

DETERMINASI KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN BANYUMAS

Oleh: Oti Kusumaningsih; Ekaswati Susilaningsih

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Wijayakusuma Purwokerto

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar kinerja dan karakteristik birokrasi disuatu daerah karena faktor-faktor lokal memiliki sejarah yang berbeda satu sama lain yang sangat mempengaruhi perilaku dalam proses pelayanan di badan Pertanahan Nasional Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini dilaksanakan dengan metode diskriptif kualitatif yaitu metode yang merupakan gabungan metode kualitatif dan metode kuantitatif dimana kedua metode tersebut dalam penelitian ini dapat saling menjembatani.

Dari hasil penelitian menunjukkan adanya signifikan yang kuat dari variabel sumber daya manusia dan variabel keuangan, orientasi, budaya paternalisme di badan Pertanahan Nasional Kabupaten Banyumas.

Oleh karena itu agar responsivitas dapat berjalan efektif maka perlu diangkat kualitas sumber daya manusia dan orientasi pada perubahan, sehingga dapat tercapai responsivitas pelayanan birokrasi yang dapat memuaskan keinginan masyarakat.

Kata kunci: Sumber daya manusia, kewenangan diskusi, etika pelayanan, semangat kerjasama

A. Pendahuluan

Perkembangan politik lokal merupakan salah satu diterminan makro penting untuk menjelaskan kinerja dan karakteristik birokreasi di suatu dserah. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk konsekuensi adanya pengaruh budaya masyarakat yang melingkupi organisasi birokrasi pemerintah. Birokrasi dalam mengembangkan system organisasi tidak semata mata di dasarkan pada kebijakan yang telah di tentukan oleh pemerintah pusat, melainkan di pengaruhi oleh beberapa faktor lokal, seperti budaya masyarakat, kondisi politik, karakter sosial masyarakat, pendidikan, kondisi ekonomi masyarakat, LSM, Pers, dan perguruan tinggi. Faktor-faktor lokal memiliki sejarah yang berbeda satu sama lain yang sangat mempengaruhi perilaku dalam proses pelayanan publik. Misalnya ada anggapan bahwa pemimpin tidak bisa

di bantah oleh aparat. Demikian juga dengan adanya system nilai dan kepercayaan di daerah yang akan membawa konsep tatanan masyarakat yang diaktualisasikan dalam budaya politik.

Diterminasi kinerja di ukur dari, kewenangan diskresi, orientasi pada perubahan, budaya paternalisme, etika pelayanan, system insentif, dan semangat kerja sama. Di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Banyumas akan kami teliti bagaimana ke enam konsep tersebut menentukan kinerja pelayanan publik. Di mana keenam faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap diterminasi pelayanan publik di Badan Pertanahan Nasional di tingkat daerah.

Banyak jenis pelayanan di Badan Pertanahan Nasional, namun yang paling sering dilakukan di Badan Pertanahan tingkat daerah antara lain adalah:

1. Pelayanan perizinan dan rekomendasi di bidang pertanahan
2. Pengukuran dan pemetaan tanah.
3. Penata gunaan tanah.
4. Pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran hak tanah.
5. Penanganan konflik, sengketa, dan perkara pertanahan.
6. Pengkoordinasian pemangku kepentingan pengguna tanah.
7. Pengadministrasian tanah yang di kuasai Negara.
8. Pendataan dan penertiban tanah bekas tanah hak.
9. Pelaksanaan pendaftaran hak dan komputerisasi pelayanan pertanahan.
10. Pelaksanaan dan penegasan pengakuan hak
11. Pelaksanaan peralihan pembebasan hak atas tanah dan pembinaan PPAT.

Daftar pelayanan tersebut adalah data yang ada di Badan Pertanahan Nasional yang ada di Kabupaten Banyumas.

Dengan demikian penulis tertarik untuk meneliti bagaimana diterminasi kinerja pelayanan publik di Badan Pertanahan Kabupaten Banyumas, dengan judul “Diterminasi kinerja pelayanan publik di Badan Pertanahan Kabupaten Banyumas”.

B. Landasan teori

Munculnya diterminasi kinerja pelayanan publik ditentukan oleh adanya beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor kewenangan diskresi, orientasi terhadap perubahan, budaya paternalisme, etika pelayanan, system insentif, dan semangat kerja sama.

1. Kewenangan diskresi.

Diskresi secara konseptual merupakan suatu langkah yang di tempuh oleh administrator untuk menyelesaikan suatu kasus tertentu yang tidak atau belum di atur oleh suatu regulasi yang baku. Dalam konteks ini deskresi adalah suatu bentuk kelonggaran pelayanan yang di berikan oleh administrator kepada pengguna jasa. Pertimbangan melakukan diskresi adalah adanya realitas bahwa suatu kebijakan atau peraturan tidak mungkin mampu merespon banyak aspek dan kepentingan semua pihak sebagai akibat adanya keterbatasan prediksi para actor dalam proses perumusan suatu kebijakan atau peraturan (Dwiyanto Agus, 2002).

Dalam implementasinya, tindakan diskresi diperlukan sebagai kewenangan untuk menginterpretasikan kebijakan yang ada atas suatu kasus yang belum atau tidak di atur dalam suatu ketentuan yang baku (Chandler and Plano).

Diskresi secara teoritis merupan penyimpangan, ini dianggap baik atau buruk secara procedural administratif. Sebenarnya bukan merupakan substansi yang perlu dipersoalkan. Sisi positif dari deskresi adalah apabila diterapkan dalam konteks masyarakat yang dinamis akan sangat membantu untuk melakukan berbagai penyesuaian sehingga peraturan yang ada tetap mampu untuk menjawab tuntutan aspirasi masyarakat yang berkembang. Prinsip dalam diskresi menyatakan bahwa pelanggaran atau tindakan penyimpangan prosedur tidak perlu terlalu dipermasalahkan sepanjang tindakan yang diambil masih dalam koridor visi dan misi organisasi serta tetap dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi.

Diskresi menjadi isu krusial dalam pelayanan publik seiring dengan adanya tuntutan kepada aparat birokrasi untuk dapat memberikan pelayanan publik yang efisien, responsive dan akuntabel kepada publik. Paradigma pelayanan publik di Indonesia selama masa orde baru berkuasa memosisikan birokrasi sebagai kekuatan sentral dalam mengatur kehidupan masyarakat. Birokrasi cenderung lebih menempatkan diri sebagai regulator dan supervisor publik, yang belum

menempatkan diri sebagai penyelenggara pelayanan yang mampu memahami aspirasi dan kebutuhan pelayanan yang di perlukan oleh publik.

