

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia saat ini dianggap paling berharga dan memiliki peranan yang sangat penting dalam keberadaan serta kelangsungan hidup suatu perusahaan. Sebuah organisasi tidak mungkin ada tanpa manusia, karena manusia merupakan elemen yang selalu dijumpai dalam setiap organisasi dan mempunyai dampak langsung pada kesejahteraan perusahaan.

Sumber daya manusia menjadi hal yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Jika pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan kurang baik maka efektivitas kerjanya akan menurun. Dengan demikian semakin pentingnya memahami sumber daya manusia yang baik akan sangat mempengaruhi proses pencapaian tujuan perusahaan.

Rendahnya sumber daya manusia kini dialami oleh berbagai organisasi, dimana untuk mendapatkan sumber daya manusia yang benar-benar profesional tidaklah mudah. Sumber daya manusia yang bekerja secara profesional akan berdampak pada tinggi rendahnya kinerja organisasi tersebut. Tinggi rendahnya kinerja organisasi itu akan sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, masalah pengelolaan pegawai sudah menjadi hal yang umum. Tidaklah wajar jika banyak pegawai yang

sebenarnya secara potensi berkemampuan tinggi tetapi tidak mampu berprestasi dalam kerja. Hal ini dimungkinkan karena pemberian kompensasi yang kurang layak atau mungkin pula karena kurangnya motivasi dari tiap pegawainya. Jika hal ini dibiarkan terus menerus, maka sangatlah mungkin akan menurunkan kinerja dari pegawai tersebut.

Sebagai instansi pemerintahan, Badan Pertanahan Nasional (BPN) belum menunjukkan profesionalisme kinerja yang baik. Dalam instansi pemerintah, kinerja instansi pemerintah semakin menjadi sorotan dan masyarakat mulai banyak menuntut nilai yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan birokrasi pemerintah yang dimotori oleh Pegawai Negeri Sipil. Tuntutan tersebut, diutarakan karena masyarakat masih merasa belum puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas dapat ditunjang dengan aparat atau pegawai yang berkualitas. Untuk memperoleh pegawai yang berkualitas dapat dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan, serta meningkatkan keterampilan, profesionalisme serta faktor kepribadian, yang pada umumnya kinerja mengacu kepada sikap-sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam menjalankan pekerjaannya pegawai Badan Pertanahan Nasional ini kerap kali menghadapi berbagai macam permasalahan, dikarenakan masih kurang optimalnya tingkat kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya fenomena yang menunjukkan kurang optimalnya kinerja Badan Pertanahan

Nasional. Terdapat beberapa fenomena secara umum yang menunjukkan kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional kurang optimal, diantaranya:

- 1) Terjadinya pengaduan sejumlah warga dikarenakan sengketa, Penggusuran tanah dan eksekusi tempat tinggal warga dan Jln. Pelesiran Kel. Cipaganti Kec. Coblong, Kota Bandung. (*KOMPAS, 2010*)
- 2) Banyaknya mafia tanah. Sejumlah orang telah menjalankan satu bentuk kejahatan yang mengeruk uang miliaran rupiah, mengguncang jaminan akan hak milik penduduk, mengganggu investasi dan menunjukkan kebobrokan aparat pemerintah dalam salah satu soal yang paling sensitif dewasa ini adalah tanah. Tak kurang dari Markas Besar Kepolisian RI telah bergerak untuk membekuk mereka. Tetapi, tak semua hal bisa diselesaikan polisi. Sejauh ini, yang kena gempur adalah para pemalsu sertifikat, atau lebih tepat pembuat serifikat tanah yang sebenarnya tak bisa berlaku. Dokumen resmi diperoleh dari pegawai Kantor Wali Kota dan Dinas Agraria. Mereka dituduh membocorkan dan menyalahgunakan dokumen tanah. Komplotan ini menurut polisi telah menerbitkan tak kurang dari 51 sertifikat atas tanah kosong seluas 2,8 ha di Pasar Minggu, Kelurahan Pejaten, Jakarta selatan. (*Sri Suryanti, 2009*)
- 3) Warga menempati tanah sengketa di Kel. Babakan, Kec. Babakan Ciparay, Kota Bandung berniat menggugat Wali Kota Bandung dan Satpol PP Kota Bandung. (*Sri Suryanti, 2009*)

