

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

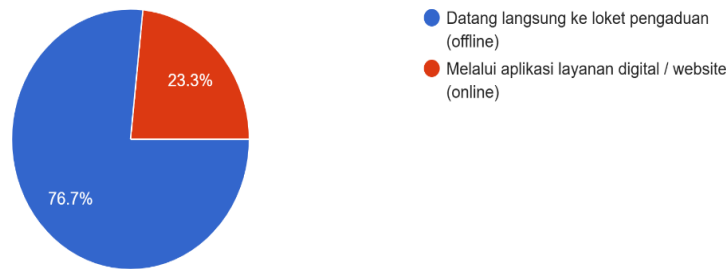
Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pengelolaan administrasi pertanahan di Indonesia. Sebagai lembaga yang berhubungan langsung dengan masyarakat, Badan Pertanahan Nasional (BPN) menjadi garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik di bidang pertanahan seperti pendaftaran tanah, penerbitan sertifikat, hingga penyelesaian sengketa pertanahan. Sebagai lembaga yang berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat, Badan Pertanahan Nasional (BPN) dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, transparan dan akuntabel. Berdasarkan data yang dikutip dari detikfinance.com pada tahun 2024 ATR/BPN menerima sekitar 8 juta berkas layanan pertanahan, dan sekitar 84% diantaranya merupakan layanan terkait informasi pertanahan, hak tanggungan, dan peralihan hak, ditahun 2024 merupakan pelayanan tertinggi selama 10 tahun terakhir karena dari tahun 2015 sampai tahun 2023 layanan maksimal hanya 6,6 juta (Arini, 2025). Diterima secara nasional, dengan sebagian besar terkait informasi pertanahan, hak tanggungan, serta peralihan hak. Angka ini menunjukkan tingginya tingkat ketergantungan masyarakat terhadap layanan Badan Pertanahan Nasional (BPN) dalam mengurus administrasi pertanahan.

Sebagai lembaga pelayanan publik, efektivitas pelayanan kepada masyarakat menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja instansi. Menurut (KemenPANRB, 2025) pelayanan publik yang efektif adalah pelayanan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cepat, tepat, dan transparan. Dalam konteks Badan Pertanahan Nasional (BPN) salah satu unit yang berperan penting dalam menjaga efektivitas pelayanan adalah Loker Pengaduan yang menjadi tempat masyarakat menyampaikan keluhan, pertanyaan, maupun permohonan terkait masalah pertanahan.

Kondisi serupa juga terjadi di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bogor, yang setiap harinya menerima sejumlah besar permohonan dan pengaduan masyarakat terkait berbagai permasalahan pertanahan. Berdasarkan hasil kuesioner kepada 30 responden masyarakat, tercatat bahwa sekitar

Bagaimana cara ibu/bapa lebih sering menyampaikan pengaduan keluhan kendala atau permohonan layanan publik?

30 responses



Sumber: Data primer yang diolah penulis melalui kuesioner terhadap 30 responden (2025).

Gambar 1.1 Hasil Kuesioner Preferensi Masyarakat terhadap Penggunaan Loker Pengaduan dan Layanan Digital di BPN Kota Bogor

Berdasarkan Gambar 1.1, sebanyak 76,7% responden lebih memilih menyampaikan pengaduan secara langsung melalui loket pengaduan, sedangkan 23,3% responden memilih menggunakan layanan digital. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masyarakat masih lebih mengandalkan pelayanan tatap muka dibandingkan layanan digital, sehingga beban pelayanan di loket pengaduan masih relatif tinggi.

Tabel 1. 1 Jumlah Surat Masuk pada Loker Pengaduan BPN Kota Bogor per Hari Kerja

Hari	Senin	Selasa	Rabu	Kamis	Jumat
Jumlah Surat Masuk	32	26	18	28	14

Sumber: Buku Ekspedisi Surat Masuk BPN Kota Bogor, November 2025.

Sejalan dengan tingginya jumlah surat masuk sebagaimana ditunjukkan pada tabel sebelumnya, hasil observasi penulis selama melaksanakan magang menunjukkan bahwa pengaduan masyarakat yang diterima melalui Loker Pengaduan juga tergolong lumayan tinggi dan relatif stabil setiap harinya, antara 15 hingga 20 laporan per hari kerja. Dengan rata-rata 20–22 hari kerja per bulan, total pengaduan yang diterima berkisar antara 300 hingga 400 laporan per bulan. Namun demikian, tidak semua laporan dapat langsung diselesaikan karena beberapa pengaduan memerlukan proses klarifikasi dan koordinasi lintas seksi. Untuk memberikan gambaran mengenai efektivitas pelayanan, berikut disajikan rekapitulasi jumlah pengaduan masyarakat selama periode September hingga Desember 2025.