Rendaknya kemampuan birokrasi dalam melakukan diskresi di samping menjadi indicator rendahnya tingkat responsivitas birokrasi dalam memahami aspirasi dan kebutuhan publik, juga merupakan indicator untuk menunjukkan bahwa birokrasi masih bertindak pada peraturan yang diterapkan secara kaku. Aparat birokrasi masih terkungkung oleh berbagai orientasi teknik procedural, (juklak) dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sikap dan mentalitas tersebut menjadikan birokrasi sangat lemah dalam berinisiatif dan berimprovisasi dalam memberikan pelayanan. Implikasi dari lemahnya daya inisiatif pelayanan menjadikan birokrasi sangat lamban dalam merespon setiap perubahan dan aspirasi yang berkembang dalam masyarakat, termasuk rendahnya daya inovasi pelayanan kepada publik.

Indikator dalam penelitian yang digunakan untuk melihat diskresi birokrasi meliputi serangkaian yang di tindakkan aparat pelayanan berdasarkan pada inisiatif, kreatifitas, dan tidak terlalu bersandar pada peraturan atau juklak secara kaku. Indikator tersebut meliputi hal-hal berikut ini: Pertama, tindakan yang di lakukan untuk mengatasi kesulitan ketika pimpinan tidak berada di tempat kerja. Kedua, tindakan atau langkah yang dilakukan ketika menemui kesulitan dalam menjalankan tugas. Ketiga, pernah tindakan menerapkan prosedur pelayanan yang berbeda dengan juklak.

Diskresi di nilai baik apabila aparat birokrasi selalu berupaya mengatasi sendiri kesulitan melalui cara-cara yang berorientasi pada upaya pemuasan kepentingan publik. Aparat pelayanan yang selalu mengacu pada peraturan atau juklak di nilai mempunyai tingkat diskresi yang buruk (Dwiyanto Agus, 2002).

2. Oriatasi pada perubahan.

Oriatasi pada pelayanan menunjuk pada sejauh mana kesediaan aparat birokrasi menerima perubahan. Perubahan tersebut tidak hanya menyangkut tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang, tetapi juga pengetahuan mengenai berbagai hal yang terjadi dalam lingkungan di luar birokrasi, seperti perkembangan teknologi (Dwiyanto, 2002). Pengetahuan tentang hal baru tersebut harus dapat mewujudkan

pemberian pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat pengguna jasa. Selain itu orientasi pada perubahan juga di tandai dengan adanya aksi atau tindakan yang dilakukan oleh aparat untuk melakukan perubahan. Pada intinya orientasi tersebut telah memberikan peluang kepada aparat untuk melakukan perubahan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Orientasi ini adalah suatu sikap yang berlawanan dengan orientasi pada kemapanan (*status quo*). Semakin tinggi sikap kepada perubahan, maka semakin rendah pula orientasi kepada (*status quo*). Orientasi pada perubahan membuat aparat harus melihat perubahan yang ada di luar birokrasi nya dan mencari sesuatu yang baru dan berbeda dari system yang sudah ada.

3. Budaya Paternalisme.

Budaya paternalisme adalah suatu system yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang paling dominant. Corak hubungan antara pimpinan dengan bawahan seperti hubungan antara ayah dengan anaknya. Budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pemimpin yang berfungsi dan berkedudukan sebagai ayah, dengan masyarakat yang berkedudukan sebagai anak (Dwiyanto, 2002). Dalam paternalisme, pola hubungan dipandang secara hierarkis. Pihak pejabat birokrasi atau pemimpin ditempatkan lebih dominan dari pada aparat bawahan, karena seorang pemimpin harus memberikan perlindungan kepada bawahan.

Dalam konteks sistem pelayanan publik paternalisme memiliki dua dimensi. Pertama. Hubungan paternalisme antara birokrasi dengan masyarakat pengguna jasa. Kedua, hubungan paternalisme yang terjadi antara pimpinan atau atasan dengan staf pelaksana atau bawahan. Paternalisme yang pertama lebih menunjuk ada hubungan yang bersifat eksternal, sedangkan paternalisme yang kedua menunjuk pada hubungan yang lebih bersifat internal, yakni di dalam organisasi birokrasi itu sendiri.

Corak hubungan paternalistik sangat pribadi, serta kebiasaan-kebiasaan tidak resmi yang berkembang pada struktur birokrasi (Blau and Scoot, 1987). Corak hubungan paternalisme tidak bisa di lepaskan dari adanya pengaruh feodalisme, yaitu sikap mental yang menentukan bentuk-bentuk relasi dan interaksi antara sesama anggota kelompok. Pola interaksi dalam feodalisme bisaanya di bangun dalam hubungan yang asimetris, bukannya egalitarian seperti adanya eksklusivisme dalam

berinteraksi dengan seseorang karena adanya perbedaan dalam hal perbedaan usia, jabatan, peran, kedudukan, maupun status seseorang (Hardjowirogo, 1989).

Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya organisasi di Indonesia banyak dipengaruhi oleh budaya Jawa yang hierarkis dan tertutup yang menuntut pada seseorang untuk pandai menempatkan diri dalam masyarakat. Pada budaya ini terdapat nilai tentang pentingnya peranan atasan dalam memberikan perlindungan kepada bawahan (Eisanstadt, 1973). Perlindungan yang di berikan kepada pimpinan berujud status, dan pangkat, yang kedua atribut tersebut merupakan hak istimewa bagi seorang bawahan yang menentukan status sosialnya di masyarakat (Mulder, 1985).

Budaya Jawa sangat dipengaruhi hubungan bapak dan anak, yang pada prinsipnya bapak menanggung pemenuhan kebutuhan sosial, material, spiritual dan emosional anak.

4. Etika Pelayanan.

Dalam konteks birokrasi etika birokrasi digambarkan sebagai suatu panduan norma bagi aparat birokrasi dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Etika birokrasi harus mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi, kelompok dan organisasinya. Etika birokrasi harus diarahkan kepada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan masyarakat luas (Dwiyanto, 2002).

Etika dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari sudut apakah seorang aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mempunyai komitmen untuk menghargai hak-hak dari konsumen untuk mendapatkan pelayanan secara transparan, efisien, dan ada jaminan kepastian pelayanan. Perilaku aparat yang memiliki aparat dapat tercermin pada sikap sopan dan keramah tamahan dalam menghadapi masyarakat pengguna jasa. Etika juga mengandung unsur moral. Sedangkan moral memiliki ciri: rasional, obyektif, tanpa pamrih dan netral. Aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada publik sudah sepatutnya untuk tidak melakukan tindakan diskriminasi yang merugikan pengguna jasa yang lain.

