

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Instansi

Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementrian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala. (Sesuai dengan Perpres No. 10 Tahun 2006). Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral.

Kantor Pertanahan Kota Bandung adalah instansi vertikal Badan Pertanahan Nasional berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Badan Pertanahan Nasional melalui Kantor Wilayah BPN Provinsi Jawa Barat, dipimpin oleh seorang Kepala Kantor, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Kepala BPN Nomor 4 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan. Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung beralamat di Jl. Soekarno-Hatta No.586, Bandung.

Berikut adalah tabel profil Kantor Pertanahan Kota Bandung sampai dengan November 2013.

Tabel 1.1
Profil Kantor Pertanahan Kota Bandung

Luas Area Tanah	16.730 Ha
Jumlah Kecamatan	30
Jumlah Kelurahan	151
Jumlah Bidang Tanah	615.400 Bidang
Jumlah yang Sudah Bersertipikat	94,1 %
Buku Tanah yang Sudah di Entry	579.056 Bidang

Sumber: <http://kot-bandung.bpn.go.id/profilkantor.aspx>

Seperti dilansir dari website resmi Kantor Pertanahan Kota Bandung, Badan Pertanahan Kota Bandung memiliki motto "BHUMI KARIKSA MAWA BAGJA", yang berarti "*Tanah terlindungi kepastian hak dan hukumnya akan membawa kesejahteraan*".

1.1.2 Visi, Misi, Janji Layanan, dan *Design Character Building*

a. Visi BPN Kota Bandung

Visi adalah cara pandang jauh kedepan kemana Instansi Pemerintahan harus dibawa agar dapat eksis, aspiratif dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang keadaan masa depan yang diinginkan. Adapun Visi Kantor Pertanahan

Kota Bandung untuk 2(dua) tahun kedepan dalam rangka menunjang Visi Badan Pertanahan Nasional (BPN), Visi Kanwil BPN Provinsi Jawa Barat, serta Visi Pemerintah Daerah baik Provinsi Jawa Barat maupun Kota Bandung, dirumuskan Visi Kantor Pertanahan Kota Bandung yaitu :

“Terwujudnya tertib pertanahan di kota bandung melalui pelayanan yang profesional dan menjadi kantor pertanahan terbaik dari yang baik“

b. Misi BPN Kota Bandung

1. Mewujudkan Pegawai Kantor Pertanahan yang Profesional & fasilitatif
2. Meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat
3. Meningkatkan suasana menjadi Kantor yang ber- “Tarif” (Transparan, Akuntabel, Responsif, Independent & Fairness)
4. Meningkatkan sinergitas dalam pemberdayaan masyarakat

c. Janji Layanan

1. Melayani Pelanggan dengan Senyum, Salam, Sapa
2. Mengutamakan Kepuasan dan Kenyamanan Pelanggan
3. Memberikan Informasi Persyaratan, Waktu dan Biaya dengan Transparan
4. Mengoptimalkan Pelayanan yang Berkualitas dan Tepat Waktu
5. Mengutamakan Penyelesaian Masalah dengan Solusi

d. *Design Character Building*

Empat Pilar Membangun Karakter Sumber Daya Manusia Kantor Pertanahan Kota Bandung

- Pilar Pertama :

Tujuh Kunci Perilaku (*Jujur, Tanggung Jawab, Disiplin, Berpikir Posistif, Adil, Kebersamaan, Peduli*)

- Pilar Ke-Dua :

Empat Prinsip Harmonisasi Organisasi (*Komunikasi, Peran Serta, Loyalitas, Jaga Hubungan*)

- Pilar Ke-Tiga :

Tiga “S” Performance Layanan (*Senyum, Sapa, Salam*)

- Pilar Ke-Empat :

Empat Spirit (*Doa, Usaha, Ikhlas, Tawakal*)

