



PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PENILAIAN DAN PENGHARGAAN PADA PROGRAM KELURAHAN LENGKAP

Rizki Febrian Hamdani¹, Slamet Wiyono², Dwi Wulan Pujiriyani^{3,*}

¹Kantor Wilayah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur
Jl. Gayung Kebonsari No.60, Gayungan, Kec. Gayungan, Kota SBY, Jawa Timur, Indonesia

^{2,3}Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional
Jl Tata Bumi No 5, Banyuraden, Gamping, Sleman, Yogyakarta, Indonesia

*penulis koresponden

email: lucia_wulan@yahoo.com

Abstract

Human resources are very important on the organization's efforts to achieve goals. Success in implementing the human resources management function is the basis for improving the performance of team members and organizational performance. This paper analyzes the practice of assessing and reward-based human resource management and their influence in supporting the achievement of the Kelurahan Lengkap Program at the Land Office of Kediri City. This paper uses a qualitative method. The type of qualitative method used is a case study. The research was conducted in 10 May-15 June 2021. Primary data was obtained through observation and interviews, while secondary data was obtained through document studies related to the implementation of the Kelurahan Lengkap Program in Kediri City. The results showed that human resources in the Kelurahan Lengkap Program were managed by applying appraisals and reward approach. This is practiced with a reward system for implementing officers who are considered to have loyalty and perform well. There are four main factors that influence HR management, namely the bureaucratic structure, the resource, the attitude of the implementor and the communication model. The implementation of the Kelurahan Lengkap Program has been running quite effectively with the management of human resources carried out by the Land Office of the City of Kediri. However, there are resource factors that must be considered so that performance can run more optimally.

Keywords: Kediri, policy performance, human resource management, policy implementation

Abstrak

Sumber daya manusia sangat berpengaruh pada upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan dalam mengimplementasikan fungsi pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal dasar untuk bisa meningkatkan performa anggota tim dan performa organisasi. Tulisan ini menganalisis praktik pengelolaan sumber daya manusia berbasis penilaian dan penghargaan serta pengaruhnya dalam mendukung capaian Program Kelurahan Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri. Tulisan ini menggunakan metode kualitatif. Jenis metode kualitatif yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian dilakukan pada bulan 12 Mei-15 Juni 2021. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, sementara itu data sekunder diperoleh melalui studi dokumen terkait pelaksanaan Program Kelurahan Lengkap di Kota Kediri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya manusia pada Program Kelurahan Lengkap dikelola dengan menerapkan pendekatan berbasis penilaian dan penghargaan. Hal ini dipraktikkan dengan sistem pemberian penghargaan bagi petugas pelaksana yang dinilai memiliki loyalitas dan berkinerja baik. Terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi pengelolaan SDM yaitu struktur birokrasi, sumber daya, sikap pelaksana dan model komunikasi. Pelaksanaan Program Kelurahan Lengkap sudah berjalan cukup efektif dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Kantor Pertanahan Kota Kediri. Meskipun demikian terdapat faktor sumber daya yang harus diperhatikan agar kinerja bisa berjalan lebih optimal.

Kata Kunci: Kediri, kinerja kebijakan, manajemen sumber daya manusia, implementasi kebijakan

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam sebuah organisasi (Osibanjo & Adenisi, 2012). Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai orang atau penduduk dengan keseluruhan pengetahuan,

kecakapan, perilaku dan kemampuan nyata ataupun potensi yang dapat digunakan untuk pembangunan sosial ekonomi masyarakat (Ngadi & Abdurahim, 2009). Sumber daya manusia yang handal diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan.

Indonesia memiliki sumber daya manusia yang berlimpah (Sebastian, 2015). Ironisnya, jumlah sumber daya manusia yang melimpah ini tidak sebanding dengan kualitasnya (Albert dkk, 2018). Ada 3 kelemahan mendasar pada sumber daya manusia di Indonesia yaitu: penguasaan keahlian (*skill*) yang kurang memadai, sempitnya wawasan dan pengetahuan, serta lemahnya kemampuan dalam menangani masalah terkait pekerjaan.

Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap bagian dari suatu organisasi harus selalu memiliki sumber daya manusia yang memadai dan kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhannya agar dapat mencapai target dan tujuannya secara maksimal (Muryono dkk, 2015). Organisasi mencakup karyawan dengan pemikiran, perasaan, keinginan, status dan pendidikan yang heterogen, usia dan jenis kelamin. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia harus memenuhi kebutuhan organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi yang kurang berkembang seringkali disebabkan oleh ketidakmampuan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tersebut, baik dari segi manajemen maupun operasionalnya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan sebuah organisasi (Sule, 2005). Dalam hal ini, terdapat 5 fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu: perencanaan sumber daya manusia, penyediaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemeliharaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia berkontribusi besar pada kesuksesan organisasi. Keberhasilan dalam mengimplementasikan fungsi pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal dasar untuk bisa meningkatkan performa anggota tim dan performa organisasi (Ifediora & Keke, 2019). Sumber daya manusia adalah potensi aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial atau nonfinansial pada organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik untuk menguatkan eksistensi organisasi (Hoar dkk, 2021).

Merujuk kembali pada Ifediora & Keke, (2019), terdapat dua pendekatan dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia yaitu: pendekatan berbasis sumber daya dan pendekatan berbasis kontrol. Pendekatan berbasis sumber daya menekankan praktik pengembangan karyawan internal, seperti pelatihan dan desain pekerjaan. Sementara itu, pendekatan berbasis kontrol melihat sejauh mana praktik sumber daya manusia berhubungan dengan kinerja yang berorientasi pada hasil. Pada kenyataannya, tidak ada pendekatan yang dapat sepenuhnya menggambarkan praktik pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itulah kedua pendekatan ini kemudian digabungkan dengan membaginya ke dalam 3 subsistem sumber

daya manusia yaitu: *people flow* (arus orang); *appraisals and reward* (penilaian dan penghargaan) dan *employment relations* (hubungan kerja) (Ifediora & Keke, 2019).

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis penilaian dan penghargaan (*appraisals and reward*) berfokus pada peningkatan kesadaran pegawai tentang bagaimana mereka dinilai oleh perusahaan atau lembaga (Azzone & Palermo, 2011; Thui & Trinh 2020; Somu, 2020). Penilaian kinerja seperti ini dapat membantu pegawai agar dapat berkomitmen secara efektif untuk kemudian bisa meningkatkan performa kerja mereka serta memperoleh timbal balik melalui penguatan yang positif. Pegawai yang memperoleh penilaian positif dari performa kerjanya dapat meningkatkan kinerjanya di berbagai level. Proposisi utamanya adalah bahwa penilaian performa akan secara positif berkaitan dengan performa kerja.

Sementara itu, *reward* atau penghargaan berkaitan dengan pengakuan dan kompensasi atas performa kerja yang bagus (Somu, 2020). Sistem penghargaan terdiri dari program insentif dan rekognisi. Insentif merupakan stimulan finansial yang diberikan oleh sebuah organisasi kepada para pegawainya atas kontribusinya pada pelayanan, capaian dan kualitas kerja yang diberikan pada perusahaan. Dalam hal ini perlu dipahami bahwa insentif berbeda dengan pembayaran atau praktik remunerasi (gaji atau upah). Sementara itu rekognisi berkaitan dengan identifikasi bahwa suatu pekerjaan sudah dikerjakan dengan baik (*a job well done*). Pendekatan berbasis penilaian dan penghargaan sangat efektif pada peningkatan produktivitas dan moral pegawai. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk bisa memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan strategi perusahaan.

Sumber daya manusia sangat berpengaruh pada upaya organisasi dalam mencapai tujuan (Ngadi & Abdurahim, 2009; Fuad dkk 2017; Husaini, 2017; Nur, 2020, Silalahi, 2022). Sumber daya manusia sangat penting dan diperlukan dalam proses produksi. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia berkaitan dengan faktor manusia yang dapat meningkatkan, menciptakan atau memberikan nilai tambah bagi sebuah proses produksi (Ifediora & Keke, 2019). Azorne dan Palermo (2011) dalam penelitiannya di Malaysia, menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dan kinerja tinggi merupakan kunci utama bagi sebuah organisasi untuk bisa memperoleh keuntungan yang lebih kompetitif. Situasi ini ditemukan pada tantangan industri manufaktur di Malaysia yang harus berkompetisi dengan industri manufaktur global. Sangat penting bagi mereka untuk bisa mendorong lingkungan kerja mereka dengan pegawai-pegawai yang memiliki motivasi dan performa kerja yang tinggi.

