menyelesaikan kegiatan di bidang Sengketa, Konflik dan Perkara Pertanahan,
g. Meningkatkan Sistem Informasi Pertanahan,
h. Menyempurnakan pelaksanaan prosedur pelayanan dalam rangka memberikan pelayanan pertanahan yang prima.

Visi dan misi yang dimiliki tidak akan berjalan dengan baik apabila suatu organisasi tidak memiliki mandat yang harus dilaksanakan. Mandat inilah yang dijadikan sebagai titik tolak untuk menilai kinerja organisasi tersebut apakah tugas dan fungsi telah dilaksanakan dengan baik atau

belum. Alasan perlunya identifikasi mandat organisasi terlebih dahulu karena banyak organisasi yang kurang mengetahui secara tepat mandat yang diterima, sehingga kadangkala terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan mandat organisasi tersebut.

c. TUJUAN

Tujuan organisasi Kantor Pertanahan adalah ”*Terwujudnya Catur Tertib Pertanahan, yaitu Tertib Administrasi Pertanahan, Tertib Hukum Pertanahan Tertib Penggunaan Tanah dan Tertib Pemeliharaan Tanah dan Lingkungan Hidup* “

d. SASARAN

Sasaran yang ingin dicapai oleh Kantor Pertanahan pada tahun 2007 adalah :

1. Terciptanya landasan yang kokoh bagi pelaksanaan penataan dan pengendalian pertanahan dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat dan pemerintah sebagai fasilitator untuk meningkatkan pemanfaatan dan penggunaan tanah secara adil dan transparan serta produktif dengan mengutamakan hak-hak rakyat setempat berdasarkan tata ruang wilayah yang serasi dan seimbang;
2. Terwujudnya Kantor Pertanahan yang handal yang didukung oleh aparat professional dan sistem informasi pertanahan yang akurat untuk mengantisipasi dan mengembangkan iklim yang kondusif

bagi pelayanan pertanahan yang prima bagi masyarakat,pemerintah dan dunia usaha.

6. Data Informasi Pertanahan

Dilihat dari letak Administrasinya, kondisi di wilayah Kabupaten Kendal seluas kurang lebih 100.223 Ha, terbagi menjadi 20 wilayah Kecamatan terdiri dari : 265 Desa dan 20 Kelurahan, terbagi atas 494.614 bidang tanah. Sarana untuk menunjang pelayanan pada kantor pertanahan Kabupaten Kendal dengan luas tanah kurang lebih 1.263 M2 serta luas bangunan kantor kurang lebih 908 M2. Dari jumlah bidang tanah yang ada di wilayah Kabupaten Kendal kurang lebih 494.614 bidang tanah,dalam pelaksanaan pensertifikatan hak atas tanah di Kabupaten Kendal sampai saat ini dapat dilihat dari jumlah produksi sertifikat yang dihasilkan sampai dengan Agustus 2008 yaitu kurang lebih 166.696 (33,7 %),

Untuk mempercepat pensertipikatan tanah , Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal telah mengupayakan berbagai program pensertipikatan baik melalui program sertipikasi massal swadaya (SMS), Prona, PRODA dan rutin.

7. Rencana Strategi Tahun 2007-2009

Rencana strategis (renstra) Kantor Pertanahan disusun sebagai upaya untuk mewujudkan visi dan misi Kantor Pertanahan sebagai upaya untuk mencapai tujuan pembangunan pertanahan secara nasional, yaitu terwujudnya

Catur Tertib Pertanahan meliputi Tertib Administrasi Pertanahan, Tertib Hukum Pertanahan, Tertib Penggunaan Tanah, dan Tertib Pemeliharaan Tanah dan Lingkungan Hidup. Berkaitan dengan itu, maka tujuan Renstra Kantor Pertanahan adalah ;

a. Peningkatan kualitas sumber daya manusia;
b. Peningkatan ketersediaan database pertanahan;
c. Peningkatan kelengkapan sarana prasarana kerja (dengan membangun gedung baru)
d. Peningkatan sosialisasi hukum pertanahan, hak dan kewajiban pemegang hak atas tanah dan kegiatan pelayanan pertanahan lain, sehingga masalah/sengketa, konflik pertanahan dapat diminimalkan;
e. Peningkatan sistem informasi pertanahan;
f. Percepatan pendaftaran hak melalui partisipasi masyarakat maupun Pemerintah Daerah;

Tujuan tersebut selanjutnya dijabarkan dalam bentuk sasaran yang akan dicapai, yaitu

a. Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas;
b. Tersedianya database pertanahan yang lengkap dan akurat;
c. Tersedianya sarana dan prasarana kerja yang lengkap;
d. Meningkatnya kesadaran hukum masyarakat mengenai hukum pertanahan, hak dan kewajiban pemegang hak atas tanah.
e. Berkurangnya secara signifikan konflik, sengketa dan perkara pertanahan.

f. Terciptanya sistem informasi pertanahan yang dapat memberikan informasi akurat kepada *stake holder*.

g. Meningkatnya kualitas pelayanan pertanahan kepada masyarakat.

Penetapan jangka waktu perencanaan dari tahun 2007-2009 disesuaikan dengan jangka waktu rencana pembangunan jangka menengah Kabupaten Kendal, yang ditetapkan dengan peraturan daerah.

Seluruh rencana yang telah disusun hanya akan dapat terlaksana apabila ditunjang dengan dana yang cukup. Sumber dana yang diharapkan berasal dari APBN (DIPA) yang dialokasikan oleh BPN, APBD (dialokasikan oleh Pemerintah Kabupaten) dan Swadaya masyarakat sendiri.

Jumlah pegawai berdasarkan data yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dijelaskan sebagai berikut:

a) Jumlah Pegawai menurut Jabatan Struktural :

No	Sub Bag / Seksi	Jumlah	Jabatan Struktural/Eselon				Jabatan Fungsional
			II	III	IV	V	
1	SUB BAG TU.	4	0	1	1	2	0
2	SEKSI SPP	17	0	0	1	2	14
3	SEKSI HTPT	5	0	0	1	4	0
4	SEKSI P & PP	3	0	0	1	2	0
5	SEKSI PP	3	0	0	1	2	0
6	SEKSI SKP	3	0	0	1	2	0
JUMLAH		35	0	1	6	14	14

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

b) Jumlah Pegawai menurut Golongan :

		GOLONGAN / RUANG	Jml

No Sub Bag / Seksi

		I				II				III				IV				
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	SUB BAG TU.	0	0	0	0	0	1	0	0	5	3	1	1	0	1	0	0	12
2	SEKSI SPP	0	0	0	0	0	0	3	4	4	8	3	0	0	0	0	0	22
3	SEKSI HTPT	0	0	0	0	1	0	0	2	5	5	3	3	0	0	0	0	20
4	SEKSI P & PP	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	1	2	0	0	0	0	8
5	SEKSI PP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	4
6	SEKSI SKP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	4
JUMLAH		0	0	0	0	0	0	3	9	17	17	11	10	0	1	0	0	70

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

c) Jumlah Pegawai menurut Tingkat Pendidikan :

No	Sub Bag / Seksi	Jml	P E N D I D I K A N							
			SD	SLTP	SLTA	D.1	D.III	D.IV	S.1	S.2
1	SUB BAG TU.	12	0	0	3	0	1	2	5	1
2	SEKSI SPP	22	0	0	10	1	3	3	5	0
3	SEKSI HTPT	20	1	0	8	0	2	4	4	1
4	SEKSI P & PP	8	0	0	3	1	1	1	2	0
5	SEKSI PP	4	0	0	1	0	0	0	2	1
6	SEKSI SKP	4	0	0	0	0	0	2	1	1
JUMLAH		70	1	0	25	2	7	12	19	4

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

d) Jumlah Pegawai Yang Melanjutkan Pendidikan Ke Stpn/Perguruan Tinggi :