1.1.3 Arti Logo

Berikut adalah logo dari Badan Pertanahan Nasional beserta makna dari logo BPN



Gambar 1.1

Logo Badan Pertanahan Nasional

Sumber: Data Internal BPN Kota Bandung

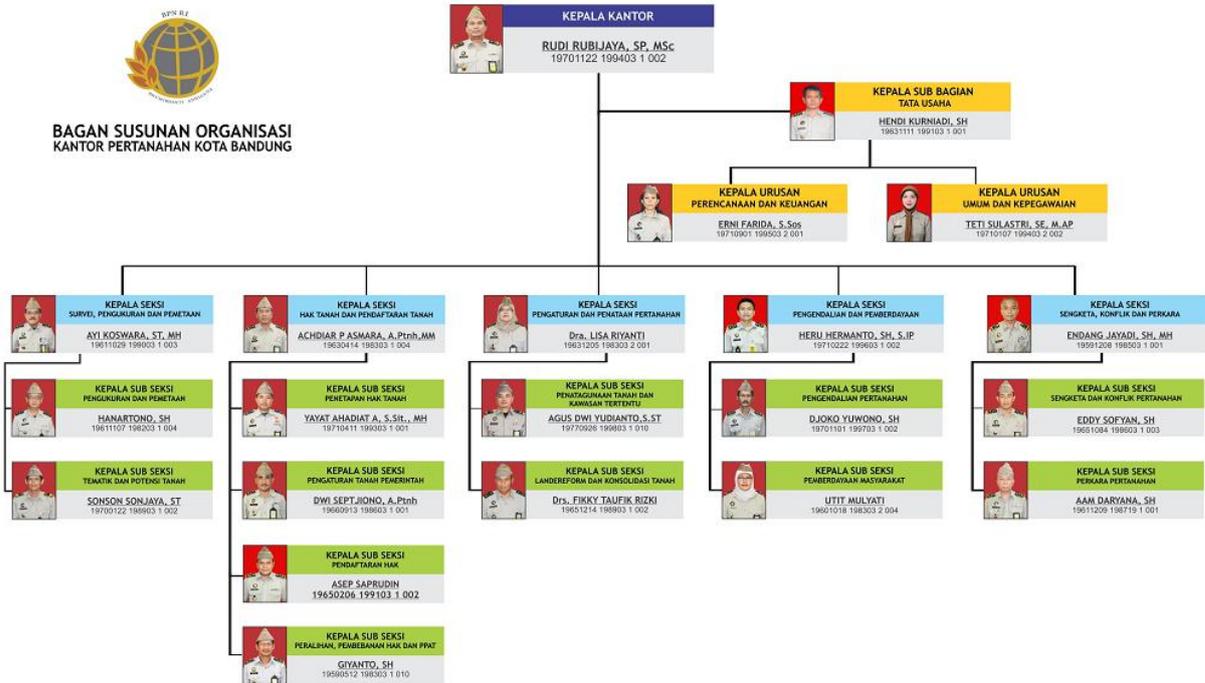
Lambang Badan Pertanahan Nasional adalah bentuk suatu kesatuan gambar dan tulisan terdiri dari:

-  Gambar **4 (empat) butir padi** melambangkan Kemakmuran dan kesejahteraan. Memaknai atau melambangkan 4 (empat) tujuan Penataan Pertanahan yang akan dan telah dilakukan BPN RI yaitu kemakmuran, keadilan, kesejahteraan sosial dan keberlanjutan.
-  Gambar **lingkaran bumi** melambangkan sumber penghidupan manusia. Melambangkan wadah atau area untuk berkarya bagi BPN RI yang berhubungan langsung dengan unsur-unsur yang ada didalam bumi yang meliputi tanah, air dan udara.
-  Gambar **sumbu** melambangkan poros keseimbangan. **3 (tiga) Garis Lintang** dan **3 (tiga) Garis Bujur** Memaknai atau melambangkan pasal 33 ayat 3 UUD 45 yang mandasari lahirnya Undang-undang Pokok Agraria (UUPA) nomor 5 tahun 1960.
-  Gambar **11(sebelas) bidang** grafis bumi memaknai atau melambangkan 11 (Sebelas) agenda pertanahan yang akan dan telah dilakukan BPN RI, antara lain:
 - 1) Membangun kepercayaan masyarakat pada Badan Pertanahan Nasional.