Tabel 1.2 Matriks Jumlah Pengaduan Masyarakat Berdasarkan Status Penyelesaian di Loker Pengaduan BPN Kota Bogor Periode September–Desember 2025

Bulan	Jumlah Pengaduan Masuk (Laporan)	Pengaduan Terselesaikan (Laporan)	Belum Terselesaikan (Laporan)	Persentase Penyelesaian(%)
September 2025	378	265	113	70%
Oktober 2025	418	293	125	70%
November 2025	340	238	102	70%
Desember 2025	304	215	89	71%
Rata-rata	360	253	107	70%

Sumber: Data Sekunder Loker Pengaduan BPN Kota Bogor (diolah oleh penulis, 2025)

Berdasarkan Tabel 1.2, tingkat penyelesaian pengaduan masyarakat di Loker Pengaduan BPN Kota Bogor rata-rata sebesar 70% setiap bulannya. Artinya, dari sekitar 360 pengaduan masuk, hanya 250–260 laporan yang terselesaikan, sementara sisanya masih dalam proses tindak lanjut. Kondisi ini menggambarkan bahwa pelayanan sudah berjalan cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan efektivitas terutama dalam hal koordinasi antar-seksi, kecepatan verifikasi data, serta masih ditemukannya pengaduan yang belum dapat diproses karena ketidaklengkapan persyaratan administrasi sehingga proses penyelesaiannya menjadi terhambat.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa volume pengaduan dan surat masuk di bagian Loker Pengaduan tergolong tinggi setiap harinya, sehingga berdampak pada meningkatnya beban kerja pegawai dalam menangani laporan masyarakat secara cepat dan tepat. Kondisi ini menyebabkan beberapa proses administrasi menjadi tertunda karena jumlah pengaduan yang diterima tidak sebanding dengan kapasitas sumber daya yang tersedia. Selain itu, masih banyak masyarakat yang belum terbiasa menggunakan layanan digital akibat keterbatasan literasi digital maupun kebiasaan untuk datang langsung ke kantor. Hal tersebut menjadikan sebagian besar masyarakat lebih memilih untuk menyampaikan keluhan secara langsung di Loker Pengaduan dibandingkan melalui sistem daring yang telah disediakan.

Meskipun Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bogor telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan efektivitas pelayanan, seperti penerapan sistem SentuhTanahku sebagai sarana digital dalam penanganan pengaduan dan pelaporan masyarakat, namun implementasinya belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Upaya digitalisasi tersebut diharapkan dapat mengurangi banyaknya antrian dan mempercepat proses penyelesaian keluhan, tetapi dalam praktiknya, masih banyak masyarakat yang belum memanfaatkan layanan tersebut secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan efektivitas pelayanan dengan realisasi di lapangan.

Beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan tersebut antara lain kurangnya sosialisasi penggunaan aplikasi kepada masyarakat, rendahnya literasi digital, serta kebiasaan masyarakat yang lebih nyaman berinteraksi langsung dengan petugas di loket pengaduan. Di sisi lain, beban kerja pegawai yang tinggi akibat banyaknya surat masuk setiap hari juga berdampak pada keterlambatan proses tindak lanjut keluhan masyarakat. Dengan demikian, meskipun telah ada upaya digitalisasi dan modernisasi sistem pelayanan, realisasi efektivitas pelayanan belum sepenuhnya tercapai, karena masih terdapat hambatan dalam penerapan teknologi, sumber daya manusia dan perilaku pengguna layanan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek prosedur pelayanan, tetapi juga oleh faktor sumber daya manusia yang menjalankan pelayanan tersebut. Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), efektivitas pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh tersedianya sistem pelayanan maupun prosedur kerja, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia sebagai pelaksana pelayanan. Pegawai merupakan aset utama organisasi yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui kompetensi, kemampuan komunikasi, koordinasi kerja, disiplin, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan secara tepat. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik, seperti pengaturan beban kerja, pengembangan kompetensi, pembagian tugas yang sesuai, serta peningkatan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi pelayanan, akan berpengaruh terhadap terciptanya pelayanan yang efektif dan berkualitas. Sebaliknya, apabila jumlah pengaduan masyarakat terus meningkat tanpa diimbangi dengan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal, maka kondisi tersebut berpotensi meningkatkan beban kerja pegawai, memperlambat proses penyelesaian pengaduan, serta menurunkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat (Utomo, 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan yang terjadi pada Locket Pengaduan Badan Pertanahan Nasional Kota Bogor tidak hanya berkaitan dengan aspek pelayanan publik, tetapi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengelolaan beban kerja, kompetensi pegawai, koordinasi antarbagian, serta kemampuan sumber daya manusia dalam mendukung pelayanan berbasis digital. Oleh karena itu, penelitian mengenai efektivitas loket pengaduan menjadi relevan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia karena keberhasilan pelayanan publik pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang menjalankan pelayanan tersebut.

