**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Perubahan dan perkembangan lingkungan di wilayah Bandung Raya, yaitu meliputi Kabupaten Bandung, Kabupaten Bandung Barat, Kota Cimahi dan Kota Bandung telah mendorong untuk dipenuhinya sarana dan prasarana lembaga atau instansi sebagai wujud upaya mengimbangi pertumbuhan dinamika tuntutan masyarakat, terutama pada jaminan kejelasan, legal formal, legalitas dan keabsahan kepemilikan tanah maupun pemanfaatan tanah, baik untuk keabsahan kepemilikan atas tanah secara pribadi maupun untuk penggunaan pembangunan ekonomi, sosial budaya masyarakat di Wilayah Bandung Raya.

Pengaturan pengelolaan yang berkaitan dengan pertanahan untuk pemenuhan kebutuhan legalitas tanah sangat diperlukan sarana dan prasarana yang memadai, baik kualitas, kuantitas maupun waktu pada operasionalisasi teknis telah dilaksanakan oleh pemerintah. Sikap tanggap pemerintah terhadap aspirasi masyarakat telah dibuktikan secara nyata. Hal ini ditandai dengan penerbitan kebijakan pengelolaan administrasi pertanahan, sebagaimana telah ditetapkan dalam kebijakan, yaitu pada Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 Tentang Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, sebagai berikut : Sesuai dengan Kebijakan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2006 Badan Pertanahan Nasional bertugas membantu Presiden dalam mengelola dan mengembangkan bidang pertanahan, baik berdasarkan Undang-undang Pokok Agraria maupun peraturan perundang-undangan lain yang meliputi pengaturan penggunaan, penguasaan dan pemilikan tanah, pengurusan hak-hak tanah, pengukuran dan pendaftaran tanah dan lain-lain yang berkaitan dengan masalah pertanahan berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Presiden.

Memperkenalkan pengakuan hukum atas kepemilikan, serta memperbolehkan bukti non-dokumenter sebagai basisnya. Masyarakat yang telah mengelola suatu lahan dalam waktu yang lama, umumnya telah menginvestasikan waktu dan sumber daya mereka pada tanah tersebut. Tetapi, hanya pemilik tanah yang mempunyai bukti kepemilikan yang dapat menerima perlidungan hukum, walaupun sertifikasi pertanahan di Indonesia hanya mencakup 20% dari lahan yang ada. Pengakuan atas kepemilikan berdasar penempatan lahan, serta berbagai bukti informal lainnya, seperti bukti pembayaran pajak ditambah dengan pengakuan dari para tetangga, misalnya, dapat meningkatkan jaminan terhadap kepemilikan oleh masyarakat.

Beragam daya guna lahan tanah, termasuk untuk lahan milik pemerintah, lahan hutan, pertambangan dan lahan bukan hutan, merupakan suatu yang patut dipertimbangkan. Dengan demikian, duplikasi dokumentasi dapat dikurangi, serta meningkatkan skala ekonomis dengan menggabungkan administrasi pertanahan dan pajak pertanahan. Hal ini, dapat menghilangkan potensi mispersepsi, konflik antara Kantor Pertanahan Nasional (BPN) dengan Departemen Kehutanan dan mendorong pada aktivitas monitoring dan pemberlakuan peraturan menjadi lebih efektif.

Landasan kebijakan pengelolaan bidang pertanahan, yaitu pada pasal 33 ayat (3) Undang-undang dasar 1945 yang menyatakan bahwa : “Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Pengelolaan administrasi pertanahan merupakan upaya untuk penataan, penjaminan validitas tanah yang benar tentunya dapat mewujudkan kemanfaatan tanah dalam bidang ekonomi yang dapat digunakan sebagai lahan pertanian, perkebunan, perumahan dan pemanfaatan yang lainnya yang berdaya guna dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hal ini, tentunya perlu adanya kebijakan yang populis sesuai dengan pertumbuhan perkembangan dinamika kebutuhan masyarakat pada bidang pertanahan. Respon dari pemerintah dimaksud merupakan wujud akuntabilitas terhadap publik, yaitu melalui pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Terpenuhinya kebutuhannya masyarakat di tingkat kota maupun di tingkat kabupaten khususnya pada kepemilikan dan penggunaan serta pendokumentasian keabsahan tanah melalui pengelolaan pelayanan adminitrasi pertanahan telah dilakukan oleh pemerintah secara aktif responsif melalui Program Larasita dengan landasan kebijakannnya melalui Peraturan Kepala Kantor Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor : 18 Tahun 2009 Tentang Larasita Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. Dengan ketentuan-ketentuan kebijakan yang menegaskan pokok-pokok pertimbangan peraturan sebagai berikut :

1. Dalam rangka mendekatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan Nasional Republik Indonesia kepada masyarakat dikembangkan pola pengelolaan pertanahan yang disebut LARASITA.
2. LARASITA sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan Kantor Pertanahan Bergerak.