No	Sub Bag / Seksi	Jumlah	P E N D I D I K A N				
			SPTN	UT	UGM	PTS	S.2
1	SUB BAG TU.	1	0	0	0	1	0
2	SEKSI SPP	0	0	0	0	0	0
3	SEKSI HTPT	2	0	0	0	2	0
4	SEKSI P & PP	1	0	0	0	1	0
5	SEKSI PP	0	0	0	0	0	0
6	SEKSI SKP	0	0	0	0	0	0
JUMLAH		4	0	0	0	4	0

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

f) Jumlah Pegawai Teknis dan Non Teknis :

No	Sub Bag / Seksi	Golongan / Ruang									
		JUMLAH		I		II		III		IV	
		TEK	NON	TEK	NON	TEK	NON	TEK	NON	TEK	NON
1	SUB BAG TU.	0	12	0	0	0	1	0	10	0	1
2	SEKSI SPP	23	0	0	0	8	0	15	0	0	0
3	SEKSI HTPT	6	14	0	0	2	1	4	13	0	0
4	SEKSI P & PP	0	8	0	0	0	2	0	6	0	0
5	SEKSI PP	0	4	0	0	0	1	0	3	0	0
6	SEKSI SKP	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0
JUMLAH		29	42	0	0	10	5	20	36	0	1

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, 2008

Tabel 4.2. Jenis Kegiatan Pelayanan

NO.	Sub.Bag / Sexy	Pegawai	Jenis kegiatan
1	SEKSI SPP	22	1. Pengukuran
2	SEKSI HTPT	20	1. Konversi melalui: - Penegasan hak - Pengakuan hak 2. Peralihan hak 3. Roya 4. Hak Tanggungan 5. Perolehan hak krn. waris 6. Pendaftaran SK 7. Pendaftaran SKPT 8. Pendf. Sert. Hilang 9. Peningkatan&penurunan hak 10. Pemisahan& penggabungan Tanah yang bersertifikat 11. Pmberian Hak AtasTanah
3	SEKSI P & PP	8	1. Ijin penetapan lokasi 2. Ijin prubahan penggunaan tanah 3. Ijin lokasi
4	SEKSI PP	4	Konsolidasi Tanah
5	SEKSI SKP	4	Pnyelesaian masalah prtanahan
6	SUB BAG TU	12	Administrasi Kantor
	Jumlah	70	

B. Gambaran Umum Responden

Pembahasan hasil penelitian dimulai dari uraian tentang karakteristik responden yang dipergunakan sebagai obyek penelitian. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data yang dapat memberikan informasi berkaitan dengan karakteristik responden yaitu karyawan atau pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal. Berdasarkan daftar pertanyaan yang telah diisi oleh responden, diperoleh informasi data identitas responden. Penyajian data mengenai identitas responden disini, yaitu untuk memberikan gambaran tentang keadaan data individu dari responden, yang meliputi jenis kelamin, umur dan pendidikan terakhir, dapat dijelaskan pada tabel-tabel berikut :

1. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dijelaskan bahwa responden pegawai Kantor Pertanahana Kabupaten Kendal sebagian besar adalah berpendidikan < SLTA yaitu sebesar 26 responden (52 %) , responden yang

berpendidikan Diploma sebanyak 21 responden (42 %) dan responden yang berpendidikan Sarjana (S1) yaitu sebesar 3 responden (6 %) . Untuk lebih jelasnya, profil responden pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.3

PENDIDIKAN TERAKHIR

Pendidikan	Jumlah (Responden)	Percent (%)
< SLTA	26	52
Diploma	21	42
Sarjana (S1)	3	6
Pasca Sarjana	0	0
Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

2. Umur Responden

Kelompok umur responden pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal yaitu sebagian besar adalah kelompok yang berumur antara 41 – 50 tahun yaitu sebesar 15 responden (30 %) , kelompok umur antara 31 – 40 tahun yaitu 12 responden (24 %), kelompok yang berumur antara 20 – 30 tahun yaitu 9 responden (18 %) dan kelompok yang berumur > 50 tahun yaitu sebesar 9 responden (18 %) , untuk lebih jelasnya profil kelompok umur responden pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal menurut kelompok umur dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4.4

UMUR RESPONDEN

Kelompok Umur	Jumlah (Responden)	Percent (%)
< 20 tahun	5	10

20 – 30 tahun	9	18
31 – 40 tahun	12	24
41 – 50 tahun	15	30
> 50 tahun	9	18
Total	50	100

Sumber : Data primer diolah, 2009

3. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal sebagian besar adalah kelompok berjenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 33 responden (66 %) dan sebesar 17 responden (34 %) pada kelompok berjenis kelamin perempuan, secara lengkap kelompok jenis kelamin pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.5

JENIS KELAMIN RESPONDEN

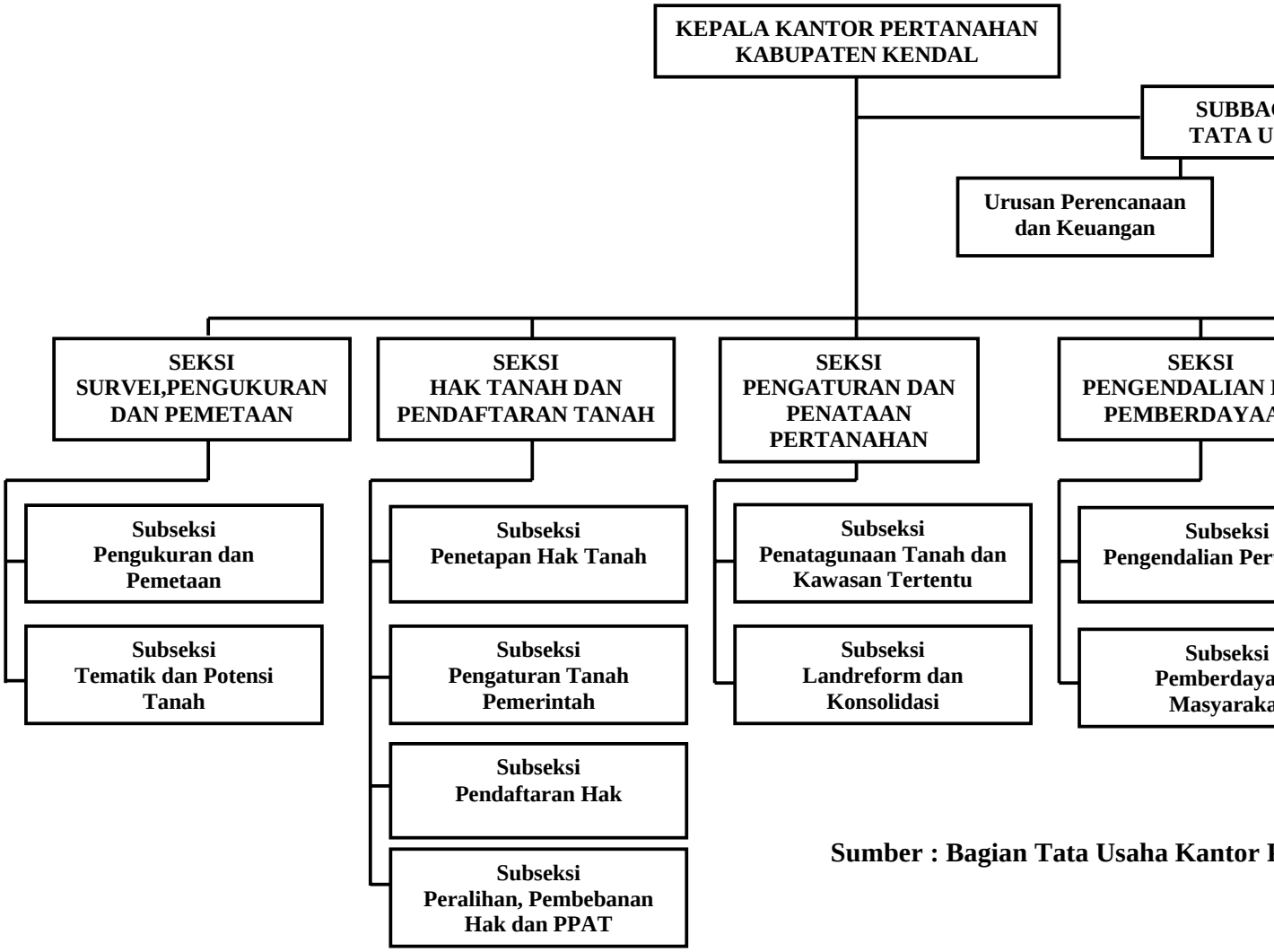
Jenis Kelamin	Jumlah (Responden)	Percent (%)
Laki – laki	33	66
Perempuan	17	34
Total	50	100