Sementara itu, dalam kasus di Indonesia, penelitian Sari dkk (2020) menunjukkan bahwa *performance appraisal* perusahaan sangat bermanfaat untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan karyawan. Hasil *performance appraisal* dapat digunakan sebagai acuan

untuk promosi karyawan, demosi atau dipindahkan ke departemen lain yang ada dalam perusahaan berdasarkan dari hasil penilaian tersebut. Hasil *performance appraisal* tersebut dapat digunakan sebagai landasan perusahaan dalam pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* sendiri bermanfaat karena dapat memacu dan memotivasi kinerja karyawan

Penelitian Tewu (2015), Pratiwi (2018) dan Fauziah (2018) menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang tidak memadai menjadi salah satu faktor utama penghambat keberhasilan program. Pekerjaan yang dituntut untuk diselesaikan dalam tenggat waktu yang terbatas ternyata tidak didukung dengan ketersediaan tenaga lapangan yang profesional. Pada akhirnya, target pun tidak bisa dicapai sehingga harus dievaluasi secara menyeluruh. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Dinan dan Setiawan (2020). Kurangnya sumber daya manusia menyebabkan terhambatnya pelaksanaan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Kota Malang. Penelitian lain dapat dilihat dalam Supono & Askafi (2020). Sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam mensukseskan program percepatan pendaftaran tanah. Kualitas SDM yang sesuai bidang serta etos kerja yang tinggi dapat mendorong dan menggerakkan tim untuk bekerja lebih giat menyelesaikan target yang ingin dicapai.

Dalam konteks program pertanahan, program Kelurahan Lengkap merupakan bagian dari pelaksanaan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (Ayu, 2019). Pada tahun 2020, terdapat target Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap sebanyak 10 Juta bidang tanah yang kemudian diturunkan menjadi 7 juta bidang tanah akibat pandemi. Dari target tersebut, terealisasi sebanyak 6,5 juta sertipikat. Target utama pelaksanaan pendaftaran tanah sistematis lengkap adalah menghasilkan desa/kelurahan serta kota/kabupaten lengkap (Suriyanto & Munir, 2021).

Pendaftaran tanah sistematis lengkap dilaksanakan dengan memfokuskan pada satu desa/kelurahan, hingga desa/kelurahan tersebut benar-benar dapat menjadi desa lengkap atau tervalidasi seluruh bidang tanah dalam satu cakupan desa/kelurahan baik fisik maupun yuridis (Suriyanto & Munir, 2021). Perbedaan pendaftaran tanah sistematis lengkap tahun 2020 dengan tahun-tahun sebelumnya adalah kinerja pendaftaran tanah sistematis lengkap tahun 2020 dibagi menjadi 2 yakni segi kuantitas dan kualitas. Kinerja dari segi kuantitas adalah nilai rerata capaian Sertipikat Hak Atas Tanah, Peta Bidang Tanah, dan realisasi Kluster 4 (bidang tanah yang subjek maupun objek telah terdaftar/bersertipikat namun belum terpetakan). Kinerja kualitas adalah nilai desa lengkap yang nantinya diharapkan dapat dideklarasikan menjadi desa/kelurahan lengkap. Kebijakan baru tersebut merupakan tantangan tersendiri bagi kantor-kantor pertanahan seluruh Indonesia yang pastinya tidaklah mudah untuk dicapai dengan target waktu yang sama seperti tahun-tahun sebelumnya yakni 1 tahun anggaran. Dalam hal ini, diperlukan apa yang disebut Somu (2020) sebagai komitmen yang efektif dari para personil pendukung atau pegawainya.

Peran dari semua sumber daya manusia di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional baik dari Aparatur Sipil Negara maupun dari Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri sangat penting dalam kesuksesan program desa/kelurahan lengkap. Diperlukan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk bisa mencapai tujuan tersebut. Manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah mulai dari pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional (Faustino, 2003).

Program Kelurahan Lengkap menjadi tambahan beban kerja di kantor pertanahan. Agenda prioritas lain yang juga harus diselesaikan adalah pekerjaan rutin dan pendaftaran tanah sistematis lengkap yang targetnya selalu meningkat setiap tahun. Dengan tenggat waktu yang sangat terbatas, dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas. Hal ini mutlak dilakukan karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menghambat keberhasilan program sebagaimana dapat disebutkan oleh Tewu (2015).

Dinamika dalam pencapaian target dari Program Kelurahan Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri menjadi isu yang penting untuk didalami. Dalam konteks pencapaian target sebuah kebijakan atau program, Irianto (2011) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu instrumen yang sangat penting. Pencapaian target kebijakan ini tidak dapat dilepaskan dari apa yang disebutnya sebagai utilisasi (penggunaan) sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Proses manajerial birokrasi yang berupa pengarahannya, pelaksanaan dan evaluasi, seharusnya didukung oleh sumber daya manusia atau aparat yang berkualitas. Peran sumber daya manusia sangat kritis dan strategis dalam pelaksanaan kebijakan di sektor publik. Berbeda dengan sektor swasta yang dinilai lebih kondusif, sektor publik dinilai memiliki kecenderungan *inward looking* yang menyebabkannya struktur birokrasinya menjadi tidak cukup fleksibel. Situasi serupa inilah yang dinilai menjadi salah satu pemicu pencapaian target yang nilainya tidak seperti yang diharapkan. Lebih lanjut tulisan ini akan menganalisis mengenai bagaimana praktik pengelolaan sumber daya manusia berbasis penilaian dan penghargaan dalam pelaksanaan Program Kelurahan Lengkap? Bagaimana pendekatan berbasis penilaian dan penghargaan ini berpengaruh dalam pencapaian target atau mendukung keberhasilan program? Dalam tulisan ini, yang menjadi fokus kajian adalah manajemen sumber daya manusia yang mencakup: tahap perencanaan sumber daya manusia, penyediaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemeliharaan sumber daya manusia, dan pemanfaatan sumber daya manusia.

II. METODE

Tulisan ini menggunakan metode kualitatif. Jenis metode kualitatif yang digunakan adalah studi kasus

tunggal. Melalui studi kasus ini dilakukan penelitian secara mendalam pengelolaan sumberdaya manusia pada pelaksanaan program kelurahan lengkap di satu kantor pertanahan. Penelitian dilakukan pada 10 Mei s.d 15 Juni 2021. Penelitian mengambil fokus lokasi di Kantor Pertanahan Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur. Kantor Pertanahan Kota Kediri merupakan kantor pertanahan tipe B yang terletak di Kompleks Perkantoran Jl. Mayor Bismo No. 25 Kota Kediri.

Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara, sementara itu data sekunder diperoleh melalui studi dokumen terkait pelaksanaan program kelurahan lengkap di Kota Kediri. Beberapa dokumen yang digunakan sebagai sumber data untuk tulisan ini yaitu: Surat Keputusan, Surat Tugas, Surat perbantuan, dokumen anggaran, daftar pegawai.

Informan yang terlibat dalam penelitian ini adalah mereka yang mengetahui pelaksanaan dan terlibat dalam program kelurahan lengkap. Beberapa informan yang diwawancarai dalam penelitian ini yaitu: Kepala Seksi Survei dan Pemetaan, Koordinator Validasi Tekstual Buku tanah dan Surat Ukur, Koordinator Validasi Spasial, petugas yang ditunjuk sebagai pelaksana program Kelurahan lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri.

Seluruh data baik primer maupun sekunder yang diperoleh melalui observasi, studi dokumen dan wawancara kemudian dianalisis secara kualitatif untuk kemudian melakukan pemilahan data yang relevan dan mengabstraksikan data yang sudah diperoleh dengan menggunakan kerangka fungsi manajemen sumber daya manusia.