Selain mendekatkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kantor Pertanahan Nasional dengan masyarakat. Lebih lanjut, peraturan kebijakan tersebut dijelaskan sebagai berikut :

* 1. Dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ayat (1), LARASITA mempunyai tugas pokok dan fungsi sama dengan tugas pokok dan fungsi yang berlaku pada Kantor Pertanahan.
  2. Selain melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), LARASITA juga mempunyai tugas :

1. Menyiapkan masyarakat dalam pelaksanaan pembaruan agraria nasional performa agraria); melaksanakan pendampingan dan pemberdayaan masyarakat di bidang pertanahan;
2. Melakukan pendeteksian awal atas tanah-tanah terlantar;
3. Melakukan pendeteksian awal atas tanah-tanah yang diindikasikan bermasalah;
4. Memfasilitasi penyelesaian tanah bermasalah yang mungkin diselesaikan di lapangan; menyambungkan program Kantor Pertanahan Nasional Republik Indonesia dengan aspirasi yang berkembang di masyarakat; dan
5. Meningkatkan dan mempercepat legalisasi aset tanah masyarakat.

Penataan, pelayanan, serta pengelolaan bidang pertanahan yang efektif akan mewujudkan pengelolaan yang berkualitas. lebih utamanya lagi, akan menghasilkan keuntungan bagi masyarakat maupun bagi pemerintah pada nilai kebermanfaatan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat yang memiliki bobot ekonomis sebagai sumber keuntungan pemerintah bagi investasi dalam pembangunan, terutama yang berhubungan dengan tatanan, pemanfaatan maupun pendayagunaan pada bidang pertanahan.

Pengembangan dan pengelolaan administrasi pertanahan tidaklah cukup hanya dengan ilmu maupun secara empiris, melainkan melalui pemahaman hubungan timbal balik antara manusia dan lingkungannya secara menyeluruh dengan penguatan pada aspek manusia, biaya, metode, sistem, kebijakan, sarana yang diperkuat teknologi serta peran serta masyarakat.

Pertimbangan ini berdasarkan pada kenyataan bahwa pengembangan pengelolaan administrasi pertanahan perlu dikelola secara efisien efektif, karena pengelolaan pertanahan bukanlah masalah kecil (sepele/sederhana) dan atau dapat diabaikan begitu saja. Akan tetapi, karena tidak terlihat secara nyata, tidaklah berarti bahwa kebijakan pertanahan yang kurang tepat tidak akan menimbulkan permasalahan yang cukup parah. Bahkan, permasalahan pertanahan cenderung berdampak sistemik dan berpotensi mempengaruhi berbagai aspek lainnya pada organisasi pertanahan, seperti tingginya biaya kredit dalam sistem keuangan, aksesibilitas sistem peradilan serta apresiasi dan penghargaan publik terhadap sistem hukum yang berlaku. Hal tersebut merupakan bahan dasar (landasan) agenda pemecahan masalah (*problem* *solving*) bidang pertanahan menjadi lebih penting dikarenakan diperlukan keefektifan organisasi berikut sumber-sumber daya organisasi yang diorientasikan untuk kebutuhan dan kepentingan publik.

Upaya menangani persoalan pengelolaan administrasi pertanahan pada dasarnya tidak cukup dilakukan oleh satu dua instansi saja, melainkan membutuhkan adanya keterpaduan antar instansi terkait melalui langkah-langkah integrasi yang benar-benar efektif. Bahkan, kalangan swasta dan masyarakat pun sangat dibutuhkan peran serta dan kesadarannya dalam mengantisipasi kompleksnya persoalan pengelolaan administrasi pertanahan saat ini.

Beberapa langkah telah dilakukan dalam pengelolaan administrasi pertanahan, namun belum menghasilkan keberhasilan yang tinggi. Meskipun dinamika pertanahan yang ada begitu rumit dan melewati batas-batas birokrasi tradisional, pada tingkat Pemerintah Kabupaten maupun pada tingkat Kota. Melalui Kebijakan Program Larasita telah mengambil beberapa langkah dalam memperbaiki struktur hukum memperoleh konsensus publik. Sementara itu, dibutuhkan penjabaran yang jelas dalam teknis operasional di lapangan, termasuk imbalan yang didapatkan dari segi efisiensi dan keadilan begitu tinggi dan dapat menjadi dasar dalam proses perubahan untuk menciptakan berbagai lembaga badan pertanahan yang lebih transparan, efisien, *responsible* dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*).

Kantor Pertanahan Nasional dalam hal penertiban pengelolaan administrasi pertanahan melalui administrator dan juga berbagai produk kebijakan pada dasarnya memprioritaskan kepentingan publik. Namun, sebaliknya, peran serta masyarakat dalam membangun kepentingan publik menjadi bagian penting yang teritegrasi. Dalam kaitan ini Islamy (2001:19) pada kesempatan tersebut menyatakan :

Kebanyakan warga negara menaruh banyak harapan pada administrator publiknya, yaitu dengan harapan agar mereka selalu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada publik. Untuk menjadi abdi masyarakat yang selalu memperhatikan kepentingan publik, maka administrator publik perlu memiliki semangat “kepublikan” (*the spirit of publicness*). Semangat responsibilitas administratif dan politis harus melekat juga pada diri administrator publik, sehingga ia dapat menjalankan peran profesionalnya dengan baik.

Kebijakan muncul, tiada lain merupakan wujud respon dari suatu set-kondisi tertentu untuk mewujudkan suatu set kondisi tertentu sesuai dengan harapan kepentingan publik. Oleh karenanya, dalam konteks ini kebijakan publik dan para pengambil kebijakannya harus memiliki orientasi pada kepentingan publik yang dominan. Thoha (1998 : 58) menyatakan bahwa ”kebijakan (*policy*) di satu pihak dapat berbentuk suatu usaha yang kompleks dari masyarakat untuk kepentingan masyarakat, di lain pihak *policy* merupakan suatu teknik atau cara untuk mengatasi konflik dan insentif”. Selain itu Lasswell dan Kaplan dalam Thoha (1997 : 58) mengemukakan bahwa ”*policy as projected program of goals, value, and practices*”. Kalimat di atas mengandung arti, bahwa kebijakan adalah suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan praktek-praktek yang terarah.