Sumber : Data primer diolah , 2009

Gambar 4.1

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PERTANAHAN

KABUPATEN KENDAL



Sumber : Bagian Tata Usaha Kantor P

BAB V

ANALISIS DATA HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Kuantitatif, dimana dalam penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan penghitungan statistik karena datanya berwujud angka-angka. Variabel yang di ukur dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi (X1)

Variabel penelitian struktur organisasi terhadap efektivitas pelayanan secara parsial mempengaruhi efektivitas pelayanan. Pendapat responden tentang struktur organisasi dapat dijelaskan pada tabel di bawah :

Tabel 5.1

Cara melaksanakan koordinasi antar petugas / pegawai

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang baik	0	0
2	Cukup baik	3	6
3	Baik	19	38
4	Sangat baik	28	56
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 1

Berdasarkan tabel 5.1 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 28 responden (56 %) memberi jawaban bahwa cara melaksanakan koordinasi antar petugas / pegawai relative sangat baik, yang memberikan jawaban baik sebesar 19 responden (38 %) dan yang memberi jawaban cukup rendah sebesar 3 responden (6 %) .

Selain cara melaksanakan koordinasi antar petugas atau pegawai , responden akan memberikan jawaban mengenai jumlah petugas atau pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi. Tabel 5.2 menjelaskan pendapat responden tentang jumlah petugas atau pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi.

Tabel 5.2
Jumlah petugas atau pegawai yang menerima
tugas sesuai tupoksi

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang memadai	0	0
2	Cukup memadai	0	0
3	Memadai	23	46
4	Sangat memadai	27	54
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 2

Berdasarkan tabel 5.2 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 27 responden (54 %) memberi jawaban sangat memadai bahwa petugas atau pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi, 23 responden (46 %) memberi jawaban memadai**.**

Selain jumlah petugas atau pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi responden akan memberikan jawaban tentang kejelasan dalam menjalankan

tugas. Tabel 5.3 menjelaskan pendapat responden terhadap kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi.

Tabel 5.3

Kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi

NO	Jawaban Responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang jelas	0	0
2	Cukup jelas	0	0
3	Jelas	26	52
4	Sangat jelas	24	48
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 3

Berdasarkan pada tabel 5.3, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 26 responden (52 %) memberi jawaban bahwa kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi jelas dan 24 responden (48 %) memberi jawaban sangat jelas.

Selain kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi responden akan memberikan jawaban tentang kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai dengan kewenangan. Tabel 5.4 menjelaskan pendapat responden terhadap kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan.

Tabel 5.4

Kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan

NO	Jawaban Responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang jelas	0	0
2	Cukup jelas	0	0
3	Jelas	26	52
4	Sangat jelas	24	48
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 4

Berdasarkan pada tabel 5.4, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 26 responden (52 %) memberi jawaban bahwa kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan relative jelas dan 24 responden (48 %) memberi jawaban sangat jelas.

Selain kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan, responden akan memberikan jawaban tentang kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan. Tabel 5.5 menjelaskan pendapat responden terhadap kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan.

Tabel 5.5

Kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan

NO	Jawaban Responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang jelas	0	0
2	Cukup jelas	3	6
3	Jelas	19	38
4	Sangat jelas	28	56

	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 5

Berdasarkan pada tabel 5.5, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 28 responden (56 %) memberi jawaban bahwa kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan relative sangat jelas, 19 responden (38 %) memberi jawaban jelas dan 3 responden (6 %) memberikan jawaban cukup jelas.

Selain kejelasan memberikan perintah terhadap bawahan, responden akan memberikan jawaban tentang keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya. Tabel 5.6 menjelaskan pendapat responden terhadap keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya.

Tabel 5.6 Keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya.

NO	Jawaban Responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang minat	0	0
2	Cukup minat	0	0
3	Minat	23	46
4	Sangat minat	27	54
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 6

Berdasarkan pada tabel 5.6, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 27 responden (54 %) memberi jawaban bahwa keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya relative sangat minat dan 23 responden (46 %) memberi jawaban minat.

2. Kepemimpinan (X2)

Variabel penelitian kepemimpinan secara parsial mempengaruhi efektivitas pelayanan. Pendapat responden tentang kepemimpinan dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 5.7 Keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan

NO	Jawaban Responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Baik	0	0
2	Cukup Baik	2	4
3	Baik	44	88
4	Sangat Baik	4	8
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 7

Berdasarkan pada tabel 5.7, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 44 responden (88 %) memberi jawaban baik terhadap keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan, 4 responden (8 %) memberi jawaban sangat baik dan 2 responden (4 %) memberikan jawaban cukup baik.

Selain keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan, responden juga akan memberikan tanggapan mengenai pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi. Tabel 5.8 menjelaskan pendapat responden terhadap penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Tabel 5.8: Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Baik	0	0
2	Cukup Baik	1	2
3	Baik	40	80

4	Sangat Baik	9	18
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 8

Berdasarkan pada tabel 5.8, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 40 responden (80 %) memberi jawaban bahwa pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi baik, 9 responden (18 %) memberi jawaban sangat baik dan 1 responden (2 %) memberikan jawaban cukup baik.

Selain pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi , responden akan memberikan tanggapan mengenai kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat. Tabel 5.9 menjelaskan pendapat responden tentang kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat.

Tabel 5.9 :

Kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan cepat dan tepat

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak mampu	0	0
2	Cukup mampu	0	0
3	Mampu	43	86
4	Sangat Mampu	7	14
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 9

Berdasarkan tabel 5.9, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 43 responden (86 %) memberi jawaban mampu bahwa kemampuan memmberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat dan 7 responden (14 %) memberi jawaban sangat mampu.

Selain kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat, responden akan memberikan jawaban tentang kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan. Tabel 5.10 menjelaskan pendapat responden terhadap kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan.

Tabel 5.10 : Kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak mampu	0	0
2	Cukup mampu	22	44
3	Mampu	27	54
4	Sangat Mampu	1	2
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 10

Berdasarkan pada tabel 5.10, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 27 responden (54 %) memberi jawaban mampu, 22 responden (44 %) memberi jawaban cukup mampu dan 1 responden (2 %) memberi jawaban sangat mampu.

Selain kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan responden akan memberikan jawaban tentang koordinasi dengan instansi lain.

Tabel 5.11 menjelaskan pendapat responden terhadap koordinasi dengan instansi lain.

Tabel 5.11: Koordinasi dengan instansi lain.

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Baik	0	0
2	Cukup Baik	16	32
3	Baik	32	64
4	Sangat Baik	2	4
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 11

Berdasarkan pada tabel 5.11, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban bahwa koordinasi dengan instansi lain adalah baik , 16 responden (32 %) memberi jawaban cukup baik dan 2 responden (4 %) memberi jawaban sangat baik.

Selain koordinasi dengan instansi lain, responden akan memberikan jawaban tentang kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris. Tabel 5.12 menjelaskan pendapat responden terhadap kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris.

Tabel 5.12 : Kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Baik	0	0
2	Cukup Baik	1	2
3	Baik	32	64
4	Sangat Baik	17	34
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 12

Berdasarkan pada tabel 5.12, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban bahwa kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris adalah baik , 17 responden (34 %) memberi jawaban sangat baik dan 1 responden (2 %) memberi jawaban cukup baik.