- 2) Meningkatkan pelayanan dan pelaksanaan pendaftaran, serta sertifikasi tanah secara menyeluruh di seluruh Indonesia.
 - 3) Memastikan penguatan hak-hak rakyat atas tanah (land tenure ship).
 - 4) Menyelesaikan persoalan pertanahan di daerah-daerah korban bencana alam dan daerah-daerah konflik.
 - 5) Menangani dan menyelesaikan perkara, masalah, sengketa, dan konflik pertanahan di seluruh Indonesia secara sistematis.
 - 6) Membangun Sistem Informasi Pertanahan Nasional (SIMTANAS), dan sistem pengamanan dokumen pertanahan di seluruh Indonesia.
 - 7) Menangani masalah KKN serta meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat.
 - 8) Membangun data base pemilikan dan penguasaan tanah skala besar.
 - 9) Melaksanakan secara konsisten semua peraturan perundang-undangan Pertanahan yang telah ditetapkan.
 - 10) Menata kelembagaan Badan Pertanahan Nasional.
 - 11) Mengembangkan dan memperbarui politik, hukum dan kebijakan Pertanahan.
- Bidang pada sisi sebelah kiri melambangkan bidang bumi yang berada diluar jangkauan wilayah kerja BPN RI.
- **Warna Coklat** melambangkan bumi, alam raya dan cerminan dapat dipercaya dan teguh.
 - **Warna Kuning Emas** melambangkan kehangatan, pencerahan, intelektual dan kemakmuran.
 - **Warna Abu-abu** melambangkan kebijaksanaan, kedewasaan serta keseimbangan.

1.1.4 Struktur Organisasi BPN Kota Bandung

Berikut adalah struktur organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung



Gambar 1.2

Struktur Organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung

Sumber: Data Internal BPN Kota Bandung

1.2 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing. Budaya yang dimiliki suatu organisasi yang bergerak di suatu bidang tidak sama dengan organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama, atau bahkan dengan organisasi yang bergerak di bidang yang berbeda. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai (value) dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Dapat pula dikatakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma yang telah disepakati untuk menuntun perilaku individu dalam organisasi. Oleh sebab itu, budaya organisasi merupakan dasar bagi pimpinan/staff anggota organisasi dalam membuat perencanaan atau strategi dan taktik dalam menyusun visi-misi untuk mencapai tujuan organisasi, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Vijakumar dan Padma (2014:40-62) yang diterbitkan oleh *Emerald* dengan judul *Impact of Perceived Organizational Culture and Learning on Organizational Identification*.

Budaya organisasi sangatlah penting untuk dianalisa seperti yang dilakukan oleh Ramachandran *et.al* (2011:615-634) pada *The International Journal of Education Management*

yang melakukan analisis budaya organisasi dengan *Organizational Culture Assesment Instrument*. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan untuk meminimalisir jarak antara institusi publik dan privat di Malaysia yang menjadi objek dari penelitian tersebut.

BPN RI sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pertanahan secara nasional, regional dan sektoral, sebagaimana diatur dalam Pasal 1 dan Pasal 2 Perpres Nomor 10 Tahun 2006. BPN RI juga menyelenggarakan fungsi-fungsi di bidang pertanahan, mulai dari fungsi perumusan kebijakan nasional di bidang pertanahan, fungsi perumusan kebijakan teknis di bidang pertanahan, hingga fungsi lain dibidang pertanahan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, sebagaimana diatur dalam Pasal 3 Perpres Nomor 10 Tahun 2006.

