

PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KERJA PEGAWAI

Oleh:

Irwan Sugiarto

Sekolah Tinggi Hukum Bandung

irwansugiarto8@gmail.com

Masalah yang ditemukan adalah masih adanya penerbitan sertipikat tanah tidak tepat waktu, misalnya tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Kepala BPN Nomor: 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota. Terlihat masih adanya pegawai yang kurang selektif dalam penerimaan dan penilaian persyaratan, kelengkapan persyaratan administrasi pertanahan yaitu adanya kasus sengketa tanah.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam kepada informan yang mengetahui tentang reformasi birokrasi yang dilakukan di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung. Hasil penelitian menunjukkan Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung sudah dilaksanakan cukup baik 2 dari 4 indikator belum terlaksana dengan baik yaitu dalam penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi, dan penataan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain). Hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung, yaitu tidak adanya sanksi bagi yang tidak menerapkan SOP dalam menerapkan standar operation prosedur (SOP) dalam pembuatan sertifikat tanah

Kata Kunci : Reformasi, Birokrasi, Kualitas Kerja

PENDAHULUAN

Komitmen pemerintah pusat dalam hal pembagian kekuasaan atau wewenang atas pengelolaan, pengembangan, dan pengaturan urusan rumah tangga pemerintahan daerah itu sendiri dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, keadilan, dan memperhatikan potensi serta keanekaragaman daerah yang ditetapkan dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 1999, kemudian diganti menjadi Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Tentunya dengan adanya penyelenggaraan pemerintahan dengan azas desentralisasi, maka kekuasaan pemerintahan tidak lagi bertumpu pada pemerintahan pusat, akan tetapi juga pada pemerintahan daerah. Gerakan reformasi birokrasi itu belum menghinggapi atmosfer pemerintahan zaman eformasi sekarang. Gaung gerakan reformasi birokrasi tidak

sedasyat gerakan anti korupsi, padahal korupsi itu terjadi karena lembaga birokrasinya yang kuat dan besar. Sebagaimana di kemukakan Thoha (2009:14) bahwa: Reformasi birokrasi pemerintah tidak mungkin bisa dilakukan tanpa didahului oleh upaya pemerintah melakukan evaluasi atau penelitian melalui lembaga pemerintahannya. Dari hasil evaluasi ini akan dihasilkan rekomendasi lembaga organisasi mana yang masih efektif dan yang mana pula yang harus dihemat, atau dilakukan penyusunan lembaga yang efektif.

Organisasi birokrasi diharapkan semakin mampu bekerja secara profesional, efektif dan efisien. Reformasi birokrasi merupakan program nasional baik dari pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/ kota yang menuntut semua aparatur pemerintah harus menjadi suri tauladan masyarakat dan melaksanakan *good governance*/tata kelola pemerintahan yang baik, sebagai bagian dari salah satu tugas dari abdi masyarakat. Kualitas kerja pegawai merupakan tuntutan yang tidak bisa dihindarkan lagi apabila suatu instansi pemerintah menginginkan tercapainya tujuan organisasi. Terlebih para aparat yang secara konstitusional dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Adapun yang dimaksud kualitas kerja adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana mutu yang tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami oleh pegawai yang mempunyai tanggung jawab besar terhadap tugas-tugas dan kewajiban yang diberikan, baik tanggung jawab pribadi, sosial, intelektual maupun tanggung jawab moral dan spiritual.

Kualitas kerja merupakan jawaban berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam menciptakan dan menumbuhkan perilaku para pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya dan juga sebagai indikator apakah tugas, fungsi dan tanggung jawab serta tujuan-tujuan apakah sudah tercapai secara optimal. Hal ini yang menjadi harapan pada umumnya kualitas kerja dari suatu unit kerja dapat dinyatakan baik atau tidaknya. Kualitas kerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung berdasarkan hasil pengamatan sementara penulis masih rendah yang dapat dilihat banyaknya yang salah dalam penerbitan sertipikat tanah. Hal ini dapat dilihat dari indikator sebagai berikut:

1. Masih adanya penerbitan sertipikat tanah tidak tepat waktu, misalnya tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Kepala BPN Nomor : 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi dan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota.
2. Masih adanya pegawai yang kurang selektif dalam penerimaan dan penilaian persyaratan, kelengkapan persyaratan administrasi pertanahan. Hal ini terlihat dari adanya kasus sengketa tanah.
3. Masih ada pegawai yang belum bisa mengerjakan program administrasi secara online. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia dan sarana teknologi informasi dan komunikasi sebagai penunjang dalam penertiban administrasi pertanahan. Sehingga dalam penertiban administrasi pertanahan yang seharusnya bisa *online* tetapi pelaksanaannya secara *off line*.

Permasalahan tersebut diduga karena pelaksanaan reformasi birokrasi yang diterapkan di Kantor Pertanahan Kota Bandung masih belum optimal, dan masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan yang berdampak pada kualitas kerja aparatur.

LANDASAN TEORETIS

Menurut Sedarmayanti (2012:71) reformasi birokrasi hanya dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut :

- a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan *flat* (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).

- b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
- c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi, dan sejahtera), akuntabilitas, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
- d. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik).

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi hanya dapat dilakukan melalui cara menata kembali kelembagaan, menata ketatalaksanaan, menata sumber daya manusia aparatur, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

1. Fokus Utama Reformasi Birokrasi

Fokus utama dalam reformasi birokrasi menurut Kim dan Gaffar dalam Sedarmayanti (2012:72) adalah :

- a. Reformasi sektor publik harus lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan netralitas birokrasi publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrat dan politisi. Proses politisasi birokrasi dan birokrasi politik yang terjadi sebagai akibat dominasi dan hegemoni birokrasi dalam kehidupan politik perlu dikurangi agar birokrasi publik yang professional dapat tumbuh lebih subur.
- b. Intervensi pemerintah yang terlalu besar dalam kegiatan ekonomi terbukti mengandung penuh keterbatasan dan menyebabkan inefisiensi besar. Karena itu sistem pemerintahan Praetorian yang sudah berjalan sejak awal Orde Baru perlu ditinjau kembali, dan dinilai keampuannya secara lebih kritis sebagai penyelenggara pembangunan nasional bangsa Indonesia. Untuk itu sektor publik, terutama birokrasi publik, harus mengalami pergeseran nilai, dari otoritarianisme birokratis ke otonomi demokratis, atau perubahan dari negara pejabat ke Negara pelayan.

Berdasarkan pendapat diatas maka fokus utama dalam reformasi birokrasi adalah:

- 1) sektor publik harus lebih diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme, dan netralitas birokrasi publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrat dan politisi.
- 2) sektor publik, terutama birokrasi publik, harus mengalami pergeseran nilai, dari otoritarianisme birokratis ke otonomi demokratis, atau perubahan dari negara pejabat ke Negara pelayan

2. Pengertian Kualitas Kerja

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh kerja sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki. Berkualitas bukan hanya pandai saja, memenuhi semua syarat kualitatif yang dituntut pekerjaan itu, sehingga pekerjaan itu benar-benar dapat diselesaikan sesuai rencana. Tujuan utama penerapan beberapa program kualitas kerja pegawai pada suatu perusahaan yaitu program-program yang bertujuan memotivasi pegawai melalui upaya pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk berprestasi, harga diri, dan perwujudan diri. Program-program ini termasuk manajemen berdasarkan sasaran, gugus kualitas, waktu lentur, dan pemerdayaan pekerjaan yang bertujuan untuk memberikan

kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi tingkat mereka ditempat kerja, melalui pencapaian unsur-unsur yang lebih menantang dan luwes pekerjaan mereka.

Menurut *Gray Dessler* (1992 ; 476), kualitas kerja yang disebutkan dengan kualitas kehidupan kerja mengandung pengertian yang tidak sama bagi orang yang berbeda. Bagi seorang pegawai pada lini perakitan hal itu hanya dapat berarti adanya tingkat upah yang wajar, kondisi kerja yang nyaman, dan seorang supervisor yang memperlukannya sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Bagi orang yang baru lulus dari perguruan tinggi hal itu dapat berarti kesempatan untuk maju, tugas-tugas yang kreatif, dan keberhasilan karir. Hal itu berarti “keadaan dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman kerja mereka dalam organisasi”. Organisasi kerja yang terbaik cenderung dicirikan adanya organisasi terbuka, kerja sama kelompok, pekerjaan-pekerjaan yang menantang, serta perlakuan yang fair dan adil dengan kata lain dicirikan dengan adanya suatu kehidupan kerja yang berkualitas tinggi.

Menurut *Gray Dessler* (1992 ;476) kualitas kerja pegawai dapat tercapai apabila para pegawai dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dapat bekerja dalam organisasi., dan kemampuan untuk melakukan hal itu dipengaruhi atau bergantung pada apakah terdapat adanya :

- a. Perlakuan yang fair, adil, dan sportif terhadap para pegawai.
- b. Kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadi orang yang mereka rasa mampu mewujudkannya.
- c. Komunikasi terbuka dan saling mempercayai diantara semua pegawai.
- d. Kesempatan bagi semua pegawai untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan-pekerjaan mereka.
- e. Kompensasi yang cukup dan fair.
- f. Lingkungan yang aman dan sehat

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif analitis. Penelitian ini berupaya mendeskripsikan dan menginterpretasikan hubungan antar variabel berdasarkan data dan informasi yang mendukung sesuai dengan sifat, permasalahan, dan tujuan dilakukannya penelitian, dari data dan informasi yang dikumpulkan, penulis melakukan berbagai analisa untuk mencapai kesimpulan. Dalam penelitian ini, penulis menganalisis data yang diperoleh dengan cara mendeskripsikan hasil penelitian mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung. Dalam penelitian ini sumber informasi penulis yang diwawancarai adalah pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Bandung

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa di Kantor Pertanahan Kota Bandung pernah ada restrukturisasi dan perampingan struktur pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa struktur organisasi Kantor Pertanahan Kota Bandung sudah baik dan ramping dengan menempatkan pegawainya dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya.