3. Kemampuan SDM (X3)

Variabel penelitian kemampuan SDM secara parsial mempengaruhi efektivitas pelayanan. Pendapat responden tentang jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan dapat dijelaskan pada tabel 5.13 berikut :

Tabel 5.13 : Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang memadai	0	0
2	Cukup memadai	17	34
3	Memadai	32	64
4	Sangat memadai	1	2
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 13

Berdasarkan pada tabel 5.13, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan adalah Memadai , 17 responden (34 %) memberikan jawaban cukup memadai dan 1 responden (2 %) memberikan jawaban sangat memadai.

Selain jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan, responden juga akan memberikan tanggapan mengenai jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis. Tabel 5.14 menjelaskan pendapat responden tentang jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis.

Tabel 5.14 : Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Kurang memadai	0	0
2	Cukup memadai	22	44
3	Memadai	27	54
4	Sangat memadai	1	2
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 14

Berdasarkan pada tabel 5.14, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 27 responden (504 %) memberi jawaban bahwa jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis adalah memadai, 22 responden (44 %) memberi jawaban cukup memadai dan 1 responden (2 %) memberikan jawaban sangat memadai.

Selain jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis, responden akan memberikan tanggapan mengenai keterampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja. Tabel 5.15 menjelaskan pendapat responden tentang keterampilan pegawai dalam menyususn rencana kerja.

Tabel 5.15 : Keterampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Sangat Rendah	0	0
2	Rendah	16	32

3	Tinggi	32	64
4	Sangat tinggi	2	4
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 15

Berdasarkan pada tabel 5.15, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban keterampilan pegawai dalam menyususn rencana kerja adalah tinggi, 16 responden (32 %) memberi jawaban rendah dan 2 responden (4 %) memberi jawaban sangat tinggi.

Selain keterampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja, responden akan memberikan jawaban tentang keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan. Tabel 5.16 menjelaskan pendapat responden terhadap kejelasan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan.

Tabel 5.16 : Keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak mampu	0	0
2	Cukup mampu	22	44
3	Mampu	27	54
4	Sangat Mampu	1	2
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 16

Berdasarkan pada tabel 5.16, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 27 responden (54 %) memberi jawaban bahwa keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan adalah mampu, 22 responden (44 %) memberi jawaban cukup mampu dan 1 responden (2 %) memberi jawaban sangat mampu.

Selain keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan, responden akan memberikan jawaban tentang kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan. Tabel 5.17 menjelaskan pendapat responden terhadap kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan.

Tabel 5.17 : Kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan.

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak mampu	0	0
2	Cukup mampu	16	32
3	Mampu	32	64
4	Sangat Mampu	2	4
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 17

Berdasarkan pada tabel 5.17, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban bahwa kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan adalah mampu, 16 responden (32 %) memberi jawaban cukup mampu dan 2 responden (4 %) memberi jawaban sangat mampu.

Selain kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan, responden akan memberikan jawaban tentang kemampuan pegawai dalam berinovasi untuk kemajuan organisasi. Tabel 5.18 menjelaskan pendapat

responden terhadap kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi.

Tabel 5.18: Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak mampu	0	0
2	Cukup mampu	17	34
3	Mampu	32	64
4	Sangat Mampu	1	2
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 18

Berdasarkan pada tabel 5.18, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 32 responden (64 %) memberi jawaban bahwa kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi adalah mampu, 17 responden (34 %) memberi jawaban cukup msmpu dan 1 responden (2 %) memberi jawaban sangat mampu.

4. Efektivitas Pelayanan (Y)

Pendapat responden tentang efektivitas pelayanan dapat dijelaskan pada tabel-tabel berikut :

Tabel 5.19 : Ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Efektif	0	0
2	Cukup Efektif	14	28
3	Efektif	30	60
4	Sangat Efektif	6	12
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 19

Berdasarkan pada tabel 5.19, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 30 responden (60 %) memberi jawaban bahwa ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan adalah efektif, 14 responden (28 %) memberi jawaban cukup efektif dan 6 responden (12 %) memberi jawaban sangat efektif.

Tabel 5.20 menjelaskan pendapat responden tentang kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak.

Tabel 5.20 : Kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak.

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Tidak Efektif	0	0
2	Cukup Efektif	14	28
3	Efektif	34	68
4	Sangat Efektif	2	4
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 20

Berdasarkan tabel 5.20, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 34 responden (68 %) memberi jawaban bahwa kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak adalah efektif, 14 responden (28 %) memberi jawaban cukup efektif dan 2 responden (4 %) memberikan jawaban sangat efektif.

Selain kesesuain data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak , responden akan memberikan tanggapan mengenai kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan.

Tabel 5.21 menjelaskan pendapat responden terhadap kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan.

Tabel 5.21 : Kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Sulit	0	0
2	Cukup mudah	16	32
3	Mudah	30	60
4	Sangat mudah	4	8
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 21

Berdasarkan tabel 5.21, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 30 responden (60 %) memberi jawaban bahwa kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan adalah mudah, 16 responden (32 %) memberikan jawaban cukup mudah dan 4 responden (8 %) memberi jawaban sangat mudah.

Selain kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan, responden akan memberikan jawaban tentang kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap. Tabel 5.22 menjelaskan pendapat responden terhadap kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap.

Tabel 5.22 : Kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Sulit	0	0
2	Cukup mudah	28	32

3	Mudah	34	68
4	Sangat mudah	2	4
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 22

Berdasarkan pada tabel 5.22, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 34 responden (68 %) memberi jawaban bahwa kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap adalah mudah, 28 responden (32 %) memberi jawaban cukup mudah dan 2 responden (4 %) memberi jawaban sangat mudah.

Selain kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap, responden akan memberikan jawaban tentang kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tabel 5.23 menjelaskan pendapat responden terhadap kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 5.23 : Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Lambat	0	0
2	Cukup cepat	16	32
3	Cepat	30	60
4	Sangat cepat	4	8
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 23

Berdasarkan pada tabel 5.23, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 30 responden (60 %) memberi jawaban bahwa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah cepat, 16 responden (32 %) memberi jawaban cukup cepat dan 4 responden (8 %) memberi jawaban sangat cepat.

Selain kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, responden akan memberikan jawaban tentang kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah kepada pemohon.. Tabel 5.24 menjelaskan pendapat responden terhadap kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah kepada pemohon.

Tabel 5.24 : Kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat

NO	Jawaban responden	Jumlah (Responden)	Percent (%)
1	Lambat	0	0
2	Cukup cepat	14	28
3	Cepat	30	60
4	Sangat cepat	6	12
	Total	50	100

Sumber : Kuesioner Nomor 24

Berdasarkan pada tabel 5.24, dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden yaitu 30 responden (60 %) memberi jawaban bahwa kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah kepada pemohon adalah cepat, 14 responden (28 %) memberi jawaban cukup cepat dan 6 responden (12 %) memberi jawaban sangat cepat.

B. Rekapitulasi Variabel

1. Rekapitulasi Variabel Struktur Organisasi (X1)

Tabel 5.25

Rekapitulasi Struktur Organisasi

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

NO	Keterangan	Frek	%
1	Tidak baik	0	0,0
2	Cukup baik	0	0,0
3	Baik	16	32.0
4	Sangat baik	34	68.0
	Total	50	100.0

Sumber : Variabel Struktur Organisasi Kuesioner Nomor 1 - 6

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan dari 6 (enam) pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Struktur Organisasi setelah direkapitulasi (digabungkan) memperlihatkan bahwa dari 50 responden ternyata sebanyak 34 orang atau sebesar 68% menjawab tingkat Struktur Organisasi adalah "Sangat baik". Rata-rata Struktur Organisasi adalah 3,68, masuk dalam kategori "Sangat baik".