Sejalan dengan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sesuai Perpres Nomor 81 Tahun 2010 dan Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2010-2014 sesuai Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan dan RB) Nomor 20 Tahun 2010, BPN RI telah menetapkan visi pembangunan pertanahan 2010-2014, yaitu: "Menjadi Lembaga yang Mampu Mewujudkan Tanah dan Pertanahan untuk Sebesar-besar Kemakmuran Rakyat, serta Keadilan dan Keberlanjutan Sistem Kemasyarakatan, Kebangsaan dan Kenegaraan Republik Indonesia." Dalam melaksanakan tugas dan menyelenggarakan fungsi guna mewujudkan visi pembangunan pertanahan tersebut, BPN RI dituntut untuk membangun organisasi, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur yang bersih, profesional dan bertanggung jawab dalam rangka menciptakan birokrasi yang efisien dan efektif sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, sejak bulan Maret Tahun 2010 berdasarkan Keputusan Kepala BPN RI Nomor: 96/KEP-100.3.43/III/2010 telah dibentuk Tim Kerja Reformasi Birokrasi (RB) BPN RI. (bpn.go.id diakses 11 Maret 2014)

Menurut Kepala Badan Pertanahan Nasional, Hendarman Supandji yang dilansir antaranews pada tanggal 23 Maret 2013 Badan Pertanahan Nasional sedang giat-giatnya melakukan reformasi birokrasi dalam upaya mengubah pola pikir aparatur BPN yang bersih, bebas korupsi dan mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Untuk itu, seperti dilansir news.okezone.com pada 25 Maret 2013, BPN menempuh tiga langkah utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Pertama adalah merubah organisasi yang gemuk menjadi ramping, yaitu memperkaya fungsi dan meminimalisir struktural. Kedua, BPN akan menerapkan *Standar Operational Procedur* (SOP) di setiap lini kerja BPN dan memiliki jangka waktu. Ketiga adalah konsisten menerapkan *reward and punishment*.

Dengan adanya program Reformasi Birokrasi, maka budaya yang sebelumnya ada di BPN Kota Bandung juga sedikit banyak akan berubah, sehingga perlu diketahui tipe budaya

organisasi yang ada pada saat ini dan yang diharapkan BPN Kota Bandung di masa yang akan datang yang sesuai dengan reformasi birokrasi. Perubahan berdampak menyeluruh pada aspek organisasional, kelompok sosial, dan individual karena organisasi merupakan sistem sosial yang di dalamnya bercerita tentang interaksi antar anggota, dinamika kelompok, konflik, hubungan interpersonal, dan sebagainya. Oleh karena itu, agar organisasi tetap *survive* dalam lingkungan yang dinamis diperlukan strategi perubahan yang tepat agar tujuan organisasi dapat tercapai. Hal tersebut disampaikan oleh Rosyidi (2011:23-36) dalam jurnal manajemen yang berjudul *Perubahan dan Transformasi Organisasi, Suatu Keniscayaan*. Budaya organisasi dapat difungsikan sebagai banyak hal, antara lain sebagai identitas organisasi, *social cohesion* (pengikat/pemersatu), *sources* (sumber inspirasi), sumber penggerak, dan pola perilaku, peningkat nilai tambah, pengganti formalisasi, dan mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Untuk mengetahui tipe budaya organisasi BPN Kota Bandung, penulis menggunakan menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) telah banyak digunakan untuk *assesment* budaya organisasi. Misalnya seperti digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Fortado dan Fadil (2012:283-298) dalam “*Competitiveness Review: An International Business Journal*” dengan judul *The Four Faces of Organizational Culture* yang menggunakan OCAI untuk mendeskripsi budaya organisasi pada perusahaan yang pada kesimpulan didapatkan bahwa budaya organisasi, modern ini dapat diubah menjadi apapun yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dan berbagai penelitian lain yang terdapat pada jurnal nasional maupun internasional yang selanjutnya akan dibahas pada penelitian terdahulu.

Ada berbagai macam pelayanan yang dilaksanakan oleh BPN Kota Bandung, antara lain pembuatan sertifikat tanah dan perubahan pemeliharannya, melakukan pengukuran dan pemetaan bidang tanah, dan penyelesaian sengketa, konflik, dan perkara melalui mediasi. Dalam pengurusan sertifikat tanah khususnya, BPN memiliki standar jangka waktu penyelesaiannya maksimal dalam 90 hari. Sesuai dengan *Standard Operational Procedur* (SOP) jika semua catatan dan bukti sudah lengkap maka penyelesaiannya seharusnya bisa tepat waktu. Meskipun begitu persepsi Masyarakat bahwa pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah cenderung kurang bahkan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan atas perilaku oknum aparat pemerintah yang memberikan pelayanan berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku yang sering kurang bersahabat. Realita tersebut memerlukan kepedulian aparatur pemerintah agar masyarakat memperoleh layanan prima. Menurut informasi yang penulis dapatkan dari data internal Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung, kebijakan pemerintah dalam pelayanan prima disusun dalam Rancangan Undang Undang Pelayanan Publik dan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat. Selanjutnya Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 menjelaskan prinsip-prinsip pelayanan prima yang meliputi: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan

sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta kenyamanan.

