

**OPTIMALISASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENYELENGGARAAN
ADMINISTRASI PERTANAHAN**

**OPTIMIZATION OF HUMAN RESOURCES IN LAND ADMINISTRATION
IMPLEMENTATION**

¹**Andrianto**

Program Magister Manajemen, Universitas Fajar, Makassar

anbunyu138@gmail.com

²✉ **Muliyadi Hamid**

Universitas Fajar, Makassar

muliyadi@unifa.ac.id

³**Sri Adrianti Muin**

Universitas Fajar, Makassar

sriadriantim25@unifa.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the conditions and constraints of human resource optimization in the implementation of land administration and to formulate the necessary efforts to improve the quality of land administration services in four urban villages in Tanjung Palas District, Bulungan Regency. The research employed a qualitative approach based on the interpretive paradigm. Data were collected through in-depth interviews, observation, documentation, and the Community Satisfaction Survey (CSS) involving village heads, heads of government affairs, and land administration staff. Data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, which consists of data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through triangulation, member checking, and peer debriefing. The findings reveal that the optimization of human resources in the implementation of land administration in the four urban villages has not yet been fully achieved. This condition is attributed to the insufficient number of implementing personnel based on the staffing map, the imbalance of workload among employees, task assignments that are not fully aligned with the competencies and experience of the staff, and the limited administrative support system. To improve the quality of land administration services, several strategic measures are recommended, including the preparation of a Workload Analysis (WLA), updating the staffing map, establishing Standard Operating Procedures (SOPs) for land administration, conducting regular technical training, developing a digital-based land administration system, and strengthening coordination and monitoring. The implementation of these measures is expected to enhance the effectiveness, efficiency, accountability, and overall quality of land administration services while improving public-oriented service delivery.

Keywords: Human Resource Optimization, Land Administration, Human Resource Capacity, Workload, Tanjung Palas District

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi dan kendala optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan serta merumuskan upaya yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas, Kabupaten Bulungan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, dan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) terhadap lurah, kepala seksi pemerintahan, dan staf administrasi pertanahan. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji dengan triangulasi, *member checking*, dan *peer debriefing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah aparatur, belum terpenuhinya kebutuhan jabatan sesuai peta jabatan, ketidakseimbangan beban kerja, pembagian tugas yang belum

sepenuhnya sesuai dengan kompetensi dan pengalaman aparatur, serta masih terbatasnya dukungan sistem administrasi. Upaya optimalisasi yang direkomendasikan meliputi penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), pembaruan peta jabatan, penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) administrasi pertanahan, pelaksanaan pelatihan teknis secara berkala, pengembangan sistem administrasi pertanahan berbasis digital, serta penguatan koordinasi dan monitoring. Implementasi upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan administrasi pertanahan kepada masyarakat.

Kata Kunci : Optimalisasi Sumber Daya Manusia, Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan, Kompetensi Aparatur, Beban Kerja, Kecamatan Tanjung Palas

PENDAHULUAN

Tanah bukan sekadar aset fisik atau komoditas ekonomi, melainkan ruang hidup, sumber penghidupan, dan simbol kedaulatan negara. Oleh karena itu, pengelolaannya harus memberikan manfaat bagi masyarakat luas. Namun, tanpa administrasi pertanahan yang tertib dan sistematis, tanah berpotensi menimbulkan konflik serta tidak mampu mendorong kesejahteraan. Untuk itu, diperlukan penguatan sistem administrasi pertanahan yang didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, terutama di tingkat kecamatan dan kelurahan, guna mewujudkan pembangunan yang adil dan berkelanjutan.

Kecamatan Tanjung Palas sebagai wilayah strategis dengan pertumbuhan pembangunan yang pesat menghadapi peningkatan signifikan dalam kebutuhan pelayanan administrasi pertanahan, khususnya di empat kelurahan sebagai pusat aktivitas pemerintahan dan ekonomi. Tingginya jumlah penduduk, intensitas pembangunan, serta meningkatnya kebutuhan legalitas tanah terutama terkait status tanah garap menuntut pelayanan pertanahan yang cepat, tertib, dan akuntabel. Namun demikian, kondisi ini belum diimbangi dengan kesiapan sistem administrasi dan kapasitas sumber daya manusia yang memadai, yang tercermin dari masih lemahnya pendataan lahan, sistem pengarsipan yang manual, serta keterbatasan kompetensi aparatur. Ketidakseimbangan antara beban pelayanan dan ketersediaan SDM tersebut berimplikasi pada belum optimalnya kualitas pelayanan pertanahan, yang berpotensi menimbulkan keterlambatan proses, ketidakpastian hukum, dan meningkatnya risiko sengketa, sehingga diperlukan upaya strategis dalam penguatan kapasitas Sumber Daya Manusia yang belum optimal guna mendukung pelayanan pertanahan yang efektif dan berkeadilan.