Adapun apabila data di atas terperinci sesuai dengan tabel 5.1 sampai 5.6, maka dapat di uraikan sebagai berikut, bahwa untuk indikator cara melaksanakan koordinasi antar petugas atau pegawai sebagian besar menjawab "Sangat baik", untuk indikator jumlah petugas atau pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi sebagian besar juga menjawab "Sangat Tinggi". Sedangkan indikator kejelasan dalam melaksanakan tugas sesuai tupoksi sebagian besar menjawab "baik", indikator kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan sebagian besar juga menjawab "baik". Kemudian utnuk indikator kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan sebagian besar menjawab "Sangat Tinggi", sedangkan untuk indikator keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya sebagaian besar juga menjawab "Sangat baik".

Rata-rata Struktur Organisasi = 3,68 (masuk kategori sangat baik).

1,00 - 1,75 (Tidak baik)

1,76 - 2,50 (Cukup baik)

2,51 - 3,25 (Baik)

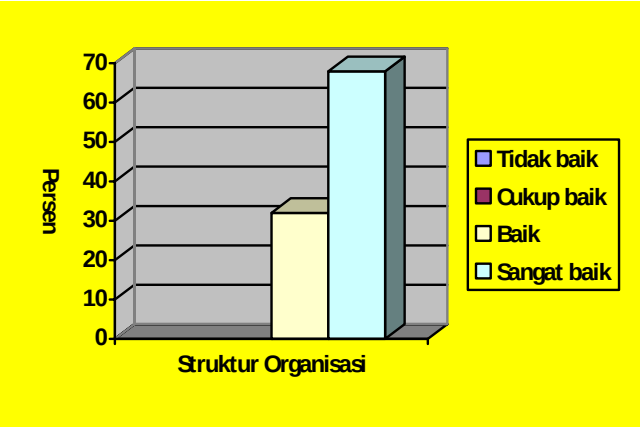
3,26 - 4,00 (Sangat baik)

Untuk jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut :

Grafik 5.1

Rekapitulasi Struktur Organisasi

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal



Sumber : Variabel Struktur Organisasi

2. Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan (X2)

Tabel 5.26

Rekapitulasi Kepemimpinan

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

NO	Keterangan	Frek	%

1	Tidak Baik	0	0.0
2	Cukup Baik	7	14.0
3	Baik	42	84.0
4	Sangat Baik	1	2.0
	Total	50	100.0

Sumber : Variabel Kepemimpinan Kuesioner Nomor 7 - 12

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan dari 6 (enam) pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Kepemimpinan setelah direkapitulasi (digabungkan) memperlihatkan bahwa dari 50 responden ternyata sebanyak 42 orang atau sebesar 84% menjawab tingkat Kepemimpinan adalah "Baik". Rata-rata Kepemimpinan adalah 2,88, masuk dalam kategori "Baik".

Adapun apabila data di atas terperinci sesuai dengan tabel 5.7 sampai 5.13, maka dapat di uraikan sebagai berikut, bahwa untuk indikator Keikutsertaan dalam memonitoring pekerjaan bawahan sebagian besar menjawab "Baik", untuk indikator Pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi sebagian besar juga menjawab "Baik". Sedangkan indikator Kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan cepat dan tepat sebagian besar menjawab "Baik", indikator Kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan sebagian besar juga menjawab "Baik". Kemudian utnuk indikator Koordinasi dengan instansi lain sebagian besar menjawab "Baik", sedangkan untuk indikator Kerjasama dengan masyarakat pengguna atau notaris sebgaian besar juga menjawab "Baik".

Rata-rata Kepemimpinan = 2,88 (masuk kategori baik)

1,00 - 1,75 (tidak baik)

1,76 - 2,50 (cukup baik)

2,51 - 3,25 (baik)

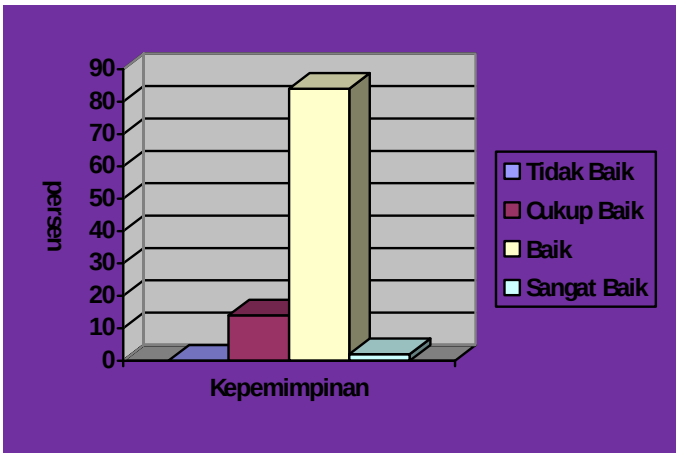
3,26 - 4,00 (sangat baik)

Untuk jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut :

Grafik 5.2

Rekapitulasi Kepemimpinan

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal



Sumber : Variabel Kepemimpinan

3. Rekapitulasi Variabel Kemampuan SDM (X3)

Tabel 5.27

Rekapitulasi Kemampuan SDM

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

NO	Keterangan	Frek	%

1	Tidak mampu	0	0.0
2	Cukup mampu	16	32.0
3	Mampu	31	62.0
4	Sangat mampu	3	6.0
	Total	50	100.0

Sumber : Variabel Kemampuan SDM Kuesioner Nomor 13 - 18

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan dari 6 (enam) pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Kemampuan SDM setelah direkapitulasi (digabungkan) memperlihatkan bahwa dari 50 responden ternyata sebanyak 31 orang atau sebesar 62% menjawab tingkat Kemampuan SDM adalah "Mampu". Rata-rata Kemampuan SDM adalah 2,74 masuk dalam kategori "Mampu".

Adapun apabila data di atas terperinci sesuai dengan tabel 5.14 sampai 5.20, maka dapat di uraikan sebagai berikut, bahwa untuk indikator Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Diklat Pelayanan sebagian besar menjawab "Tinggi", untuk indikator Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis sebagian besar juga menjawab "Tinggi". Sedangkan indikator Keterampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja sebagian besar menjawab "Mampu", indikator Keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan sebagian besar juga menjawab "Mampu". Kemudian utnuk indikator Kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan sebagian besar menjawab "Mampu", sedangkan untuk indikator Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi sebgaian besar juga menjawab "Tinggi".

Rata-rata kemampuan SDM = 2,74 (masuk kategori Mampu)

1,00 - 1,75 (Tidak mampu)

1,76 - 2,50 (Cukup mampu)

2,51 - 3,25 (Mampu)

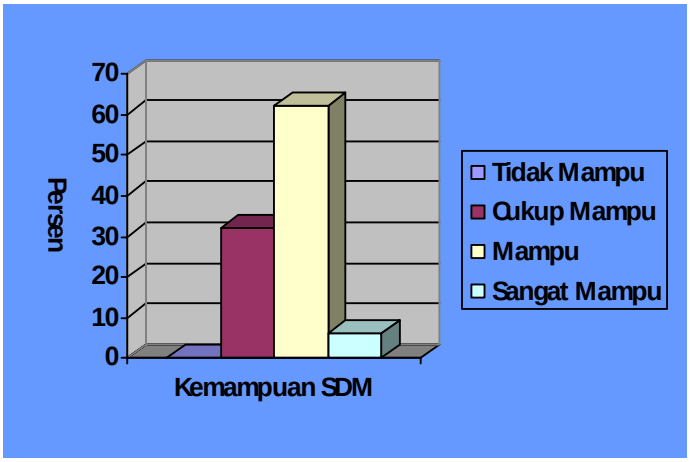
3,26 - 4,00 (Sangat Mampu)

Untuk jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut :

Grafik 5.3

Rekapitulasi Kemampuan SDM

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal



Sumber : Variabel Kemampuan SDM

4. Rekapitulasi Variabel Efektifitas Pelayanan (Y)

Tabel 5.28

Rekapitulasi Efektivitas Pelayanan

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal

NO	Keterangan	Frek	%
1	Tidak Efektif	0	0.0
2	Cukup Efektif	16	32.0
3	Efektif	22	44.0
4	Sangat Efektif	12	24.0
	Total	50	100.0

Sumber : Variabel Efektivitas Pelayanan Kuesioner Nomor 19 – 24

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan dari 6 (enam) pertanyaan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel Efektivitas Pelayanan setelah direkapitulasi (digabungkan) memperlihatkan bahwa dari 50 responden ternyata sebanyak 22 orang atau sebesar 44% menjawab tingkat Efektivitas Pelayanan adalah "Efektif". Rata-rata Efektivitas Pelayanan adalah 2,92 masuk dalam kategori "Efektif".