Menurut (Wahyu, 2024) Efektivitas dalam konteks pelayanan masyarakat adalah parameter penting untuk menilai sejauh mana suatu aktivitas atau kegiatan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan itu, (Qadriyani & Rumakat, 2025) menambahkan bahwa efektivitas pelayanan publik berkaitan dengan kemampuan instansi dalam memberikan pelayanan yang tepat waktu, tepat sasaran, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Efektivitas pelayanan publik menunjukkan sejauh mana suatu instansi pemerintah mampu mencapai tujuan pelayanan yang telah ditetapkan melalui proses yang efisien, tepat waktu, dan memberikan kepuasan bagi masyarakat sebagai penerima layanan. Sementara itu (Publik & Belakang, 2023) juga menegaskan

bahwa efektivitas pelayanan publik dapat diukur dari sejauh mana pelayanan tersebut memberikan manfaat bagi masyarakat, terlaksana sesuai dengan prosedur, serta mampu mencapai hasil yang diharapkan oleh pemerintah dan masyarakat. Selaras dengan pandangan tersebut (Rutin & Jubaidi, 2022) berpendapat bahwa semakin baik manajemen pelayanan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula efektivitas pelayanan yang dapat dicapai oleh instansi publik. Selain itu, menurut hasil penelitian (Wijaya & Aprilia, 2024), efektivitas pelayanan publik dapat dilihat dari kemampuan instansi dalam memberikan pelayanan yang mampu meningkatkan kepuasan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pelayanan, tetapi juga pada kualitas proses pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat.

Pelayanan publik sendiri memiliki hubungan erat dengan mekanisme pengaduan masyarakat. (Aziz, 2024) menyatakan bahwa pelayanan publik dengan pengaduan merupakan dua komponen yang tidak dapat dipisahkan karena keduanya saling memengaruhi dalam proses peningkatan kualitas pelayanan. Melalui pengaduan, masyarakat dapat menyampaikan keluhan, masukan, maupun kritik sehingga instansi dapat mengetahui kekurangan yang terjadi dalam proses pelayanan. Sejalan dengan hal tersebut, pelayanan publik adalah bentuk keterlibatan sadar pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, yang merupakan hak dasar setiap warga negara. Oleh karena itu, Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bogor menyediakan loket pengaduan selaku komponen penting dalam mekanisme pelayanan publik untuk memastikan aspirasi masyarakat tersampaikan dan perbaikan layanan dapat dilakukan secara berkelanjutan. Dengan demikian, efektivitas loket pengaduan memiliki peran strategis dalam mengukur keberhasilan pelayanan publik, karena melalui unit ini instansi dapat menilai sejauh mana keluhan masyarakat ditangani dengan cepat, tepat, dan sesuai prosedur.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai efektivitas pelayanan pengaduan di lingkungan Badan Pertanahan Nasional masih menunjukkan bahwa berbagai kendala masih ditemukan dalam proses pemberian layanan kepada masyarakat. (Annaafi, 2022) menemukan bahwa mekanisme pengaduan di BPN Kabupaten Bandung belum berjalan efektif karena respons pegawai yang lambat, ketidaksesuaian alur SOP, serta rendahnya kualitas penyampaian informasi kepada masyarakat. Faktor-faktor tersebut menyebabkan proses pengaduan tidak terselesaikan tepat waktu sehingga memengaruhi tingkat kepuasan masyarakat.

Penelitian serupa dilakukan oleh (Fitrah et al., 2025) yang mengkaji tingginya pengaduan masyarakat terhadap layanan BPN di Kota Padang. Hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja pegawai yang tinggi, kurangnya edukasi kepada masyarakat, serta minimnya pemahaman masyarakat mengenai prosedur pertanahan berdampak pada rendahnya efektivitas pelayanan pengaduan. Kondisi ini sejalan dengan fenomena yang terjadi di Kota Bogor, di mana jumlah surat masuk dan pengaduan setiap hari tidak sebanding dengan kapasitas penanganan pegawai.