Selain itu Ketidakseimbangan antara beban pelayanan dan ketersediaan SDM berdasarkan data administrasi pertanahan tahun 2025 di empat kelurahan, terlihat adanya volume pelayanan yang cukup tinggi namun tidak merata antar wilayah, tingginya beban pelayanan, khususnya di kelurahan tertentu, menunjukkan adanya tekanan kerja yang besar terhadap aparatur yang menangani administrasi pertanahan. Kondisi ini mengindikasikan ketidakseimbangan sumber daya manusia, baik dari sisi jumlah maupun distribusinya, di mana kapasitas aparatur yang tersedia belum sebanding dengan volume pelayanan yang harus ditangani. Akibatnya, terjadi potensi penumpukan pekerjaan, keterlambatan pelayanan, serta kurang optimalnya pengelolaan data pertanahan. Ketimpangan ini menegaskan bahwa tanpa penyesuaian jumlah dan peningkatan kompetensi SDM secara proporsional di tiap kelurahan, kualitas pelayanan administrasi pertanahan akan sulit mencapai tingkat yang efektif, efisien, dan berkeadilan. Tingginya beban pelayanan dapat dilihat dari tebal di bawah ini.

Tabel 1. Data Jumlah Berkas Administrasi Pertanahan pada Empat Kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas Tahun 2025

No	Bulan	Kelurahan Tanjung Palas Hulu (Berkas)	Kelurahan Tanjung Palas Tengah (Berkas)	Kelurahan Karang Anyar (Berkas)	Kelurahan Tanjung Palas Hilir (Berkas)	Status Tanah
1	Januari	1	1		17	Tanah Garap
2	Februari	3	8		4	Tanah Garap
3	Maret				5	Tanah Garap
4	April				6	Tanah Garap
5	Mei	4		8	12	Tanah Garap
6	Juni	1			8	Tanah Garap
7	Juli	4	1	10	9	Tanah Garap
8	Agustus	4			10	Tanah Garap
9	September		1	6		Tanah Garap
10	Oktober		31		4	Tanah Garap
11	November	7			2	Tanah Garap
12	Desember	2			30	Tanah Garap
TOTAL ADMINISTRASI PERTANAHAN		26	42	24	97	

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan data administrasi pertanahan tahun 2025, terlihat adanya ketimpangan distribusi beban kerja yang cukup signifikan di antara empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas. Kelurahan Tanjung Palas Hilir menangani 97 berkas atau sekitar 51,1% dari total 189 berkas administrasi pertanahan, jauh lebih tinggi dibandingkan Kelurahan Tanjung Palas Tengah sebanyak 42 berkas (22,2%), Tanjung Palas Hulu sebanyak 26 berkas (13,8%), dan Karang Anyar sebanyak 24 berkas (12,7%). Perbedaan ini menunjukkan bahwa beban pelayanan administrasi pertanahan tidak terdistribusi secara merata, sehingga potensi terjadinya penumpukan pekerjaan dan tekanan terhadap sumber daya manusia lebih besar di Kelurahan Tanjung Palas Hilir. Kondisi tersebut menguatkan pentingnya optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan, khususnya melalui penataan distribusi beban kerja, peningkatan kapasitas aparatur, dan pengelolaan sumber daya yang lebih proporsional agar kualitas pelayanan di seluruh kelurahan dapat berjalan secara efektif dan seimbang.