Adapun apabila data di atas terperinci sesuai dengan tabel 5.21 sampai 5.26, maka dapat di uraikan sebagai berikut, bahwa untuk indikator Ketepatan waktu proses sertifikat dengan tanggal permohonan sebagian besar menjawab "Efektif", untuk indikator Kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak sebagian besar juga menjawab "Efektif". Sedangkan indikator Kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan sebagian besar menjawab "Efektif", indikator Kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap sebagian besar juga menjawab "Efektif". Kemudian utnuk indikator Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan sebagian besar menjawab "Efektif", sedangkan untuk Kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat sebgaian besar juga menjawab "Efektif".

Rata-rata efektivitas = 2,92 (masuk kategori efektif)

1 - 1,75 (tidak efektif)

1,76 - 2,50 (cukup efektif)

2,51 - 3,25 (efektif)

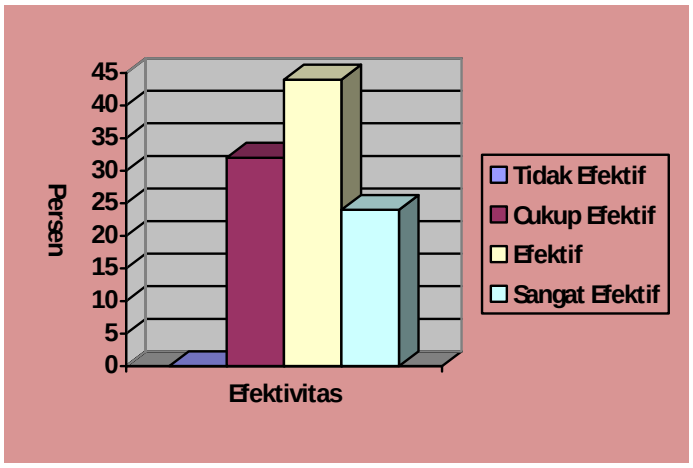
3,26 - 4,00 (sangat efektif)

Untuk jelasnya dapat dilihat pada grafik berikut :

Grafik 5.4

Rekapitulasi Efektivitas Pelayanan

Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal



Sumber : Variabel Efektivitas Pelayanan

C. Korelasi Tabel Silang

1. Korelasi Tabel Silang Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan

Tabel 5.29 Hubungan Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan

		Struktur Organisasi		Total
		3.00 Baik	**4.00 Sangat Baik**	
efektivitas	**2.00 Cukup efektif**	13	3	16
		81.3%	8.8%	32.0%
	3.00 Efektif	2	20	22
		12.5%	58.8%	44.0%
	4.00 Sangat Efektif	1	11	12
		6.3%	32.4%	24.0%
Total		16	34	50
		100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : variabel X1 dan Y

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari 16 orang responden ada kecenderungan menjawab efektivitas struktur organisasi “cukup efektif dan baik” sebanyak 13 orang (81.3%), sedangkan sisanya sebanyak 3 orang (8.8%) cenderung menjawab efektifitas stuktur organisasi “cukup efektif dan sangat baik”. Selanjutnya dari 22 orang responden ada kecenderungan menjawab efektifitas struktur organisasi “efektif dan baiki” sebanyak 2 orang (12.5%) dan sisanya sebanyak 20 orang (58.8%) cenderung menjawab “efektif dan sangat baik”. Kemudian dari 12 orang responden ada kecenderungan menjawab efektifitas struktur organisasi “sangat efektif dan baik” sebanyak 1 orang (6.3%), sisanya sebanyak 11 orang (32.4%) cenderung menjawab “sangat efektif dan sangat baik”. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan struktur

organisasi dengan efektivitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal cenderung efektif dan sangat baik.

2. Korelasi Tabel Silang Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan

Tabel 5.30 Hubungan antara kepemimpinan dengan efektifitas pelayanan

		Kepemimpinan			**Total**
		2.00 Cukup baik	**3.00 baik**	**4.00 Sangat baik**	
efektivitas	**2.00 Cukup efektif**	6	10	0	16
		85.7%	23.8%	.0%	32.0%
	3.00 efektif	1	20	1	22
		14.3%	47.6%	100.0%	44.0%
	4.00 Sangat efektif	0	12	0	12
		.0%	28.6%	.0%	24.0%
Total		7	42	1	50
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : variabel X2 dan Y

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari 16 orang responden ada kecenderungan menjawab efektivitas kepemimpinan “cukup efektif dan cukup baik” sebanyak 6 orang (85.7%), sebanyak 10 orang (23.8%) cenderung menjawab efektifitas kepemimpinan “cukup efektif dan baik”. Selanjutnya dari 22 orang responden ada kecenderungan menjawab efektifitas kepemimpinan “efektif dan cukup baik” sebanyak 1 orang (14.3%) , sebanyak 20 orang (47.6%) cenderung menjawab “efektif dan baik”,dan sisanya sebanyak 1 orang (100%) cenderung menjawab “efektif dan sangat baik”. Kemudian dari 12 orang responden cenderung menjawab efektifitas kepemimpinan “sangat efektif

dan baik" sebanyak 12 orang (28.6%). Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan efektivitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal cenderung efektif dan baik.

3. Korelasi Tabel Silang Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan

Tabel 5.31 Hubungan antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Organisasi

		Kemampuan SDM			**Total**
		2.00 Cukup mampu	**3.00 mampu**	**4.00 Sangat mampu**	
efektivitas	**2.00 Cukup efektif**	10	6	0	16
		62.5%	19.4%	.0%	32.0%
	3.00 efektif	6	13	3	22
		37.5%	41.9%	100.0%	44.0%
	4.00 Sangat efektif	0	12	0	12
		.0%	38.7%	.0%	24.0%
Total		16	31	3	50
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : variabel X3 dan Y

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dari 16 orang responden ada kecenderungan menjawab efektivitas kemampuan SDM "cukup efektif dan cukup mampu" sebanyak 10 orang (62.5%), sebanyak 6 orang (19.4%) cenderung menjawab efektifitas kemampuan SDM "cukup efektif dan mampu". Selanjutnya dari 22 orang responden ada kecenderungan menjawab efektifitas kemampuan SDM "efektif dan cukup mampu" sebanyak 6 orang (37.5%) , sebanyak 13 orang (41.9%) cenderung menjawab "efektif dan mampu",dan sisanya sebanyak 3 orang

(100%) cenderung menjawab “efektif dan sangat mampu”. Kemudian dari 12 orang responden ada kecenderungan menjawab efektifitas kemampuan SDM “sangat efektif dan mampu” sebanyak 12 orang (38.7%). Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal cenderungefektif dan mampu.