Selain data di atas ada beberapa persepsi masyarakat terhadap Pelayanan Badan Pertanahan Nasional yaitu:

- 1) Terdapatnya sertifikat ganda yang dimiliki masyarakat.
- 2) Terjadinya pemungutan tarif di atas harga resmi yang telah ditetapkan serta memunggut bea pengukuran tanah.
- 3) BPN tidak mampu memberikan pelayanan terbaiknya, khususnya menyangkut pengurusan hak milik seseorang atas sebidang tanah (sertifikat).
- 4) Banyak tanah yang masih belum memiliki sertifikat sehingga muncul klaim dari berbagai pihak atas kepemilikan tanah tersebut.
- 5) Mahalnya tarif dan lamanya waktu pelayanan yang diberikan BPN.
- 6) Tidak transparannya prosedur dan tarif pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. *(Sri Suryanti, 2009)*

Selain fenomena di atas penulis juga mengadakan pengamatan terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan adanya tingkat kinerja yang belum optimal di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung ini, di antaranya:

- 1) Masih banyak pegawai yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan seperti melanggar ketentuan jam kerja.
- 2) Pelanggaran tidak diimbangi dengan penjatuhan hukuman yang setimpal dan tegas.
- 3) Inisiatif bekerja kurang optimal, karena efektivitas dan efisiensi penggunaan waktu pada saat bekerja sehingga tidak dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditetapkan.
- 4) Lemari untuk menyimpan arsip, sampul arsip (*folder*), sekat (*guide*), map dan *filling cabinet* masih kurang sehingga tidak jarang ditemukan arsip yang bertumpuk-tumpuk dimeja pegawainya. Hal ini mengakibatkan arsip yang

disimpan akan susah dicari dan mengakibatkan kehilangan arsip. (Sub Bagian Tata Usaha Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung 2010)

Indikasi lain yang mengisyaratkan kurang optimalnya kinerja pegawai BPN dapat dilihat dari tabel target dan realisasi kegiatan penyusunan dan pengolahan data pada tahun 2009 dan 2010 sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Tabel Kegiatan Penyusunan dan Pengolahan Data Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung tahun 2009

No.	Uraian Kegiatan	Target Rencana Penyelesaian Pekerjaan (Jam)	Realisasi Penyelesaian Pekerjaan (Jam)	Target Rencana dan Realisasi (%)
1	Menginventarisir Pegawai pada Instansi	120 jam	138 jam	86.95 %
2	Mengelompokkan dan mengoreksi pegawai berdasarkan pangkat, Golongan, pendidikan	72 jam	74 jam	97.30 %
4	Menempatkan Data Pegawai dalam Daftar Urut Kepangkatan dan Daftar Susunan Pegawai	24 jam	40 jam	60 %
5	Membukukan data pegawai dan mengentri data base pegawai	72 jam	78 jam	92.30 %
6	Mendata Pelaksanaan penatagunaan tanah, reformasi agraria dan penataan wilayah-wilayah khusus.	720 jam	768 jam	93.75 %
7	Mencatat pendaftaran tanah dalam rangka menjamin kepastian hukum.	3 jam	2 jam	150 %
8	Menyiapkan administrasi atas tanah yang dikuasai dan/atau milik negara/daerah bekerja sama dengan Departemen Keuangan	720 jam	864 jam	83.33 %
9	Mendata dan Mengkaji penanganan masalah, sengketa,	168 jam	324 jam	51.85 %

	perkara dan konflik di bidang pertanahan.			
10	Menyimpan arsip / dokumen	4.5 jam	5.5 jam	81.81 %

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

Tabel 1.2
Tabel Kegiatan Penyusunan dan Pengolahan Data Pegawai Badan
Pertanahan Nasional Kota Bandung tahun 2010

