

# BAB I

## PENDAHULUAN

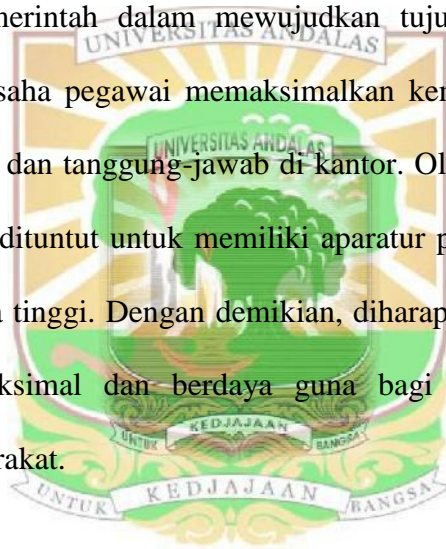
### 1.1 Latar Belakang Masalah

Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan yang baik merupakan fokus utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dinyatakan bahwa dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Selain itu, dinyatakan juga bahwa dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di seluruh Kementerian/ Lembaga/Pemerintah Daerah, diperlukan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Hal ini berarti diperlukan adanya suatu upaya pelaksanaan pada masing-masing Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah untuk menindaklanjuti tujuan yang telah disebutkan pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 tersebut.

Dalam menunjang Reformasi Birokrasi tersebut, diperlukan Sumber Daya Manusia yang kompeten, dalam hal ini pegawai sebagai aparatur sipil negara (ASN). Pegawai merupakan ujung tombak dan salah

satu komponen utama yang berkaitan langsung dengan penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara memiliki peranan strategis tidak saja sebagai pelaksana, tapi juga sebagai pemikir, perencana, dan penilai segala bentuk kegiatan yang telah di programkan oleh pemerintah.

Pegawai adalah aset terpenting bagi suatu instansi pemerintah. Keberhasilan instansi pemerintah dalam mewujudkan tujuannya salah satunya ditentukan oleh usaha pegawai memaksimalkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung-jawab di kantor. Oleh sebab itu, setiap instansi pemerintah dituntut untuk memiliki aparatur pemerintahan yang handal dan berkinerja tinggi. Dengan demikian, diharapkan pegawai dapat bekerja secara maksimal dan berdaya guna bagi kepentingan pemerintah maupun masyarakat.



Sebuah kantor memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas. Dengan kinerja tersebut, seorang pegawai dapat melaksanakan semua tugas dan pekerjaan dengan baik. Apabila seorang pegawai memiliki kinerja buruk, maka ia akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung-jawabnya.

Kinerja membawa kesuksesan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Dessler, 2013). Seorang pegawai yang mampu

menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sesuai dengan yang diprogramkan, tepat waktu dan berkualitas, menunjukkan pegawai tersebut memiliki kinerja yang baik. Pegawai yang kinerjanya rendah sulit untuk meraih sukses karena bekerja yang kurang sistematis, membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikan pekerjaannya, ataupun kualitas hasil kerjanya rendah.

Seorang pegawai yang sudah bekerja keras, namun belum mencapai sukses yang diinginkannya harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Demikian pula dengan pegawai yang sudah cukup lama ternyata belum memperoleh kesempatan dalam promosi akan cenderung untuk bekerja secara tidak maksimal.

Dari sisi lain produktivitas suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor, seperti jenis dan tingkat pendidikan, pelatihan penilaian prestasi kerja yang adil, rasional, objektif, sistem insentif finansial dan faktor lainnya (Dessler, 2013). Demikian pula motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dalam proses produktivitas. Motivasi kerja yang tinggi memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Faktor insentif finansial juga menjadi faktor penting berikutnya yang mempengaruhi motivasi pegawai (Blazovich, 2013). Kebutuhan yang semakin meningkat membuat insentif finansial menjadi hal yang krusial.

Ditengah kenaikan inflasi dan harga barang saat ini, terlihat ada tendensi pegawai lebih mengharapkan insentif finansial daripada insentif non-finansial.

Pada keadaan-keadaan seperti itu diindikasikan terdapat pegawai yang memiliki usaha sampingan di luar ataupun mencari bisnis-bisnis baru di luar. Segala kondisi tersebut patut diduga sebagai wujud dari ketidakpuasan pegawai terhadap penghasilannya. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi kebijakan organisasi dalam pemberian insentif.