D. Korelasi Rank Kendall

1. Perhitungan Korelasi Dengan Menggunakan Rumus Rank Kendall

a. Korelasi antara Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, dapat dilihat pada tabel 5.32 sebagai berikut:

Tabel 5.32
Angka Korelasi Antara Variabel Struktur Organisasi dengan Efektivitas Pelayanan

Correlations				
			SKORY	**SKORX1**
Kendall's tau_b	**SKOR Struktur Organisasi (X1)**	**Correlation Coefficient**	1,000	**,597**
		Sig. (2-tailed)	,	**,000**
		N	50	50
	SKOR Efektivitas Pelayanan	**Correlation Coefficient**	**,597**	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,

	(Y)	**N**	50	50

Sumber : variabel X1 dengan Y

Korelasi antara struktur organisasi dengan efektivitas pelayanan setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka sebesar 0,597, artinya struktur organisasi berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Struktur organisasi cenderung kuat karena hasil yang didapat 0.597 > 0,5.

b. Korelasi antara Kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara kepemimpinan dengan Efektivitas Pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, dapat dilihat pada tabel 5.33 sebagai berikut:

Tabel 5.33

Angka Korelasi Antara Variabel Kepemimpinan (X2) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y)

Correlations				
			SKORY	**SKORX1**
Kendall's tau_b	**SKOR Kepemimpinan (X2)**	**Correlation Coefficient**	1,000	**,376**
		Sig. (2-tailed)	,	**,005**
		N	50	50
	SKOR Efektivitas Pelayanan (Y)	**Correlation Coefficient**	**,376**	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,005**	,
		N	50	50

Sumber : variabel X2 dengan Y

Korelasi antara kepemimpinan dengan efektivitas pelayanan setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka sebesar 0,376, artinya

struktur organisasi berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan masih dinilai lemah karena hasil yang didapat 0.376 < 0,5, artinya kepemimpinan masih perlu ditingkatkan/diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pelayanan.

c. Korelasi antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara Kemampuan SDM dengan Efektivitas Pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal, dapat dilihat pada tabel 5.34 sebagai berikut:

Tabel 5.34
Angka Korelasi Antara Kemampuan SDM (X3)
Dengan Efektivitas Pelayanan (Y)

Correlations				
			SKORY	**SKORX1**
Kendall's tau_b	**SKOR Kemampuan SDM (X3)**	**Correlation Coefficient**	1,000	**,415**
		Sig. (2-tailed)	,	**,002**
		N	50	50
	SKOR Efektivitas Pelayanan (Y)	**Correlation Coefficient**	**,415**	1,000
		Sig. (2-tailed)	**,002**	,
		N	50	50

Sumber : variabel X3 dengan Y

Korelasi antara kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan setelah dihitung dengan rumus Kendall Tau diperoleh angka sebesar 0,415, artinya finansial berkorelasi positif dan sangat signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Kemampuan SDM masih dinilai lemah karena hasil

yang didapat 0.415 < 0,5, artinya kemampuan SDM masih perlu ditingkatkan/diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pelayanan.

E. Korelasi Secara Bersama-sama Antara Variabel Struktur Orgainsasi (X1), Variabel Kepemimpinan (X2) Dan Variabel Kemampuan SDM (X3) Dengan Efektivitas Pelayanan (Y)

Pengujian koefisien Konkordansi Kendall dilakukan untuk membuktikan hipotesis mayor. Adapun hasil uji koefisien Konkordansi Kendall disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.35

Korelasi Secara Bersama-sama antara X1, X2, X3 dengan Y

Kendall's W Test

Test Statistics	
N	50
Kendall's W(a)	.515
Chi-Square	77.203
df	3
Asymp. Sig.	.000
a Kendall's Coefficient of Concordan	

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan hasil pengolahan SPSS mengenai korelasi antara variabel struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan diperoleh nilai W sebesar 0,515 dan chi square 77,203 dengan df 3. Dengan adanya nilai W dapat diketahui prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan) dengan mengunakan rumus koefisien determinan sebagai berikut :

$$KD = W^2 \ x \ 100\% = (0{,}515)^2 \ x \ 100\% = 26{,}52\%$$

Jadi nilai prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan sesuai dengan rumus koefisien determinan diketahui sebesar 26,52%.

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa dari hasil perhitungan SPSS dengan koefisien Rank Kendall diperoleh hubungan antara struktur organisasi dengan efektivitas pelayanan sebesar 0,679, antara kepemimpinan dengan efektivitas sebesar 0,677, selanjutnya antara kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan sebesar 0,634. Oleh karena itu dapat dijelaskan bahwa masing-masing atau hubungan antar variabel mempunyai hubungan yang searah atau positif. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Hipotesis Kerja (Ha) dalam penelitian ini diterima, disebabkan adanya hubungan positif antara variabel struktur organisasi, kepemimpinan dan kemampuan SDM dengan efektivitas pelayanan dalam pensertifikatan hak atas tanah di kabupaten Kendal, dan menolak Hipotesis Nul (Ho).

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis sebagaimana telah dipaparkan di muka, maka dapat diambil kesimpulan berkaitan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yakni :

1. Dilihat dari tabel 4.12 Rekapitulasi variabel struktur organisasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan rata-rata 3,68 masuk kategori sangat tinggi, sehingga dapat disimpulkan struktur organisasi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal berjalan dengan sangat baik.
2. Dilihat dari tabel 4.19 Rekapitulasi variabel kepemimpinan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan rata-rata 2,88 masuk kategori baik, sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal berjalan dengan baik.
3. Dilihat dari tabel 4.26 Rekapitulasi variabel kemampuan SDM pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan rata-rata 2,74 masuk kategori tinggi, sehingga dapat disimpulkan kemampuan SDM pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal telah memenuhi kategori yang baik.
4. Dilihat dari tabel 4.33 Rekapitulasi variabel Efektifitas Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal dengan rata-rata 2,92 masuk kategori Efektif, sehingga dapat disimpulkan Efektifitas Pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal telah berjalan dengan baik.

5. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara struktur organisasi terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
6. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal.
7. Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan SDM terhadap efektifitas pelayanan pensertifikatan hak atas tanah pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal
8. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (τ) antara struktur organisasi (X1) dengan efektivitas pelayanan persertifikatan hak atas tanah (Y) sebesar 0,679 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang cukup. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho);
9. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (τ) antara kepemimpinan (X2) dengan efektivitas pelayanan persertifikatan hak atas tanah (Y) sebesar 0,677 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang cukup. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho);

10. Melalui uji statistik dengan program SPSS diperoleh hasil koefisien kendall tau (τ) antara kemampuan SDM (X3) dengan efektivitas pelayanan persertifikatan hak atas tanah (Y) sebesar 0,634 dan dapat diinterpretasikan mempunyai korelasi yang cukup. Sehingga antara keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, oleh sebab itu dalam penelitian ini menerima hipotesa kerja (Ha) dan menolak hipotesa nol (Ho).

B. Saran

Dari hasil penelitian yang didapat, demi terwujudnya efektifitas pelayanan sertifikat hak atas tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Kendal maka perlu adanya peningkatan yang meliputi :

1. Cara melaksanakan koordinasi antar petugas atau pegawai dan kejelasan dalam memberikan perintah terhadap bawahan sehingga ada peningkatan efektifitas pelayanan dalam struktur organisasi .
2. Kemampuan menangani menyelesaikan permasalahan, dan koordinasi dengan instansi lain sehingga ada peningkatan efektifitas pelayan dalam kepemimpinan.
3. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti bimbingan teknis dan keterampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan sehingga ada peningkatan efektifitas pelayan dalam kemampuan SDM.
4. Optimalisasi Fungsi struktur organisasi sehingga ada kejelasan petugas dalam bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi).

5. Menempatkan seorang pemimpin yang berkualitas dan selalu berkoordinasi dengan dinas-dinas terkait sehingga strategi yang diterapkan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kenda akan berjalan,
6. Meningkatkan Sumber Daya Manusia melalui pendidikan baik yang didalam ruang lingkup kantor maupun yang di luar, sehingga pegawai mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dalam melayani persetifikatan hak atas tanah.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi, 1996, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kuantitatif.* PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Effendi, Sofian, 2002, *Materi Kuliah Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*, MAP-UGM, Yogyakarta.

Fitzsimmons, James A., Mona AF., 1994, *Service Management for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill, London.

Gaspersz, V., 1994, *Manajemen Kualitas*, Gramedia, Jakarta.

Iron, Ken, 1994, *Managing Services Companies : Strategies for Succes*, England, Addison Wesley, Publishing.

Keban, Jeremias. T. 2003. "*Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*", Makalah, Seminar Sehari, Fisipol UGM, Yogyakarta.