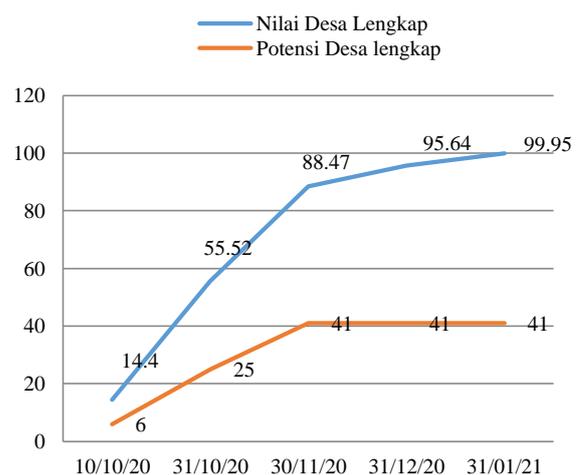
III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Program Kelurahan Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri

Pada tahun 2017 Kantor Pertanahan Kota Kediri sudah mencanangkan Kediri menuju kota lengkap yang otomatis 46 kelurahan di Kota Kediri sudah dalam predikat kelurahan lengkap. Pada tahun 2020 target untuk menjadi Kota Lengkap belum dapat tercapai. Hal ini disebabkan pada petunjuk teknis pendaftaran tanah sistematis lengkap 2020 terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi. Pada akhirnya target awal 46 kelurahan dipangkas menjadi 41 kelurahan, dan sisanya sebanyak 5 kelurahan akan dikerjakan pada tahun 2021-2022. Target 41 kelurahan pada tahun 2020 diharapkan minimal terdapat 8 kelurahan yang bisa memenuhi syarat dan ketentuan sebagaimana yang disebutkan dalam Juknis Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Tahun 2020 supaya dapat dideklarasikan menjadi Kelurahan Lengkap.

Dalam implementasinya, Kelurahan Lengkap di Kota Kediri sendiri berjalan kurang begitu baik. Nilai Desa Lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri pada tanggal 1 Oktober 2020 masih masuk kategori rendah atau berada pada zona merah. Kantor Pertanahan Kota Kediri memperoleh nilai 13 dan berada di urutan ke-38 dari total 39 kantor pertanahan di wilayah kabupaten

dan kota di Provinsi Jawa Timur. yakni memperoleh nilai 13. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Pertanahan Kota Kediri berada di urutan kedua dari bawah. Nilai yang diperoleh Kantor Pertanahan Kota Kediri berada jauh di bawah rata-rata nilai desa lengkap Jawa Timur yang mencapai 48, 30. Peringkat nilai desa lengkap di Jawa Timur dibagi dalam 5 kategori: 1. Nilai Desa Lengkap lebih dari 90 ditandai dengan warna ungu; 2. Nilai Desa Lengkap 80-90 ditandai dengan warna biru; 3. Nilai Desa Lengkap dengan nilai 70-80 ditandai dengan warna hijau; 4. Nilai Desa Lengkap di bawah rata-rata Nilai Desa Lengkap Jawa Timur ditandai dengan warna kuning; 5. Nilai Desa Lengkap di bawah rata-rata Nilai Desa Lengkap nasional ditandai dengan warna merah. Untuk mengetahui progress Nilai Desa Lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Nilai Desa Lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri

Sumber : *Dashboard* Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), 2020

Melihat Nilai Desa Lengkap Kota Kediri pada awal Oktober tahun 2020 yang masih rendah, Kantor Pertanahan Kota Kediri mendapat bantuan dari beberapa Kantor Pertanahan di Jawa Timur untuk dapat meningkatkan/melahirkan Nilai Desa Lengkapnya. perbantuan Kantor Pertanahan se-Jawa Timur tersebut berdasarkan surat dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur Nomor: PR.01.01/1421-35/X/2020. Melalui surat ini, ditunjuklah 11 kantor pertanahan di Jawa Timur untuk meningkatkan Nilai Desa Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri. Berkat adanya bantuan dari kantor pertanahan lain, pada bulan Oktober Nilai Desa Lengkap Kota Kediri berangsur-angsur mulai naik. Pada 31 Oktober 2020 Nilai Desa Lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri naik menjadi 55,52 nilai tersebut masih dibawah nilai rata-rata Nilai Desa Lengkap nasional dengan 25 kelurahan yang berpotensi dideklarasikan. Selanjutnya pada 30 November 2020 potensi kelurahan lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri menjadi 41 Kelurahan dengan Nilai Desa Lengkap yaitu 88,47. Nilai ini sudah

di atas rata-rata Nilai Desa Lengkap Nasional yang sebesar 63,25. Meskipun demikian, nilai ini masih di bawah rata-rata Nilai Desa Lengkap Jawa Timur yakni 98,01. Pada bulan Desember 2020 Nilai Desa Lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri sebesar 95,64 dengan 41 potensi kelurahan lengkap. Pada bulan Januari 2021, Nilai Desa Lengkap Kantah Kota Kediri sudah mencapai 99,95 dan terdapat 3 kelurahan yang sudah disetujui untuk dideklarasikan menjadi kelurahan lengkap.

Faktor lingkungan di lingkup kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur pada kenyataannya turut mempengaruhi kinerja dari sumber daya manusia dalam melaksanakan program kelurahan lengkap. Faktor lingkungan eksternal salah satunya adalah adanya target yang dibebankan kepada seluruh kantor pertanahan di Jawa Timur untuk mencapai kinerja 100%. Gambar 1 menunjukkan adanya lonjakan NDL yang disebabkan dorongan dari Kantor Wilayah Provinsi Jawa Timur agar Nilai Desa Lengkap menjadi 100.

Pendeklarasian kelurahan lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri berjumlah 8 kelurahan. Kelurahan-kelurahan ini memang telah memenuhi syarat untuk diajukan deklarasi kelurahan lengkap. Tabel 1 menunjukkan kondisi kelurahan-kelurahan yang memenuhi syarat diajukan deklarasi kelurahan lengkap.

Tabel 1.

Kelurahan yang Memenuhi Syarat Deklarasi

No	Kelurahan	Validasi BT (≥ 98)	Validasi Persil (≥ 95)	Jumlah bidang deliniasi (≤ 10)
1	Kampung Dalem	98,77	97,52	6,31
2	Kemasan	99,74	96,30	8,72
3	Pocanan	98,99	98,45	5,52
4	Setonopande	100	100	1,3
5	Dermo	100	99,93	0,27
6	Jagalan	100	96,51	9,77
7	Setonogedong	100	96,38	8,33
8	Ringinanom	100	97,18	7,51

Sumber: *Dasboard PTSL, 2020*

Pada bulan Januari tahun 2021, sudah ada 3 kelurahan yang pengajuan deklarasi kelurahan lengkapnya disetujui yakni: Kelurahan Kampung Dalem, Kelurahan Kemasan, dan Kelurahan Pocanan. Pada tanggal 9 Maret tahun 2021, terdapat 6 kelurahan yang memenuhi syarat untuk dideklarasikan menjadi kelurahan lengkap. Capaian pada bulan Maret ini merupakan sebuah prestasi yang baik. Dari peringkat nasional, Kantor Pertanahan Kota Kediri menduduki peringkat ke 6. Hingga saat ini sudah ada 8 kelurahan yang sudah disetujui untuk dideklarasikan yaitu Kelurahan Kampung Dalem, Kelurahan Kemasan, Kelurahan Pocanan, Kelurahan Jagalan, Kelurahan Setonopande, Kelurahan Dermo, Kelurahan Ringinanom, Kelurahan Setonogedong.

B. Manajemen Sumber daya Manusia di Kantor Pertanahan Kota Kediri

Manajemen sumber daya manusia adalah proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya (Sule, 2005).

B.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia terkait dengan pemenuhan kualifikasi sumber daya manusia yang sesuai perencanaan instansi/perusahaan secara menyeluruh. Pelaksanaan program kelurahan lengkap dibagi dalam 3 pekerjaan yakni: petugas validasi spasial, petugas validasi tekstual, dan petugas scan warkah. Kantor Pertanahan Kota Kediri menganalisis setiap pegawai di setiap seksi yang dapat memenuhi kualifikasi untuk pekerjaan validasi spasial, validasi tekstual dan scan warkah. Kualifikasi sumber daya manusia yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan validasi spasial di Kantor Pertanahan Kota Kediri adalah mereka yang memang sudah berpengalaman di bidang survei, pengukuran dan pemetaan kadastral. Jabatan yang terpenuhi yaitu: Kepala seksi survei dan pemetaan 1 orang, penata kadastral pertama 2 orang, analis survei, pengukuran, dan pemetaan sebanyak 2 orang, petugas ukur 4 orang, dan Asisten Surveyor Kadaster 3 orang.