Sebagai upaya dalam meningkatkan kesejahteraan tersebut, pemerintah mengeluarkan Permen PAN nomor PER/15/M.PAN/7/2008 yang memuat misi reformasi birokrasi salah satu diantaranya adalah mengadakan relokasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia termasuk perbaikan sistem remunerasi. Demikian pula halnya dengan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, perlu diberikan tunjangan kinerja seperti yang tercantum di dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 120 Tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional merupakan sebuah instansi yang memiliki sistem organisasi vertikal, maka hal ini berarti untuk tunjangan kinerja Kantor Wilayah di daerah mengikuti ketentuan tunjangan kinerja dari BPN Pusat. Dengan

adanya tunjangan kinerja ini diharapkan motivasi pegawai menjadi meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat.

Sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang profesional dengan motivasi, pelatihan serta kesejahteraan finansial diharapkan mampu menjadikan organisasi tersebut memiliki kinerja yang tinggi (Dessler, 2013). Ketiga faktor diatas diharapkan dapat mendukung kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokoknya dalam pelayanan publik.

Dalam pemberian tunjangan kinerja tersebut, kesejahteraan finansial dipengaruhi oleh absensi pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. Ini disebabkan dalam perhitungan pembayaran insentif finansial berupa tunjangan kinerja dilakukan berdasarkan persentase kehadiran yang diambil dari rekapitulasi absensi.

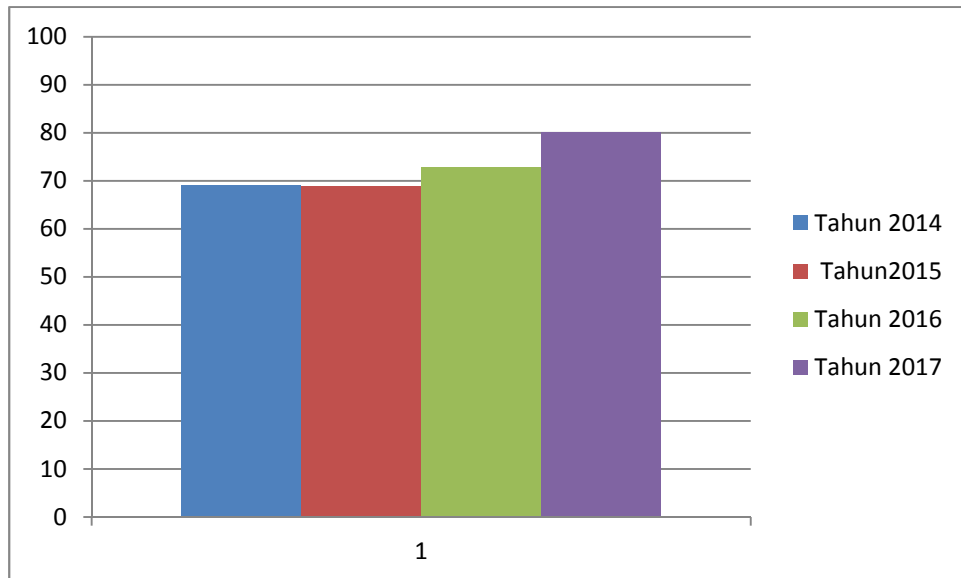
Badan Pertanahan Nasional dalam melaksanakan tugasnya bersifat monopoli, berbeda apabila dibandingkan dengan perusahaan swasta yang notabene saling bersaing satu sama lainnya. Namun demikian bukan berarti Badan Pertanahan Nasional dapat berdiam diri. Grand Desain reformasi birokrasi serta tingginya tuntutan terhadap peningkatan kinerja instansi pemerintah menjadi motor penggerak perbaikan aparatur

pemerintahan itu sendiri dalam hal ini pegawai negeri sipil. Upaya penting untuk meningkatkan kualitas pegawai adalah dengan memberikan insentif berupa tunjangan kinerja yang didukung dengan pelatihan.

Absensi pegawai di Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat juga patut menjadi perhatian. Tingkat kehadiran PNS di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat selama tahun 2014 berdasarkan data memiliki nilai rata-rata 68,99 %. Nilai tertinggi yakni 71,96 % dan nilai terendah adalah 61,12 %. Kemudian diikuti pada tahun 2015 berdasarkan data memiliki nilai rata-rata 68,92%. Nilai tertinggi yakni 76,02% dan nilai terendah adalah 59,87 %. Selanjutnya berdasarkan data tahun 2016 memiliki nilai rata-rata 72,81. Nilai tertinggi yakni 79,36% dan nilai terendah adalah 63,68 %. Terakhir data tahun 2017 menunjukkan nilai tertinggi 86,31%, nilai terendah 75,56% dengan nilai rata-rata yakni 86,31%. Data-data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah. Hal ini tentu saja bukanlah sesuatu yang menggembirakan mengingat saat ini tingkat kehadiran merupakan salah satu tolak ukur minimum dari kinerja PNS yang harus dipenuhi. Masih belum maksimalnya tingkat absensi pegawai tersebut diperkirakan dapat memiliki dampak terhadap terjadinya penundaan pekerjaan hingga berujung pada tunggakan pekerjaan.