Moenir, H.A.S., 1992, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Moleong, Lexi J., 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.

Ratminto, 1999, *Konsep-konsep Dasar Manajemen Pelayanan*, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta.

Steers, R. M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*, Good Year Publishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. 1980. Jakarta :Erlangga.

Robbins, S.P., 1995, *Managing Organizational Conflict : A Non-Traditional Approach*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Soetopo, 1999, *Pelayanan Prima*, LAN RI, Jakarta.

Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administratif*, Rineka Cipta, Jakarta.

Sugiyono, 2003, *Pengantar Statistik*, Penerbit Gramedia. Jakarta

Sugiyono, Dr. Prof, 2006. *Metode Penelitian Administrasi*, CV. Alfabeta, Bandung

Supranto, 2001, *Pengukuran Tingkat Kepuasan : Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta, Jakarta.

Supriatna, Tjahya, 1996, *Administrasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Nimas Multima, Jakarta.

Walsh, Kieron, 1991, *Quality and Public Service*, dalam majalah Public Administration, volume 69.

William N. Dunn, 2004. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, edisi kedua, Gajah Mada University Press; Yogyakarta

Peraturan-peraturan :

Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Tatalaksana Pelayanan Umum.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 24/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Peraturan Presiden Nomor 10 Tahun 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional, ditugaskan untuk melaksanakanurusan pemerintah di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral.

Undang-undang Pokok Agraria (UUPA) Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-pokok Agraria.

LAMPIRAN - LAMPIRAN

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KEMAMPUAN SDM TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PENSERTIFIKATAN HAK ATAS TANAH DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN KENDAL

PRASETYANINGSIH
D4E007062

I. PENGANTAR

Penelitian ini adalah bertujuan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana – 2 pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi pada Universitas Diponegoro Semarang. Untuk tercapainya tujuan ini, maka peneliti mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara untuk membantu mengisi daftar pertanyaan yang telah peneliti sediakan dan sudilah kiranya untuk mengisi dengan keadaan yang sebenarnya.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara, yang telah menyediakan waktu untuk mengisi daftar pertanyaan ini, peneliti menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan mohon maaf apabila ada pertanyaan yang tidak berkenan di hati Bapak/ Ibu/ Saudara sekalian.

II. PETUNJUK " A ".

Jawab pertanyaan berikut ini dengan mengisi dan memilih atas jawaban yang telah disediakan.

A. Identitas Responden

1. Nama : ……..
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Umur : a. < 20 tahun b. 20 – 30 tahun
   c. 31 – 40 tahun d. 4
4. Pendidikan : a. < SLTA

b. Akademi

c. Sarjana (S1)

d. Pasca Sarjana (S2 – S3)

5. Jabatan : ……..

6. Masa kerja : ……..

III. PETUNJUK " B "

Berikan tanda silang (X) pada kolom jawaban atas pertanyaan yang anda anggap paling sesuai.

A. Struktur Organisasi (X1)

1. Bagaimanakah cara melaksanakan koordinasi antar petugas/pegawai.

1. Kurang baik **2. Cukup baik**

3. Baik **4. Sangat baik**

Alasan:

……

……

2. Berapa jumlah petugas/pegawai yang menerima tugas sesuai tupoksi

1. Kurang memadai **2. cukup memadai**

3. Memadai **4. Sangat memadai**

Alasan:

……

……

3. Bagaimanakah kejelasan dalam menjalankan tugas sesuai tupoksi

1. Kurang jelas **2. Cukup jelas**

3. Jelas **4. Sangat jelas**

Alasan:

……

……

4. Bagaimanakah kejelasan tugas terkait dengan antar seksi sesuai kewenangan

1. Kurang jelas **2. Cukup jelas**

3. Jelas **4. Sangat jelas**

Alasan :

……

……

5. Bagaimanakah kejelasan memberikan perintah terehadap bawahan.

1. Kurang jelas **2. Cukup jelas**

3. Jelas **4. Sangat jelas**

Alasan:

……

……

6. Bagaimanakah keminatan pegawai terhadap bidang kerjanya.

1. Kurang minat **2. Cukup minat**

3. Minat **4. Sangat minat**

Alasan:

……

……

B. KEPEMIMPINAN (X2)

7. Bagaimana keikutsertan dalam memonitoring pekerjaan bawahan

1. Tidak baik **2. Cukup Baik**

3. Baik **4. Sangat Baik**

Alasan:

……

……

8. Bagaimana pemberian penghargaan bagi pegawai yang berprestasi

1. Tidak baik **2. Cukup Baik**

3. Baik **4. Sangat Baik**

Alasan:

……

……

9. Bagaimana kemampuan memberikan keputusan dan kebijakan dengan tepat dan cepat

1. Tidak mampu **2. Cukup mampu**

3. Mampu **4. Sangat mampu**

Alasan:

……

……

10. Bagaimana kemampuan menangani dan menyelesaikan permasalahan

1. Tidak mampu **2. Cukup mampu**

3. Mampu **4. Sangat mampu**

Alasan :

……

……

11. Mengadakan koordinasi dengan instansi lain

1. Tidak baik **2. Cukup Baik**

3. Baik **4. Sangat Baik**

Alasan:

……

……

12. Melaksanakan kerja sama dengan masyarakat pengguna/notaris

1. Tidak baik **2. Cukup Baik**

3. Baik **4. Sangat Baik**

Alasan:

……

……

C. KEMAMPUAN SDM (X3)

13. Jumlah pegawai yang pernh mengikuti Diklat pelayanan

1. Kurang memadai **2. Cukup memadai**

3. Memadai **4. Sangat memadai**

Alasan:

……

……

14. Jumlah pegawai yang pernah mengikuti Bimbingan Teknis

1. Kurang memadai **2. Cukup memadai**

3. Memadai **4. Sangat memadai**

Alasan:

……

……

15. Bagaimana ketrampilan pegawai dalam menyusun rencana kerja

1. Sangat rendah **2. Rendah**

3. Tinggi **4. Sangat tinggi**

Alasan:

……

……

16. Bagaimana ketrampilan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan

1. Tidak mampu **2. Cukup mampu**

3. Mampu **4. Sangat mampu**

Alasan:

……

……

17. Bagaiman kemampuan pegawai dalam membuat perencanaan kedepan lengkap

1. Tidak mampu **2. Cukup mampu**

3. Mampu **4. Sangat mampu**

Alasan:

……

……

18. Kemampuan pegawai berinovasi untuk kemajuan organisasi masuk, tetapi berkasnya kurang lengkap.

1. Tidak mampu **2. Cukup mampu**

3. Mampu **4. Sangat mampu**

Alasan:

……

……

D. EFEKTIVITAS PELAYANAN (Y)

19. Bagaimana ketepatan waktu proses sertifikat dengn tanggal permohonan

1. Tidak Efektif **2. Cukup Efektif**

3. Efektif **4. Sangat Efektif**

Alasan:

……

……

20. Bagaimana kesesuaian data yang bebas dari kesalahan permohonan dengan sertifikat yang dicetak.

1. Tidak sesuai **2. Cukup sesuai**

3. sesuai **4. Sangat sesuai**

Alasan :

……

……

21. Bagaimana kemudahan dalam pengecekan kelengkapan persyaratan lengkap

1. Sulit **2. Cukup mudah**

3. Mudah **4. Sangat mudah**

Alasan:

……

……

22. Bagaimana kemudahan dalam menjelaskan berkas permohonan yang tidak lengkap.

1. Sulit **2. Cukup mudah**

3. Mudah **4. Sangat mudah**

Alasan:

……

……

23. Bagaimana kecepatan dalam menyelesaikn pekerjaan

1. Lambat **2. Cukup cepat**

3. Cepat **4. Sangat cepat**

Alasan:

……

……

24. Bagaimana kecepatan dalam proses penyerahan produk sertifikat tanah kepada pemohon.

1. Lambat **2. Cukup cepat**

3. Cepat **4. Sangat cepat**

Alasan:

……

……

---------- Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya ----------

--