Sementara itu (Wahyudi, 2023) meneliti efektivitas loket pelayanan di Kantor Pertanahan Kota Surabaya II dan menemukan bahwa keberadaan loket terutama loket prioritas dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan mempercepat alur pelayanan dan mempersingkat

waktu tunggu masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas loket sangat dipengaruhi oleh kejelasan prosedur, keterampilan petugas, dan manajemen pelayanan.

Dari sisi digitalisasi layanan, (Sagari et al., 2022) menemukan bahwa penerapan layanan elektronik seperti HT-el dapat meningkatkan efisiensi, namun rendahnya literasi digital masyarakat serta kurangnya sosialisasi menghambat optimalisasi layanan digital. Hal serupa ditegaskan (Nugroho, 2025) pada penelitian mengenai sistem pengaduan digital Lapor Sleman yang mengungkapkan bahwa digitalisasi baru dapat meningkatkan efektivitas layanan apabila didukung pemahaman masyarakat, kesiapan pegawai, serta kualitas sistem yang digunakan. Dengan demikian, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan pengaduan, baik melalui loket maupun aplikasi digital, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti responsivitas pegawai, beban kerja, literasi digital, dan kejelasan alur pelayanan.

Dari berbagai penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelayanan pengaduan masih dipengaruhi oleh faktor beban kerja pegawai, kesiapan teknologi, serta perilaku masyarakat. Kondisi ini menjadi dasar bagi penulis untuk meneliti mengenai **“Analisis Efektivitas Locket Pengaduan dalam Menangani Keluhan Masyarakat di Badan Pertanahan Nasional (BPN)”** yang masih menghadapi tantangan serupa. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan antara tujuan efektivitas pelayanan dengan kondisi aktual di lapangan. Penelitian ini juga memiliki relevansi dengan bidang Manajemen Sumber Daya Manusia karena efektivitas pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari kualitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai pelaksana pelayanan. Kompetensi pegawai, koordinasi kerja, pengelolaan beban kerja, serta kemampuan dalam memanfaatkan teknologi pelayanan merupakan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat.

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis sejauh mana efektivitas loket pengaduan di BPN Kota Bogor dalam menangani keluhan masyarakat, serta mengidentifikasi faktor-faktor penghambat seperti tingginya beban kerja pegawai dan rendahnya pemanfaatan sistem digital, sehingga dapat dirumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan BPN. Dengan melihat kondisi tersebut, penting untuk dilakukan analisis terhadap efektivitas Locket Pengaduan di BPN Kota Bogor guna mengetahui sejauh mana pelayanan telah berjalan sesuai prinsip kecepatan, ketepatan, dan transparansi sebagaimana diharapkan dalam standar pelayanan publik.

1.2 Tujuan dan Manfaat Kegiatan

1.2.1 Tujuan Kegiatan

Magang di Badan Pertanahan Nasional (BPN) bertujuan untuk memberikan dukungan kepada instansi dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas administrasi di bidang pertanahan, khususnya pada bagian Locket Pengaduan. Melalui magang ini, mahasiswa berperan dalam membantu melayani masyarakat yang datang untuk menyampaikan keluhan atau kendala. Selain itu, mahasiswa juga turut berpartisipasi dalam kegiatan administrasi seperti menerima dan

mencatat surat masuk, melakukan disposisi surat kepada bagian terkait, serta memastikan setiap dokumen tercatat dengan baik sesuai prosedur yang berlaku.

Mahasiswa juga membantu petugas loket dalam memberikan informasi kepada masyarakat agar proses pelayanan berjalan lancar dan efisien. Melalui kegiatan ini, mahasiswa mendapatkan pengalaman langsung dalam sistem tata naskah dinas, alur surat-menyurat, serta mekanisme pelayanan publik di lingkungan Badan Pertanahan Nasional. Dengan demikian, kehadiran mahasiswa tidak hanya membantu memperlancar proses administrasi dan pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga menjadi sarana pembelajaran untuk mengembangkan keterampilan komunikasi, ketelitian, dan tanggung jawab dalam dunia kerja.

1.2.2 Manfaat Kegiatan

Bagi mahasiswa, magang ini memberikan pengalaman nyata dalam bidang pelayanan publik dan administrasi pengaduan masyarakat di sektor pertanahan. Melalui berbagai kegiatan, seperti menerima dan mencatat surat masuk, melakukan disposisi surat kepada bagian terkait, membantu melayani masyarakat yang menyampaikan keluhan, mahasiswa dapat melatih kemampuan komunikasi, ketelitian, tanggung jawab, dan penyelesaian masalah dalam situasi kerja nyata. Selain itu, magang ini meningkatkan pemahaman mahasiswa mengenai penerapan tata kelola pelayanan publik serta mekanisme administrasi di lingkungan pemerintahan.