Implementasi kebijakan yang efektif secara teratur dan terarah akan mendorong ketepatan pencapaian tujuan secara efektif. Terkait dengan implementasi kebijakan, perlu diimbangi dengan kemampuan pelaksanan kebijakan, dengan istilah kompetensi pegawai, yaitu merupakan penyeimbang dari adanya keterpaduan atau keserasian serta kemampuan seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya. Tanpa adanya usaha meningkatkan kemampuan pegawai, maka seluruh komponen dalam organisasi tidak dapat melaksanakan seluruh tugasnya untuk mencapai tujuan dengan standar kualitas yang diharapkan.

Sumber-sumber atau potensi pegawai yang ada dalam organsiasi belum terintegrasi secara efektif dengan kompetensi pegawai yang ada dalam implementasi program atau kebijakan yang dioperasionalisasikan termasuk teknik operasional program kebijakan Larasita pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya. Dengan demikian, pentingnya implementasi kebijakan perlu diimbangi dengan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi yang merupakan sumber yang inti untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Kompetensi pegawai oleh Ruky (2003:110) disebut “kompetensi inti (*core competencies*) yaitu kelompok kompetensi yang berlaku/harus dimiliki oleh semua orang dalam organisasi”. Pendapat tersebut artinya bahwa kompetensi mempunyai peranan penting dalam kehidupan organisasi. Lebih lanjut Ruky (2003:111) menyatakan “bahwa Kompetensi ini wajib dimiliki oleh setiap pegawai, kompetensi meliputi, integritas, kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, kerjasama, serta fleksibilitas”. Artinya, kompetensi sangat menentukan efektivitas organisasi dalam mewujudkan keberhasilannya. Hal ini diperkuat melalui pemikiran yang dinyatakan oleh Steers dalam Jamin (2004:73) bahwa “efektivitas suatu organisasi sebagai kemampuan organisasi tersebut memperoleh dan menggunakan secara efisien sumber-sumber yang tersedia untuk mencapai tujuannya”.

Sulitnya mewujudkan keharmonisan, keserasian interaksi dan keterpaduan diantara kompetensi pegawai maupun organisasi dikarenakan masih terdapat sikap, perilaku dan tindakan individualis, kelompok yang belum selaras dengan teknis dan tujuan kebijakan. Hal tersebut merupakan kondisi yang harus segera diatasi dan diantisipasi, karena pada tataran pencapaian tujuan, baik rencana maupun prosesnya harus selaras dalam *rithme*, mekanisme yang sistematis, dan terintegrasi secara utuh (terpadu) antara kebijakan dengan implementasinya, kemampuan atau kompetensi sumber daya manusia dengan efektivitas organisasi. Upaya menciptakan mekanisme organisasi melalui implementasi kebijakan, kompetensi pegawai (aparatur) yang efektif dapat mendorong efektivitas organisasi ke tingkat keberhasilan organisasi secara komprehensip, khususnya pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.

Berdasarkan hasil penelitian awal (penjajagan), diketahui dari data empiris di lapangan bahwa efektivitas organisasi Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya rendah, hal ini diketahui dari indikator-indikator masalah, sebagai berikut :

1. Adaptasi organisasi rendah.

Hal ini terjadi terutama masih rendahnya dalam beradaptasi dengan lingkungan organisasi sehingga dalam implementasi program LARASITA respons masyarakat tidak antusias pada program Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya. Contohnya berbagai permohonan yang dilakukan masyarakat tidak memenuhi target.

Tabel 1.1

Jenis Permohonan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Jenis Permohonan** | **Target & Realisasi 2009** | | |
|
| **Target** | **Realisasi s.d April 2009** | **%** |
| 1 | Hak Milik | 500 | 175 | 35% |
| 2 | Hak Guna Bangunan | 100 | 52 | 52% |
| 3 | Hak Pengelolaan | 10 | 0 | 0% |
| 4 | Hak Pakai | 10 | 3 | 30% |
| **Jumlah** | | **620** | **230** | **37%** |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan fakta bahwa tingkat adaptasi organisasi rendah, hal ini membuktikan kurang adaptifnya organisasi dengan hak-hak masyarakat atas kepemilikan tanah (hak milik, hak guna bangunan, hak pengelolaan dan hak pakai) dengan target dan realisasi yang dijadikan acuan pencapaian target, yaitu dibuktikan dari rencana target jenis permohonan keseluruhan hanya tercapai 37%.