Kepala Pusat Hukum dan Humas BPN, Kurnia Toha menjelaskan melalui detiknews pada 29 November 2013 bahwa BPN berkomitmen menjadi lembaga yang bersih. "Bulan ini saja Kepala BPN Hendarman Supandji sudah menindak 100 lebih oknum BPN ditindak mulai dari pemberhentian sampai non job sudah dilakukan." BPN juga terus melakukan perbaikan, mulai dari *one day service*, *weekend service*, dan layanan tujuh menit. Berdasarkan dari hasil penulis melakukan pengamatan selama penelitian dan perbincangan dengan pihak BPN, adanya perubahan *mind set* (pola pikir) dan *culture set* (budaya) aparatur merupakan kunci dan tolok ukur keberhasilan reformasi birokrasi. Jika reformasi birokrasi itu telah berhasil, maka imbas yang akan terjadi adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah.

Belum ada penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi di Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung dengan menggunakan metode ilmiah. Perlu kiranya dilakukan penelitian, untuk memberikan masukan pada BPN Kota Bandung dalam upaya Reformasi Birokrasi yang telah dicanangkan sejak 2010 dengan menggunakan *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) yang dirumuskan oleh Cameron dan Quinn. Sehingga dapat dijadikan pedoman untuk membantu kerja Tim Reformasi Birokrasi untuk terus memperbaiki performa pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bandung dan mengetahui tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung. Dengan melakukan pemetaan budaya organisasi saat ini dan lima tahun yang akan datang menggunakan penelitian deskriptif dan pendekatan kuantitatif.

Dengan uraian di atas maka penulis ingin melakukan penelitian mengenai pemetaan budaya organisasi dengan mengambil judul **“Analisis Pemetaan Budaya Organisasi dengan Menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan yang telah dikemukakan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan pokok permasalahan sebagai berikut:

- a. Apa tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang dominan saat ini?
- b. Apakah tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang sesuai untuk masa yang akan datang?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh data dan informasi yang bermanfaat guna menjawab permasalahan dan fenomena yang akan timbul. Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

- a. Mengetahui tipe budaya organisasi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang dominan saat ini.
- b. Mengetahui tipe budaya Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung yang sesuai untuk masa yang akan datang.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dari kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat baik dari sisi kegunaan teoritis ataupun kegunaan praktis:

1. Bagi Teoritis

- Penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi bidang keilmuan bidang manajemen sumber daya manusia dan diharapkan temuan-temuan yang diperoleh dapat menjadi bahan-bahan pengkajian sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.
- Menambah wawasan dan pengetahuan peneliti.
- Dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Bagi Praktis

- Penulis mengharapkan hasil akhir dari penelitian ini dapat menjadi informasi yang bermanfaat bagi Badan Pertanahan Nasional Kota Bandung untuk membantu program Reformasi Birokrasi
- Penulis dapat memperoleh pengetahuan tentang menganalisis pemetaan budaya organisasi perusahaan serta memberikan masukan untuk pemecahan masalah yang dihadapi oleh instansi.
- Memberikan sumbangan pemikiran bagi Badan Pertanahan Nasional khususnya Kantor Pertanahan Kota Bandung

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memberikan Gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I. PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai obyek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan diadakannya penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas mengenai hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Bab ini meliputi uraian tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

Bab III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

Bab IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian, hasil analisis dan pengolahan data beserta pembahasannya, yang disajikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan lingkup penelitian serta konsisten dengan tujuan penelitian.

Bab V. KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran maupun rekomendasi yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain.