

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Isu pelayanan publik saat ini merupakan isu penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia, dimana kondisi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi global yang semakin ketat. Bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi telah berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah (Sinambela, 2010). Pelayanan publik di Indonesia masih memberikan kesan buruk, dimana selama ini selalu menjadi citra yang melekat pada institusi penyedia layanan di Indonesia. Buruknya praktik *governance* dalam penyelenggaraan pelayanan publik sangat dirasakan oleh warga dan masyarakat luas (Dwiyanto, 2008). Untuk itu diperlukan adanya reformasi birokrasi oleh instansi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat.

Wiryanto (2014) menyatakan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aparatur merupakan bagian penting dari setiap upaya reformasi birokrasi menghadapi empat permasalahan yaitu; masalah kualitas dan distribusi, masalah kepemimpinan yang lemah, masalah mindset dan budaya kerja, dan masalah penggunaan teknologi. Sehubungan dengan masalah kepemimpinan yang lemah; warisan karakter pemimpin penguasa selama ini mendominasi pemahaman di antara para pejabat publik kita sehingga banyak diantara pemimpin yang melihat bawahan hanya sebagai sebuah sekrup kecil dari sebuah sistem besar. Akibatnya, komitmen para pemimpin menjadi

tumpul dan kinerja pelayanan publik terus mengalami penurunan. Untuk itulah diperlukan adanya perombakan pola pikir (*mind-set*), bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang memiliki mentalitas kuat untuk melayani publik. Selanjutnya masalah mindset dan budaya kerja, pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif, dan profesional. Selain itu, birokrat belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih, dan belum berorientasi pada hasil.

Reformasi pelayanan publik terjadi di seluruh instansi pemerintah termasuk Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Dalam rencana strategis BPN RI tahun 2015-2019 telah menetapkan arah kebijakan dan strategi nasional mengenai pengorganisasian dan SDM yaitu membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya. Sasarannya adalah meningkatnya kualitas dan mentalitas birokrasi tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung peningkatan daya saing dan kinerja pembangunan. Untuk itu disusun dua arah kebijakan yaitu; 1) rekonstruksi kelembagaan birokrasi agar efektif, efisien dan sinergis, 2) peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, secara berjenjang dilaksanakan dari tingkat pusat, kantor wilayah di provinsi serta kantor pertanahan di kota/kabupaten. Standar layanan pertanahan yang ada mengacu pada Peraturan Kepala BPN RI Nomor 1 tahun 2010. Peraturan ini merupakan pedoman mengenai syarat, prosedur

dan waktu yang diperlukan dalam pegurusan sertipikat hak atas tanah oleh masyarakat.

Prosedur pengurusan sertipikat oleh masyarakat dapat dilakukan melalui dua cara yaitu sporadik dan sistematis. Sporadik adalah kegiatan pengurusan sertipikat yang dilakukan secara individu/mandiri oleh masyarakat sesuai dengan keinginannya sendiri dimana masyarakat menyiapkan berkas serta membiayainya sendiri. Kegiatan ini membutuhkan waktu yang sangat lama untuk dapat mensertipikatkan seluruh bidang tanah di Indonesia. Saat ini baru 46 juta bidang tanah di Indonesia yang disertipikatkan dari 126 juta bidang tanah. Oleh karenanya Presiden Joko Widodo memerintahkan jajaran Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN untuk bekerja keras siang dan malam agar seluruh pemilik tanah di Indonesia memiliki sertipikat. (BPN 2017, 4 Oktober).

Kemudian kegiatan sistematis yaitu program pendaftaran tanah sistematis lengkap (PTSL), dimana pemerintah menetapkan lokasi pensertipikatan terhadap suatu desa secara keseluruhan dengan biaya penerbitan sertipikat yang ditanggung oleh pemerintah. Masyarakat hanya melakukan pembiayaan untuk penyiapan dokumen yang harus diserahkan kepada Kantor Pertanahan. Untuk program ini pada tahun 2016 sejumlah 1,1 juta bidang, tahun 2017 sejumlah 5 juta bidang, tahun 2018 sejumlah 7 juta bidang dan tahun 2019 direncanakan 9 juta bidang. Sedangkan untuk provinsi Provinsi Jawa Tengah perintah Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo harus sudah bersertipikat pada tahun 2023. Perkiraan jumlah bidang tanah di Provinsi

Jawa tengah mencapai 21.349.486 bidang tanah, hingga saat ini baru 10.039.311 bidang tanah atau (47 persen) yang memiliki sertipikat. Tahun 2017 target PTSL di Jawa Tengah mencapai 630.213 bidang tanah, dan tahun 2018 target meningkat menjadi 1,2 juta bidang tanah. (BPN 2017, 7 November).