Kualifikasi sumber daya manusia untuk pelaksanaan validasi tekstual adalah petugas pada masing-masing seksi kecuali seksi survei dan pemetaan, baik itu ASN maupun Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil. Dalam pelaksanaan validasi tekstual dipilih orang yang sudah pernah mengoperasikan Komputerisasi Kegiatan Pertanahan web untuk pelaksanaan validasi tekstual. Pelaksanaan Scan warkah dilakukan melalui pihak ke-3, dimana lelang dimenangkan oleh PT.Alamanda perusahaan yang berdiri sejak 2010, yang mengkhususkan pada bidang teknologi informasi berupa dokumen manajemen yang lingkup pekerjaannya berupa alih media arsip, scan dokumen, pengelolaan dokumen serta pembuatan *software* manajemen dokumen.

Langkah selanjutnya adalah menganalisa kualifikasi tugas yang akan dikerjakan oleh para petugas pelaksana. Validasi spasial dilakukan saat bidang tanah yang terdaftar sudah terpetakan, sudah pada posisi yang benar dan tidak ada *gap* maupun *overlap* antar bidang tanah sehingga semua bidang tanah dapat dipetakan secara lengkap. Dari 41 Kelurahan, jumlah validasi spasial sebanyak 92.888 bidang.

Validasi tekstual adalah kegiatan pengentrian ataupun pengecekan fisik buku tanah ke komputerisasi kegiatan pertanahan baik buku tanah yang masih hidup ataupun sudah mati, dalam artian dilakukan pengecekan terhadap fisik Bidang Tanah serta data yang ada pada komputerisasi kegiatan pertanahan. Kegiatan ini dilaksanakan agar semua data bidang

tanah yang terdapat di komputerisasi kegiatan pertanahan sama dengan data fisik bidang tanah yang ada di kantor pertanahan. Validasi Bidang Tanah sebanyak 87.177 bidang.

Scan warkah, atau disebut dengan pendigitalisasian warkah, dilakukan melalui proses alih media dari analog/fisik ke digital. Scan warkah ditargetkan sejumlah 98.000. Digitalisasi warkah pada Kantor Pertanahan Kota Kediri dilaksanakan oleh pihak Ke-3 yang anggarannya berasal dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur. Pagu anggaran pekerjaan digitalisasi dokumen warkah Kantah Kota Kediri sebesar Rp.1.960.000.000.

Proses lanjut adalah analisa tenaga kerja yang dilakukan dengan cara memperkirakan jumlah tenaga kerja disertai dengan kualifikasinya. Validasi spasial adalah sebanyak 92.888 bidang per tahun/ 255 bidang per hari. Petugas pelaksana adalah sebanyak 12 orang yang memenuhi kualifikasi. Dalam hal ini, setiap orang mempunyai beban 21 bidang tiap orang/tiap hari. Sementara validasi tekstual sebanyak 87.177 bidang pertahun/ 239 bidang per hari. Dalam pelaksanaannya, dikerahkan 44 petugas yang dibagi dalam 41 kelurahan. Beban kerja validasi tekstual ini adalah 5 bidang per hari.

Langkah terakhir yakni melakukan evaluasi dan modifikasi tindakan apabila ada ketidaksesuaian maupun adanya perubahan seiring dengan perkembangan di lingkup organisasi. Evaluasi dilakukan oleh seluruh petugas pelaksana di Kantor Pertanahan Kota Kediri yang dipimpin oleh kepala kantor pertanahan. Beberapa modifikasi dilakukan karena nilai desa lengkap tidak membaik. Contohnya adalah pada validasi tekstual buku tanah dimana pada awalnya petugas hanya memvalidasi tanpa memberi catatan yang ada pada buku tanah. Hal ini dapat mempengaruhi pendeklarasian kelurahan lengkap, sehingga diambil tindakan untuk memvalidasi ulang dan memasukan catatan-catatan yang ada pada buku tanah.

Sementara itu untuk digitalisasi warkah dilaksanakan oleh pihak ke-3 sebagaimana dapat dilihat dalam Gambar 2. Pihak ke-3 ini dilibatkan melalui proses lelang. Pemenang lelangnya adalah PT. Alamanda Reka Cipta. PT Alamanda ini adalah perusahaan yang berdiri sejak 2010, yang mengkhususkan pada bidang teknologi informasi berupa dokumen manajemen yang lingkup pekerjaannya berupa alih media arsip, scan dokumen, pengelolaan dokumen serta pembuatan software manajemen dokumen.



Gambar. 2. Proses Digitalisasi Warkah yang Dilakukan oleh Pihak Ketiga
Sumber: Data primer, 2021

B.2. Penyediaan Sumber Daya Manusia

Penyediaan sumber daya manusia dilakukan melalui proses perekrutan, seleksi dan penempatan sumber daya manusia. Rekrutmen dapat dilakukan melalui rekrutmen internal yakni dengan mempertimbangkan sumber daya manusia yang sudah tersedia contohnya melakukan rotasi pada bagian tertentu. Kantor Pertanahan Kota Kediri terakhir kali mendapatkan alokasi calon pegawai negeri sipil adalah pada tahun 2014 sebanyak 2 orang, yang kesemuanya adalah formasi petugas ukur. Pada 2014 calon pegawai negeri sipil dapat langsung memilih penempatan di Kantor Pertanahan langsung sesuai formasi yang tersedia pada saat itu, setelah tahun 2014 sampai dengan 2020 Kantor Pertanahan Kota Kediri tidak mendapatkan alokasi formasi calon pegawai negeri sipil Barulah pada formasi tahun 2021 Kota Kediri mendapat tambahan 3 orang calon pegawai negeri sipil dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur. Berbeda dengan tahun 2014 yang para pelamar dapat memilih langsung kantor pertanahan, Formasi tahun 2021 ini para pelamar hanya dapat memilih provinsi. Untuk penempatan di Kantor Pertanahan Kota/Kabupaten mana semuanya merupakan kewenangan Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur.

Rekrutmen eksternal dilakukan melalui iklan, interview di kampus, maupun cara yang lain. Pada 2020 Kantah Kota Kediri hanya merekrut 2 orang alumni D1 Pengukuran dan Pemetaan Kadastral dari Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional untuk mengabdikan. Kantah Kota Kediri pada pelaksanaan program kelurahan lengkap terbantu juga dengan adanya 4 Taruna Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional yang melaksanakan Kuliah Kerja Nyata Pertanahan-Praktik Tata Laksana Pertanahan selama kurang lebih 1 semester, 4 mahasiswa Institut Teknologi Surabaya yang melaksanakan program magang selama 2 bulan, dan bantuan 1 orang dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Provinsi Jawa Timur.

Bantuan dari 4 taruna Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional dalam rangka Kuliah Kerja Nyata Pertanahan-Praktik Tata Laksana Pertanahan merupakan permintaan dari kantor pertanahan yang di tunjuk oleh Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional, tiap kantor

pertanahan yang ditunjuk untuk lokasi Kuliah Kerja Nyata Pertanian-Praktik Tata Laksana Pertanian memiliki alokasi yang berbeda-beda tergantung pada kebutuhan kantor pertanian tersebut. Kantor pertanian yang ditunjuk merupakan kantor yang memang membutuhkan tenaga untuk membantu percepatan program-program prioritas. Angkatan yang melaksanakan Kuliah Kerja Nyata Pertanian-Praktik Tata Laksana Pertanian membuat usulan untuk nama taruna ditempatkan kantor pertanian mana, akan tetapi hasil akhir tetap mengikuti kebijakan dari Sekolah Tinggi Pertanian Nasional. Sebagian kantor pertanian ada yang sudah menunjuk nama taruna tertentu dan bersurat secara resmi ke Sekolah Tinggi Pertanian Nasional untuk permintaan bantuan tenaga dari taruna. Di Kantor Pertanian Kota Kediri sendiri diprioritaskan untuk taruna yang berdomisili di Jawa Timur agar memudahkan akses ke lokasi Kuliah Kerja Nyata Pertanian-Praktik Tata Laksana Pertanian. Taruna yang melaksanakan Kuliah Kerja Nyata Pertanian-Praktik Tata Laksana Pertanian di Kota Kediri berasal dari Kabupaten Kediri 2 taruna, Kota Madiun 1 Taruna, dan Kabupaten Ngawi 1 taruna.