Tabel 1.2

Jenis Permohonan

| **No.** | **Jenis Permohonan** | **Target & Realisasi 2009** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|
| **Target** | **Realisasi sd April 2009** | **%** |
| 1 | Pengakuan Hak | 1460 | 354 | 24,24% |
| 2 | Pemecahan/Pemisahan Hak | 2180 | 865 | 39,68% |
| 3 | Penggabungan Hak | 40 | 8 | 20% |
| 4 | Pemberian Hak (SK) | 300 | 134 | 44,66% |
| 5 | Peningkatan Hak | 800 | 241 | 30,12% |
| 6 | Sertipikat Pengganti | 50 | 69 | 138% |
| 7 | Roya Parsial | 50 | 9 | 18% |
| 8 | Peralihan Hak dari Pemisah | 1200 | 632 | 52,66% |
| 9 | Wakaf | 10 |  | 0% |
| 10 | Perpanjangan Hak | 50 | 4 | 8% |
| 11 | Penurunan Hak | 50 | 0 | 0% |
| 12 | Ganti Nama | 10 | 0 | 0% |
| **Jumlah** | | **6200** | **2312** | **37,29%** |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011

Tabel 1.2 di atas menunjukkan fakta bahwa tingkat adaptasi organisasi rendah, hal ini membuktikan kurang adaptifnya rencana organisasi dengan target dan realisasi yang dijadikan acuan pencapaian target program kebijakan organisasi, yaitu dibuktikan dari rencana target jenis permohonan keseluruhan jumlah 6200 tidak sesuai dengan target realisasi, yaitu sejumlah 2312. Artinya, secara keseluruhan yang terealisasi sebesar 37,29%.

1. Tingkat integrasi organisasi dengan lingkungan organisasi eksternal Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya tidak jelas.

Contohnya. Sosialisasi Kebijakan LARASITA Di Wilayah Bandung Raya tidak terintegrasi dengan organisasi kelurahan maupun dengan masyarakat, dikarenakan tidak ada koordinasi, komunikasi organisasi maupun komitmen organisasi yang jelas. Hal ini, dapat diketahui dari data empiris sebagai berikut :

Tabel 1.3

Jenis Kegiatan

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **JENIS KEGIATAN** | **Target & Realisasi 2009** | | | **Keterangan** |
| **Target** | **Realisasi sd April 2009** | **%** |
| 1 | Monitoring Perolehan & Penggunaan Tanah | 50 | 0 | 0 % | Tidak tercapai |
| 2 | Pertimbangan Teknis PGT | 50 | 36 | 72% | Tercapai |
| 3 | Redistribusi Tanah | 200 | 0 | 0% | Tidak tercapai |
| 4 | Inventarisasi P4T | 1 Ds |  | 0% | Tidak tercapai |
| **Jumlah** | | **301** | **36** |  |  |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011.

Tabel 1.3 di atas menunjukkan fakta bahwa jenis kegiatan organisasi tidak tepat sasaran, hal ini membuktikan 4 (empat) jenis kegiatan, yaitu monitoring, pertimbangan teknis, retribusi dan inventarisasi terdapat ketidaksesuaian antara target dengan realiasi. Secara keseluruhan berdasarkan fakta dan data melalui tabel di atas bahwa target tidak tercapai. Tidak tercapainya target dalam realisasi atas jenis kegiatan bidang pertanahan, disebabkam tidak terintegrasinya komitmen dalam organisasi, yaitu komitmen, rencana dengan kebijakan serta komitmen pegawai atas dasar kompetensi yang dimilikinya terhadap kegiatan-kegiatan organisasi melalui implementasi kebijakan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dalam kegiatan bidang pertanahan.

Tabel 1.4

Jenis Sengketa

| **No** | **Jenis Sengketa** | **Jumlah** | | **Keterangan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Masalah** | **Penanganan/**  **Penyelesaian** |
| 1 | Pengadilan Negeri | 10 | - | Tidak terselesaikan |
| 2 | Pengadilan Tata Usaha Negara | 5 | - | Tidak terselesaikan |
| 3 | Dilingkungan POLRI | - | - | Tidak terselesaikan |
| 4 | Masalah Tanah Strategis (Tanah Ex Baru Ajak, PLTA Saguling, Kehutanan, Perkebunan, Depsos ) | 8 | 8 | Terselesaikan |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011.

Tabel 1.4 di atas menunjukkan fakta bahwa jenis kegiatan organisasi yang terkait dengan jenis sengketa di Bandung Raya belum terselesaikan, hal ini membuktikan dari 4 (empat) jenis sengketa, hanya satu jenis sengketa yang terselesaikan, yaitu masalah tanah strategis. Hal ini menunjukkan ketidak sesuaian antara target dengan realiasi penyelesaian sengketa.

Tabel 1.5

Jenis Kegiatan

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **JENIS KEGIATAN** | **Target & Realisasi** | | | **Keterangan** |
| **Target** | **Realisasi sd April 2009** | **%** |
| 1 | POKMASDARTIBNAH | 1 Ds |  | 0% | Tidak terealisasi |
| 2 | Penyuluhan Pertanahan | 1 Ds |  | 0% | Tidak terealisasi |
| 3 | Layanan LARASITA | 500 Bd |  | 0% | Tidak terealisasi |
| **Jumlah** | |  |  | 0% | Tidak tereal*is*asi |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011.

Tabel 1.5 di atas menunjukkan fakta maupun data bahwa jenis kegiatan organisasi yang terkait dengan penyuluhan pertanahan dan layanan Masyarakat dalam sertifikasi tanah belum terealisasikan sepenuhnya. Hal ini membuktikan, berdasarkan data tabel di atas menunjukkan ketidaksesuaian antara target dengan realiasi kegiatan. Hal ini membuktikan, bahwa Tingkat integrasi organisasi dengan lingkungan organisasi eksternal rendah.

Tabel 1.6

Jenis Pelayanan

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **Jenis Pelayanan (Kegiatan)** | **Target** | **Realisasi**  **s/d April 2009** | **Keterangan Hasil** |
| 1 | Pengukuran | 4. 500 Bidang | 1.362 Bidang | Tidak mencapai target |
| 2 | Pendaftaran Pertama Kali | 1.460 Bidang | 354 Bidang | Tidak mencapai target |
| 3 | Pemeliharaan Data Pertanahan | 12.000 Bidang | 3.609 Bidang | Tidak mencapai target |
| 4 | Pelayanan Informasi Pertanahan | 11.790 Bidang | 2.238 Bidang | Tidak mencapai target |

Sumber : Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya, 2011.

Tabel 1.6 di atas menunjukkan fakta bahwa jenis kegiatan organisasi yang terkait dengan pelayanan masih banyak yang tidak tercapai, hal ini membuktikan, dari 4 (empat) jenis tidak terselesaikan. Ketidaksesuaian antara target dengan realiasi pelayanan secara keseluruhan, bahwa jenis pelayanan dimaksud di atas tidak mencapai target. Dengan demikan, tingkat integrasi organisasi dengan lingkungan organisasi eksternal Kantor Pertanahan menjadi tidak jelas.

1. Motivasi organisasi rendah.

Hal ini diketahui dari hubungan perilaku organisasi Kantor BPN di Wilayah Bandung Raya dengan kelengkapan sarana dan prasarana program kebijakan tidak efektif. Contoh : Sarana Transportasi pendukung Program LARASITA di Kabupaten Bandung, di Kabupaten Bandung Barat, di Kota Cimahi, di Kota Bandung telah dipenuhi, namun tidak efektif dan pegawai sebagai pelaksana program tidak diberi insentif atau penghasilan tambahan bahkan organisasi tidak memberi *reward* (imbalan/penghargaan) terhadap bagian organisasi yang berprestasi dalam pelaksanaan program kebijakan LARASITA.

Rendahnya efektivitas organisasi yang diuraikan di atas diduga disebabkan belum efektifnya implementasi kebijakan Layanan Rakyat Untuk Sertifikasi Tanah (Larasita) dan belum optimalnya kompetensi pegawai. Berdasarkan indikator masalah tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih mendalam tentang implementasi kebijakan, kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi dengan judul : **”Pengaruh Implementasi Kebijakan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya (Studi Kebijakan Nomor 18 Tahun 2009 Tentang Layanan Rakyat Untuk Sertifikasi Tanah (Larasita) Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia)”**.

Alasan pemilihan lokus/judul dalam penelitian ini adalah didasarkan kepada adanya masalah yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Masalah tersebut bersentuhan dengan pelaksanaan kebijakan dan kompetensi pegawai atau aparatur. Disamping itu, judul penelitian ini layak dikaji sesuai dengan disiplin ilmu administrasi publik dimana peneliti saat ini tekuni.

Alasan mendasar pemilihan **lokus/obyek**  dalam penelitian ini didasarkan kepada bahwa Kantor Pertanahan di wilayah Bandung Raya merupakan lembaga publik mempunyai peranan penting bagi masyarakat dalam menyelesaikan masalah pertanahan. Disamping itu, wilayah Bandung Raya terutama wilayah Kota Bandung dan Kabupaten Bandung merupakan daerah-daerah yang cukup padat penduduknya sehingga kantor pertanahan di Wilayah tersebut secara kelembagaan dapat bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan pada masyarakatnya. Sedangkan Kota Cimahi dan Kabupaten Bandung Barat, merupakan wilayah yang masih relatif baru sehingga memerlukan penataan dan penanganan masalah administrasi pertanahan yang lebih khusus, karena kedua daerah ini merupakan hasil pemekaran dari Kabupaten Bandung.

* 1. **Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan di atas, pernyataan masalah (*problem statement*) dalam peneltian ini yaitu : Efektivitas organisasi Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya rendah. Mengacu pada pernyataan masalah tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan kebijakan, kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya?
2. Berapa besar pengaruh secara simultan implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya?
3. Berapa besar pengaruh secara parsial implementasi kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya?
4. Berapa besar pengaruh secara parsial kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya?
   1. **Tujuan dan Kegunaan Penelitian** 
      1. **Tujuan Penelitian**
5. Mengkaji pelaksanaan kebijakan, kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
6. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh secara simultan implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
7. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh secara parsial implementasi kebijakan terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
8. Mengkaji dan menganalisis besarnya pengaruh secara parsial kompetensi pegawai terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
   * 1. **Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini memberikan kontribusi atau kegunaan yang spesifik, baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut :

1. Kegunaan Teoritis, hasil penelitian ini menemukan hal baru, memperluas dan menambah perbendaharaan konsep dalam bidang kajian Ilmu administrasi dan kebijakan publik terutama yang berkaitan dengan implementasi kebijakan publik kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi.
2. Kegunaan Praktis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi pemikiran untuk menjadi bahan alternatif pemikiran atau pertimbangan sebagai masukan bagi para pengambil keputusan terutama dalam memecahkan masalah efektivitas organisasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.

**BAB II**

**KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kerangka Berpikir**

Peneliti membangun kerangka pemikiran (*frame work of thinking*), yaitu logika dari suatu penelitian yang didasarkan atas uraian teoritik yang diuraikan di atas. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman alur pemikiran secara sistematis, yaitu Implementasi Kebijakan dan kompetensi sebagai variable bebas (*independent* *variable*) dan efektivitas organisasi sebagai variabel terikat (*dependent variable)*.

Fokus dalam penelitian ini, yaitu rendahnya efektivitas organisasi yang diuraikan pada latar belakang masalah penelitian, diduga disebabkan oleh implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai (aparatur) yang belum efektif. Berdasarkan hal tersebut, untuk menselaraskan penelitian ini, maka peneliti menguraikan konsep teori implementasi kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi dalam uraian kerangka pemikiran. Pengertian implementasi kebijakan menurut Wahab (2002:64) adalah sebagai berikut :

Implementasi kebijakan adalah sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijaksanaan (biasanya dalam bentuk Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Peradilan, Perintah Eksekutif atau Dekrit Presiden).

Kebijakan berawal dari kebutuhan dan tututan masyarakat, dengan kata lain bahwa lahirnya suatu kebijakan berdasarkan atas masalah yang terjadi dikalangan masyarakat. Kebijakan yang diambil oleh pemerintah sebagai administrator publik berorientasi dan mengabdi pada kepentingan masyarakat. Kebijakan sebagai alat atau sarana untuk mencapai suatu tujuan tertentu, merupakan bagian dari upaya manusia untuk mengetahui sesuatu, untuk mengatasi masalah atau untuk mencapai sejumlah tujuan, mempunyai beberapa pengertian. Wahab (2002:3) yang pada intinya menyatakan bahwa :

Kebijakan sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu sehubungan adanya hambatan-hambatan tertentu dengan mencari peluang kemungkinan-kemungkinan usulan kebijakan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Mewujudkan tujuan yang ingin dicapai walaupun rumusan program sudah baik, peranan implementasi program memegang peranan yang sangat penting. Kebijakan selain sebagai tindakan dalam lingkungan tertentu juga berkaitan dengan pemecahan masalah untuk pencapaian tujuan tertentu yang ditentukan. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, pelaksanaan kebijakan adalah hal yang penting dibanding formulasi maupun evaluasi kebijakan. Bahkan Wahab (2002:59) mengatakan bahwa :

Pelaksanaan kebijakan adalah suatu yang penting, bahkan mungkin jauh lebih penting dari pada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan akan sekedar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapih dalam arsip kalau tidak diimplementasikan.

Pemikiran tersebut memberikan gambaran bahwa implementasi kebijakan merupakan hal yang paling penting dari pembuatan kebijakan itu sendiri. Disamping penting, tentunya implementasi kebijakan penting untuk didukung oleh para pelaku kebijakan atau orang-orang yang kompeten dalam implementasi kebijakan karena berkaitan dengan kemampuan pelaksanaan yang berkaitan pula dengan kondisi yang diinginkan. Lebih jauh Wahab (2002:13) menjelaskan bahwa :

Pelaku kebijakan (*stakeholders*) terdiri dari pembuat, pelaksana dan kelompok sasaran kebijakan. Pembuat dan pelaksana kebijakan adalah orang, sekelompok orang atau organisasi yang mempunyai peran tertentu dalam kebijakan sebab mereka berada dalam posisi mempengaruhi, baik dalam pembuatan atau dalam pelaksanaan dan pengawasan atas perkembangan pelaksanaannya. Sedangkan kelompok sasaran (*target group*) adalah orang, sekelompok orang atau organisasi-organisasi dalam masyarakat yang perilaku atau keadaannya ingin dipengaruhi oleh kebijakan yang bersangkutan.

Pengertian implementasi kebijakan ini mengandung makna suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan atau sasaran yang akan dicapai adalah merupakan hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan pemerintah atau eksekutif. Kekurangan atau kesalahan suatu kebijakan biasanya akan diketahui setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga suksesnya pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan suatu kebijakan.

Karakteristik implementasi kebijakan dipengaruhi oleh sistem politik, pemerintahan dan ekonomi. Artinya jika keputusan diambil oleh aparat publik pada hierarki organisasi dan kewenangan tertentu, maka dengan diterbitkan keputusan berarti adanya kekuatan mengikat terhadap obyek dan subyek dari kebijakan tersebut untuk mentaatinya. Islamy (2001:102) menyatakan bahwa suatu implementasi kebijakan dapat bersifat :

1. *Self executing,* artinya dengan dirumuskannya sekaligus pula kebijakan tersebut terimplementasikan, contoh : Kebijakan pemerintah mengakui secara penuh kemerdekaan negara baru, penggantian lambang negara.
2. Non *self executing,* yaitu perumusan suatu kebijakan yang tidak secara otomatis diimplementasikan. Contoh: Peraturan yang termuat dalam perundangan dan lain-lain.

Sifat-sifat dari implementasi kebijakan tersebut memberikan dua arah yang berbeda, dimana yang satu begitu dirumuskan sekaligus di laksanakan sedangkan yang satu lagi tidak otomatis dilaksanakan. Alat analisis implementasi kebijakandalam penelitian ini, peneliti merujuk pada pendapat Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2002:79) menyatakan bahwa dimensi-dimensi untuk mengukur implementasi suatu kebijakan sebagai berikut :