Terkait dengan kegiatan tersebut Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala BPN Sofyan A. Djalil menyatakan “Saat ini tuntutan kepada Kementerian ini luar biasa dan tidak pernah diberi target sebesar ini. Oleh sebab itu kita harus bekerja sebagaimana harapan pemerintah, kerja keras harus terus dilakukan terutama dalam melaksanakan program PTSL”. Sofyan mengakui bahwa memang PTSL sangat berat sekali. “Saya berharap kita terus bekerja secara optimal dan segala kreativitas yang kira-kira dapat mempermudah kerja kita. Lakukan. Kita harus menemukan cara-cara yang paling tepat dan efisien untuk menyelesaikan tuntutan terutama PTSL.” (BPN 2017, 7 November). Kemudian terkait pelayanan Sofyan A. Djalil menyatakan kepada seluruh jajarannya “untuk tetap memperbaiki dan meningkatkan pelayanan pada masyarakat, inovasi adalah kunci keberhasilan. Teruslah dorong kreativitas sehingga dapat membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi ke depannya”. BPN (2017, 17 November).

Kinerja inovatif tidak bisa terlepas dari peran SDM, termasuk dalam hal ini birokrasi pemerintahan, maka peningkatan kualitas SDM harus terus diupayakan dengan penerapan kompetensi profesionalisme. Kompetensi bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut

personal (*personal attribute*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang *perform* dan tidak *perform*. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi ini harus senantiasa melekat dalam diri seorang karyawan dan pemimpin, tujuannya agar pimpinan dapat dengan mudah mengarahkan, memberi semangat atau motivasi kepada seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi seorang sangat membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Sriwidodo dan Budi (2010), Yudistira dan Siwantara (2012) menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sulistyaningsih (2009) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dari hasil penelitian Bagus dan Mudiarta (2012) dan penelitian Supiyanto (2015) yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Faktor lain yang mempengaruhi peningkatan kinerja inovatif adalah seorang pemimpin, pemimpin yang baik adalah yang bisa memberikan motivasi sekaligus pandangan – pandangan yang lebih luas terhadap pengikutnya. Ada banyak sekali teori tentang kepemimpinan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional yang berarti menstimulasi pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang lebih dari apa yang diharapkan dengan memotivasi mereka secara intrinsik. Menurut Yammarino dan Bass (1990), kepemimpinan transformasional harus mampu membujuk para

bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Jesus., *et al.*, (2011) menyimpulkan bahwa inovasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Artinya seorang pegawai dalam institusi pemerintahan diharapkan memiliki perilaku inovatif yang menunjukkan sikap kreatif dalam arti mempunyai kemampuan menciptakan dan mengembangkan ide-ide inovatif dari dirinya sendiri agar mempunyai kepribadian yang matang, berani mengambil resiko dari segala tindakannya serta mempunyai kemampuan mengkoordinasikan ide-ide inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Imran & Haque (2011) menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif.

Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja inovatif adalah belajar. Karena itu semangat belajar dan terlebih lagi budaya belajar, sangat penting dimiliki oleh individu-individu dalam sebuah organisasi sehingga menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Hal ini hanya bisa terjadi ketika individu dalam organisasi menjadi pribadi yang tangguh dan bertanggung jawab atas proses belajarnya. Mereka menjadi orang-orang yang belajar bukan karena diperintahkan atau diatur oleh organisasi, melainkan belajar karena kebutuhan dan tanggung jawab pribadi untuk mengembangkan diri. Bahwa budaya belajar yang baik mengandung suatu ketetapan, keteraturan menyelesaikan tugas, dan menghilangkan rangsangan yang akan mengganggu konsentrasi belajar sehingga semua itu akan berpengaruh. Peran organisasi adalah memberikan fasilitasi atau dukungan kepada seluruh anggotanya

terkait proses pembelajaran sehingga orang-orang di dalam organisasi tersebut maupun organisasi itu sendiri dapat terus bertransformasi ke arah yang lebih baik secara kontinyu, terus menerus.

Sehubungan dengan itu, permasalahan mendasar yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana model peningkatan kinerja inovatif berbasis kompetensi profesional dan kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya belajar. Untuk dapat menjawab permasalahan tersebut, perlu dikaji secara teoritis bagaimana hubungan masing-masing dari keempat aspek tersebut sehingga diperoleh suatu model atau kerangka penelitian. Dengan demikian kerangka penelitian tersebut dapat digunakan sebagai acuan mengembangkan hipotesis untuk proses penelitian lebih lanjut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan future riset yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana model kinerja inovatif berbasis kompetensi profesional dan kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya belajar?”. Kemudian pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja inovatif?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif?

3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja inovatif yang dimoderasi oleh budaya belajar ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif yang dimoderasi oleh budaya belajar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja inovatif.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja inovatif dimoderasi oleh budaya belajar.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovatif dalam konteks budaya belajar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis : diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada Kementrian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional khususnya sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kompetensi profesional,

transformasional leadership, budaya belajar dan kinerja inovasi lingkungannya pada Kantor Pertanahan di Jawa Tengah.

2. Manfaat Praktis : diharapkan sebagai referensi untuk mengambil keputusan dalam hal perbaikan dan peningkatan kinerja inovasi ke arah yang lebih baik.