**Gambar 1.1 Tingkat Kehadiran Kumulatif PNS Kanwil BPN Sumbar Tahun 2014 s/d Tahun 2017**



Sumber : Diolah dari rekapitulasi absensi bagian kepegawaian Kantor Wilayah BPN Provinsi Sumatera Barat (2018)

Berdasarkan gambar 1.1 diatas, nilai rata-rata tingkat kehadiran kumulatif PNS Kanwil BPN Provinsi Sumatera-Barat pada tahun 2014 sebanyak 68,99 %, pada tahun 2015 mengalami penurunan sehingga menjadi 68,92 %. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan menjadi 72,81 % dan pada tahun 2017 kembali mengalami kenaikan yang signifikan sehingga menjadi 80,17 %. Kenaikan tersebut antara lain mungkin disebabkan oleh semakin ketatnya aturan, terutama menyangkut disiplin pegawai yang berdampak pada jumlah tunjangan kinerja yang diterima. Semakin tidak disiplin seorang pegawai tersebut maka semakin besar potongan atas tunjangan kinerja yang bersangkutan.

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Pegawai Tahun 2014 s/d 2017**

No	Tahun	Total Pegawai	Nilai Tertinggi	Nilai Rata-Rata	Nilai Terendah
1	2014	80	71,96 %	68,99 %	61,12 %
2	2015	78	76,02 %	68,92%	59,87%
3	2016	74	79,36 %	72,81%	63,68%
4	2017	70	86,31 %	80,17%	75,56%

Sumber : Data diolah, Kanwil BPN Provinsi Sumatera Barat (2018)

Kinerja pegawai berdasarkan tingkat kehadiran yang belum sesuai dengan harapan seperti telah diuraikan pada gambar 1.1 dan tabel 1.1 diatas, selain mungkin dipengaruhi oleh motivasi kerja, juga dapat dipengaruhi oleh kondisi insentif finansial, maupun oleh pelatihan-pelatihan yang kurang tepat sasaran yang patut diduga kurang mendukung bagi kinerja pegawai.



Insentif finansial di indikasikan menjadi salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi kinerja. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Garbers dan Konradt (2013) yang meneliti tentang pengaruh insentif finansial terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan terhadap 146 orang dan diantaranya sebanyak 116 orang memberikan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif. Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa adanya pengaruh positif dari insentif finansial baik secara individu maupun berbasis tim terhadap kinerja.

Selanjutnya juga di dukung oleh penelitian dari Al-Nsour (2012) yang meneliti hubungan antara insentif dan kinerja organisasi terhadap



para pegawai di Universitas-Universitas yang berada di negara Jordania. Penelitian ini menemukan bahwa insentif bagi pegawai berada pada level yang dapat diterima dan juga diperoleh bahwa insentif finansial berada pada urutan pertama lalu diikuti dengan dukungan moril.

Kemudian pelatihan juga diduga memiliki kaitan dengan kinerja pegawai. Hipotesis ini didukung oleh penelitian dilakukan oleh Kahn (2012) di Pakistan dengan menggunakan variabel kinerja, motivasi dan pelatihan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa training/pelatihan memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja. Adanya hubungan positif antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti kedua variabel tersebut memiliki kontribusi positif terhadap kinerja karena tidak ditemukan nilai yang negatif pada hasil pengujian.

Untuk mencapai tujuan organisasi, Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat telah berusaha meningkatkan kinerja pegawai, diantaranya dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang relevan dengan tugasnya, diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, melengkapi sarana dan prasarana kerja dan lain sebagainya.

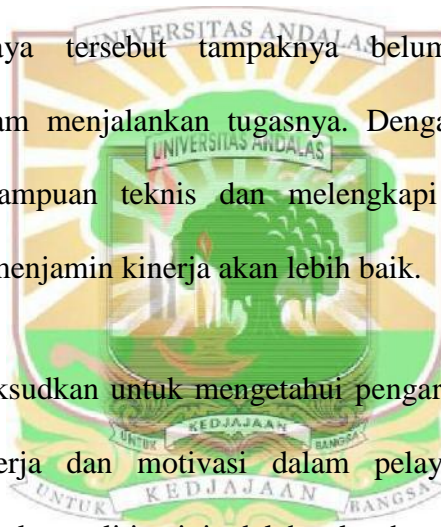
**Tabel 1.2 Pegawai yang Mengikuti Diklat Teknis dan Struktural  
Tahun 2013 s/d 2017**

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Diklat Teknis	%	Diklat Struktural	%
1	2013	82	16	19,5	24	29,2
2	2014	80	13	16,2	5	6,2
3	2015	78	11	14,1	11	14,1
4	2016	74	18	24,3	7	9,4
5	2017	70	12	17,1	4	5,7