5. Sistem Insentif.

Salah satu faktor yang menentukan kinerja pelayanan publik adalah pencapaian system insentif. Sistem insentif merupakan elemen penting dalam suatu organisasi untuk memotivasi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang di inginkan. Insentif yang di berikan kepada karyawan yang berprestasi berupa penghargaan material maupun non material, sedangkan karyawan yang tidak berprestasi mendapatkan dis insentif yang berbentuk teguran, peringatan, penundaan atau penurunan pangkat dan pemecatan. Sasaran utama system insentif menurut Gibson antara lain adalah:

1. Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi.
2. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja.
3. Memotivasi karyawan dalam mencapai prestani kerja, (Gibson, 1996).

Prestasi di hasilkan dari gabungan antara individu dan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman pegawai yang bersangkutan kemudian pimpinan yang melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai. Pemberian insentif kepada karyawan harus di lakukan secara terbuka, merata dan di kaitkan dengan prestasi kerja. Cara tersebut dapat merangsang pegawai untuk bekerja lebih keras dalam meningkatkan prestasinya. Ada dua jenis insentif yaitu insentif intrinsik dan insentif ekstrinsik. Insentif intrinsik adalah pemberian tanggung jawab dan tantangan yang lebih besar dari pimpinan, sedangkan insentif ekstrinsik contohnya adalah gaji, promosi, tunjangan, atau penghargaan pribadi yang berbentuk pengakuan dari pimpinan, pujian atau pengakuan eksistensi dari lingkungan kerja.

6. Semangat Kerja Sama.

Salah satu penentuan penentua kinerja pelayanan publik adalah semangat kerja sama diantara aparat penyelenggara pelayanan publik. Semangat kerja sama di konsepkan sebagai kepaduan tim atau ada juga yang menyebutkan sebagai *esprit de corp* (Stanlley E Seashore, dalam Gibson 1996). Mendefinisikan kepaduan tim sebagai penarikan anggota ke dalam kelompok dan kekuatan masing-masing anggota untuk tetap aktif di dalam kelompok serta menolak meninggalkan kelompok. Definisi keterpaduan tim yang lebih khusus terkait dengan penyelenggaraan pelayanan seperti yang di sampaikan oleh (Zeithami, Parasuraman, dan Berry, 1990) yang

endefinisikan keterpaduan tim sebagai suatu kerja sama antara manajer dan karyawan dalam mencapai tujuan bersama yang telah di sepakati.

Isu utama di dalam keterpaduan tim adalah kerja sama, jadi di dalam penelitian ini keterpaduan tim di konsepkan sebagai semangat kerja sama. Konsep semangat kerja sama tersebut di artikan sebagai kemampuan aparat birokrasi di satu unit kerja untuk bekerja sama dalam rangka pemberian pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pengguna jasa.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu dengan mengkombinasikan metode kualitatif dan metode kuantitatif agar kedua metode tersebut bisa saling menjembatani (Rossenberc, 1983). Metode kualitatif menghasilkan data deskriptif, sedangkan kuantitatif yang berbentuk angka adalah berfungsi melengkapi informasi yang akan diperoleh dari hasil wawancara.

Sasaran penelitian adalah Seluruh karyawan yang ada di Badan Pertanahan Nasional yang ada di Kabupaten Banyumas dan masyarakat pengguna jasa. Teknik pengumpulan data yang kami pergunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini sample diambil dengan menggunakan teknik dispropotional random sampling. Dalam penelitian ini terdapat beberapa aspek yang menentukan diterminan kinerja birokrasi publik. Adapun aspek-aspek tersebut adalah kewenangan diskresi, orientasi pada perubahan, budaya paternalism, etika pelayanan, sistem insentif, dan semangat kerja sama.

D. Hasil Penelitian

1. Tugas Badan pertanahan.

Kantor Badan Pertanahan Nasional yang ada di Purwokerto memiliki fungsi pelayanan pada masyarakat dalam bidang pertanahan. Tugasnya adalah Pemetaan tanah. Pendaftaran tanah, pengaturan pertanahan, penataan tanah, pengendalian dan pemberdayaan tanah, penanganan sengketa, konflik dan perkara.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah merupakan instansi vertikal Badan Pertanahan Nasional pada tingkat propinsi yang berada dibawahnya. Badan

Pertanahan yang ada di Banyumas mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas dan fungsi BPN propinsi. Tugas yang paling utama di daerah adalah pelaksanaan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan, sarana dan prasarana, perundang-undangan serta pelayanan pertanahan.

2. Susunan Organisasi.

Kantor Badan Pertanahan Nasional memiliki susunan organisasi sebagai berikut;

1. Bagian tata usaha.
2. Bidang survey, pemetaan dan pengukuran.
3. Bidang hak tanah dan pendaftaran tanah.
4. Bidang pengaturan dan penataan pertanahan.
5. Bidang pengendalian pertanahan dan pemberdayaan masyarakat.
6. Bidang pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan.

Dalam menyelenggarakan tugasnya bagian tata usaha mempunyai fungsi:

1. Penyusunan rencana, program, dan anggaran.
2. Koordinasi pelayanan pertanahan.
3. Pengelolaan data dan informasi.
4. Pelaksanaan urusan kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan.
5. Evaluasi kegiatan dan penyusunan laporan.
6. Pelaksanaan urusan tata usaha, rumah tangga.

Tata usaha terdiri dari:

1. Sub bagian perencanaan dan keuangan; mempunyai tugas menyiapkan penyusunan rencana, program, dan anggaran, laporan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta urusan keuangan dan pelaksanaan anggaran.
2. Sub bagian kepegawaian, mempunyai tugas urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya pertanahan.
3. Sub bagian umum dan informasi, mempunyai tugas urusan surat menyurat, perlengkapan, dan rumah tangga, pelayanan data dan informasi, serta menyiapkan koordinasi pelayanan pertanahan.

Bidang survey, pengukuran, dan pemetaan mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan survey, pengukuran dan pemetaan bidang tanah,

ruang dan perairan: perapatan kerangka dasar, pengukuran batas kawasan atau wilayah, pemetaan tematik, dan dan survey potensi tanah, pembinaan surveor berlisensi.

Bidang hak tanah dan pendaftaran tanah, mempunyai tugas mengkoordinasikan, dan melaksanakan penyusunan program, pemberian perijinan, pengaturan tanah pemerintah, pembinaan, pengaturan, dan penetapan hak tanah, pembinaan pendaftaran hak atas tanah, dan komputerisasi pelayanan.

Bidang pengaturan dan penataan pertanahan mempunyai tugas pengkoordinasian dan melaksanakan urusan penatagunaan tanah, penataan pertanahan wilayah pesisir, pulau-pulau kecil, perbatasan, kawasan tertentu lainnya, landreform, dan konsolidasi tanah.

