

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung. Adapun gambaran umum Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Profil Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN)

Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) merupakan salah satu instansi pemerintah yang mempunyai fungsi pokok yaitu membantu Walikota dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan dan bidang tata ruang, dan sebagian urusan keistimewaan yang ditugaskan di bidang pertanahan dan bidang tata ruang. Sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang, dalam melaksanakan tugasnya Dinas Agraria dan Tata Ruang menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1) Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, infrastruktur keagrariaan/pertanahan, hubungan hukum keagrariaan/ pertanahan, penataan agraria/pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah, serta penanganan masalah agraria/pertanahan, pemanfaatan ruang, dan tanah.
- 2) Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
- 3) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
- 4) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
- 5) Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.
- 6) Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang.

Sedangkan sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional, dalam melaksanakan tugasnya Badan Pertanahan Nasional menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- 1) Penyusunan dan penetapan kebijakan di bidang pertanahan.
- 2) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang survei, pengukuran, dan pemetaan.
- 3) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penetapan hak tanah, pendaftaran tanah, dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengaturan, penataan dan pengendalian kebijakan pertanahan.
- 5) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengadaan tanah.
- 6) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengendalian dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan.
- 7) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan BPN.
- 8) Pelaksanaan koordinasi tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BPN.
- 9) Pelaksanaan pengelolaan data informasi lahan pertanian pangan berkelanjutan dan informasi di bidang pertanahan.
- 10) Pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertanahan.
- 11) Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang pertanahan.

Selanjutnya Untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi tersebut, maka dibentuk Kantor Wilayah Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) di provinsi dan kota.

b. Lokasi Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung

Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung beralamat di Jalan Soekarno Hatta No. 586, Kota Bandung 40286.

c. Visi dan Misi

Pelayanan publik merupakan salah satu bagian yang sangat penting bagi kehidupan negara, dalam mewujudkan hal tersebut Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) memiliki visi:

“Terwujudnya Pelayanan Informasi Publik di bidang Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sesuai dengan Peraturan Komisi Informasi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Informasi Publik dan akuntabel dalam pemenuhan hak atas informasi bagi publik”.

Adapun untuk melaksanakan visi tersebut, Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) memiliki misi:

- 1) Mewujudkan pelayanan informasi publik yang sesuai dengan Peraturan Komisi Informasi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Informasi Publik, efektif dan efisien serta akuntabel.
- 2) Meningkatkan pelayanan informasi untuk menghasilkan layanan yang berkualitas.
- 3) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.
- 4) Memperkuat koordinasi antar penyedia informasi lintas sektoral.

d. Jumlah Pegawai

Pegawai Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung terdiri dari pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu sebanyak 48 orang pegawai.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan hasil kerja pada semua aspek baik aspek pemasaran, keuangan, produksi, maupun aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana seseorang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup kegiatan seperti strategi sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, serta kesehatan dan keselamatan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi pemerintahan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif guna tercapainya tujuan instansi tersebut. Oleh karena itu sumber daya manusia di instansi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan dan dapat berkembang secara positif. Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku alat dalam birokrasi pemerintahan dituntut untuk

mampu mengemban amanah yang dibebankan kepadanya yaitu selaku Abdi Negara dan Abdi Masyarakat.

Faktor penting dalam keberhasilan suatu instansi adalah adanya pegawai yang terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan. Pegawai Negeri Sipil perlu ditingkatkan kinerjanya agar mampu mengayomi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan optimal dalam menunjang pemerintahan. Namun pada kenyataannya, tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Sebab seorang pegawai yang mempunyai kemampuan sesuai harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat yang tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Permasalahan yang terjadi pada sumber daya manusia dapat menjadi salah satu kendala dalam instansi. Setiap instansi tentunya memiliki tujuannya masing-masing dan cara untuk mewujudkan tujuan tersebut. Hal yang mempengaruhi terwujudnya tujuan instansi dipengaruhi oleh kegiatan yang dilakukan di dalam instansi tersebut, yaitu kinerja pegawai, oleh karena itu pegawai memiliki peranan penting dalam setiap kegiatan instansi pemerintahan. Menurut Sandy (2015:11), kinerja merupakan suatu pencapaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Keberhasilan kinerja dicapai ketika seseorang telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Saat ini banyak instansi pemerintahan yang belum menyadari pentingnya meningkatkan kinerja pegawai. Berbagai kasus mengenai kinerja pegawai sering ditemukan, seperti halnya yang terjadi pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Dinas ATR/BPN mempunyai fungsi pokok yaitu membantu Walikota dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan dan bidang tata ruang, dan sebagian urusan keistimewaan yang ditugaskan di bidang pertanahan dan bidang tata ruang.

