

## KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PENGURUSAN SERTIFIKAT TANAH *QUALITY PUBLIC SERVICES OF LAND CERTIFICATE MANAGEMENT*

**Mario Kiki Manurung\*, Tunggul Sihombing**

Prodi Ilmu Administrasi Publik, FISIP, Universitas Sumatera Utara, Medan

\*Koresponden email: mariokikimanurung0808@gmail.com

### ABSTRAK

Kualitas pelayanan dari Badan Pertanahan Nasional sering dikeluhkan oleh masyarakat, terutama dari sisi pelayanan, terlebih yang berada di kantor-kantor Badan Pertanahan Nasional yang berada daerah-daerah. Beberapa permasalahan yang kerap muncul dan terjadi dalam pelayanan ialah permasalahan terkait dengan biaya, waktu serta sikap yang diberikan oleh pemberi layanan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui serta mendeskripsikan kualitas pelayanan pengurusan sertifikat tanah oleh Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Data dan informasi yang didapat, dianalisis secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan teori kualitas pelayanan menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry tahun 1990, yang meliputi dari 5 variabel yaitu, *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dalam pendaftaran sertifikat tanah di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara sesuai dengan menggunakan pendekatan teori kualitas pelayanan menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry tahun 1990 masih belum diterapkan maksimal. Karena dari variabel *responsiveness* dan *empathy*, pelayanan yang diberikan masih sangat belum maksimal dan masih jauh dari kata sempurna. Berbeda dengan variabel *tangible*, *reliability* dan *assurance* sudah berjalan dengan tepat sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

**Kata kunci:** Kualitas pelayanan; sertifikat tanah; BPN

### ABSTRACT

*The quality of service from the National Land Agency is often complained about by the public, especially from the service side, especially those in the offices of the National Land Agency in the regions. Some of the problems that often arise and occur in services are problems related to costs, time and attitudes provided by service providers. The purpose of this research is to find out and describe the quality of land certificate management services by the office of the National Land Agency on North Tapanuli Regency. The research method used in this research is descriptive qualitative research method. Data and information collection is done through interviews, observation and documentation. The data and information obtained are analyzed qualitatively using the approach of service quality theory according to Zeithaml, Parasuraman and Berry in 1990, which includes 5 variables, namely, tangible, reliability, responsiveness, assurance and empathy. The results of the study indicate that the quality of service in land certificate registration at the Office of the National Land Agency of North Tapanuli Regency in accordance with using the service quality theory approach according to Zeithaml, Parasuraman and Berry in 1990 is still not maximally implemented. Because of the responsiveness and empathy variables, the services provided are still not maximized and far from perfect. In contrast to the tangible, reliability and assurance variables have been running appropriately in accordance with established regulations.*

**Keywords:** Service quality; land certificate; BPN

### PENDAHULUAN

Untuk mempercepat pergerakan pemenuhan pelayanan masyarakat, Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), memiliki kantor-kantor cabang di tiap provinsi bahkan sampai ke Kabupaten/kota di seluruh Indonesia. Hal tersebut tidak lain, bertujuan untuk mempermudah baik dari sisi pemerintahnya dalam mengatur dan mengelola segala urusan pertanahan di Indonesia, maupun dari sisi masyarakat dalam memperoleh pelayanan terutama dalam jenis administrasi terhadap urusan-urusan kepemilikan

dan tata kelola tanah masyarakat. Dengan adanya kantor-kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN), di seluruh penjuru Indonesia sampai ke tingkat-tingkat terendah, membuat masyarakat dengan mudah memperoleh pelayanan administrasi di bidang pertanahan. Kebutuhan masyarakat akan kantor Badan Pertanahan Nasional memang sangat beragam, dari urusan kepemilikan tanah, pemetaan, urusan sengketa lahan, pengadaan tanah dan lain sebagainya.

Pentingnya kantor Badan Pertanahan Nasional yang ditempatkan di berbagai Kabupaten/kota,

menjadikan hubungan antara masyarakat dengan Badan Pertanahan Nasional bisa dikatakan sangat erat. Dengan demikian kualitas pelayanan yang diberikan oleh Badan Pertanahan Nasional kepada masyarakat sering menjadi perhatian dari berbagai pihak dan pemerhati pelayanan publik. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, banyak perubahan-perubahan pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan publik yang dimana kantor Badan Pertanahan Nasional ini adalah salah satu contoh dari pemberi pelayanan publik.

Dari beberapa penelitian terdahulu, masih terdapat beberapa kantor Badan Pertanahan Nasional yang masih kurang dalam pelayanan publik yang diberikan. Seperti dalam sebuah penelitian terdahulu oleh Zubaedah (2018), menarik suatu kesimpulan yaitu bahwa kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh kantor Badan Pertanahan Nasional di Kabupaten Ogan Komering Ulu, yang dimana belum responsif. Pelayanan administrasi yang masih berbelit-belit, ditemukannya pungutan liar dan ketidaktepatan waktu serta diskriminasi terselubung dalam pelayanan penyelesaian berkas permohonan mengindikasikan bahwa aparat kantor Pertanahan Kabupaten Ogan Komering Ulu masih perlu untuk lebih berorientasi kepada masyarakat, dalam setiap proses pengajuan sertifikasi pertanahan padahal perlakuan aparat Kantor Pertanahan sendiri sudah baik dalam pemberian informasi, tetapi sayang tidak diikuti ketepatan waktu.