Sumber : Data diolah, Kanwil BPN Provinsi Sumatera Barat (2018)

Namun upaya-upaya tersebut tampaknya belum menjamin keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, dengan peningkatan kemampuan teknis dan melengkapi sarana dan prasarana, ternyata belum menjamin kinerja akan lebih baik.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompensasi berbasis kinerja dan motivasi dalam pelayanan publik terhadap kinerja tugas. Obyek penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil yang ada di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat. Berdasarkan kondisi diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti hal-hal tersebut dalam bentuk tesis dengan judul “pengaruh pelatihan, kompensasi berbasis kinerja dan motivasi dalam pelayanan publik terhadap kinerja tugas. Studi pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera-Barat”.



## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

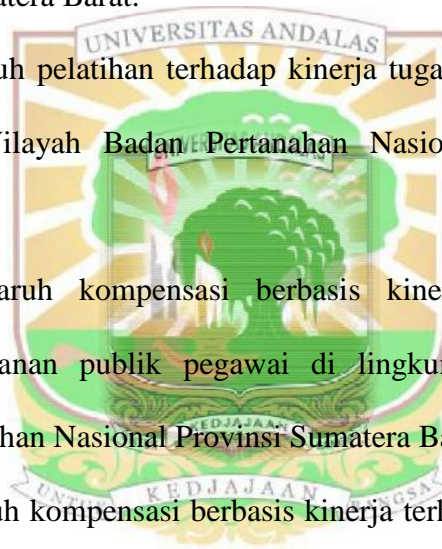
1. Bagaimanakah pengaruh pelatihan terhadap motivasi dalam pelayanan publik pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat?
2. Bagaimanakah pengaruh pelatihan terhadap kinerja tugas pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat?
3. Bagaimanakah pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi dalam pelayanan publik pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat?
4. Bagaimanakah pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja tugas pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat?
5. Bagaimana pengaruh motivasi dalam pelayanan publik terhadap kinerja tugas di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka dapat ditentukan tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

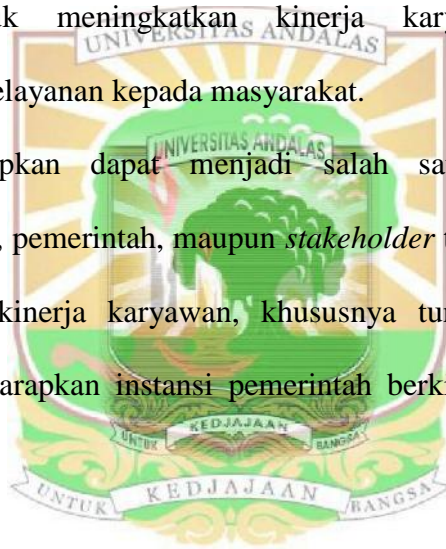
1. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap motivasi dalam pelayanan publik pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat.
2. Untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja tugas pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat.
3. Untuk menguji pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi dalam pelayanan publik pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat.
4. Untuk menguji pengaruh kompensasi berbasis kinerja terhadap kinerja tugas pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat.
5. Untuk menguji pengaruh motivasi dalam pelayanan publik terhadap kinerja tugas di lingkungan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Barat.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ BPN, dalam pengambilan kebijakan pelatihan maupun evaluasi insentif berupa tunjangan kinerja sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan fungsi pelayanan kepada masyarakat.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi pengambilan kebijakan, pemerintah, maupun *stakeholder* terkait dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, khususnya tunjangan dan pelatihan sehingga diharapkan instansi pemerintah berkinerja secara maksimal.



#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah dan dengan segala keterbatasan yang ada maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada hal-hal yang berkaitan dengan rumusan masalah diatas yakni :

1. Peneliti hanya meneliti pengaruh antara pelatihan dan kompensasi berbasis kinerja terhadap motivasi dalam pelayanan publik dan dampaknya terhadap kinerja tugas pegawai. Penelitian ini memiliki

keterbatasan dari beberapa aspek, seperti aspek kajian penelitian maupun aspek metodologi.

2. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai negeri sipil aktif yang bekerja di Kanwil BPN Provinsi Sumatera-Barat dimana kuesioner digunakan sebagai instrumen penelitian dalam rangka untuk memperoleh keterangan dan jawaban pada setiap pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

**BAB I** Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan pada penelitian ini.

**BAB II** Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup teori pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, motivasi dalam pelayanan publik, kinerja tugas serta kerangka konseptual.



BAB III Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti jenis penelitian, model yang digunakan, pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dengan, dan teknik analisis data.

BAB IV Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, kemudian hasil pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output atau hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (*stakeholder*) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.