Permasalahan yang terjadi di Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung ini adalah adanya kecenderungan dimana kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya

sebagai salah satu instansi pemerintah. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena kinerja pegawai Dinas ATR/BPN Kota Bandung dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 1.1
PENILAIAN KINERJA PEGAWAI ATR/BPN KOTA BANDUNG
TAHUN 2019

No.	Poin Penilaian	Aktual (%)	Standar (%)	Keterangan
1	Tingkat kesalahan kerja	95	95	Optimal
2	Pencapaian target kerja	80	95	Belum Optimal
3	Tingkat kerjasama dalam kerja	70	95	Belum Optimal
4	Tanggung jawab atas hasil kerja	81	95	Belum Optimal
5	Inisiatif dalam menyelesaikan tugas	65	95	Belum Optimal
Rata-rata		78	95	Belum Optimal

Keterangan:

91 – 100	= SB (Sangat Baik)	71 – 80,99	= CB (Cukup Baik)
81 – 90,99	= B (Baik)	61 – 70,99	= KB (Kurang Baik)

Sumber: Data Sekunder, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa kinerja pegawai Dinas ATR/BPN Kota Bandung belum memenuhi pencapaian target atau standar kinerja yang diinginkan oleh instansi. Penilaian dilakukan oleh bagian Remunerasi Kinerja Pegawai terhadap 48 orang pegawai Dinas ATR/BPN Kota Bandung. Pada poin penilaian “pencapaian target kerja”, diperoleh aktualisasi sebesar 80% dimana angka ini tergolong kategori cukup baik namun masih berada di bawah target yang ditentukan. Kemudian pada poin penilaian “tingkat kerjasama dalam kerja”, diperoleh aktualisasi sebesar 70% dimana angka ini tergolong kategori kurang baik dan berada di bawah target yang ditentukan. Pada poin penilaian “tanggung jawab atas hasil kerja”, diperoleh aktualisasi sebesar 81% dimana angka ini tergolong kategori baik dan masih berada di bawah target yang ditentukan. Sedangkan pada poin penilaian “inisiatif dalam menyelesaikan tugas”, diperoleh aktualisasi sebesar 65% dimana angka ini juga tergolong kategori kurang baik dan berada di bawah target yang ditentukan.

Penulis melakukan wawancara dengan Bapak Andi Kadandio Alepuddin, A.Ptnh., M.Si. selaku Kepala Kantor Pertanahan Kota Bandung. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa belum optimalnya kinerja pegawai meliputi tingginya keluhan

dari masyarakat dalam hal pemberian pelayanan yang cepat tanggap seperti dalam mengurus surat-surat tanah, kurangnya informasi kepada masyarakat mengenai persyaratan dan dokumen yang harus dilengkapi, serta masih adanya masyarakat yang mengeluhkan pungutan liar oleh beberapa oknum. Dikhawatirkan buruknya kinerja ini menjadikan instansi lambat laun akan mengalami defisit kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menanggapi hal ini Kepala Kantor Pertanahan Kota Bandung masih terus berupaya untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan transparan bagi masyarakat. Salah satunya yaitu pihaknya akan terus memberikan inovasi pelayanan, menyediakan media *comment center* sebagai tempat pengelola pengaduan masyarakat, serta menindak dan memproses sesuai peraturan yang ada oknum-oknum yang terbukti telah melakukan pungutan liar.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi agar kinerja pegawai dapat optimal. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muliati (2014) menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi. Dalam menciptakan kinerja yang baik, instansi perlu memenuhi kebutuhan dasar pegawainya dengan memberikan kompensasi seperti bayaran pokok, asuransi, bayaran di luar jam kerja seperti liburan hari besar, dan fasilitas-fasilitas lainnya.

Menurut Dessler (2017:346), kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau penghargaan baik secara tunai maupun non tunai yang diberikan kepada pegawai yang timbul atas pekerjaan mereka. Maka untuk membuktikan apakah pegawai Dinas ATR/BPN Kota Bandung telah memberikan kompensasi dengan baik atau belum kepada para pegawainya, penulis melakukan pra survey mengenai kompensasi menggunakan indikator dari kompensasi menurut Mondy dan Martocchio (2016:247) yang terdiri dari: (1) kompensasi finansial dan (2) kompensasi non finansial. Hasilnya adalah sebagai berikut:

TABEL 1.2
HASIL PRA SURVEY PEMBERIAN KOMPENSASI PEGAWAI ATR-BPN
KOTA BANDUNG

No.	Pertanyaan	Baik	Buruk	Persentase	
				Baik	Buruk
Kompensasi					
Finansial					
1.	Kesesuaian gaji dengan kesulitan pekerjaan.	43	7	86%	14%
2.	Adanya pemberian bonus jika berprestasi.	30	20	60%	40%
3.	Adanya pemberian tunjangan sesuai jabatan.	15	15	50%	50%
Non Finansial					
1.	Adanya pemberian asuransi kesehatan.	11	39	22%	78%
2.	Adanya pemberian hak cuti.	6	44	12%	88%
3.	Adanya pemberian fasilitas seperti kendaraan dinas, bantuan pendidikan, dll.	10	40	20%	80%
TOTAL		50 orang		42%	58%

Sumber: Hasil Pra Survey, 2020

Hasil pra survey penelitian awal mengenai pemberian kompensasi pada Dinas ATR/BPN Kota Bandung yang dilakukan pada sampel sebanyak 50 orang pegawai belum dapat dikatakan baik. Hal ini dikarenakan terdapat sebesar 58% atau sebanyak lebih dari 50% dari total keseluruhan pegawai menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan belum dapat dikatakan baik. Alasannya yaitu pegawai merasa kurang puas dengan pemberian tunjangan yang tidak sesuai dengan Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) yang ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan jabatan dan golongannya masing masing. Di samping itu instansi juga belum memberikan asuransi kesehatan kepada pegawai secara merata. Selanjutnya pemberian hak cuti juga hanya diberikan kepada pegawai yang telah bekerja selama masa jabatan tertentu.

Jika pegawai dalam suatu instansi merasa puas terhadap imbalan atas jasa mereka, maka hal tersebut akan meningkatkan pula keinginan mereka untuk bekerja dan ikut meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya pegawai yang merasa imbalan atas jasa mereka tidak sesuai harapan, maka keinginan mereka untuk bekerja akan berkurang sehingga akan ikut

menurunkan kinerjanya. Oleh karena itu Dinas ATR/BPN Kota Bandung perlu memperhatikan pemberian kompensasi ini. Sebab kompensasi diperlukan untuk memotivasi para pegawai agar dapat membentuk perilaku kerja yang baik hingga nantinya tercipta kinerja yang baik pula.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain kompensasi adalah pengembangan karir. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muchlis (2017) menyatakan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Optimalisasi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil suatu instansi pemerintah dapat terwujud apabila instansi tersebut berkewajiban melaksanakan program pengembangan karir bagi pegawainya. Melalui pengembangan karir, individu dapat meningkatkan kemampuan kerja melalui karir yang diinginkannya.

Menurut Gomes (2013:215), pengembangan karir merupakan manfaat yang timbul dari interaksi antara karir individual dengan proses manajemen karir yang ada di instansi yang berkaitan dengan jalannya karir. Adapun data mengenai data karir dan masa kerja pegawai yang dapat mendukung pelaksanaan pengembangan karir pada Dinas ATR/BPN Kota Bandung ditunjukkan pada tabel berikut:

TABEL 1.3
DATA KARIR DAN MASA KERJA PEGAWAI DINAS ATR/BPN
KOTA BANDUNG TAHUN 2019

Pendidikan	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	
		Tetap	Honorer
D3	< 2 tahun	0	2
	3 – 4 tahun	3	2
	5 – 6 tahun	3	1
	> 6 tahun	0	0
S1	< 2 tahun	6	1
	3 – 4 tahun	7	2
	5 – 6 tahun	9	2
	> 6 tahun	8	0
S2	< 2 tahun	5	0
	3 – 4 tahun	0	0
	5 – 6 tahun	3	0
	> 6 tahun	1	0
S3	< 2 tahun	0	0
	3 – 4 tahun	0	0
	5 – 6 tahun	1	0
	> 6 tahun	2	0

TOTAL	58 orang
--------------	-----------------

Sumber: Data Ssekunder, 2020

Berdasarkan data di atas terdapat pegawai yang telah bekerja lebih dari 4 tahun namun belum diberikan promosi jabatan. Dinas ATR/BPN Kota Bandung juga perlu memperhatikan pengembangan karir ini. Sebab kemajuan karir seorang pegawai tergantung pada kesetiaannya terhadap instansi, oleh karena itu dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya akan menganggap bahwa instansi tidak memiliki kejelasan karir bagi mereka untuk menduduki level jabatan tertentu, sehingga hal ini akan menurunkan kinerjanya.

Melihat pentingnya peranan kompensasi dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka pada kesempatan ini penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai: **“Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung”**.

1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, diindikasikan terdapat masalah pada kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Maka dapat dirumuskan permasalahan tersebut yaitu:

- a. Bagaimana kompensasi, pengembangan karir, dan kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung?
- b. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung?
- d. Bagaimana pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti mempunyai tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi, pengembangan karir, dan kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung berdasarkan tanggapan responden.
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung.
- c. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung.
- d. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

- a. Bagi Peneliti
Dapat memberikan wawasan dan menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, pengenalan, dan pengamatan tentang sumber daya manusia serta kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari mata kuliah yang telah diterima kedalam penelitian yang sebenarnya.
- b. Bagi Instansi
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dokumen dan bahan masukan mengenai pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung.
- c. Bagi Pembaca
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tambahan dan juga dapat meningkatkan pemahaman pembaca mengenai masalah sumber daya manusia, terlebih mengenai kompensasi, pengembangan karir, dan kinerja pegawai.

1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam menyusun skripsi ini penulis melakukan penelitian untuk mendapatkan data primer berupa hasil penyebaran kuesioner pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kota Bandung yang beralamat di Jalan Soekarno Hatta No. 586, Kota

Bandung 40286. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2020 sampai dengan selesai.