Kantor Pertanahan Kota Bandung telah melakukan restrukturisasi yang pada dasarnya merupakan pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai institusi untuk mencapai daya saing tinggi. Dengan kata lain restrukturisasi menyangkut seluruh fungsi manajemen sebuah organisasi mulai dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan manajemen sumber daya manusianya. Dengan pola pembedaan yang demikian, diharapkan daerah dapat menata organisasi perangkat Daerah, sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan dan potensi yang tersedia masing-masing daerah, dengan demikian satu daerah dengan yang lain tidak selalu sama jumlah dan bentuk organisasi perangkat daerah. Salah satu metoda yang diterapkan adalah merubah sistim atau untuk hal-hal tertentu yang selama ini dianut yaitu sentralisasi menjadi desentralisasi, antara lain memberikan otonomi dalam hal kewenangan kepada seksi-seksi tertentu di dalam organisasi. Dengan demikian terjadi pemotongan birokrasi yang berliku-liku, dengan pengertian bahwa yang menjadi kewenangan seksi tersebut bisa langsung dilaksanakan tanpa harus menunggu instruksi dari pusat

a. Struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/ fungsional dari pada jabatan struktural)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut bahwa di Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang lebih doiminan pemegang jabatan fungsional. Hal ini terlihat dari Analisis jabatan dapat meningkatkan tanggung jawab para pemegang jabatan terhadap masing-masing pekerjaan yang diduduki. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki struktur organisasi yang lebih doiminan pemegang jabatan fungsional

2. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi

a. Penerapan standar operation prosedur (SOP) dalam pembuatan sertipikat tanah

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa SOP yang digunakan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung khususnya SOP dalam penerbitan sertipikat tanah masih menggunakan SOP yang lama. Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa setiap bagian mempunyai SOP dalam mengerjakan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut maka Kantor Pertanahan Kota Bandung memiliki SOP yang digunakan khususnya SOP dalam penerbitan sertipikat tanah masih menggunakan SOP yang lama.

b. Melengkapi sarana dan prasarana yang menunjang dalam pembuatan sertipikat tanah

Berdasarkan hasil wawancara bahwa pada Kantor Pertanahan Kota Bandung mengenai kelengkapan fasilitas atau sarana fisik cukup memenuhi standar, pelayanan hanya sarana untuk pembuatan sertipikat perlu ada penambahan. Hasil observasi menunjukkan bahwa peralatan komputer dan printer masih kurang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelengkapan fasilitas atau sarana fisik di Kantor Pertanahan Kota Bandung belum lengkap.

c. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dikatehui bahwa Kantor Pertanahan Kota Bandung belum melakukan pendidikan dan pelatihan dengan baik kepada pegawainya. Hasil observasi menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Bandung belum pernah mengadakan pelatihan. Selama ini hanya mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan instansi lain. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tersebut maka

kegiatan pendidikan dan pelatihan di Kantor Pertanahan Kota Bandung belum maksimal dilaksanakan.

3. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas

1. Rekrutmen pegawai secara profesional

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa system rekrutmen pegawai di Kantor pertanahan Kota Bandung mengikuti system penerimaan pegawai melalui system CPNS.

b. Peningkatan kompetensi pegawai yang handal

Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa kompetensi pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung masih kurang. Hal ini terlihat dari target yang tidak selesai dalam pembuatan sertipikat tanah.

c. Peningkatan kualitas pegawai yang memiliki akuntabilitas, efektif, efisien, dan kondusif

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kualitas pegawai di Kantor Pertanahan Kota Bandung masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari adanya sengketa tanah karena kesalahan dalam menerbitkan sertipikat.

4. Penataan kualitas kerja (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain) untuk mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa penataan kualitas kerja (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain) untuk mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik) dijalankan cukup baik oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung.