Pada 1,5 bulan pertama taruna dari Sekolah Tinggi Pertanian Nasional ditempatkan di seksi Infrastruktur Pertanian dan diperbantukan untuk melakukan penataan bidang pada 4 kelurahan yang menjadi prioritas untuk dijadikan kelurahan lengkap yakni kelurahan Kemas, Jagalan, Pocanan, Ringinanom. Pada bulan berikutnya taruna Sekolah Tinggi Pertanian Nasional dirotasi pada seksi 2,3,4,5 yang pada tiap seksi tersebut diperbantukan untuk melaksanakan validasi tekstual Bidang Tanah. Mahasiswa Institut Teknologi Surabaya sendiri selama 2 bulan diperbantukan untuk melaksanakan validasi tekstual bidang tanah baik yang sudah mati ataupun yang masih aktif. Bantuan dari kantor wilayah sendiri dimanfaatkan oleh kantor pertanian untuk dapat fokus pada pendeklarasian kelurahan lengkap.

B.3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia diupayakan untuk memastikan dan memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk 2 orang sumber daya manusia baru yang berasal dari alumni Diploma 1 Pengukuran dan Pemetaan Kadastral dari Sekolah Tinggi Pertanian Nasional, pengembangan dilakukan dengan orientasi pada lingkungan kerja termasuk pengenalan kepada sumber daya manusia yang sudah ada. Untuk sumber daya manusia yang lama dilakukan dengan program-program pembinaan tenaga kerja. Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di Kantor Pertanian Kota Kediri sendiri adalah dengan mengadakan pelatihan/sosialisasi untuk pelaksanaan teknis validasi tekstual Buku Tanah yang diikuti para petugas yang ditunjuk. Ketika ada problematika pada pelaksanaan validasi maka koordinator yang dalam hal ini juga sebagai admin Komputerisasi Kegiatan Pertanian di kantor pertanian, langsung memberikan petunjuk kepada

para petugas validasi. Petugas validasi persil dari kantor pertanian pada dasarnya sudah memiliki kompetensi mulai dari pengunduhan persil, mereposisi persil, mengupload persil, memetakan/menggambar bidang-bidang tanah yang sudah terdaftar, serta memperbaiki bidang yang terdapat gap maupun overlap sehingga tidak dilakukan pelatihan dalam proses validasi persil tersebut akan tetapi tetap dilakukan bimbingan apabila terjadi permasalahan. Selain itu beberapa program yang dilaksanakan dalam rangka peningkatan sumber daya manusia salah satunya dengan mengundang pihak ke 3 yakni terra *computer system* Kediri untuk mendukung program pelatihan singkat aplikasi Microsoft Office yang diikuti oleh beberapa Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri dan Pegawai Negeri Sipil yang ditunjuk Kantor Pertanian Kota Kediri. Program *measurement briefing simulation* yang dilaksanakan oleh seksi Infrastruktur Pertanian diikuti oleh seluruh pegawai di seksi ini, yang berlangsung di sekitar Kantor Pertanian Kota Kediri, dimana pengarahan diberikan oleh salah satu pegawai Kantor Wilayah Badan Pertanian Nasional Provinsi Jawa Timur.

B.4. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan tenaga kerja terkait dengan pemberian *reward* pada kinerja. Setiap tenaga kerja punya motif yang berbeda, untuk mengakomodasi hal tersebut organisasi perlu melakukan pemeliharaan tenaga kerja yang berupa pemberian keuntungan maupun kompensasi. Pemberian penghargaan dan bentuk perhatian dapat berupa asuransi kesehatan maupun kecelakaan kerja, cuti bergaji pelayanan kesehatan gratis dan lain-lain. Kompensasi diberikan yakni berupa uang, barang, atau sejenisnya yang juga sering disebut intensif. Program yang dapat dilakukan suatu organisasi berkaitan dengan kompensasi yakni tingkat upah/pendapatan, berapa upah yang diberikan sesuai pekerjaan yang dilaksanakan, begitu juga struktur penggajian yaitu tingkatan upah yang diberikan oleh organisasi/perusahaan tersebut. Pemberian benefit berupa pemberian penghargaan baik itu untuk internal pegawai kantah dan eksternal kantah yakni kepada BKO dari 11 Kantor pertanian Seluruh Jawa Timur.



Gambar.3. Pemberian Penghargaan kepada Petugas Pelaksana Program Kelurahan Lengkap
Sumber: Dokumen Kantor Pertanian Kota Kediri, 2020

Pada tahun 2020, ada 3 orang pegawai yang mendapatkan penghargaan yakni 2 orang aparatur sipil negara dan 1 orang pegawai pemerintah non pegawai negeri. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang mempunyai loyalitas tinggi dimana penilaian dilakukan oleh pejabat di Kantor Pertanahan Kota Kediri. Penghargaan yang diberikan berupa piagam penghargaan dan hadiah berupa barang. Pada tahun 2020 penghargaan juga diberikan kepada pegawai yang dapat menyelesaikan jumlah validasi buku tanah terbanyak. Hal ini dilakukan untuk memacu para pegawai agar dapat menyelesaikan tugas validasi buku tanah sesuai target yang tersisa. Penghargaan tersebut diberikan pada saat dilaksanakan apel pagi yang dihadiri oleh seluruh pegawai kantor pertanahan kota Kediri.



Gambar 4. Pemberian *reward* kepada pegawai yang mempunyai loyalitas yang tinggi

B.5. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Pemanfaatan sumber daya manusia adalah tahapan terakhir dalam proses manajemen sumber daya manusia. Tahapan ini biasanya dapat dilakukan melalui beberapa program agar dapat memastikan sumber daya manusia yang ada sesuai dengan perencanaan strategis. Program yang dapat dilakukan berupa promosi atau pemindahan ke posisi yang lebih tinggi, transfer yakni pemindahan sumber daya manusia ke seksi yang lain, separasi yang merupakan upaya pemindahan lingkungan kerja tertentu dari tenaga kerja ke lingkungan kerja yang lain. Proses pemanfaatan sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Kediri dilaksanakan melalui pemindahan sumber daya manusia ke seksi lain atau biasa disebut rotasi. Tiap seksi menasar pada pegawai pemerintah non pegawai negeri. Hal ini dilakukan rutin setiap tahun.

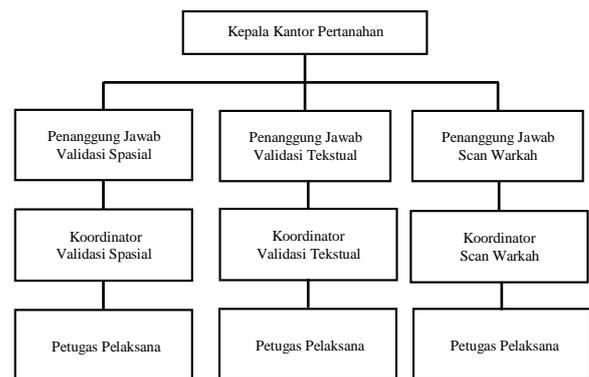
Rotasi dilakukan khususnya pada petugas loket dan sekretaris pribadi kepala kantor. Mutasi terjadi pada 2020. Terdapat 2 pejabat eselon 4 Kantor Pertanahan Kabupaten Kediri yang dimutasi yakni Kepala Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah yang dimutasi ke Kantor Pertanahan Kota Batu serta Kepala Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan yang dimutasi ke Kantor Pertanahan Kabupaten Kediri. Pejabat Fungsional sebanyak 6 orang yang dimutasi di luar Kantor Pertanahan Kota Kediri. Mutasi para pejabat merupakan kebijakan dari Kementerian Pusat.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber daya Manusia pada Program Kelurahan Lengkap

Agar suatu program dapat berhasil, terdapat prakondisi atau faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengacu pada Tahir (2014), faktor tersebut terdiri dari: struktur birokrasi, sumber daya, disposisi, dan komunikasi.

C.1. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi terkait dengan pengorganisasian. Struktur Organisasi Kelurahan Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri didasarkan pada Surat Keputusan Kepala Kantor Pertanahan Kota Kediri nomor: 58/KEP-35.71/III/2020 tentang revisi ke-2 susunan panitia adjudikasi, satuan tugas fisik, satuan tugas yuridis dan satuan tugas administrasi Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap Kota Kediri Tahun Anggaran 2020.