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber-sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Setiap organisasi yang kompleks, setiap bagian bekerja secara terintegrasi agar masing-masing dapat menghasilkan hasil yang diharapkan dengan penyesuaian atau penyatuan bagian-bagian yang berbeda-beda agar kegiatan/pekerjaan pada bagian-bagian dapat selesai tepat pada waktunya, sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan usahanya secara maksimal agar diperoleh hasil yang diharapkan sesuai dengan tujuan dan organisasi. Akan tetapi, tidak cukup hanya bertumpu pada implementasi kebijakan. Peneliti memandang penting, bahwa keberhasilan organisasi terletak pada kemampuan pegawai atau kompetensi pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut mengenai implementasi kebijakan tentunya tidak terlepas dari keterkaitan dengan kompetensi pegawai. Artinya Implementasi kebijakan berkaitan dengan kompetensi. Hal ini dapat difahami bahwa implementasi kebijakan tidak akan berartik apa-apa tanpa dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi yang jelas. Dalam kaitan dengan kompetensi, Spencer dan Spencer dalam Harits (2002:110) menyatakan bahwa kompetensi dibangun oleh enam unsur yang meliputi :

1. Keterampilan, yaitu sesuatu yang membuat pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
2. Pengetahuan, yaitu tingkat pengetahuan pegawai akan sesuatu yang spesifik.
3. Peran Sosial, yaitu sosok yang diperlihatkan di hadapan masyarakat.
4. Citra Pribadi, yaitu pandangan akan sesuatu nilai yang bersifat pribadi
5. Ciri pembawaan, yaitu karakteristik yang sejak lama dimiliki oleh pegawai
6. Motif, yaitu pikiran bawah sadar dan preferensi yang mendorong perilaku seseorang.

Berdasarkan *criteria job performance*, kompetensi dikelompokan dalam 2 kategori :

1. *Threshold Competencies.* Kompetensi yang berasal dari karakteristik yang sifatnya essensial, misalnya *knowledge* atau *basic* *skill* yang secara minimal harus dimiliki seseorang dan tidak diatas rata-rata.
2. *Differentiating Competencies*. Kompetensi yang membedakan kelebihannya dari rata-rata kemampuan orang dalam jabatan tertentu.

Setiap organisasi memiliki kompetensi yang berbeda, karena belum adanya persyaratan standar untuk menempati suatu posisi serta penentuan pelatihan bagi sumber daya manusia yang belum sistematis, maka aplikasi kompetensi diprioritaskan berdasarkan fungsi sumber daya manusia di organisasi. Variabel kompetensi pegawai (Aparatur) didasarkan pada teori kompetensi yang dinyatakan oleh Boydell et. al dalam Munandar (2002:45), yaitu meliputi 4 (empat) dimensi yang selanjutnya dijadikan parameter (alat ukur) dalam penelitian ini, yaitu :

* + - 1. Dimensi Pengetahuan
      2. Dimensi Kecakapan melaksanakan tugas
      3. Dimensi Keterampilan
      4. Dimensi Kecakapan sosial

Pertimbangan bahwa variabel kompetensi aparatur yang dikemukakan pakar tersebut melalui dimensi-dimensinya dipandang sangat tepat untuk diterapkan pada kalangan aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat, baik pada tataran departemen maupun non-departemen. Tiap tiap dimensi oleh Boydell et. al dalam Munadar (2002:45) diuraikan sebagai berikut :

1. Dimensi Pengetahuan (*Knowledge*), adalah sebagai karakter kompetensi yang merupakan kepemilikan informasi yang dikuasai sesorang dalam kaitannya dengan bidang pekerjaan tertentu.
2. Dimensi Kecakapan dalam melaksankan tugas, adalah lebih menunjuk pada kemampuan untuk menjalankan berbagai tugas dan fungsi yang diemban seseorang secara benar sesuai denganperaturan dan prosedur yang berlaku, serta konsep pengetahuan yang ada.
3. Dimensi Keterampilan (*Skill*), adalah sebagai karakter kompetensi yang merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas mental atau tugas fisik tertentu. Dalam keterampilan ini, berkaitan dengan tingkat penguasaan secara teknis seseorang atau anggota dalam organisasi terhadap bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
4. Dimensi Kecakapan Sosial, lebih menunjuk pada kemampuan untuk menjalin hubungan atau kerjasama dengan berbagai actor dalam organisasi, baik bersifat horizontal, vertical, diagonal, bahkan membuka peluang membangun pola hubungan eksternal organisasi.

Melalui dimensi-dimensi serta indikator-indikator dalam variabel kompetensi pegawai tersebut, diharapkan aparatur pemerintah dapat melakukan berbagai kegiatan yang terdapat di lingkungan organisasinya serta bekerja dengan arah pada optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsinya. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan jelas bahwa kompetensi merupakan suatu syarat penting untuk gerak dan langkah organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga masing-masing pegawai (individu) sub unit kerja (kelompok) dalam melaksanakan pekerjaannya dapat terintegrasi. Adanya kemampuan dalam tugas pekerjaan sesuai dengan fungsinya masing-masing maka kegiatan dari masing-masing pegawai maupun sub unit kerja akan efektif. Tanpa kompetensi pegawai, organisasi akan kehilangan makna terhadap perannya dalam organisasi dan cenderung melaksanakan tugas kerjanya tidak profesional dan tidak berkualitas yang berujung tidak tercapainya tujuan organisasi.