No.	Uraian Kegiatan	Target Rencana Penyelesaian Pekerjaan (Jam)	Realisasi Penyelesaian Pekerjaan (Jam)	Target Rencana dan Realisasi (%)
1	Menginventarisir Pegawai pada Instansi	120 jam	144 jam	83.3 %
2	Mengelompokkan dan mengoreksi pegawai berdasarkan pangkat, Golongan, pendidikan	72 jam	76 jam	94.74 %
4	Menempatkan Data Pegawai dalam Daftar Urut Kepangkatan dan Daftar Susunan Pegawai	24 jam	48 jam	50 %
5	Membukukan data pegawai dan mengentri data base pegawai	72 jam	80 jam	90 %
6	Mendata Pelaksanaan penatagunaan tanah, reformasi agraria dan penataan wilayah-wilayah khusus.	720 jam	780 jam	92.3 %
7	Mencatat pendaftaran tanah dalam rangka menjamin kepastian hukum.	3 jam	2,5 jam	120 %
8	Menyiapkan administrasi atas tanah yang dikuasai dan/atau milik negara/daerah bekerja sama dengan Departemen Keuangan	720 jam	888 jam	81.2 %
9	Mendata dan Mengkaji penanganan masalah, sengketa, perkara dan konflik di bidang pertanahan.	168 jam	336 jam	50 %
10	Menyimpan arsip / dokumen	4.5 jam	7 jam	64.3 %

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

Tabel diatas memperlihatkan kurang optimalnya kinerja pegawai seperti masih ada beberapa kegiatan yang pelaksanaan tugasnya tidak mencapai target. Seperti pada menempatkan data pegawai dalam daftar urut kepangkatan dan daftar Susunan pegawai, selain itu juga mendata dan mengkaji penanganan masalah, sengketa, perkara dan konflik di bidang pertanahan yang pencapaian realisasi terendah pada tahun 2010 yaitu 50% atau 48 jam dari 24 jam dan 336 jam dari target 168 jam.

Kinerja pegawai BPN kota Bandung dapat juga dilihat dari tingkat kehadiran seluruh pegawai, sebagaimana dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Kehadiran dan Ketidakhadiran Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung Bulan Juli 2010-November 2010

Bulan	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)	Terlambat Masuk (%)	Pulang Cepat (%)
Jul 2010	96,45	3,55	1,35	1,59
Agu 2010	94,46	5,54	1,75	2,59
Sep 2010	94,76	5,24	2,59	1,94
Okt 2010	94	6	3,15	2,59
Nov 2010	93,86	6,14	3,24	3,89

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

Tabel 1.4
Rekapitulasi Kehadiran dan Ketidakhadiran Pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung Bulan Desember 2010-April 2011

Bulan	Kehadiran (%)	Ketidakhadiran (%)	Terlambat Masuk (%)	Pulang Cepat (%)
Des 2010	93,51	6,49	3,25	2,59
Jan 2011	93,51	6,49	3,25	2,59
Feb 2011	91,56	8,44	5,84	1,94
Maret 2011	88,31	11,69	2,59	3,89
April 2011	90,26	9,74	4,54	2,59

Sumber : Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

Berdasarkan data di atas dapat terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai masih belum dapat mencapai batas toleransi kehadiran yang telah ditetapkan yaitu sebesar 97 %. Hal ini terjadi karena masih ada beberapa pegawai yang tidak masuk kerja dikarenakan mengambil cuti kerja dan tidak masuk tanpa keterangan (alpa).

Fenomena-fenomena yang dikemukakan di atas mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal jika dilihat dari bagaimana usaha, kemauan serta dorongan pegawai mencapai target yang diinginkan. Apabila kenyataan di atas diabaikan dan dibiarkan secara terus menerus, maka dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan.

Rendahnya kinerja pegawai memberikan peluang untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Gibson, *et al* (1996:13) mengemukakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Kinerja individu merupakan perwujudan perilaku individu dan kinerja individu merupakan dasar kinerja organisasi.

Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja.

Tiffin dan Mc Cormick (Sutrisno, 2009:166) mengemukakan bahwa “prestasi kerja/kinerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel situasional (faktor fisik dan pekerjaan serta faktor organisasi dan sosial)”.

Variabel individual yang akan dibahas pada penelitian ini salah satunya adalah

dari segi motivasi, sedangkan variabel situasional salah satunya adalah dari segi pemberian kompensasi/sistem upah.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atau balas jasa terhadap kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dimana jika motivasi pegawai tinggi/optimal, maka kinerja pegawai akan tercapai. Malayu S.P. Hasibuan (2002) mengatakan bahwa: “salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.”, sedangkan menurut Robbins dalam Mangkunegara (2005:94) mengungkapkan bahwa:

“motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Sehingga apabila seorang pegawai menganggap bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang pegawai harapkan, maka akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.”