Gambar 5. Struktur Organisasi Kelurahan Lengkap

Berdasarkan Surat Keputusan tersebut Panitia Adjudikasi dibantu oleh satgas fisik, yuridis, dan administrasi. Satgas fisik pada panitia adjudikasi pendaftaran tanah sistematis lengkap juga ditugaskan dalam pelaksanaan validasi persil/bidang tanah, dimana penanggung jawabnya adalah Kepala Seksi Survei dan Pemetaan yang dibantu oleh para petugas pelaksana dari ASN atau ASK di Seksi Survei dan Pemetaan yang berjumlah 17 orang, sedangkan untuk validasi tekstual dan scan warkah diberikan tanggung jawab kepada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran Tanah dan satgas yuridis dimana koordinatornya adalah 1 orang penata pertanahan pertama dari seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, 1 orang penata pertanahan pertama dari seksi pengendalian dan penanganan sengketa, yang merupakan anggota dari satgas yuridis, salah satu koordinator validasi tekstual merupakan admin komputerisasi kegiatan pertanahan Kantor Pertanahan Kota Kediri. Validasi tekstual dikerjakan oleh sebagian besar ASN maupun pegawai pemerintah non pegawai negeri tiap seksi di Kantor Pertanahan Kota Kediri karena tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya manusia dari seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran yang jumlah personilnya hanya 11 orang, perlu dilakukan langkah percepatan dengan melibatkan seksi yang lain. Pekerjaan scan warkah, bidang tanah, surat

ukur dilaksanakan pihak ke-3 dimana anggarannya berasal dari Kanwil Provinsi Jawa Timur, dari sumber daya manusia kantah hanya membantu menyiapkan warkah, bidang tanah, surat ukur yang akan dikerjakan.

Adhocracy ialah suatu bentuk di luar struktur birokrasi. Adhocracy dibentuk untuk menyelesaikan masalah dengan cepat pada sebuah organisasi, dan diisi oleh para profesional, dan bersifat sementara. Adhocracy dibutuhkan apabila permasalahan yang terjadi bersifat extra dan juga butuh penanganan yang ekstra pula dengan tujuan khusus. Adhocracy ini ditugaskan pada Kantor Pertanahan Kota Kediri yang disebut dengan "Bawah Kendali Operasi (BKO)". Bantuan Eksternal yang berasal dari Kantah se-Jawa Timur merupakan bantuan yang bersifat sementara dalam artian dibentuk untuk menangani masalah dengan cepat dan berisikan orang yang sudah berpengalaman dalam program kelurahan lengkap. Berdasarkan surat dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur Nomor: PR.01.01/1421-35/X/2020 ditunjuklah 11 kantah di Jawa Timur untuk meningkatkan Nilai Desa Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri. "BKO" perlu dilaksanakan sebagai langkah terobosan kebersamaan yang konstruktif seluruh Kantor Pertanahan untuk kerja terbaik Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Jawa Timur. Bantuan dari 11 Kantah tersebut berupa dukungan 5 M (Man, Material, Money, Methods, Management), untuk penyelesaian Desa Lengkap dengan target sebanyak 30 Penetapan Lokasi di Kantor Pertanahan Kota Kediri, penyelesaian target bantuan dikerjakan dalam waktu 14 hari dan dimulai pada tanggal 15 Oktober 2020.

Penunjukan 11 kantor pertanahan ini sendiri didasari oleh capaian kinerja pendaftaran tanah sistematis lengkap yang nilainya sudah baik. Sementara capaian kinerja pendaftaran tanah sistematis lengkap Kantor Pertanahan Kota Kediri berada peringkat paling bawah se-Jawa Timur dengan nilai kuantitas sebesar 99,6, nilai kualitas 14,4 dimana keseluruhan kinerja PTSL kantah kota Kediri 57 dan masih dibawah rata-rata kinerja Jawa Timur maupun kinerja Nasional. Penunjukkan sumber daya manusia dari 11 kantor pertanahan tersebut diserahkan pada kantor pertanahan masing-masing, personil yang dikirim dengan mempertimbangkan jumlah penetapan lokasi yang akan dikerjakan di Kantor Pertanahan Kota Kediri.

"Bawah Kendali Operasi/BKO" ini ditugaskan selama 14 hari, diharapkan bantuan sementara yang dalam waktu singkat tersebut dapat membantu Kantah Kota Kediri karena melihat rekam jejak dari 11 Kantah se Jawa Timur itu sudah tidak diragukan lagi dalam melaksanakan Desa/Kelurahan Lengkap. 11 Kantah "BKO" dibebaskan untuk melaksanakan target yang sudah dibebankan sesuai dengan cara masing-masing yang sudah berhasil mereka lakukan di Kantahnya sendiri. Pembagian penetapan lokasi "BKO" mempertimbangkan faktor jarak, dimana masing-masing kantah dibagi ke dalam kelurahan yang berbatasan untuk memudahkan dalam koordinasi. Faktor kedua yakni dilihat dari kesamaan karakter

wilayah, contohnya untuk Kantor Pertanahan Surabaya II diberi kelurahan yang memiliki karakteristik wilayah perkotaan. Faktor ketiga adalah banyaknya personil yang dikirimkan tiap kantah apabila personil yang dikirimkan lebih banyak maka lokasi yang diberikan juga banyak atau kelurahan yang wilayahnya luas.

C. 2. Sumber daya

Indikator sumber daya adalah staf dan fasilitas/sarana prasarana. Kantor Pertanahan Kota Kediri merupakan kantor pertanahan tipe B. terkait dengan staf, kondisi Sumber Daya Manusia yang ada pada Kantor Pertanahan Kota Kediri berjumlah 37 Pegawai Negeri Sipil, 22 Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri dan 3 Asisten Surveyor Berlisensi pada Seksi Survei dan Pemetaan. Jenjang pendidikan ASN adalah pendidikan S2 ilmu hukum sebanyak 4 orang, 1 orang S2 administrasi publik. Pada jenjang sarjana/Diploma IV sebanyak 21 orang baik dari geodesi, ilmu administrasi, ilmu hukum dan Diploma IV Pertanahan Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional. Pendidikan terakhir untuk lulusan D1 sebanyak 2 orang yang menjabat juga sebagai petugas ukur. Sementara itu, untuk jenjang Sekolah Lanjutan Tingkat Atas berjumlah 9 orang. Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri dengan jenjang pendidikan sarjana sebanyak 10 orang, Sekolah Menengah Atas sederajat sebanyak 9 orang, Sekolah Menengah Pertama sebanyak 2 orang dan Sekolah Dasar 1 orang.

Sementara itu terkait fasilitas, Kantor Pertanahan Kota Kediri memiliki 1 (satu) bangunan gedung dua lantai. Lantai satu dipergunakan untuk loket, ruang mediasi, ruang subbagian tata usaha, ruang seksi pengendalian dan penanganan sengketa, ruang seksi penataan dan pemberdayaan, ruang seksi pengadaan tanah, ruang arsip buku tanah, koperasi, musholla dan tempat parkir, sedangkan di lantai dua dipergunakan untuk ruang kepala kantor, ruang rapat, ruang seksi survei dan pemetaan, ruang seksi penetapan hak dan pendaftaran tanah, aula, dan ruang arsip gambar ukur dan surat ukur.

Dalam konteks sumberdaya, satu hal yang dirasa belum memadai adalah persoalan dukungan anggaran. Ketiadaan anggaran di daftar isian pelaksanaan anggaran Kantor Pertanahan Kota Kediri untuk melaksanakan Program Kelurahan Lengkap adalah salah satu penyebab sulitnya pemberian insentif kepada para pelaksana kebijakan sebagaimana dituturkan:

"Memang untuk anggaran kelurahan lengkap tidak ada, kita hanya bisa sebatas mensupport makan dan minum, tapi masak makan dan minumannya masak dihitung, untuk pemberian insentifnya kemarin dari ibu Kepala Kantor seperti penghargaan ke BKO juga kemarin". (Ninda, 37, koordinator validasi persil).