Bidang pengendalian pertanahan dan pemberdayaan masyarakat mempunyai tugas mengkoordinasikan dan melaksanakan penyusunan program pengendalian pertanahan, pengelolaan tanah Negara, tanah terlantar dan tanah kritis, serta pemberdayaan masyarakat.

Bidang pengkajian dan penanganan sengketa dan konflik pertanahan mempunyai tugas dan mengkoordinasikan dan melaksanakan pembinaan teknis penanganan sengketa, konflik dan perkara pertanahan.

3. Pembahasan Hasil Penelitian.

3.1. Kewenangan Diskresi.

Indikator dalam penelitian yang di gunakan untuk melihat dikresi birokrasi meliputi serangkaian tindakan yang di lakukan aparat pelayanan berdasarkan pada inisiatif, kreatifitas, dan tidak dan tidak terlalu bersandar pada peraturan atau juklak secara kaku. Indikator tersebut meliputi hal-hal berikut ini.

1. Tindakan yang di lakukan untuk mengatasi kesulitan ketika pimpinan tidak ada di tempat kerja,
2. Tindakan atau langkah yang di lakukan ketika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas.
3. Pernah dan tidaknya menerapkan prosedur pelayanan yang berbeda dengan juklak
4. Pernakah aparat melakukan tindakan pemenuhan kecepatan pelayanan.

5. Pernahkah aparat melakukan pelayanan akibat kurangnya persyaratan.

Aparat pelayanan pertanahan di BPN Kabupaten Banyumas paling sering melakukan penundaan pelayanan ketika mengalami kasus pelayanan. Aparat BPN lebih memilih menunggu keputusan pimpinan untuk mengkonsultasikan kasus pelayanan dari pada berinisiatif untuk menyelesaikan sendiri. Inisiatif pemecahan masalah pelayanan di kalangan aparat BPN terlihat sangat lemah dan tergantung pada mekanisme juklak serta petunjuk pimpinan. Adapun inisiatif pelayanan aparat dapat di lihat dari table di bawah ini.

Tabel 1.1

Inisiatif Pelayanan Ketika Pimpinan Tidak ada

Jenis tindakan	Prosentasi
Penundaan Pelayanan	43,1
Bantuan Rekan Kerja	27,4
Inisiatif Sendiri	29,5
Tota	100
N= 1001	N = 100

Sumber Data Primer, th. 2014.

Dari table di atas dapat diketahui bahwa penundaan pelayanan sangat sering dilakukan dilihat paling tinggi jumlah prosentadinya. Kondisi tersebut lebih disebabkan karena tingginya tanggung jawab (taat asas dan prosedur) dalam pemberian pelayanan yang masih di anut oleh aparat pertanahan. Pelayanan pertanahan menuntut aparat sangat kaku dalam memegang aturan atau juklak, karena membutuhkan ketelitian dan kepastian hukum.

Kemudian, secara umum tingkat keberanian aparat birokrasi dalam mengambil inisiatif pelayanan atas kasus pelayanan tanpa melibatkan pimpinan masih tergolong rendah. Aparat yang berani berinisiatif sekitar 27,4 persen aparat pertanahan.

Tindakan inisiatif pelayanan menurut kepala kantor BPH seharusnya sudah sangat membudaya di lingkungan birokrasi, namun salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah mentalitas mentalitas sebagian aparat birokrasi yang korup. Tindakan penundaan p

Pelayanan salah satunya adalah merupakan peluang untuk melakukan pungli. Secara umum corak feodalisme birokrasi terlihat dalam konteks hubungan kerja yang

berorientasi secara vertical. Aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan lebih merasa nyaman apabila telah mendapat petunjuk dari pimpinan. Karena tanpa restu dari pimpinan berarti siap untuk mengambil resiko di salahkan oleh pimpinan apabila terdapat kasus di kemudian hari, sehingga pimpinan di jadikan sebagai perisai bagi aparat untuk berlindung dari kesalahan dalam mengambil tindakan pelayanan. Implikasi orientasi kerja tersebut pada semakin meluasnya rasa takut untuk mengambil inisiatif, sehingga daya kreatifitasnya, inivasinya, dan kinerja pemberian pelayanan aparat menjadi rendah.

Tabel 1,2, Tindakan Aparat Ketika Menemui
Kesulitan Kerja

Jenis Tindakan	Prosentasi
Meminta Petunjuk Atasan	62,2
Bantuan Rekan Kerja	16,9
Inisiatif sendiri	20,9
Total	100
N = 100	N = 100

Sumber Data primer, 2014.

Berdasarkan tabel di atas menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan atau aparat memiliki tingkat kreatifitas dan inisiatif yang rendah yaitu sebanyak 62,2 persen. Karena setiap tindakan pelayanan apabila terdapat masalah selalu meminta petunjuk atasan. Sebangkan karyawan yang berani berinisiatif sendiri sedikit yaitu hanya 20,9 persen saja.

Penerapan suatu standar pelayanan yang mengikuti prosedur alternative merupakan salah satu bentuk improvisasi pelayanan yang di berikan oleh aparat atas dasar aspirasi dan kebutuhan masyarakat pengguna jasa. Komitmen dari sebagian besar aparat pelayanan pertanahan melakukan improvisasi prosedur pelayanan masih sangat lemah. Aparat pelayanan pertanahan belum mampu memberikan prosedur pelayanan alternative selain prosedur Formal (juklak), sehingga praktek pemberian pelayanan kepada masyarakat masih dominan di tuntun oleh aturan formal birokrasi sebagai acuan dalam pemberian pelayanan.

Tabel 1.3. Dasar Penerapan Prosedur Pelayanan

Dasar Penerapan Prosedur Pelayanan	Prosentasi
Aturan formal/juklak	76,3
Sesuai situasi	23,7
Total	100
N = 100	N = 100

Sumber data primer tahun 2014.

Sebagian besar karyawan pertanahan tidak pernah melakukan pelayanan yang berbeda dengan aturan formal (juklak). Aparat pertanahan selalu tergantung pada aturan formal dalam memberikan pelayanan yakni sebanyak 79,3 persen, hal tersebut sangat sinkron dengan banyaknya keluhan yang di sampaikan oleh masyarakat pengguna jasa menyangkut buruknya kinerja pelayanan di BPN, terutama menyangkut aspek kepastian dan waktu pelayanan. Seorang anggota masyarakat menggambarkan sulitnya berurusan dengan birokrasi pertanahan.

Kuatnya orientasi pada aturan formal pada kasus pelayanan pertanahan, dalam beberapa kasus telah, telah menimbulkan formalitas pelayanan. Formalitas pelayanan merupakan bentuk pelayanan yang di tawarkan oleh aparat pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa dengan menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama ialah pendekatan formal, yaitu aparat pelayanan menyodorkan serangkaian persyaratan formal sebagai prosedur administrasi birokrasi yang harus di penuhi oleh masyarakat pengguna jasa. Pendekatan kedua adalah pendekatan kompromi, yakni aparat pelayanan menawarkan jasa pengurusan prosedur pelayanan yanah kepada masyarakat pengguna jasa dengan meminta kompensasi berupa uang jasa pengurusan.

Tabel 1,4. Tindakan Pemenuhan Kecepatan Pelayanan

Tindakan Pelayanan	Prosentasi
Menolak	87,4
Melayanai dengan syarat di Penuhi kemudian.	32,6
Total	100
N = 100	N = 100

Data Primer tahun 2014

Kedua pendekatan tersebut di gunakan secara komplementer sehingga sering kali pendekatan formal hanya di gunakan sebagai umpan bagi pendekatan kompromi. Dari table diatas menggambarkan bahwa Kinerja aparat petanahan dalam menerapkan aturan formal sebenarnya cenderung hanya sebagai formalisme semata-mata, sebab dalam kenyataannya banya di temukan calo tanah yang berasal dari kalangan aparat birokrasi pelayanan sendiri, baik yang berasal dari kantor pelayanan BPN itu sendiri, aparat kecamatan maupun aparat kantor desa/kelurahan. Aparat pelayanan pertanahan yang bertindak sebagai perantara pada umumnya mempunyai jaringan yang solit ke dalam system pelayanan pertanahan yang terdapat di kantor pertanahan tingkat kabupaten atau kota.

Keluwesan dalam menerapkan aturan formal kepada masyarakat pengguna jasa belum terlihat pada sebagian besar aparat pelayanan. Dalam banyak kasus aparat pelayanan lebih banyak yang menolak memberikan pelayanan apabila terdapat persyaratan dari pengguna jasa yang tidak memenuhi ketentuan dalam aturan folmal. Alasan utama yang mendasarkan adalah aparat pelayanan tidak ingin mengambil resiko atas munculnya permasalahan pada fase pelayanan berikutnya sehingga dikhawatirkan pelayanan akan menjadi lebih lama.

Tabel 1,5. Penolakan Pelayanan Akibat Kurangnya
Persyaratan Administrasi

Tindakan Pelayanan	Prosentasi
Menolak melayani	88,00
Tidak menolak Melayani	12,00
Total	100
N = 100	N = 100

Sumber Data Primer tahun 2014.

Tingginya tingkat penolakan yang di lakukan oleh aparat dapat mengindikasikan masih lemahnya daya inisiatif aparat dalam menerapkan aturan formal. Penolakan pemberian pelayanan oleh aparat bisaanya di lakukan dengan cara-cara yang halus, seperti pemberi tahaun kepada masyaraat pemohon mengenai kekurangan persyaratan adminidtrasi yang masih perlu di tambahkan. Namun sering juga terjadi penolakan yang di lakukan dengan cara kurang simpatik, seperti

menggunakan nada tinggi dalam memberi tahu kekurangan persyaratan pada masyarakat pengguna jasa.

3.2. Orientasi Terhadap Perubahan.

Orientasi terhadap perubahan menunjuk pada sejauh mana kesediaan aparat birokrasi menerima perubahan. Perubahan tersebut tidak hanya menyangkut tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang, tetapi juga pengetahuan mengenai berbagai hal yang terjadi di lingkungan di luar birokrasi, seperti perkembangan teknologi. Selain itu orientasi perubahab yang di tandai dengan adanya aksi atau tindakan yang di lakukan oleh aparat untuk melakukan perubahan.

Dalam konteks pemberian pelayanan publik orientasi pada perubahan dapat di lihat pada indicator intensitas aparat birokrasi dalam mengikuti berbagai kegiatan studi banding ataupun studi lanjut yang di selenggarakan secara kelembagaan.

Dalam konteks pemberian pelayanan kepada publik, orientasi pada perubahan dapat di lihat melalui indicator intansitas aparat birokrasi dalam mengikuti berbagai kegiatan studi banding ataupun studi lanjut yang di selenggarakan secara kelembagaan. Hal tersebut sekaligus dapat merefleksikan seberapa jauh komitmen perubahan secara institutional dari birokrasi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada publik.

Tabel .2. Kegiatan studi bandingmaupun studi lanjut

Kegiatan Studi Banding / studi lanjut	Prosentasi
Mengikuti studi banding	58.5
Tidak mengikuti	41,5
Total N = 100	100 N = 100

Sumber Data Primer, tahun 2014.

Berdasarkan hasil survai yang dilakukan kepada aparat birokrasi diperoleh gambaran bahwa kegiatan untuk yang mengikuti studi banding maupun studi lanjut belum begitu baik, masih banyak aparat birokrasi yang belum pernah mengikuti kegiatan studi banding maupun studi lanjut. Kondisi tersebut dapat memberikan

gambaran bahwa secara kelembagaan komitmen birokrasi untuk melakukan perubahan internal masih tergolong lemah. Birokrasi masih belum memiliki komitmen untuk melakukan reformasi internal.

3.3. Budaya Paternalisme.

Budaya paternalisme adalah suatu system yang menempatkan pimpinan sebagai pihak yang paling dominan. Budaya paternalisme dalam kinerja pelayanan publik menunjuk pada hubungan antara pemimpin, yang berfungsi dan berkedudukan seperti ayah dengan, dengan masyarakat yang berkedudukan sebagai anak.

Kehidupan birokrasi yang bernuansa paternalistis tidak hanya di lihat dari sikap dan perilaku aparat bawahan terhadap atasan yang hierarkhis, tetapi juga terlihat pada bangunan fisik, tata ruang dan perlengkapan kantor yang di pergunakan.

Aparat bawahan sering merasa telah memperoleh perlindungan dan pekerjaan dari pimpinan. Perasaan dalam diri aparat bawahan tersebut menimbulkan sikap hormat yang berlebihan kepada pimpinan sehingga setiap perkataan dari pimpinan selalu di anggap benar. Persepsi tersebut menyebabkan aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat cenderung lebih suka meminta petunjuk kepada pimpinan. Pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi menjadi kaku, dan aparat cenderung lebih mememtingkan kepentingan pimpinan dari pada kepentingan masyarakat seperti seringkali aparat meninggalkan jam pelayanan karena mendapatkan tugas untuk mewakili pimpinan. Menghadiri rapat dan sebagainya.