Selain variabel situasional yang mempengaruhi kinerja, variabel individual dalam hal ini motivasi juga sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Motivasi atau keinginan untuk melakukan sesuatu yang dimiliki setiap orang berbeda-beda. Hal ini akan menunjukkan perbedaan-perbedaan dalam kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu. Mangkunegara (2005:103) mengatakan bahwa “motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji”. Seorang pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi pula atas pekerjaannya. Tanggung jawab tersebut dapat

dilihat dari kesediaan pegawai untuk mematuhi segala peraturan yang berlaku di tempat kerjanya misalnya pegawai masuk untuk bekerja tepat pada waktunya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPN, dapat disimpulkan bahwa sistem pemberian kompensasi di BPN ini sama seperti pegawai negeri lainnya yaitu dilihat dari golongan pegawai tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1.5
Daftar Gaji Pokok PNS Tahun 2010

Golongan	Masa kerja	Gaji
I a	0 Tahun	Rp. 1.040.000
I a	4 Tahun	Rp. 1.091.700
I a	16 Tahun	Rp. 1.262.700
II a	0 Tahun	Rp. 1.320.300
II b	5 Tahun	Rp. 1.462.300
II b	15 Tahun	Rp. 1.650.800
II c	3 Tahun	Rp. 1.487.600
II c	7 Tahun	Rp. 1.561.600
II c	15 Tahun	Rp. 1.720.700
II d	3 Tahun	Rp. 1.550.600
II d	7 Tahun	Rp. 1.627.600
II d	15 Tahun	Rp. 1.793.400
III a	0 Tahun	Rp. 1.655.800
III a	4 Tahun	Rp. 1.738.100
III a	10 Tahun	Rp. 1.869.300
IV a	0 Tahun	Rp. 1.954.300
IV a	4 Tahun	Rp. 2.051.400
IV a	10 Tahun	Rp. 2.206.200
IV a	32 Tahun	Rp. 2.280.800

Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009

Selain itu, motivasi pegawai di BPN juga cenderung rendah. Hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang mangkir pada saat jam kerja. Fenomena ini terlihat dari kosongnya meja-meja kerja karena ada beberapa orang pegawai yang tidak berada di tempat pada saat jam kerja. Ada pula beberapa

pegawai yang hanya datang untuk absen datang dan absen pulang saja, sedangkan pada saat jam kerja terkadang mereka tidak berada di tempat.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dikaji lebih mendalam mengenai pemberian kompensasi, motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hal itu, maka judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah:

”Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung.”

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam latar belakang masalah bahwa manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Mengingat manusia adalah makhluk yang unik dan dinamis, tentunya akan timbul berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia ini sehingga diperlukan suatu penanganan yang serius agar tujuan yang diinginkan organisasi dan tujuan dari setiap pegawai dapat tercapai dengan baik.

Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan cara memberikan kompensasi yang layak dan adil. Dengan pemberian kompensasi yang layak dan adil tersebut akan meningkatkan motivasi pegawai sehingga kinerja pegawai akan bisa lebih tinggi/optimal.

Seperti halnya yang dinyatakan oleh Hasibuan, (2000:121) “Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi”.

Bertolak dari permasalahan di atas, Tiffin dan Mc Cormick (Srimulyo, 1999:40) berpendapat bahwa ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini dapat diidentifikasi beberapa masalah yang diduga sebagai penyebab munculnya permasalahan kinerja pegawai tersebut, diantaranya: Apakah rendahnya kinerja pegawai disebabkan karena kurangnya motivasi untuk bekerja? Apakah rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh pemberian kompensasi yang tidak mencukupi kebutuhan hidupnya?

Mengingat banyak faktor yang diduga dapat menyebabkan rendahnya kinerja pegawai, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada pemberian kompensasi dan motivasi yang diduga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung?
2. Bagaimana gambaran tingkat motivasi kerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung?
3. Bagaimana gambaran kinerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung?
4. Adakah pengaruh antara kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah di atas, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mendeskripsikan bentuk kompensasi yang diberikan kepada pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi, motivasi dan kinerja pegawai pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang dapat diambil dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat guna memberikan kontribusi untuk bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan pemberian kompensasi, motivasi dan kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia tentang

pemberian kompensasi, motivasi dan kinerja pegawai serta dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan untuk mengkaji teori-teori yang terkait secara konseptual yang selama ini sudah terakumulasi dengan kenyataan di lapangan melalui fakta, data dan informasi yang diperoleh dari objek penelitian.