Anggaran yang ada hanya untuk kinerja kuantitas yakni Peta Bidang Tanah, Sertipikat Hak Atas Tanah, dan Kluster 4. Sementara untuk kegiatan validasi tekstual maupun validasi persil tidak ada pos anggaran, sementara scan warkah/digitalisasi dokumen warkah

adalah anggaran dari Kantor Wilayah Badan Pertanahan Provinsi Jawa Timur sebanyak 98.000 dokumen dengan pagu anggaran sebesar Rp.1.960.000.

C.3. Sikap Pelaksana Program Kelurahan Lengkap

Kecenderungan sikap para petugas pelaksana kelurahan lengkap bisa dilihat dari komitmen maupun tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator dan petugas pelaksana kelurahan lengkap melihat target yang tinggi untuk dapat menyelesaikan 41 kelurahan dan juga para petugas pelaksana yang juga sebagai petugas ukur kegiatan rutin kantah harus merelakan pekerjaan pengukuran dikesampingkan terlebih dahulu karena memang difokuskan pada kelurahan lengkap.

Target yang tinggi pada akhirnya memiliki konsekuensi pada jadwal kerja yang sangat ketat. Kondisi ini menyebabkan sudah hampir setahun, petugas pelaksana tidak melakukan pengukuran di lapangan. Hal serupa dituturkan oleh Ninda (37 tahun). Pekerjaan rutin pada akhirnya harus dialihkan pada petugas yang lain. Semua ini tentu saja diupayakan agar pekerjaan rutin dan program prioritas (kelurahan lengkap) tetap bisa berjalan.

Demi memenuhi target kelurahan lengkap kota Kediri petugas harus melaksanakan 'Kerja Ceria' atau biasa disebut lembur di hari kerja. Tidak hanya itu pada Sabtu dan Minggu apabila target belum terpenuhi juga maka dilaksanakan 'Wisata Kerja'. Kegiatan 'Kerja Ceria' dan 'Wisata Kerja' tersebut diikuti oleh seluruh penanggung jawab, koordinator, dan juga petugas pelaksana, dan merupakan bahan laporan Kepala Kantor kepada Kanwil Provinsi Jawa Timur bahwa untuk memenuhi target yang ditetapkan harus dilakukan 'Kerja Ceria' dan 'Wisata Kerja' pada tiap kantah. Kegiatan 'Kerja Ceria' dan 'Wisata Kerja' sendiri tidak dilaksanakan rutin tiap hari atau akhir pekan akan tetapi melihat dari capaian kantah kota Kediri itu sendiri. Pemberian kompensasi untuk kegiatan 'Kerja Ceria' dan 'Wisata Kerja' untuk petugas pelaksana adalah memberi jatah makan untuk setiap lembur yang dilaksanakan. Berbeda dengan sektor swasta, aturan terkait kerja lembur diatur dalam Pasal 81 angka 22 Undang-Undang No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang mengubah ketentuan Pasal 78 ayat (1) Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan apabila pengusaha mempekerjakan buruh/pekerja di luar waktu kerja maka ada syarat yang dipenuhi yaitu: a. Ada persetujuan dari buruh/pekerja; b. dalam 1 hari waktu lembur dibatasi maksimal 4 jam dan 18 jam dalam seminggu. Pasal 78 ayat 2 menyebutkan pengusaha yang mempekerjakan buruh/pekerja lebih dari waktu kerja wajib membayar upah kerja lembur. Adanya sanksi kepada pengusaha apabila melanggar ketentuan tentang jam kerja lembur seperti diatur dalam pasal 81 angka 66 Undang-Undang Cipta kerja yang mengubah

pasal 188 ayat (1) Undang-Undang Ketenagakerjaan yakni ada sanksi berupa denda minimal 5 juta dan maksimal 50 juta.

Hal di atas menunjukkan bahwa petugas pelaksana memiliki tanggungjawab yang baik dalam melaksanakan kewajibannya terlihat dari capaian pendaftaran tanah sistematis lengkap keseluruhan baik kinerja kuantitas maupun kelurahan lengkap Kota Kediri, meskipun masih diperlukan perhatian yang tinggi sebagai tindak lanjut tanggung jawab yang telah dilaksanakan.

C.4. Model Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan koordinator spasial maupun tekstual program kelurahan lengkap, model komunikasi yang digunakan yakni secara formal dan informal. Komunikasi secara formal dilaksanakan dalam keadaan resmi dan dilaksanakan pada waktu tertentu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi atau mengevaluasi progress tiap kegiatan yang sudah dilakukan. Komunikasi secara formal dilakukan seperti pada saat apel pagi maupun rapat-rapat internal untuk evaluasi kinerja nilai desa lengkap. Sedangkan komunikasi informal dilakukan melalui interaksi yang terjadi ketika mengkoordinasikan pelaksanaan kelurahan lengkap, tindakan pemecahan masalah secara spontan ketika menemui problem saat mengerjakan validasi tekstual/spasial hal tersebut terjadi secara spontan, serta melalui *grup whatsapp*.

Media yang sering dipakai dalam komunikasi adalah grup whatsapp. Koordinator spasial memanfaatkan grup yang sudah ada yakni grup internal Seksi Survei dan Pemetaan yang anggotanya adalah semua pegawai di seksi tersebut. Untuk mengkoordinasikan validasi tekstual dibentuk grup baru yang beranggotakan para pelaksana tugas validasi tekstual. *Grup whatsapp* digunakan sebagai sarana update progres kelurahan lengkap, problem solving terkait teknis pelaksanaan kelurahan lengkap, serta wadah berdiskusi dan informasi antar petugas pelaksana. Media grup Whatsapp dipilih karena untuk mempercepat penyampaian informasi maupun komunikasi antar para penanggung jawab, koordinator dan petugas pelaksana. Jika ada suatu masalah oleh salah satu petugas pelaksana kemudian koordinator memberikan solusi maka apabila terjadi permasalahan serupa para petugas yang lainnya sudah dapat memecahkannya tanpa perlu bertanya lagi permasalahan yang sama, karena sudah dibahas cara mengatasinya dalam grup tersebut.

Pelaksanaan kegiatan kelurahan lengkap sudah dapat dipahami secara teknis, karena kegiatan validasi tekstual buku tanah memang sudah dilaksanakan dari tahun sebelumnya dimana kantah kota Kediri masih menggunakan *software autoklik* untuk melaksanakan validasi tekstual, begitu pula terkait validasi persil, dimana petugas pelaksana memang sudah sehari-hari mengerjakan kegiatan seperti penataan bidang, penggambaran, mereposisi bidang, maupun pembenahan bidang yang masih terdapat gap maupun

overlap. Semakin tahun aturan semakin ketat, dimana pada tahun ini pada juknis pendaftaran tanah sistematis lengkap tahun 2020 ada syarat dan ketentuan untuk dapat mendeklarasikan kelurahan lengkap seperti persil tervalidasi ≥ 95 , buku tanah tervalidasi ≥ 98 , bidang tanah deliniasi ≤ 10 , tidak ada gap. Juknis kota lengkap tahun 2019 untuk dapat mendeklarasikan kelurahan lengkap belum menyebutkan syarat-syarat tersebut.

Perintah yang telah disampaikan harus jelas dan konsisten untuk dapat dijalankan, apabila sering berubah maka akan timbul kebingungan bagi pelaksana kebijakan. Pada kegiatan validasi tekstual buku tanah ada inkonsistensi perintah dan menyebabkan para petugas pelaksana bekerja 2 kali. Dimana pada awal pelaksanaan kegiatan perintah yang diberikan adalah dengan memvalidasi semua buku tanah tanpa melakukan pengentrian pada catatan-catatan di buku tanah. Kendala yang dihadapi pada metode tersebut jelas akan menghambat pengajuan deklarasi kelurahan lengkap, yang pada akhirnya semua validasi yang telah dilakukan sebelumnya harus dibenahi dengan melakukan pengentrian sesuai catatan-catatan pada fisik buku tanah, hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam mencari bidang yang masih aktif maupun yang sudah mati.

IV. SIMPULAN

Sebagai instansi pelayanan, kantor pertanahan kabupaten/kota adalah ujung tombak Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, karena secara langsung berhubungan dengan masyarakat. Optimal tidaknya pelayanan kepada masyarakat dapat diukur dari optimal tidaknya kantor pertanahan kabupaten/kota melakukan pelayanan pertanahan. Masing-masing kantor pertanahan, tingkat kesibukannya berbeda-beda. Oleh karena itu kebutuhan dari masing-masing kantor harus berbanding lurus dengan tingkat kesibukan kantor tersebut. Dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Kediri, penilaian kinerja dilakukan dengan memberikan *feedback* dan evaluasi mengenai prestasi pegawai sesuai dengan beban tugas yang diperlukan untuk selanjutnya dapat diberikan rewards bagi yang berprestasi dan punishment untuk yang berkinerja tidak sesuai.