Kentalnya budaya paternalisme dalam birokrasi pelayanan salah satunya dapat dilihat dari besarnya prosentasi aparat birokrasi yang tidak berani mengkritik pimpinannya. Semakin besar aparat birokrasi yang membiarkan tindakan pimpinan yang melakukan kesalahan dapat merupakan indikasi penting dalam melihat tingkat paternalisme dalam birokrasi pelayanan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa aparat birokrasi yang tidak berani mengkritik pimpinan secara langsung dan membiarkan pimpinan melakukan kesalahan masih banyak dijumpai. Hal ini membuktikan bahwa paternalisme masih tetap di anut oleh sebagian aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan. Seperti halnya pada table di bawah ini;

Tabel 3. Tindakan Aparat Apabila Pimpinan
Melakukan Kesalahan.

Tindakan Aparat	Prosentasi
Mengingatkan Langsung	64,3
Mengingatkan tidak Langsung	14,2
Membiarkan	21,5
Total	100
N = 100	N = 100

Sumber Data Primer tahun 2014.

Lemahnya control yang di lakukan oleh aparat birokrasi terhadap pimpinan di akui oleh seorang aparat berikut ini:

“Sebenarnya tidak ada aparat yang berani mengngatkan pimpinan bila pimpinan melakukan kesalahan, Jika sampai mengingatkan apalgi mengkritik berarti staf tersebut berani menantang pimpinannya karena pimpinan merasa dipermalukan di depan umum. Orang yang berani menyatakan kesalahan pimpinannya akan di anggap tidak dapat menerapkan sopan santunnya.”

Pola pendelegasian bisaanya di dasarkan pada perasaan suka atau tidak suka masih tetap di jalankan dalam birokrasi. Pola tersebut di ciptakan untuk menjamin bahwa bawahan tetap ber laku loyal terhadap atasan dan patuh pada pimpinan. Pejabat atau pimpinan selalu menghindari bawahan yang kritis dalam setiap pemberian tugas atau wewenang, karena ada anggapan bahwa aparat yang kritis hanya akan menciptakan ineffisiensi dalam kerja. Pola hubungan tersebut di akui oleh salah seorang aparat birokrasi berikut ini:

Pola rekrutmen pegawai lebih di dasarkan pada konsep like and dis like. Jika seorang atasan cocok dengan seseorang yang mungkin teman atau kerabatnya, maka orang tersebut diangkat menjadi pejabat atau pegawai. Sementara orang yang tidak di kenal dianggap tidak cocok tidak termasuk nominasi untuk pengangkatan pejabat atau pegawai di kantor yang di pimpin.

Dampak dari kultur birokrasi semacam ini akan menjadikan kebijakan pimpinan sulit untuk di control sehingga dapat memunculkan kasus korupsi, kolosi, dan nepotesme dalam proses pengangkatan dan pembentukan parner kerja. Pendelegasian wewenang yang di warnai oleh saluran-saluran pribadi tersebut berpijak pada tata aturan hierarkhis yang berlaku. Dalam hubungan ini, posisi pimpinan birokrasi menjadi sangat sentral dalam menentukan suatu kebijakan pelayanan yang akan di berikan.

3.4. Etika Pelayanan.

Dalam konteks birokrasi, etika birokrasi di gambarkan sebagai panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat. Etika birokrasi harus mementingkan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi, kelompok, dan organisasinya. Etika birokrasi harus di arahkan pada pilihan-pilihan kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas.

Adanya perbedaan sikap pelayanan secara normative dengan sikap pelayanan secara factual yang dilakukan oleh aparat birokrasi terungkap dari banyaknya keluhan yang di rasa oleh masyarakat pengguna jasa pada saat menerima pelayanan. Pengamatan yang dilakukan menunjukkan bahwa ada kecenderungan adanya diskriminasi yang mencolok dalam memberikan pelayanan. Perbedaan pelayanan tersebut didasarkan atas beberapa hal, antara lain karena faktor tinggi rendahnya faktor status sosial ekonomi, kedekatan hubungan sosial dengan aparat, penampilan fisik pengguna jasa, etnik, afiliasi politik, afiliasi sosial kemasyarakatan, dan tingkat intelektualitas masyarakat.

Tabel. 4. Dasar Perbedaan Pelayanan Oleh Aparat

Dasar Perbedaan	Prosentasi
Kedekatan dengan petugas	88.9
Status Sosial Pengguna Jasa	9.4
Sikap Pengguna Jasa	1.7
Total	100
N = 100	NH = 100

Sumber Data Primer Tahun 2014.

Berdasarkan observasi pada instansi pelayanan pada kantor BPN, terlihat bahwa aparat sangat membedakan dalam memberikan sapaan pada masyarakat pengguna jasa. Aparat akan terlihat lebih ramah kepada masyarakat pengguna jasa yang telah di kenal sebelumnya atau karena status sosial ekonomi pengguna jasa yang menunjukkan sebagai orang kaya , sedangkan pengguna jasa yang berasal dari desa dengan penampilan sederhana, bisaanya akan mendapat perlakuan yang tidak sebaik kelompok pengguna jasa yang pertama. Bagi masyarakat pengguna jasa yang tidak mempunyai kenalan orang dalam atau koneksi, terpaksa menggunakan jalan pintas dalam bentuk pemberian uang suap kepada aparat agar urusanyan dapat terselesaikan dengan cepat.

Budaya jalan pintas dalam pemberian pelayanan publik sesungguhnya tidak hanya di lakukan oleh aparat pelayanan birokrasi, tetapi juga di lakukan oleh masyarakat pengguna jasa. Semua ini di kaitkan juga dengan sikap mental pengguna jasa. Ini juga di akui bahwa sikap mental tersebut sangat merugikan kepentingan banyak pihak, terutama dari sisi kepastian pelayanan. Seorang masyarakat pengguna jasa yang telah berulang kali mendatangi kantor BPN menyatakan:

“Mengurus sertifikat tanah kalau tidak di tanyakan akan lama sekali karena tidak segera di proses. Bisa jadi berkasnya akan hilang karena petugas lebih memprioritaskan saudara atau kenalan atau orang lain yang dapat memberikan uang pelicin sebagai tambahan pendapatan petugas.”

Pelayanan sertifikat tanah mengandung berbagai penyimpangan etika yang dapat di katakan sangat serius. Salah satu tahapan pelayanan yaitu pada waktu pengukuran tanah merupakan fase yang sangat rawan untuk melakukan tindak korupsi oleh aparat. Pengukuran tanah rata-rata di lakukan lebih dari satu kali, seperti yang di keluhkan oleh masyarakat pengguna jasa. Pengukuran tanah yang di lakukan lebih dari satu kali dapat berarti tambahan biaya ukur yang di berikan kepada aparat. Petugas ukur bisaanya yang datang paling tidak dua orang. Pengukuran tanah yang berulang bisaanya di ciptakan oleh oknum aparat pada bagian pengukuran.

Perbedaan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa sangat mencolok di lakukan oleh birokrasi pertanahan. Masyarakat pengguna jasa yang datang dengan penuh rasa percaya diri, berpenampilan meyakinkan dengan pakaian bagus tentu

akan di layanani dengan cepat, ramah dan penuh perhatian dari aparat pertanahan. Hal tersebut di perkuat oleh pengakuan salah seorang aparat di bawah ini;

“sebagai seorang jawa, kultur untuk mendahulukan kepentingan yang mempunyai status sosial yang lebih tinggi masih kental, kalau tidak gitu saya segan. Buat saya itu normal-normal saja, soalnya di mana-mana kan begitu.”

Motivasi aparat pertanahan melakukan hal tersebut cenderung karena pertimbangan ekonomi, di mata aparat penampilan meyakinkan dari aparat pengguna jasa dapat berarti harapan untuk memperoleh uang ucapan terima kasih akan semakin besar. Sebaliknya apabila yang datang masyarakat pengguna jasa yang berpenampilan sederhana dan terlihat tidak meyakinkan, respon yang di lakukan aparat pelayanan terlihat kurang menyenangkan. Bahkan terkesan melecehkan. Di mata aparat pelayanan terhadap masyarakat pengguna jasa dengan penampilan tersebut dapat berarti harapan untuk memperoleh uang ucapan terima kasih menjadi sangat tipis.

Etika pelayanan dalam kinerja pelayanan publik di perlukan sebagai bentuk dari sikap tanggap dari aparat pelayanan terhadap kepentingan masyarakat pengguna jasa. Kepentingan pengguna jasa harus di tempatkan sebagai tujuan utama melalui prinsip pelayanan tersebut diharapkan tidak akan terjadi diskriminasi dalam pemberian pelayanan. Aparat birokrasi diharapkan memberi pelayanan dengan ramah sehingga masyarakat pengguna jasa merasa memperoleh pelayanan dengan se baik-baiknya.

3.5. Sistem Insentif.

Sistem insentif merupakan elemen penting dalam organisasi untuk memotivasi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang di inginkan. Pemberian insentif kepada pegawai di lakukan kepada pegawai yang mempunyai prestasi dan kinerja yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Semakin baik prestasi seseorang berarti semakin tinggi pula insentif yang di perolehnya. Sistem insentif dapat di lihat dari;

1. Alasan pegawai meningkatkan prestasi kerja.
2. Bentuk penghargaan karyawan yang berprestasi.
3. Bentuk sangsi yang di terapkan instansi.

Peningkatan prestasi kerja bagi aparat pelayanan dilakukan karena berbagai alasan, seperti untuk peningkatan penghasilan, memperoleh penghargaan dari pimpinan, kepuasan pribadi, promosi jabatan, kewajiban terhadap tugas, Pelayanan dan pengabdian pada masyarakat, tuntutan masyarakat, dan adanya keterikatan terhadap sumpah dan janji sebagai PNS. Alasan meningkatkan prestasi kerja dapat di lihat dalam table di bawah ini

Tabel. 5. 1. Alasan Pegawai Meningkatkan Prestasi Kerja di Kanntor BPN.

Alasan Meningkatkan Prestasi Kerja	Prosentasi
Peningkatan Penghasilan	10,8
Penghargaan dari pimpinan	2,6
Kepuasan Pribadi	50,8
Promosi Jabatan	4,3
Kewajiban Terhadap Tugas	8,9
Pelayanan Dan Pengabdian Pada Masyarakat	14,4
Tuntutan Masyarakat	5,9
Terikat sumpah	2,3
Total	100
N = 100	N = 100

Sumber Data Primer tahun 2014.

Pemberian insentif dapat memacu kinerja karyawan, tetapi belum semua instansi/lembaga menerapkan system insentif bagi karyawan yang dinilai berprestasi. Sistem insentif yang diberikan pada aparat merupakan gaji bulanan dan tunjangan hari raya saja.

Tidak adanya penerapan sistem insentif di kantor BPN menjadikan motivasi yang rendah dari aparat untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Mereka beranggapan bahwa tidak ada gunanya atau berprestasi lebih baik karena tidak ada sesuatu yang mereka peroleh sebagai imbalan dari usaha itu.

Dari hasil observasi di lapangan penghargaan yang di berikan kepada pegawai lebih berdasarkan loyalitasnya kepada organisasi tempatnya bekerja, bukan atas dasar prestasi kerja seseorang, padahal menurut konsep dasarnya , system insentif harus dapat memberikan manfaat secara total atau menyeluruh kepada setiap karyawan tanpa membedakan status, pangkat, golongan, umur, atau masa kerja guna

menunjang persaingan yang kompetitif seluruh anggota organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 5,2. Bentuk Penghargaan Pada Karyawan Berprestasi
Di Kantor BPN Purwokerto

Bentuk Penghargaan	Prosentasi
Promosi jabatan yang lebih tinggi	20,6
Penilaian DP 3	7,7
Studi lanjut	3,5
Diberikan tanggung jawab lebih	1,7
Pengakuan eksistensi dan lingkungan kerja	0,8
Pemberian bonus berupa uang / barang	12,9
Pemberian pujian dari pimpinan	29,4
Pemberian tanda penghargaan	23,4
Total	100

Sumber Data Primer tahun 2014.

Bentuk insentif yang di berikan pada karyawan berprestasi dalam penelitian ini, yaitu meliputi insentif intrinsik dan insentif ekstrinsik. Dari data hasil survai tampak bahwa insentif ekstrinsik (gaji / tunjangan) relative lebih banyak di jumpai di instansi ini di bandingkan insentif instrinsik (pemberian tanggung jawab lebih kepada pegawai, pengakuan dari lingkungan). Hal ini berarti bahwa penerapan system insentif yang mengacu pada peningkatan kualitas pekerjaan itu relative masih sedikit, dan insentif semacam ini belum di anggap sebagai insentif bagi karyawan atas prestasi kerja mereka. Di samping itu masih ada perbedaan persepsi dalam hal prestasi kerja antara pimpinan dan karyawan seperti yang dikemukakan oleh BPN purwokerto berikut ini;

Penilaian berprestasi atau tidak itu hanya sebatas pada persepsi pimpinan terhadap prestasi kerja staf, jadi meskipun staf itu sudah bekerja keras dan menganggap itu suatu bentuk prestasi tetap saja penghargaan minimal dan pemberian pujian itu tidak ada. Hal ini di sebabkan yang menjadi acuan adalah apakah sesuatu itu di anggap prestasi atau tidak oleh pimpinan.

Insentif ekstrinsik yang berupa pujian atau penghargaan sebetulnya sangat mudah dilakukan oleh pimpinan dan dapat mendorong semangat kerja karyawan. Namun temuan di lapangan menjelaskan hal yang sebaliknya bahwa penghargaan maupun pujian ini belum dianggap sebagai suatu insentif oleh para karyawan. Bagi aparat birokrasi insentif adalah dalam bentuk uang saja, di luar itu bukan insentif.