Tidak berbeda jauh, di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Semarang, dalam penelitian terdahulunya Widuri (2015), juga masih ditemukan bahwa dalam dimensi *reliability*, *responsiveness* dan *assurance* masih belum berjalan dengan baik. Akan tetapi dalam dimensi *tangible* dan *emphaty* sudah berjalan dengan baik. Walaupun di bidang *tangible* dan *emphaty* sudah berjalan baik, akan tetapi dimensi tersebut belum bisa mengangkat pelayanan publik di kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Semarang untuk dikatakan dengan kualitas yang diharapkan.

Selanjutnya kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara, dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti, peneliti menemukan beberapa masalah atau penyimpangan yang dilakukan oleh oknum pegawai kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara. Pertama, yaitu hasil wawancara dengan ibu Ros Simangunsong warga dusun tonga, Desa Sipahutar I, Kecamatan Sipahutar, Kabupaten Tapanuli Utara, yang mengalami kejadian seperti dipermainkan oleh oknum Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara, beliau megatakan bahwa Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara sangat minim responsibilitas pelayanannya. Pegawai dari Kantor Badan Pertanahan Nasional tidak memberikan informasi tahapan

yang harus dilalui oleh masyarakat yang sedang melakukan pengurusan sertifikat tanah. Tidak hanya itu, pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional tidak melakukan yang seharusnya tugas nya dalam melayani masyarakat.

Kemudian temuan lainnya yang peneliti dapatkan yaitu setelah mewawancarai ibu Rondang Simanjuntak warga dusun dolok, Desa Sipahutar I, Kecamatan Sipahutar, Kabupaten Tapanuli Utara. Ibu Rondang Simanjuntak menjelaskan pengalaman beliau saat mengurus sertifikat tanah di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara yaitu oknum pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara melakukan pungutan-pungutan yang tidak wajar dari masyarakat dan dengan sengaja mengulur-ulur waktu kepada ibu Rondang Simanjuntak dalam pengambilan sertifikat tanah yang sudah selesai diterbitkan oleh Badan Pertanahan Nasional tersebut.

Lain lagi dengan bapak Pagar Pangaribuan, warga Kelurahan Hutatoruan X Kecamatan Tarutung Kabupaten Tapanuli Utara yang beralamat di Jl. D.I Panjaitan no. 64. Dari hasil wawancara peneliti dengan bapak Pagar Pangaribuan, bahwa bapak pangaribuan sudah 2 kali melakukan pendaftaran sertifikat di tanah yang berbeda, akan tetapi beliau selalu menggunakan jasa notaris. Beliau sudah jera mengurus sendiri sertifikat tanah nya ke Kantor Badan Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara. Karena pada saat pertama kali bapak Pagar Pangaribuan mengurus sertifikat tanah, pegawai Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara seakan memperlambat prosesnya karena pegawai tersebut tidak memberikan informasi yang jelas dan sekaligus tentang apa-apa saja yang harus dipersiapkan oleh bapak Pagar Pangaribuan. Kejadian tersebut membuat beliau merasa sangat jengkel, beliau tidak mau ambil pusing lagi, kemudian beralih menggunakan jasa notaris yang waktu pengurusan nya sangat cepat tidak sampai 1 bulan, sertifikat tanah sudah keluar.

Di kecamatan lain yaitu Kecamatan Sipoholon, peneliti mewawancarai seorang warga desa Hutaraja, yang bernama bapak Viktor Napitupulu yang memberikan informasi bahwa saat melakukan pengurusan sertifikat tanah di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara pada tahun 2022. Bapak Viktor Napitupulu mengatakan sangat kecewa terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara.

Pada tanggal 23 Mei 2023 peneliti melakukan pra penelitian ke Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara, guna untuk mendapatkan informasi-informasi langsung. Peneliti mewawancarai ibu Efriska Lumbantobing selaku koordinator pengadministrasi umum yang

dibawahi oleh kepala Sub Bagian Tata Usaha. Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ibu Efriska Lumbantobing peneliti mendapatkan informasi bahwa data jumlah pengurusan sertifikat tanah pada tahun 2021 dan 2022 dengan sistem sporadik dan dengan sistem sistematis di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Tapanuli Utara terdapat jumlah sertifikat yang begitu banyak, dan jumlah tersebut sebelumnya sudah ditetapkan menjadi target.

Dari beberapa sumber yang peneliti kaji, baik dari penelitian terdahulu maupun kasus-kasus dari media yang terjadi, serta dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti, masih terdapat beberapa kantor Badan Pertanahan Nasional yang masih kurang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Masih banyak terdapat oknum-oknum di kantor Badan Pertanahan Nasional di berbagai daerah yang melakukan penyimpangan dalam melayani masyarakat. Baik itu pungutan liar, administrasi yang sengaja dibelit-belitkan dan penyimpangan lainnya.

Dalam Peraturan Pemerintah yang dikeluarkan, untuk mengatur dan mengawasi serta yang menjadi acuan Badan Pertanahan Nasional yaitu terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2021 tentang Hak Pengeloalaan, Hak Atas Tanah, Satuan Rumah Susun, dan Pendaftaran Tanah. Dimana di dalam peraturan pemerintah tersebut sangat jelas diaturkan oleh pemerintah tentang pelayanan Badan Pertanahan Nasional dalam melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat akan urusan-urusan pertanahan, seperti pengelolaan, hak tanah, tentang rumah susun, dan pendaftaran tanah. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2021 pasal 88 ayat (1)a dan (1)b, dijelaskan bahwa dalam pengurusan sertifikat tanah di kantor Badan Pertanahan Nasional sudah diatur, yaitu : Pasal 88 ayat (1)

- a. Dalam pendaftaran tanah secara sistematis dilakukan selama 14 hari (empat belas) hari kalender;
- b. Dalam pendaftaran tanah secara sporadik dilakukan selama 30 (tiga puluh) hari kalender.

Dengan adanya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2021 ini, terutama dengan adanya pasal yang ke-88 ini, seharusnya masyarakat mendapat pelayan dari Badan Pertanahan Nasional ini sesuai dengan yang diaturkan dalam Peraturan Pemerintah tersebut, akan tetapi masih ada juga beberapa kejadian dan kasus seperti yang dikatakan dalam kajian terdahulu dan opini publik yang mengatakan bahwa masyarakat dalam mengurus sertifikat tanah itu sampai berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun. Artinya beberapa kantor Badan Pertanahan Nasional di Indonesia masih belum melakukan sesuai dengan Peraturan Pemerintah tersebut.

Kemudian dalam menentukan tarif dalam pengurusan sertifikat tanah yang harus dikeluarkan oleh masyarakat juga ada diaturkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 128 tahun 2015 tentang jenis dan tarif atas jenis penerimaan negara bukan pajak yang berlaku pada kementerian agraria dan tata ruang/badan pertanahan nasional pasal 16 ayat (1)b dijelaskan bahwa tarif pendaftaran pertama kali dihitung berdasarkan rumus :

$$T = (2\% \times \text{zona nilai tanah}) + \text{Rp } 100.000,00$$

Yang dimaksud dengan zona nilai tanah menurut Peraturan Menteri Nomor 208 tahun 2018 adalah kumpulan area yang terdiri dari beberapa bidang tanah dengan nilai tanah yang relatif sama pada batasan area yang telah ditentukan. Setiap zona nilai tanah mempunyai nilai yang berbeda berdasarkan analisis terhadap nilai tanah yang dilakukan. Akan tetapi dari berbagai contoh kasus yang terjadi di kantor-kantor Badan Pertanahan Nasional, para oknum-oknum pejabat masih saja melakukan permainan-permainan harga atau tarif yang harus dikeluarkan oleh masyarakat dalam melakukan pendaftaran sertifikat tanah. Para oknum pejabat yang bekerja di kantor Badan Pertanahan Nasional sering memberikan harga atau tarif kepada masyarakat yang sangat besar dan tidak masuk akal, akan tetapi dengan berbagai keperluan dan kepentingan, serta ketidaktahuan masyarakat akan informasi peraturan pemerintah ini, sehingga masyarakat terpaksa harus membayar sesuai dengan permintaan dari oknum pejabat tersebut.

## METODE

Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Metode penelitian kualitatif deskriptif adalah langkah dari penelitian yang menghasilkan data berbentuk deskriptif baik berupa tulisan atau ucapan, serta perilaku informan yang diteliti Bodgan dan Biklens (dalam Amir Hamzah 2019). Lokasi penelitian ini yaitu di Kantor Badan Pertanahan Nasional Tapanuli Utara. Sumber dan teknik pengumpulan data dibagi menjadi data primer, yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, serta data sekunder, yang diperoleh melalui daftar kepustakaan. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*.

Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model Miles and Huberman, (dalam Sugiyono 2017:334). Dalam teknik analisis data model Miles and Huberman (dalam Sugiyono 2017), terdapat tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kemudian untuk teknik keabsahan data menggunakan metode *triangulasi* antar informan yaitu melibatkan dan menambah

lebih dari satu orang informan dan triangulasi informan data yaitu dengan metode observasi, mengumpulkan media pendukung lainnya seperti, dokumen dan arsip dalam melakukan uji keabsahan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan teori pelayanan publik oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990) dalam mengukur serta menilai kualitas pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara dalam memberikan pelayanan pengurusan sertifikat tanah kepada masyarakat. Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, baik dari wawancara, observasi serta dokumentasi, peneliti mendapatkan informasi bahwa pelayanan pengurusan sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sebagai berikut :

### *Tangible*

*Tangible* merupakan peralatan yang digunakan dalam memberikan pelayanan yang sudah didukung dengan teknologi yang modern. dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Retno Gunadi, S.SiT, M.M selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara tentang peralatan yang terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sudah menggunakan peralatan berbasis elektronik atau berbasis modern, seperti pengarsipan, pelayanan di loket yang sudah berbasis elektronik, salah satunya nomor antrian digital, kemudian untuk pengukuran sudah menggunakan alat-alat yang canggih, dan ruang tunggu yang sudah dilengkapi televisi untuk masyarakat. Selain itu, ada juga fasilitas yang dapat dinikmati oleh pegawai serta masyarakat seperti gedung yang bersih dan rapi, parkir yang aman dilengkapi dengan CCTV, adanya jalur khusus disabilitas, adanya tempat khusus untuk ibu menyusui, ada juga toilet khusus untuk disabilitas dan untuk umum, kemudian di ruang tunggu juga dilengkapi seperangkat alat untuk membuat minuman seperti kopi, teh, dll.

Hal tersebut juga diperkuat oleh beberapa pernyataan masyarakat yang pernah melakukan pengurusan sertifikat tanah serta yang sedang melakukan pengurusan sertifikat tanah, yang menjelaskan bahwa untuk peralatan yang digunakan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara baik yang ada di dalam kantor maupun yang digunakan di luar seperti lokasi survei, sudah sangat bagus dan canggih semua, sehingga sangat membantu percepatan pelayanan. Selain itu, peralatan yang digunakan di lapangan tempat survei tanah, sudah sangat lengkap dan mendukung percepatan proses pelayanan pendaftaran sertifikat tanah, karena dari kelengkapan dan kecanggihannya

dari peralatan sudah sangat memenuhi standar pelayanan. Peralatan-peralatan yang mereka gunakan diantaranya yang pertama ialah, untuk bagian loket terdapat 2 buah komputer, 2 buah printer dan scan, 2 buah televisi dan sebuah mesin EDV. Kedua, untuk yang berada di tata usaha, terdapat 5 buah komputer, 3 buah laptop, 3 buah printer dan scan. Ketiga, yang berada di bagian survei atau pemetaan, terdapat 5 buah komputer, 2 buah laptop, 3 buah printer, sebuah mesin scan, 6 pasang GPS geodetic, serta 3 buah total station. Keempat, yaitu bagian pendaftaran hak terdapat 6 buah komputer, 3 buah laptop, 3 buah mesin printer dan Scan.



**Gambar 1.** Peralatan yang Terdapat di Loket Pelayanan

Kategori yang kedua ialah fasilitas yang terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara. Dari hasil observasi yang dilakukan, peneliti juga mendapatkan bahwa fasilitas-fasilitas yang tersedia di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sudah mendukung dan sudah sesuai dengan standar pelayanan yang ditentukan, seperti ruang tunggu yang nyaman bagi masyarakat dan pegawai dalam proses pelayanan, yang dilengkapi dengan hiburan bagi masyarakat yang sedang menggunakan. Namun ada beberapa fasilitas yang masih kurang optimal dalam penataannya, seperti letak pembuatan minuman yang tidak strategis yang terdapat di samping ruang tunggu, sehingga ada rasa segan dan enggan masyarakat untuk menggunakan fasilitas tersebut, karena apabila menggunakan atau sedang membuat minuman, masyarakat dan pegawai yang ada di ruang tunggu bisa melihat.

Kemudian begitu juga dengan parkir yang tersedia di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 18 Juli 2023, 20 Juli 2023, 21 Juli 2023, 25 Juli 2023 dan 14 Agustus 2023 bahwa parkir yang dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara memiliki ukuran yang tidak luas, sehingga hanya dapat menampung kendaraan masyarakat dengan terbatas, apalagi kendaraan pegawai juga sangat banyak, begitupun dengan parkir mobil hanya bisa menampung 2

buah mobil. Hasil observasi peneliti didukung dengan ungkapan masyarakat yang diwawancarai oleh peneliti pada 22 Agustus 2023.



**Gambar 2.** Parkiran Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara

Kategori terakhir ialah, penampilan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara. Dari hasil wawancara peneliti, bapak Retno Gunadi, S.SiT, M.M menegaskan bahwa dalam peraturan kantor juga dilakukan pengawasan terhadap kepatuhan para pegawai dalam berpakaian. Dalam mengawasi kepatuhan pegawai tersebut menggunakan *security* yang ada di depan kantor dalam mengawasi penampilan atau pakaian yang digunakan oleh pegawai setiap harinya. Kemudian apabila terdapat pegawai yang tidak menaati peraturan pegawai tentang berpakaian diberikan teguran, dan apabila masih terjadi atau dilakukan oleh orang yang sama akan diberikan sanksi berupa pengurangan tunjangan kerja yang akan diterima nantinya sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia nomor 16 tahun 2013 tentang Jenis dan Jangka Waktu Hukuman Disipin Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia.

Dari hasil wawancara dan observasi, untuk variabel tangible sudah cukup mendukung kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, karena dari sarana dan prasarana yang diaturkan dan seharusnya ada sudah tersedia. Begitu juga dengan penampilan para pegawai kantor sudah sangat bagus dan menarik, dan didukung dengan tingkat kepatuhan dari para pegawai akan peraturan yang ada tentang penampilan yang sudah sangat tinggi dan antusias. Akan tetapi masih ada beberapa fasilitas yang masih belum memberikan kontribusi secara maksimal, dan fasilitas yang kurang dirasakan oleh masyarakat.

### **Reliability**

*Reliability* merupakan pelayanan yang dilihat dari kemampuan dan kehandalan yang dimiliki oleh pemberi pelayanan terhadap pelayanan yang diberikan harus sesuai dengan pemenuhan kualitas pelayanan yang dijanjikan sebelumnya.

Kategori yang pertama dari *reliability* yaitu kemampuan dan keahlian yang dimiliki dalam menggunakan serta memberikan pelayanan. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Retno Gunadi, S.SiT, M.M selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara mengenai kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki oleh pegawai-pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara yaitu, untuk keahlian dari pegawai-pegawai yang ada di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara berbeda-beda sesuai dengan bagian-bagian yang ada di kantor tersebut, seperti untuk pegawai yang ada di loket pelayanan, kemampuan yang harus dimiliki yaitu memiliki sifat yang sabar dan mempunyai *public speaking* yang bagus, serta harus mampu mengoperasikan peralatan yang terdapat di ruangan loket pelayanan seperti komputer, mesin *fotocopy* dan mesin *scan*. Berbeda dengan pegawai-pegawai yang berada di posisi seksi 1 yaitu seksi survei dan pemetaan, keahlian yang harus dimiliki yaitu harus mampu menggunakan alat ukur yang ada di kantor yaitu GPS Geodetik dengan tipe GNSS RTK 300 dan Total Station serta harus mampu menggambar lokasi tanah berbentuk digital menggunakan komputer melalui aplikasi-aplikasi penggambar. Begitu juga dengan pegawai yang ada di seksi 2 yaitu seksi penetapan hak dan pendaftaran tanah, mereka harus mampu menganalisis data-data dan berkas-berkas yang diberikan oleh masyarakat apakah benar adanya atau ada berkas palsu yang dimasukkan.

Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan masyarakat, diketahui bahwa pegawai-pegawai yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sudah sangat mampu dan mahir dalam menggunakan peralatan yang digunakan, terlebih para pegawai yang berada di seksi 1 yaitu seksi survei dan pemetaan, mereka tidak perlu waktu lama untuk melakukan pengukuran tanah, dan bahkan mereka sangat teliti dalam melakukan pengukuran, sekalipun tanah yang tidak teratur, mereka mampu dan harus menggambar sesuai dengan luas dan bentuk tanah yang diukur.

Kemudian, kategori lainnya yang terdapat di variabel *reliability* ini adalah kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan atau ditetapkan. Dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan Rati Meriani Nadeak, S.Sos selaku Pegawai Loket Pendaftaran pada tanggal 21 Juli 2023, beliau mengatakan bahwa dalam pengurusan sertifikat tanah yang diaturkan atau yang terdapat di peraturan pemerintah itu, kalau untuk yang secara sporadik atau yang di luar dari PTSL itu waktu pengurusan hanya 30 hari kalender saja, akan tetapi sering sekali pengurusan sertifikat tanah secara sporadik lewat dari waktu

yang ditentukan, itu terjadi karena beberapa hal seperti berkas-berkas masyarakat yang kurang, pengurusan berkas masyarakat yang lama di kantor desa dan lain sebagainya.

Kategori yang terakhir dari variabel *reliability* ialah memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dan yang ditetapkan, dimana salah satu dari pelayanan yang dijanjikan atau yang ditetapkan ialah tentang biaya pengurusan sertifikat tanah. Pengurusan sertifikat tanah, memang terdapat biaya pengurusan mulai dari biaya pengukuran dan pemetaan, biaya pelayanan, dan biaya lainnya berupa pajak bumi bangunan dan lainnya. Dari wawancara peneliti dengan Rati Meriani Nadeak, S.Sos selaku Pegawai Loker Pendaftaran mengatakan bahwa terdapat 3 proses pembayaran biaya selama melakukan pengurusan sertifikat tanah apabila melalui pengurusan secara sporadik, yaitu yang pertama membayar biaya pengukuran atau pemetaan tanah, kemudian berikutnya biaya tagihan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan yang terakhir ialah biaya pengurusan. Untuk menjamin besaran biaya yang akan dibayarkan oleh masyarakat.

Kemudian dari masyarakat yang diwawancarai oleh peneliti, semuanya mengatakan bahwa terdapat 3 kali pembayaran biaya selama melakukan pengurusan sertifikat tanah. Biaya pengukuran atau pemetaan tanah, kemudian berikutnya biaya tagihan Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan yang terakhir ialah biaya pengurusan. Dari wawancara yang dilakukan peneliti, peneliti mendapatkan informasi dari 5 masyarakat yang telah melakukan pengurusan sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara bahwa jumlah atau besaran biaya yang dibayarkan masyarakat berbeda-beda satu sama lain. Hal tersebut dikarenakan perbedaan ukuran tanah yang ingin disertifikatkan. Mereka mengaku bahwa mereka membayarnya melalui Kantor Pos dan Bank BRI serta melalui mesin EDC yang ada di loket pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara.

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti terkait *reliability*, peneliti mendapatkan bahwa untuk kategori keahlian dan kemampuan para pegawai dalam menggunakan dan mengoperasikan peralatan yang digunakan sudah sangat baik dan bagus serta mahir, baik yang berada di dalam Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara maupun yang bertugas di lapangan untuk melakukan pengukuran tanah. Begitu juga dengan kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dan ditetapkan mengenai biaya pengurusan sertifikat tanah yang diberlakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara melalui loket pelayanan, yang sudah menerapkan transparansi jumlah biaya

yang harus dibayarkan oleh masyarakat, sudah menggunakan mesin dan bekerja sama dengan pihak Kantor Pos dan Bank BRI, sehingga masyarakat tidak lagi memberikan uang tunai kepada petugas loket untuk membayar biaya pengurusan sertifikat tanah, yang dapat menimbulkan asumsi-asumsi buruk tentang tindakan korupsi. Akan tetapi untuk kategori kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan atau ditetapkan belum berjalan dengan maksimal dan masih jauh dari harapan yang diinginkan oleh masyarakat, karena masih lewat bahkan memerlukan waktu yang lama dan jauh beda dengan yang diatur dalam peraturan dalam melakukan pendaftaran sertifikat tanah.

### ***Responsiveness***

*Responsiveness* merupakan kemampuan dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen dengan cepat dan tepat, serta tanggap terhadap masalah atau kebutuhan konsumen. Kategori pertama dari variabel ini adalah kesiapan dalam memberikan pelayanan, contoh faktor-faktor di dalam kategori ini adalah kehadiran dan jam masuk kerja pegawai, dan selama proses bekerja dari pegawai. Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Retno Gunadi, S.SiT, M.M pada 2 Agustus 2023 diperoleh bahwa untuk peraturan pegawai diwajibkan hadir paling lambat pukul 08.00 pagi setiap hari Senin sampai Kamis dan untuk hari Jumat kita diwajibkan untuk datang paling lambat pukul 07.30 WIB karena pada hari Jumat adanya penambahan jam waktu istirahat karena adanya ibadah salat bagi umat muslim. Sementara daftar hadir sendiri sudah menggunakan aplikasi. Namun disisi lain untuk waktu bekerja para pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara juga berbeda-beda tiap bagian-bagian kerja, untuk jam masuk kerja memang diterapkan untuk semua pegawai kantor akan tetapi untuk jam pulang kerja berbeda.

Kemudian dari hasil wawancara peneliti dengan masyarakat, mendapatkan informasi bahwa, beberapa masyarakat juga masih mendapati beberapa pegawai dari Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara masih sering datang terlambat, dan ada juga beberapa pegawai yang pulang terlebih dahulu sebelum jam kerja selesai.

Kategori lainnya yang terdapat di dalam variabel *responsiveness* ialah kesiapan dalam memberikan pelayanan, baik berupa upaya cepat tanggap, ataupun percepatan pelayanan. Pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara yaitu bapak Retno Gunadi, S.SiT, M.M pada 2 Agustus 2023, beliau mengatakan dalam upaya percepatan pelayanan

pendaftaran sertifikat tanah di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara untuk saat ini, belum ada hanya menggunakan program dari pusat yaitu Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), untuk program sosialisasi, atau kata lain jemput bola belum ada saat ini, hanya mengandalkan dan berfokus terhadap Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL).

Beberapa upaya percepatan pelayanan pendaftaran sertifikat tanah YANG DILAKUKAN oleh kantor pertanahan kabupaten tapanuli utara, yaitu melalui program LANTAS (Layanan Antar Sertifikat), yang diluncurkan sejak awal tahun 2023. Program ini bertujuan supaya, masyarakat tidak perlu datang lagi ke Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara untuk melakukan pengambilan sertifikat, apabila sertifikat yang diajukan sudah diterbitkan.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, memang benar adanya program LANTAS tersebut, yang sudah dilakukan beberapa kali. Dan masyarakat juga mengatakan kepada peneliti saat wawancara bahwasanya program tersebut memang benar ada dan sangat membantu masyarakat, karena mengingat daerah Kabupaten Tapanuli Utara memiliki wilayah yang luas dan memiliki kecamatan-kecamatan yang berpecah, sehingga akses untuk menuju pusat kota tempat Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sangat jauh.

Kemudian ada juga upaya percepatan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, yaitu melalui aplikasi Survei Tanahku dan aplikasi Sentuh Tanahku. Dengan menggunakan aplikasi Survei Tanahku, masyarakat bisa terus memantau proses penguasaan sertifikat seperti berkas yang diajukan sudah sampai tahap mana sehingga masyarakat tidak perlu lagi datang ke kantor untuk menanyakan progres dari berkas yang diajukan, kemudian melalui aplikasi Survei Tanahku ini kita juga mengetahui tentang pelayanan-pelayanan yang diberikan oleh BPN, baik dari berkas-berkas yang diperlukan dalam melakukan pengurusan berbagai berkas ke kantor pertanahan serta dilengkapi dengan biaya yang harus dikeluarkan oleh pemohon diberbagai jenis pelayanan, seperti peralihan hak, mutasi, konversi, pemberian hak, pembaruan hak, perpanjangan hak dan lain sebagainya.

Meskipun dengan adanya kedua aplikasi tersebut yang memberikan banyak kemudahan bagi masyarakat yang ingin melakukan pengurusan sertifikat tanah. Akan tetapi dari observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan wawancara kepada masyarakat, banyak masyarakat yang tidak mengetahui adanya aplikasi tersebut, sehingga program percepatan tersebut kurang maksimal terhadap pelayanan pendaftaran sertifikat tanah. Ditambah dengan sosialisasi yang dilakukan oleh Kantor

Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara tentang aplikasi dan percepatan tersebut tidak ada, sehingga kurang optimal untuk mendukung percepatan pelayanan sertifikat tanah.

Dan kategori yang terakhir yang ada dalam variabel *responsiveness* ialah kesediaan dalam membantu penerima pelayanan. Yang dimana pemberi pelayanan seharusnya mampu dan bersedia memberikan bantuan kepada penerima layanan. Salah satu contohnya ialah, membantu masyarakat mendapatkan informasi mengenai pendaftaran tanah, karena masih banyak masyarakat yang belum mengetahui sepenuhnya tentang pendaftaran sertifikat tanah, sehingga berdampak terhadap niat masyarakat dalam mengurus sertifikat tanah menurun, dan bahkan membuat masyarakat kewalahan dalam melakukan pendaftaran sertifikat tanah.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di dalam Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara dan di lokasi pengukuran, didapatkan bahwa masih sangat minim ketersediaan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara dalam memberikan bantuan kepada masyarakat berupa informasi pelayanan, dan bahkan untuk yang berada di dalam kantor tidak ada sama sekali. Semua pegawai yang berada di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara memiliki sikap yang cuek dan lebih memilih fokus mengerjakan pekerjaan mereka. Akan tetapi untuk yang berada atau yang bertugas di lapangan untuk melakukan pengukuran, selalu memberikan informasi kepada masyarakat lainnya tentang pentingnya pendaftaran sertifikat tanah dan bagaimana yang seharusnya dilalui dan dilakukan dalam pengurusan sertifikat tanah.

### **Assurance**

*Assurance* merupakan kepastian, jaminan, serta legalitas dari layanan yang diberikan dalam upaya meningkatkan rasa kepercayaan dan rasa aman dari pemberi pelayanan ataupun penerima pelayanan tersebut. Kategori pertama dalam variabel ini adalah mampu membuat pegawai dan masyarakat merasa aman dalam melakukan pelayanan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan bapak Retno Gunadi, S.SiT, M.M pada 2 Agustus 2023 diperoleh bahwa dalam memberikan keamanan dan kenyamanan selama proses pendaftaran sertifikat tanah dibantu dengan adanya security, adanya CCTV, adanya ruang tunggu.

Kemudian dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, dimana memang betul adanya security yang menjaga keamanan di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara selama 24 jam dan terutama pada saat proses pelayanan. Serta adanya CCTV yang dipasang

dibeberapa titik di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara tersebut. Dengan adanya kedua bagian pengamanan tersebut mampu membuat dan dapat meningkatkan rasa keamanan dan kenyamanan pegawai dan masyarakat di dalam proses pemberian layanan.

Kemudian, kategori yang terakhir didalam variabel *assurance* ialah kemampuan pegawai dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Citra dari kantor pertanahan di mata masyarakat masih buruk, karena banyak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh oknum-oknum yang ada di dalam kantor-kantor pertanahan. Dengan begitu, Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, dalam upaya memperbaiki citra kantor pertanahan di mata masyarakat serta meningkatkan kembali kepercayaan masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, mereka membuat program penguatan UMKM yang dimiliki para masyarakat pelaku UMKM di kawasan Kabupaten Tapanuli Utara, yang bekerja sama dengan Bank BRI. Bentuk kerja sama tersebut berjalan dengan konsep, menggunakan sertifikat tanah yang dimiliki oleh masyarakat, pihak Bank BRI mampu memberikan suntikan dana kepada masyarakat. Secara tidak langsung pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara telah meningkatkan nilai guna dari sertifikat tanah yang dimiliki masyarakat sehingga masyarakat tertarik untuk melakukan pengurusan sertifikat tanah.



**Gambar 3.** Penguatan UMKM Tenun Ulos

Untuk kedua kategori yang terdapat di dalam variabel *assurance* ini, yaitu meningkatkan keamanan dan kenyamanan masyarakat dan pegawai selama proses pelayanan serta kemampuan pegawai dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat akan pelayanan yang diberikan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara. Kedua kategori tersebut sudah mampu diberikan dan telah dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara dengan baik, yaitu berupa pengamanan yang dilakukan di lingkungan kantor dan peningkatan persepsi masyarakat akan kualitas

pelayanan yang diberikan dengan mendekati Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara kepada masyarakat melalui penguatan-penguatan UMKM yang dilakukan, yang bekerja sama dengan Bank BRI di lingkup/kawasan daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

### **Empathy**

Terdapat beberapa kategori yang terdapat dalam variabel ini, yaitu memberikan sikap yang sopan kepada penerima layanan, tidak membedakan pelayanan, serta memberikan pelayanan dengan perhatian penuh kepada penerima layanan yang diberikan. Kategori yang pertama ialah memberikan sikap yang sopan kepada masyarakat. Dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan ibu Rati Meriani Nadeak, S.Sos selaku pegawai loket pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, diperoleh bahwa para pegawai yang berada di loket pelayanan diharuskan untuk memberikan sikap yang ramah dan sopan kepada semua kalangan masyarakat, dan dituntut juga untuk melakukan dan mengikuti program pemerintah daerah yaitu 3S (Senyum, Sapa, Salam). Akan tetapi sikap dan sifat tersebut bertentangan dengan yang disampaikan oleh masyarakat kepada peneliti ketika diwawancarai. Masyarakat mengatakan bahwa pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sangat minim sopan dan keramahan.

Masyarakat merasa resah akan sikap pegawai yang bertugas di loket pelayanan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara, yang sering marah-marah kepada masyarakat terlebih kepada masyarakat yang sudah masuk kategori lanjut usia. Berbeda dengan pegawai yang bertugas ke lapangan untuk melakukan pengukuran, mereka selalu memberikan sikap yang ramah kepada masyarakat, sehingga masyarakat merespon baik akan sikap yang diberikan petugas ukur di lapangan.

Kemudian kategori yang kedua ialah tidak membedakan dalam memberikan pelayanan. Dalam wawancara dengan peneliti, ibu Rati Meriani Nadeak, S.Sos mengatakan bahwa dalam pemberian pelayanan, tidak jarang terjadi diskriminasi atau tindakan nepotisme di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara. Tindakan nepotisme di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sangat dirasakan oleh masyarakat sebagai penerima layanan. Tindakan nepotisme di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara tidak selamanya berdampak buruk bagi pelayanan, karena bisa juga dikatakan sebagai alat tameng dalam penyelesaian ketika terjadi permasalahan dengan masyarakat, serta bisa juga sebagai alat percepatan pelayanan yang diberikan.



Kategori yang terakhir dalam variabel *empathy* ini ialah memberikan perhatian penuh dalam melayani. Yang dimaksud dengan memberikan perhatian penuh ialah pada saat memberikan pelayanan atau melayani petugas memberikan perhatiannya pada masyarakat yang sedang dilayani, tidak mengerjakan pekerjaan yang lain pada saat bekerja atau melakukan hal-hal yang lain. Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 20 Juli 2023, 21 Juli 2023, 24 Juli 2023 dan 25 Juli 2023, di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara mendapati bahwa terdapat beberapa pegawai yang sedang tertawa-tawa dan berbincang-bincang saat sedang melakukan pekerjaan mereka di ruangan, terutama yang berada di loket pelayanan mereka ketika saat melayani masyarakat, mereka sering mengobrol satu sama lain dan tertawa bersama dengan pegawai lainnya.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan di Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara sudah cukup baik. Namun masih ada beberapa yang harus diperbaiki dan dimaksimalkan, diantaranya adalah masih ada beberapa fasilitas yang masih belum memberikan kontribusi secara maksimal, dan fasilitas yang kurang dirasakan oleh masyarakat, seperti perlengkapan yang terdapat di kantor yang diperuntukan kepada masyarakat dan pegawai kantor. Kemudian masih ada beberapa fasilitas menurut masyarakat yang harus dimiliki oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Tapanuli Utara yaitu seperti parkir mobil dan ruangan untuk perokok. Kemudian kemampuan memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan atau ditetapkan belum berjalan dengan maksimal dan masih jauh dari harapan yang diinginkan oleh masyarakat, karena masih memerlukan waktu yang lama dan jauh beda dengan yang diaturkan pada peraturan dalam melakukan pendaftaran sertifikat tanah. Lalu untuk beberapa program masih perlu adanya sosialisasi kepada masyarakat. Dan untuk kategori tidak membedakan masyarakat serta tindakan nepotisme masih marak dan banyak terjadi di lingkungan kantor. Serta dalam kategori memberikan perhatian penuh saat memberikan layanan masih kurang bagus dilaksanakan, dimana banyaknya pegawai yang mengerjakan pekerjaan lain saat bekerja dan melakukan kegiatan-kegiatan yang tidak menguntungkan untuk pelayanan seperti berbicara dengan rekan kerja saat memberikan pelayanan dan tertawa saat memberikan pelayanan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, Mansyur. 2010. *Teori-teori Mutakhir Administrasi Publik*. Yogyakarta: Rangkap Education

Arnas, Y., & Zulkarnaini, Z. (2021). Inovasi Jemput Layani Penderita TBC (Jelita TBC) di Puskesmas Rambah Samo I Kabupaten Rokan Hulu. *Cross-border*, 4(2), 656-672.

Ekawati, R. J., Santoso, B., & Sos, S. (2013). *Pengaruh Kualitas Pelayanan MMC (Muhammadiyah Medical Centre) Terhadap Kepuasan Mahasiswa (Analisis Regresi Tingkat Kepuasan Mahasiswa FKI UMS)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).

Hamzah, Amir 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Malang: Literasi Nusantara

Mahendra, M., & Zulkarnaini, Z. (2021). Implementasi Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 19 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pengelolaan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. *Cross-border*, 4(2), 623-636.

Marsella, Ami (2019). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan Pengguna Parkir Sepeda Motor di Gedung Parkir Mall Kudus*. Universitas Maritim AMNI Semarang.

Mayarni, M., Meilani, N. L., & Zulkarnaini, Z. (2021). Kualitas Pelayanan Publik Bagi Kaum Difabel. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(1), 11-18.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

Nafi'ah, Z., & Tukiman, T. Kualitas Pelayanan Pelanggan Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(3), 252-259.

Napitupulu, Paimin. 2007. *Seri Ilmu Pemerintahan: Pelayanan Publik dan Customer Satisfaction*. Bandung: Alumni

Ndraha, Taliziduhu. 2000. *Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta

Pasolong, Harbani. 2017. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Riyanda, Rico. (2017). Faktor-Faktor Yang Menghambat Kinerja Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Batam. *Jurnal Niara*. 9(2). 75-90

Rohman, dkk. 2010. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang : Avveroes Press

Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara

Sutedi, Adrian. 2014. *Peralihan Hak Atas Tanah Dan Pendaftarannya*. Jakarta : Sinar Grafik

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran*. Bandung: Alfabeta

Sutanto, Oni. (2017). Representasi Feminisme Dalam Film "SPY". *Jurnal E-Komunikasi*. 5(1).

Syafiie, Inu Kencana. 2010. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta

Umarsyah, D., & Zulkarnaini, Z. (2021). Tipologi Inovasi Sistem Pelayanan Kependudukan

- Kabupaten Pasaman Barat. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 3(3), 180-188.
- Wahyuni, Hari. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7(2). 154-162
- Wardhani, W., Arenawati, A., & Listyaningsih, L. (2018). *Kualitas Pelayanan Pembuatan Sertifikat Tanah Oleh Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Serang* (Doctoral dissertation, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa).
- Wibowo. 2017. *Perilaku dalam Organisasi*. Depok: Raja Grafindo Persada
- Widuri, A. ., & Maesaroh, M. (2016). Analisis Kualitas Pelayanan Pembuatan Sertifikat Tanah di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 5(4), 33-47.
- Zainal, Said. 2019. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika
- Zubaedah, Siti. (2018). Implementasi Kebijakan Pembuatan hak Milik Atas Tanah di Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik Global*. 3(2). 73-76