Hambatan Hambatan dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Dalam setiap kegiatan pasti dihadapkan pada hambatan-hambatan yang dapat mempengaruhi jalannya suatu kegiatan. Demikian halnya dengan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Bandung dalam meningkatkan kualitas kerjanya mengalami hambatan sebagai berikut:

1. Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang kepada prinsip “*The right man on the right place and the right man on the right job*” yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat.
2. Etos kerja yang cenderung mempertahankan status *quo* dan tidak mau menerima adanya perubahan (*resistance to change*); adanya budaya *risk aversion* (*tidak menyukai resiko*); rutinitas tugas dan penekanan yang berlebihan pada pertanggung-jawaban formal sehingga mengakibatkan adanya prosedur yang kaku/lamban; belum adanya sistem insentif dan disinsentif bagi petugas pelayanan yang menunjukkan kinerja tinggi atau sebaliknya; serta kurangnya kemampuan SDM pelayanan untuk melakukan analisa dalam pembuatan standar pelayanan yang akurat.
3. Pelayanan pertanahan yang tidak dapat diselesaikan di mobil Larasita pada hari itu juga, karena dalam pembuatan sertipikat tanah hak milik melibatkan seksi-seksi teknis. Kedua, Bahwa tugas pelaksanaan pendaftaran tanah dilakukan oleh Kepala Kantor Pertanahan. Akan tetapi, dalam memberikan pelayanan publik di bidang pertanahan, baik secara langsung maupun tidak langsung akan melibatkan institusi-institusi yang terkait, seperti Camat/PPATs dan Lurah/Kepala Desa serta PPAT/Notaris.

Upaya untuk mengatasi Hambatan dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Adapun langkah-langkah yang dilakukan Kantor Pertanahan Kota Bandung dalam reformasi birokrasi, yakni: *pertama*.

1. Menerapkan strategi profesionalisasi pegawai melalui mekanisme rekrutmen yang berbasis kompetisi. Kantor Pertanahan Kota Bandung juga melakukan terobosan-terobosan lainnya, yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia, khususnya jajaran pegawai negeri sipil sebagai penyelenggara pemerintahan dan pembangunan.
2. Menerapkan prinsip *reward and punishment* dalam birokrasi pemerintahan daerah. Penyelenggaraan diklat penjenjangan pegawai yang diselenggarakan dengan swadaya oleh Pemerintah Kota Bandung, sambil bergendangan dengan lembaga-lembaga pendidikan dan latihan.
3. Bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah dan professional di bidang peningkatan sumber daya manusia, dalam rangka penempatan dan pengisian jabatan-jabatan di dalam organisasi pemerintahan, sehingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menyelenggarakan berbagai bentuk program pendidikan bagi peningkatan profesionalisme kerja penyelenggara birokrasi pemerintahan secara berkesinambungan, berkerjasama dengan berbagai lembaga diklat, baik berupa diklat perjenjangan maupun diklat yang bersifat praktis dan aplikatif.

SIMPULAN

1. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung sudah dilaksanakan cukup baik 2 dari 4 indikator belum terlaksana dengan baik yaitu dalam penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi, dan penataan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain) melalui Memuaskan masyarakat mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik)
2. Hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung, yaitu.
 - a. Masih adanya penempatan pegawai yang belum berpegang kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat
 - b. Etos kerja yang cenderung mempertahankan status *quo* dan tidak mau menerima adanya perubahan (*resistance to change*); adanya budaya *risk aversion* (*tidak menyukai resiko*); rutinitas tugas dan penekanan yang berlebihan pada pertanggung-jawaban formal sehingga mengakibatkan adanya prosedur yang kaku/lamban
 - c. Pelayanan pertanahan yang tidak dapat diselesaikan di mobil Larasita pada hari itu juga, karena dalam pembuatan sertifikat tanah hak milik melibatkan seksi-seksi teknis
3. Upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Bandung yaitu.
 - a. Menerapkan strategi profesionalisasi pegawai melalui mekanisme rekrutmen yang berbasis kompetisi
 - b. Penyelenggaraan diklat penjenjangan pegawai yang diselenggarakan dengan swadaya oleh Pemerintah Kota Bandung, sambil bergendangan dengan lembaga-lembaga pendidikan dan latihan.

- c. Bekerjasama dengan lembaga-lembaga ilmiah dan professional di bidang peningkatan sumber daya manusia, dalam rangka penempatan dan pengisian jabatan-jabatan di dalam organisasi pemerintahan, sehingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Fahrudin, 2013. Buletin Reformasi Birokrasi. Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara
- Marcana, 2006. Manajemen Kepegawaian. Bumi Aksara. Bandung
- Mardiasmo et all. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Moleong. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Rineka Cipta Jakarta
- Purbokusumo, 2006. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Aparatur. Jurnal
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti . 2012. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*
- Setiyono. 2010. Reformasi Pemerintahan di Indonesia. Jurnal
- Suad Husanan, 2003. Manajemen Personalialia. Rineka Cipta Jakarta
- Sugiyono, 2009. Metode Penelitian. Rineka Cipta. Jakarta
- Sugiyono, 2010. Metode Penelitian. Rineka Cipta Jakarta Edisi Revisi
- Susanto, 2008. Kajian Reformasi Birokrasi. Modul Kuliah
- Thoha, Miftah. 2009. *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.