Bagi instansi, kegiatan magang di Loker Pengaduan memberikan dukungan tenaga tambahan bagi pegawai dalam proses pelayanan dan administrasi surat-menyurat, sehingga membantu memperlancar alur kerja, meningkatkan efisiensi pelayanan, serta mempercepat tindak lanjut terhadap pengaduan masyarakat.

1.3 Ruang Lingkup Kegiatan

Selama pelaksanaan magang di Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Bogor, penulis memperoleh kesempatan untuk terlibat langsung dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan publik dan administrasi pengaduan masyarakat, khususnya pada bagian Loker Pengaduan. Ruang lingkup kegiatan yang penulis lakukan meliputi beberapa aspek utama sebagai berikut:

1. Penerimaan dan Pencatatan Surat Masuk

Penulis membantu petugas dalam menerima, mencatat, dan mengarsipkan surat-surat yang masuk setiap harinya. Kegiatan ini mencakup pemeriksaan kelengkapan dokumen, pengisian buku ekspedisi surat masuk, serta pemberian nomor agenda agar setiap surat dapat ditelusuri dengan mudah.

2. Disposisi Surat ke Bagian Terkait

Setelah surat diterima dan dicatat, penulis turut membantu dalam proses pendisposisian surat kepada bagian atau pejabat yang berwenang sesuai dengan isi dan tujuan surat tersebut. Proses ini dilakukan berdasarkan arahan dari Kepala Subbagian Tata Usaha agar alur surat menyurat berjalan sesuai prosedur.

3. Pelayanan Langsung kepada Masyarakat di Loker Pengaduan

Penulis berpartisipasi dalam membantu petugas loket dalam melayani masyarakat yang datang untuk menyampaikan keluhan, pertanyaan, atau kendala terkait administrasi pertanahan. Dalam kegiatan ini, penulis belajar cara memberikan informasi yang jelas, sopan, dan sesuai dengan ketentuan pelayanan publik.

4. Koordinasi Antar Seksi

Penulis membantu petugas dengan memantau perkembangan atau status penanganan pengaduan, seperti menanyakan langsung kepada seksi bersangkutan mengenai proses penyusunan surat balasan, tindak lanjut laporan, atau penyelesaian dokumen administrasi. Melalui kegiatan ini, penulis belajar bagaimana mekanisme komunikasi dan koordinasi dilakukan antarbagian agar setiap pengaduan dapat ditangani secara tepat waktu dan sesuai prosedur.

5. Pemahaman Sistem Digital Layanan Pertanahan

Penulis juga mempelajari penerapan aplikasi *SentuhTanahku* sebagai sistem digital pelayanan masyarakat. Melalui kegiatan ini, penulis memahami bagaimana teknologi digunakan untuk mempercepat proses pelayanan dan mengurangi beban administrasi manual.

1.4 Target Pekerjaan/Kegiatan yang Harus Dicapai

Adapun target pekerjaan yang harus dicapai selama kegiatan magang antara lain sebagai berikut:

1. Pelayanan Masyarakat di Loker Pengaduan

- a. Melayani masyarakat yang datang untuk menyampaikan keluhan, permohonan informasi, atau pertanyaan terkait layanan pertanahan dengan sopan dan profesional.
- b. Memberikan penjelasan awal kepada masyarakat mengenai alur pengaduan dan membantu mengarahkan berkas kepada bagian atau seksi yang sesuai.
- c. Membantu menjaga ketertiban dan kelancaran antrean di loket pengaduan agar pelayanan berjalan efektif dan efisien.

2. Pencatatan dan Pengelolaan Surat Masuk

- a. Mencatat setiap surat pengaduan masyarakat ke dalam buku ekspedisi secara rapih dan akurat.
- b. Menyerahkan surat yang telah dicatat kepada bagian Tata Usaha (TU) untuk proses disposisi dan tindak lanjut.
- c. Membantu memeriksa kelengkapan dokumen surat masuk agar tidak terjadi kesalahan dalam proses administrasi.

3. Koordinasi dan Pemantauan Proses Berkas

- a. Mengecek posisi terakhir berkas ke seksi bagian terkait untuk memastikan keluhan atau kendala masyarakat sedang diproses.
- b. Melakukan komunikasi dengan petugas seksi lain guna mempercepat tindak lanjut pengaduan masyarakat.
- c. Mengupdate informasi status berkas agar masyarakat mendapatkan kejelasan terkait progres pengaduannya.