Pendekatan menurut tujuan adalah untuk merumuskan dan mengukur keefektifan melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan usaha kerjasama, adapun pendekatan menurut teori sistem menekankan kepada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan. Etzioni dalam Indrawijaya (1989:27) mengemukakan pendekatan pengukuran efektivas organisasi yang disebut “*system model*” mencakup empat kriteria yaitu :

* 1. Kriteria adaptasi : dipersoalkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
  2. Kriteria integrasi : yaitu pengukuran terhadap kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya.
  3. kriteria motivasi anggota : dalam kriteria ini dilakukan pengukuran mengenai keterkaitan dan hubungan antara prilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.
  4. Kriteria produksi : yaitu pengukuran efektivitas organisasi dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Pendapat diatas menunjukkan bahwa efektivitas organisasi bahwa yang dipersoalkannya yaitu, kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya, integrasi kemampuan suatu organisasi untuk menjadikan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya, adanya keterkaitan dan hubungan antara prilaku organisasi dengan organisasinya dan kelengkapan sarana bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, serta kriteria produksi dalam pengukuran efektivitas organisasi yang dihubungkan dengan jumlah organisasi dan mutu keluaran organisasi serta intensitas kegiatan suatu organisasi.

Hubungan implementasi kebijakan dengan efektivitas organisasi sebagaimana dijelaskan oleh Steers dalam Jamin (2004:8-10) menjelaskan bahwa “varibel kebijakan sangat berkaitan dengan penentuan tujuan organisasi dengan menitikberatkan pada peran pimpinan organiasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan ke arah sasaran organisasi, dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi”.

Keterkaitan antara kompetensi pegawai dengan efektivitas organisasi dijelaskan oleh Boydell et. al dalam Munandar (2002:45) bahwa “kompetensi pegawai secara individu, yaitu menunjukkan peranan individu dalam hubungannya dengan efektivitas organisasi”. Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa kompetensi pegawai mempunyai peranan penting dalam mengembangkan dan menjalankan tujuan organisasi secara optimal.

Hubungan teori implementasi kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi peneliti merujuk pada pemikiran pelaksanaan kebijakan, yaitu mempunyai kedudukan yang penting di dalam kebijakan negara. Menurut Mustopadidjaja (2003:45) beberapa faktor yang menentukan implementasi kebijakan, adalah :

1. *Policy Failure; Bad Policy and/or Bad Implementation*.

2. Struktur dan dinamika lingkungan strategis.

3. Sistem pelaksanaan.

4. Kompetensi dalam pengelolaan pelaksanaan kebijakan.

Keterkaitan antara kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi, dapat diketahui melalui pendapat Boyatzis dalam Mustopadidjaja (2003:308) menyatakan, bahwa : ”Implementasi kebijakan dalam organisasi diperkuat oleh kompetensi pegawai berhubungan dengan efektivitas organisasi dalam melaksanakan pekerjaan organisasinya”. Hal ini mengisyaratkan bahwa efektifnya suatu organisasi ditentukan oleh implementasi kebijakan organisasi akan efektif dan optimal dengan diperkuat oleh kompetensi pelaksana kebijakan.

Atas dasar pemikiran, pendapat dari para ahli yang berkaitan dengan kajian kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi yang diuraikan di atas, dapat difahami dengan jelas melalui visualisasi gambar maupun tabel yang telah menunjukkan ketegasan adanya relevansi konsep teori dari variabel kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi. Dengan demikian, dapat diyakini bahwa kebijakan dan kompetensi memiliki kaitan yang erat dengan efektivitas organisasi. Artinya, dalam penelitian ini akan membuktikan bahwa variabel implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai menentukan efektivitas organisasi sekaligus mempengaruhi efektivitas organisasi.

Alasan pemilihan teori yang gunakan oleh peneliti pada dasarnya teori-teori dimaksud yang meliputi implementasi kebijakan, kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi alat ukurnya sesuai dengan karakteristik masalah di lapangan. Dengan demikian, makna adanya relevansi yang jelas dari teori yang digunakan selain digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian, lebih utama dijadikan landasan sebagai upaya pemecahan masalah yang berkaitan dengan studi ilmu administrasi publik.

Berdasarkan relevansi konsep dan teori pada variabel kebijakan, kompetensi dan efektivitas organisasi di atas, peneliti dapat merumuskan ke dalam kerangka berfikir penelitian sebagai berikut :

**Efektivitas Organisasi**

**Etzioni (1989:27)**

1. Kriteria Adaptasi
2. Kriteria Integrasi
3. Kriteria Motivasi
4. Kriteria Produksi

**Implementasi Kebijakan**

**Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2001:79)**

1. Ukuran dan tujuan kebijakan
2. Sumber – sumber kebijakan
3. Ciri-ciri atau sifat badan / instansi pelaksana
4. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan
5. Sikap para pelaksana
6. Lingkungan esospol

**Kompetensi Pegawai**

**Boydell et al (1988:45)**

1. Pengetahuan
2. Kecakapan melaksanakan tugas
3. Keterampilan
4. Kecakapan sosial

Steers dalam Jamin (2004)

Boyatzis dalam Mustopadidjaja (2003)

Boydell et. al dalam Munandar (2002)

Gambar 2.1

Paradigma Berpikir Penelitian

### Hipotesis Penelitian

1. Implementasi kebijakan,kompetensi pegawai dan efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya dilaksanakan dengan baik
2. Implementasi kebijakan dan kompetensi pegawai (aparatur) besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
3. Implementasi kebijakan diukur melalui dimensi ukuran dan tujuan kebijakan, sumber–sumber kebijakan, ciri-ciri atau sifat badan/instansi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan, sikap para pelaksana dan lingkungan eksospol besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.
4. Kompetensi pegawai diukur melalui Pengetahuan, Kecakapan melaksanakan tugas, Keterampilan, Kecakapan sosial besar pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi pada Kantor Pertanahan di Wilayah Bandung Raya.