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dalam lima proses. Pertama adalah perencanaan sumber daya manusia. Dalam perencanaan sumber daya manusia, kompetensi sumber daya manusia. yang ada disesuaikan dengan kualifikasi tugasnya serta kondisi sumber daya manusia. di Kantor Pertanahan Kota Kediri. Kedua, penyediaan sumber daya manusia. Penyediaan sumber daya manusia dilakukan baik dari internal maupun bantuan dari eksternal kantar. Ketiga, pengembangan sumber daya manusia. Proses pengembangan sumber daya manusia. dilakukan melalui orientasi terhadap tugas yang akan diemban. Keempat, pemeliharaan sumber daya manusia. Pemeliharaan sumber daya manusia diberikan dalam skema apresiasi. Apresiasi diberikan berupa

penghargaan kepada karyawan. Dalam hal ini, ketiadaan anggaran pada daftar isian pelaksanaan anggaran kantor pertanahan menjadi salah satu kendala. Kelima, pemanfaatan sumber daya manusia. Proses pemanfaatan sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Kediri dilaksanakan melalui pemindahan sumber daya manusia ke seksi lain atau biasa disebut rotasi tiap seksi yang menasar pada pegawai pemerintah non pegawai negeri hal ini dilakukan memang rutin tiap tahun bukan disebabkan nilai desa lengkap semata.

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan program Kelurahan lengkap yaitu: struktur birokrasi, sumber daya, sikap pelaksana dan model komunikasi. Struktur birokrasi masih bersifat instruktif dimana otoritas dan inisiatif utama masih berada pada mereka yang berada di posisi tertinggi di dalam struktur, Hal ini dilakukan misalnya dari pelibatan sumber daya manusia eksternal di dalam pelaksanaan program. Terkait dengan sumberdaya, terdapat kendala yang masih menjadi penghambat pelaksanaan program Kelurahan Lengkap yaitu ketiadaan anggaran. Sementara itu untuk sikap pelaksana Program Kelurahan Lengkap di Kantor pertanahan Kota Kediri, sudah cukup memadai. Pelaksana memiliki tanggung jawab yang baik dalam melaksanakan kewajibannya. Hal ini terlihat dari capaian pendaftaran tanah sistematis lengkap yang keseluruhannya baik secara kuantitas maupun kualitas (nilai desa lengkap) Kota Kediri. Terakhir terkait dengan komunikasi, model yang digunakan yakni secara formal dan informal. Komunikasi secara formal dilakukan seperti pada saat apel pagi maupun rapat-rapat internal untuk evaluasi nilai desa lengkap. Sementara itu, komunikasi informal dilakukan melalui interaksi yang terjadi ketika mengkoordinasikan pelaksanaan program kelurahan lengkap, tindakan pemecahan masalah secara spontan ketika menemui problem saat mengerjakan validasi tekstual/spasial hal tersebut terjadi secara spontan, serta melalui grup WA.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terima Kasih disampaikan kepada Kepala Kantor Pertanahan Kota Kediri yang telah mendukung terlaksananya penelitian lapangan untuk sumber tulisan ini dan kepada seluruh informan yang sudah terlibat untuk memberikan data yang diperlukan.

VI. REFERENSI

- Albert, Budi S.T, Irma, B. (2018). Sumber Daya Manusia sebagai Faktor Penunjang Kesuksesan Kerjasama 'Sister City' Semarang-Brisbane. *Majalah Ilmiah*. 16 (2), 80-93.
- Dinan, A.M. & Setiawan, A. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Implementasi Kebijakan Pendaftaran Tanah Sistematis

- Lengkap di Badan Pertanahan Nasional Kota Malang. *Senabisma*. 6 (7), 1-6.
- Faustino, C. (2003). Manajemen sumber daya manusi, Andi Offset, Yogyakarta.
- Fauziah, A.A. (2018). 'Pemetaan kelurahan lengkap dalam menunjang pendaftaran tanah sistematis lengkap di kelurahan lembang, kecamatan bangga, kabupaten majene, provinsi sulawesi barat', Skripsi. Program Diploma IV Pertanahan. Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional. Tidak Diterbitkan.
- Giovanni A, Palermo, A. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems. *Journal of Organizational Change Management*. 24 (1), 90 – 111.
- Muryono, S., Fauzimar, Kusmiarto. (2015). *Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia berdasarkan Tipologi Kantor Pertanahan*. Yogyakarta, STPN Press.
- Fuad, N., Adolfini., Trang, I. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Daya Saing terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. 5(2), 1653-1553.
- Hoar, M.R., Kurniawan, I.S, Herawati, J. (2021). Kinerja Karyawan: Peran Kualitas Sumber Daya Manusia, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Sains*. 6(2), 476-481.
- Husaini, A. (2017). 'Peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi'. *Jurnal Warta*. 51.
- Ifediora, C.O. & Keke, O.V. (2019) Human Resources Management Practices and Real Estate Project Management Succes in Awka South L.G.A Anambra State. *International Journal of Civil Engineering, Construction and Estate Management*. 7(2), 1-15.
- Irianto, J. (2011). 'Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik'. *Jurnal Unair*, 24, 4, 281-291.
- Ayu, I.K. (2019). Kepastian Hukum Penguasaan Tanah Melalui Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Kota Batu. *Mimbar Hukum*. 31(3), 338-351.
- Ngadi & Abdurahim, A.Y. (2009). Perspektif Sumber daya Manusia Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah. *Jurnal Kependudukan Indonesia*. 4(2), 79-86.
- Nur, W.S., Meigawati, D., Sampurna, R.H. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi. *Dinamika Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*. 7(2), 364-276.
- Osibanjo, A.O. & Adenji, A.A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Lagos: Pumark Nigeria Limited.
- Pratiwi, W.O. R. (2018). 'Korelasi kinerja pegawai terhadap keberhasilan pendaftaran tanah sistematis lengkap (ptsl) tahun 2017 di kantor pertanahan Kabupaten Semarang'. Skripsi. Program Diploma IV Pertanahan, Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional.
- Sari, CY., Suparwi, Satiti, E.N. (2020). Pengaruh Performance Appraisal, Reward, dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan the Alana Hotel & Convention Center Solo. *Jurnal Pariwisata Indonesia*. 15(2), 8-23.
- Sebastian, E. (2015). Peningkatan Peranan SDM Pertahanan Nasional Guna Menghadapi Perang Generasi Keempat. *Jurnal Pertahanan*. 5(1), 109-128.
- Silalahi, L.M. (2022). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*. 3(3), 257-269.
- Somu, H., Halid H. Nasurdin A.M, Lim, Y.Y. (2020). Human Resource Management Practices (Training and Development, Performance Appraisal, and Reward System) as Latent Predictors of Job Performance: A Technology-Based Model Development. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 141, 42-47.
- Sule, Tisnawati E, Saefullah K. (2005). *Pengantar Manajemen I*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Supono, T.A., Askafi, E. (2020). POAC Sebagai Strategi SDM dalam Percepatan Program PTSL pada BPN Kabupaten Kediri. *Commodities*. 1(1), 43-62.
- Suriyanto, M., Munir, A.M. (2021). Strategi Percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Provinsi Kepulauan Riau Melalui Pendekatan Analisis Portofolio. *Jurnal Pertanahan*. 11(1), 23-39.
- Tahir, A. (2014). *Kebijakan publik dan transparansi penyelenggaraan pemerintah daerah*. Alfabeta, Bandung.
- Tewu, M.E. (2015). Peranan Sumber Daya Manusia Meningkatkan Aktivitas Kelompok Tani di Desa Tember. *Acta Diurna*, 4(3), 1-16.
- Thuy, N., & Trinh, E. (2020). Human Resource Development: Overview of the Performance Evaluation and Performance Appraisal viewpoints. *Journal La Bisecomman*, 1(5), 15-19. <https://doi.org/10.37899/journallabisecomman.v1i5.268>