Bentuk sangsi yang paling banyak di jumpai adalah sangsi psikologis, seperti diperingatkan atau dimarahi pimpinan, dan selebihnya berupa sangsi administrasi, seperti mutasi jabatan, penundaan kenaikan pangkat, atau tidak diberi pekerjaan oleh pimpinan. Namun sering dalam pemberian sangsi sering tidak obyektif, meskipun kesalahannya sama pimpinan menerapkan sangsi berbeda.

Tabel 5.3. Bentuk Sangsi Yang Di Terapkan
Di Kantor BPN Purwokerto

Bentuk sangsi	Prosentasi
Dimarahi pimpinan	5,0
Di peringatkan	87,7
Pemotongan bonus atau insentif	-
Penurunan pangkat / jabatan eselon	-
Mutasi ke jabatan yang tidak menarik	1,0
Penundaan kenaikan pangkat / gaji	0,7
Tidak di berikan pekerjaan oleh pimpinan	0,7
Pembinaan oleh pimpinan	4,0
Sangsi sosial psikologi	0,7
Sangsi dari masyarakat	0,2
Di berhentikan	-
Total	100

Sumber Data Primer tahun 2014

Dari hasil survei bahwa sangsi sifatnya adalah hanya berupa peringatan dari pimpinan saja. Sehingga sangsi atau disinsentif tidak mempunyai pengaruh terhadap perubahan kinerja seorang aparat birokrasi. Seperti yang di sampaikan oleh beberapa provider berikut ini;

“Sangsi yang di berikan kepada karyawan tidak membawa perubahan dan tidak mendorong disiplin kerja”.

3.6. Semangat Kerja Sama.

Salah satu faktor penentu kinerja pelayanan publik adalah semangat kerja sama diantara aparat penyelenggara pelayanan publik. Semangat kerja sama adalah kepaduan tim. Isu utama di dalam keterpaduan team adalah kerja sama. Jadi di dalam penelitian ini keterpaduan tim dikonsepsikan sebagai semangat kerja sama. Konsep semangat kerja sama tersebut di artikan sebagai kemampuan aparat birokrasi di satu unit kerja untuk bekerja sama dalam rangka pemberian pelayanan yang sebaiknya kepada masyarakat pengguna jasa. Di ketahui bahwa sebagian besar aparat birokrasi belum belum mempunyai kesadaran yang sama bahwa proses pemberian pelayanan kepada pengguna jasa adalah tugas dan kewajiban bersama.

Semangat kerja sama yang rendah di antara aparat birokrasi nampak bahwa ketika menemui kesulitan dalam pemberian pelayanan tindakan yang dilakukan aparat adalah penundaan pelayanan. Secara ideal maka setiap kesulitan yang di hadapi oleh aparat seharusnya dapat meminta bantuan pada rekan kerjanya. Pelayanan dilakukan oleh aparat birokrasi karena mereka memilih jalan yang aman dari pada harus memperoleh teguran pimpinan apabila salah atau menyimpang dari prosedur perturan. Namun, dampaknya adalah pelayanan publik menjadi kaku dan tidak mampu untuk merespon kebutuhan masyarakat dengan cepat karena semua keputusan harus berasal dari pimpinan atau harus sesuai dengan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis (juklak/juknis). Bahkan, pemberian bantuan dari rekan kerja sesama aparat dapat dianggap sebagai penyimpangan dari juklak / juknis tersebut.

Table 5.4 Tindakan yang dilakukan petugas ketika menemui kesulitan

Di Badan Pertahanan Nasional di Kabupaten Banyumas

	Kabupaten Banyumas (N=287)
Penundaan pelayanan	67,9
Bantuan rekan kerja	8,7
Diatasi sendiri	23,3

Sumber: Data Primer Pertengahan, 2015

Semangat kerja sama dapat dihubungkan dengan koordinasi antara pegawai instansi. Masalah koordinasi pelayanan dilingkungan birokrasi seringkali menjadi persoalan serius untuk beberapa instansi. Akan tetapi, adapula aparat disuatu instansi pelayanan yang pernah terbiasa melakukan kerjasama tim.

Prinsip dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah bahwa setiap petugas pelayanan harus dapat memberikan pelayanan kepada pengguna jasanya dengan baik sebagai bentuk tindakan responsivitas terhadap pengguna jasa. Apabila seorang aparat birokrasi tidak mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa, hanya karena koordinasi antar unit yang dilakukan justru seringkali menghambat pemberian pelayanan karena waktu yang dibutuhkan menjadi lebih lama.

Kerjasama tim diantara aparat birokrasi terlihat belum menjadi budaya dalam birokrasi pelayanan. Pandangan dan pemikiran yang muncul dari setiap aparat adalah hanya mengerjakan tugas yang menjadi kewajibannya sendiri, tanpa perlu membantu pekerjaan aparat lain.

D. Kesimpulan Dan Implikasi

1. Kesimpulan

Karena itu, kebijakan lainnya yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam memperbaiki kinerja pelayanan publik adalah mengharuskan semua departemen, lembaga non departemen, dan birokrasi publik baik dipusat ataupun di daerah untuk merumuskan misinya dengan jelas dan disosialisasikan para pejabat birokrasi masyarakat. Temuan penelitian ini juga menunjukkan hal serupa.

Visi dan misi birokrasi pelayanan publik tidak pernah dirumuskan secara jelas dan terbuka, apalagi melibatkan para pengguna jasa. Akibatnya misi dan visi tidak pernah mampu menjadi *driving force* dan *decision rules* bagi para pejabat birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik merumuskan dengan jelas misinya akan punya implikasi yang sangat luas bukan hanya untuk memperbaiki kinerja pelayanan, tetapi sekaligus juga untuk menata kembali struktur pemerintah dan birokрасinya.

E. Daftar Pustaka

- Anderson, Allan H. & Anna Kyprianov. 1994. *Effective Organizational Behaviour: A Skills and Activity-Based Approach*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Benda-Beckman, Franz Van. 2000. *Properti dan keseimbangan Sosial* Jakarta: Grasindo
- Carol, S.J. & C.E. Schneier. 1982. *Performance Appraisal and Review system: the identification, measurement and development of Performance in Organizations*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.
- Cullen, Ronald B.& Donald P. Cushman. 2000. *Transition to Competitive Government: Speed, Consensus and Performance*, Albany, New York State University of New York press.
- Deal, Terance E. & Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures: The Rites and Ritual of Corporate Life*. California: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Agus Dwiyanto dkk *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia, Pusat studi Kependudukan dan kebijakan Universitas Gajah Mada*.