TINJAUAN PUSTAKA

Optimalisasi

Optimalisasi merupakan proses untuk mencapai hasil yang paling baik atau paling efektif dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Menurut Poerdwadarminta (2007), optimalisasi adalah upaya untuk menjadikan sesuatu menjadi paling baik atau paling tinggi tingkat pencapaiannya. Sementara itu, Winardi (2003) menyatakan bahwa optimalisasi adalah proses meningkatkan suatu kegiatan agar mencapai kondisi yang paling menguntungkan sesuai dengan tujuan organisasi. Pada organisasi pemerintahan, optimalisasi tidak hanya berkaitan

dengan peningkatan kinerja, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien agar pelayanan publik dapat berjalan dengan baik. Dalam konteks pelayanan pertanahan di kelurahan, Teori Optimalisasi (Winardi, 2003) harus diturunkan ke dalam dimensi operasional dan teknis staf.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam kerangka teoritis, optimalisasi sumber daya manusia (SDM) dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan tidak dapat dilepaskan dari konsep dasar manajemen sumber daya manusia sebagai upaya sistematis dalam mengelola aparatur agar mampu bekerja secara efektif, efisien, dan profesional. Menurut Gary Dessler, manajemen SDM mencakup proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa optimalisasi SDM tidak hanya bergantung pada jumlah aparatur, tetapi juga pada kualitas kompetensi dan sistem pengelolaan yang diterapkan. Sejalan dengan itu, Malayu S.P. Hasibuan menekankan bahwa optimalisasi SDM berkaitan erat dengan efektivitas dan efisiensi kerja yang dicapai melalui penempatan pegawai yang tepat, pembagian tugas yang jelas, serta pengawasan yang berkelanjutan.

Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang harus dimiliki seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki individu yang berhubungan secara langsung dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Sedangkan Wibowo (2016) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi sumber daya manusia dalam administrasi pertanahan meliputi Pengetahuan tentang regulasi pertanahan, Kemampuan teknis administrasi dan sistem informasi pertanahan, Kemampuan pelayanan publik, Integritas dan tanggung jawab aparatur.

Administrasi Pertanahan

Murad (1997) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pertanahan adalah: "Suatu kebijakan yang digariskan oleh Pemerintah di dalam mengatur hubungan-hubungan hukum antara tanah dengan orang sebagaimana yang ditetapkan oleh Undang-Undang Dasar 1945 dan dijabarkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 yang dikenal dengan Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA). Administrasi Pertanahan menurut Murad (1997:1) adalah: Suatu usaha dan kegiatan suatu organisasi dan manajemen yang berkaitan dengan penyelenggaraan kebijakan-kebijakan Pemerintah di bidang Pertanahan dengan menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan seseuai dengan Per-Undang-Undang yang berlaku.

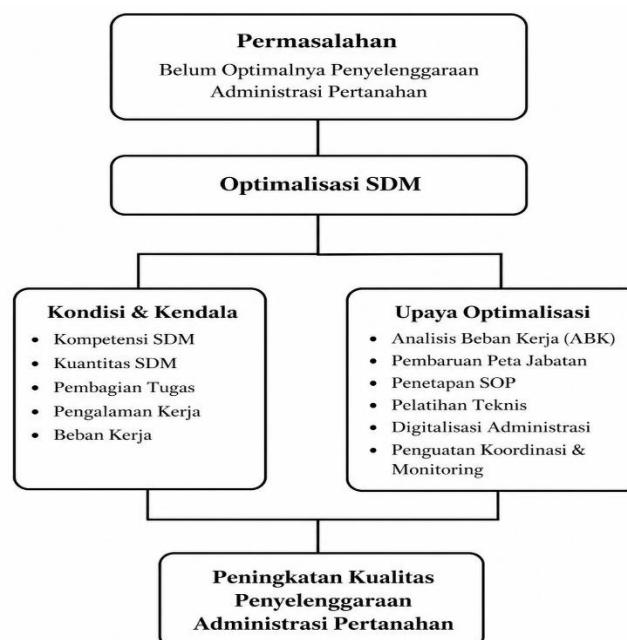
Sistem Informasi Pertanahan

Sistem informasi pertanahan merupakan bagian penting dalam mendukung administrasi pertanahan yang efektif dan transparan. Menurut Williamson, Enemark, Wallace, dan Rajabifard (2010), sistem informasi pertanahan adalah sistem yang mengintegrasikan data spasial dan data yuridis mengenai tanah untuk mendukung pengelolaan sumber daya tanah secara berkelanjutan. Sedangkan Groot dan McLaughlin (2000) menjelaskan bahwa infrastruktur data spasial dan sistem informasi pertanahan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan

tanah, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang mengelolanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sistem informasi pertanahan tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kapasitas sumber daya manusia yang mengelolanya.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian disusun sebagai pedoman untuk menjelaskan hubungan logis antara landasan teori, hasil penelitian terdahulu, asumsi peneliti, dan rumusan masalah dalam penelitian. Kerangka ini menggambarkan alur berpikir penelitian mengenai Optimalisasi Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan (Studi Kasus pada 4 Kelurahan yang Berada di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan). Melalui kerangka konseptual ini, arah penelitian menjadi lebih sistematis sehingga dapat memberikan dasar dalam menganalisis kondisi sumber daya manusia, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta merumuskan upaya optimalisasi untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian dalam studi ini secara eksplisit menggunakan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada paradigma interpretif (konstruktivisme). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak hanya berfokus pada pengukuran variabel secara kuantitatif, tetapi juga pada bagaimana makna, proses, serta interaksi sosial terjadi dalam praktik pelayanan pertanahan sehari-hari. Penelitian ini dilaksanakan di wilayah administratif Kecamatan Tanjung Palas, Kabupaten Bulungan. Secara spesifik, fokus penelitian diarahkan pada 4 (empat) Kelurahan yang menjadi pusat aktivitas administrasi dan pemukiman. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu mulai Mei sampai dengan Juli 2026, di empat kelurahan yang berada di Kecamatan Tanjung Palas, Kabupaten

Bulungan. Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling khusus untuk pihak internal penyelenggara layanan, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 10 (sepuluh) orang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu Reduksi data, Pernyajian data, Penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk pengecekan validasi temuan/kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Lexy J. Moleong. Triangulasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu Triangulasi sumber, Triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi dan kendala dalam optimalisasi sumber daya manusia pada penyelenggaraan administrasi pertanahan di 4 Kelurahan, Kecamatan Tanjung Palas

Berdasarkan hasil penelitian, kondisi dan kendala optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan di empat kelurahan Kecamatan Tanjung Palas menunjukkan adanya pola permasalahan yang relatif sama, yaitu keterbatasan jumlah aparatur, belum terpenuhinya jabatan pelaksana sesuai peta jabatan, pembagian tugas yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi, serta tingginya beban kerja pelayanan. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian aparatur harus melaksanakan tugas rangkap (multi-tasking) agar pelayanan administrasi pertanahan kepada masyarakat tetap berjalan. Meskipun pelayanan masih dapat diberikan, efektivitas organisasi belum sepenuhnya optimal karena kapasitas sumber daya manusia belum mampu mengimbangi kebutuhan pelayanan yang terus berkembang.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan para lurah dan kepala seksi pemerintahan pada empat kelurahan. PLT Lurah Kelurahan Tanjung Palas Tengah menjelaskan bahwa jumlah personel yang tersedia belum memenuhi kebutuhan sebagaimana peta jabatan sehingga pegawai harus merangkap berbagai pekerjaan.

"...Kalau mengacu pada peta jabatan, kebutuhan staf di Seksi Pemerintahan dan Trantib seharusnya empat orang. Namun sekarang yang tersedia hanya dua orang.... Dengan jumlah tersebut tentu banyak pekerjaan yang harus dirangkap agar pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan." (Wawancara dengan Fitri Dwi Astuti, S.IP, 1 Juli 2026).

Hasil wawancara dengan PLT Lurah Kelurahan Tanjung Palas Tengah menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah aparatur berdampak pada pelaksanaan tugas rangkap dan belum optimalnya penyelenggaraan administrasi pertanahan. Kondisi tersebut memiliki kesamaan dengan yang terjadi di Kelurahan Tanjung Palas Hilir, dimana keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi kendala utama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, terdapat perbedaan karakteristik permasalahan yang dihadapi kedua kelurahan. Apabila di Kelurahan Tanjung Palas Tengah kendala lebih dipengaruhi oleh minimnya jumlah personel sehingga aparatur harus merangkap beberapa tugas sekaligus, maka di Kelurahan Tanjung Palas Hilir permasalahan menjadi lebih kompleks karena selain mengalami keterbatasan personel, kelurahan ini juga menghadapi tingginya volume

pelayanan administrasi pertanahan, luas wilayah kerja, serta banyaknya dokumen pertanahan lama yang harus diverifikasi sebagai dampak historis wilayah induk sebelum pemekaran. Kondisi tersebut menyebabkan beban kerja aparatur di Kelurahan Tanjung Palas Hilir relatif lebih berat dan memerlukan waktu penyelesaian pelayanan yang lebih panjang. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Lurah Kelurahan Tanjung Palas Hilir, Bapak Abdul Hamid, sebagai berikut.

"...Wilayah kami ini cukup luas.... masih banyak berkas pertanahan lama yang harus diverifikasi. Sementara pegawai kami yang menangani administrasi pertanahan sangat terbatas.... Kondisi ini menyebabkan proses pelayanan membutuhkan waktu lebih lama." (Wawancara dengan Abdul Hamid, 8 Juli 2026).

Berdasarkan keseluruhan hasil wawancara tersebut, peneliti menginterpretasikan bahwa kondisi penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas pada dasarnya tetap dapat berjalan sesuai tugas dan fungsi masing-masing aparatur. Pelayanan administrasi pertanahan kepada masyarakat masih terus dilaksanakan melalui koordinasi antara Lurah, Kepala Seksi Pemerintahan, serta staf pelaksana, meskipun dalam pelaksanaannya aparatur harus menyesuaikan pembagian tugas dengan ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Hal ini menunjukkan adanya komitmen aparatur untuk menjaga keberlangsungan pelayanan publik di tengah berbagai keterbatasan yang dihadapi.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan masih menghadapi berbagai kendala. Kendala tersebut tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan jumlah aparatur, tetapi juga dipengaruhi oleh belum terpenuhinya formasi jabatan sesuai peta jabatan, tingginya beban kerja, praktik rangkap tugas (multi-tasking), serta belum optimalnya penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan pengalaman kerja. Selain itu, pada beberapa kelurahan terdapat karakteristik wilayah yang berbeda, seperti luas wilayah pelayanan, tingginya volume administrasi pertanahan, serta banyaknya dokumen pertanahan lama yang harus diverifikasi sehingga semakin menambah kompleksitas pekerjaan aparatur.

Keterkaitan berbagai kondisi dan kendala tersebut menyebabkan kapasitas organisasi belum mampu memberikan pelayanan administrasi pertanahan secara optimal. Meskipun aparatur mampu mempertahankan keberlangsungan pelayanan kepada masyarakat, efektivitas, efisiensi, dan ketepatan waktu pelayanan masih dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia. Oleh karena itu, optimalisasi sumber daya manusia memerlukan langkah yang lebih komprehensif melalui penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), pemenuhan formasi jabatan sesuai peta jabatan, peningkatan kompetensi teknis pertanahan melalui pendidikan dan pelatihan, penempatan pegawai berdasarkan kompetensi, serta pemerataan beban kerja pada setiap kelurahan. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan yang lebih efektif, efisien, profesional, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2. Upaya-upaya yang Harus Dilakukan untuk Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan

Berdasarkan hasil penelitian, upaya optimalisasi sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kualitas

penyelenggaraan administrasi pertanahan di empat kelurahan Kecamatan Tanjung Palas. Hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas pelayanan, antara lain keterbatasan jumlah aparatur, tingginya beban kerja, kompleksitas pengelolaan dokumen pertanahan, serta belum optimalnya pengembangan kompetensi aparatur. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan administrasi pertanahan tidak hanya memerlukan penambahan sumber daya manusia, tetapi juga memerlukan penguatan kapasitas aparatur, pembenahan sistem kerja, serta dukungan kebijakan dari Pemerintah Daerah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, terdapat beberapa upaya yang dipandang perlu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan. Upaya tersebut meliputi pemenuhan kebutuhan aparatur sesuai Analisis Beban Kerja (ABK), peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan teknis, pengembangan sistem administrasi pertanahan berbasis digital, penyempurnaan Standar Operasional Prosedur (SOP), serta penguatan koordinasi antarperangkat daerah yang berkaitan dengan pelayanan administrasi pertanahan. Temuan tersebut tercermin dari hasil wawancara dengan PLT Lurah Kelurahan Tanjung Palas Hulu dan Lurah Kelurahan Karang Anyar beserta Kepala Seksi Pemerintahan yang memberikan gambaran mengenai kebutuhan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk mendukung pelayanan administrasi pertanahan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Hasil wawancara dengan PLT Lurah Kelurahan Tanjung Palas Hulu menunjukkan bahwa pelayanan administrasi pertanahan di wilayah tersebut menghadapi tantangan yang cukup kompleks karena masih banyak menggunakan dokumen pertanahan lama sebagai dasar pelayanan. Kondisi tersebut disampaikan oleh PLT Lurah Kelurahan Tanjung Palas Hulu, Bapak Darmawi, S.E., sebagai berikut:

"...Beban pelayanan pertanahan di sini cukup tinggi karena banyak dokumen lama yang masih menjadi rujukan. Sebelum ada pemekaran kecamatan, wilayah ini menangani administrasi untuk wilayah yang lebih luas. Jadi setiap ada permohonan, kami harus memeriksa kembali riwayat dokumennya agar tidak terjadi kesalahan administrasi." (Wawancara, 1 Juli 2026).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, peneliti menginterpretasikan bahwa peningkatan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan tidak hanya bergantung pada kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas administratif, tetapi juga memerlukan dukungan kebijakan Pemerintah Daerah dalam memperkuat kapasitas sumber daya manusia. Kompleksitas proses verifikasi dokumen pertanahan lama menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi teknis aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, penyempurnaan sistem pengarsipan dan digitalisasi data pertanahan, serta pemenuhan kebutuhan aparatur sesuai hasil Analisis Beban Kerja (ABK). Dengan demikian, aparatur dapat melaksanakan pelayanan secara lebih cepat, akurat, dan mampu meminimalkan kesalahan administrasi yang berpotensi menimbulkan sengketa di kemudian hari.

Berbeda dengan Kelurahan Tanjung Palas Hulu yang menghadapi kompleksitas pelayanan akibat banyaknya dokumen pertanahan lama, Kelurahan Karang Anyar memiliki karakteristik pelayanan yang relatif lebih sederhana. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia tetap diperlukan sebagai langkah antisipatif terhadap perkembangan wilayah dan meningkatnya kebutuhan pelayanan

administrasi pertanahan di masa mendatang. Hal tersebut tergambar dari hasil wawancara dengan Lurah dan Kepala Seksi Pemerintahan Kelurahan Karang Anyar. Lurah Kelurahan Karang Anyar, Bapak H. Sugiarto, S.E., M.Pd., menjelaskan bahwa kondisi wilayahnya menyebabkan pelayanan administrasi pertanahan tidak sebanyak kelurahan lainnya.

"...Alhamdulillah, wilayah kami tidak terlalu luas dan secara historis merupakan kawasan transmigrasi, sehingga urusan pertanahan sebagian besar sudah diatur oleh Pemerintah Kabupaten Bulungan. Pelayanan yang paling sering kami tangani di Seksi Pemerintahan biasanya berkaitan dengan administrasi ahli waris." (Wawancara, 13 Juli 2026).

Selanjutnya, Kepala Seksi Pemerintahan, Ketenteraman, dan Ketertiban Kelurahan Karang Anyar, Bapak Kapreli Serah, S.STP., menyampaikan bahwa meskipun volume pelayanan belum terlalu tinggi, kebutuhan penambahan aparatur tetap menjadi perhatian.

"...Saat ini pengurusan surat tanah memang tidak terlalu banyak, yang lebih sering adalah administrasi ahli waris. Namun, kalau boleh menyarankan kepada pemerintah, kami tetap membutuhkan penambahan staf karena di Seksi Pemerintahan sekarang hanya ada satu orang staf. Kami juga harus mempersiapkan diri apabila ke depan wilayah Karang Anyar berkembang dan kebutuhan pelayanan semakin meningkat." (Wawancara, 13 Juli 2026).

Dari pernyataan para informan, peneliti menginterpretasikan bahwa optimalisasi sumber daya manusia tidak hanya diperlukan pada kelurahan yang memiliki volume pelayanan tinggi, tetapi juga pada kelurahan yang saat ini memiliki beban pelayanan relatif rendah. Perencanaan kebutuhan aparatur harus dilakukan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan potensi perkembangan wilayah, peningkatan jumlah penduduk, serta bertambahnya kebutuhan pelayanan administrasi pertanahan di masa mendatang. Oleh karena itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan perlu melakukan pemenuhan formasi jabatan sesuai peta jabatan dan Analisis Beban Kerja (ABK), meningkatkan kompetensi aparatur melalui pelatihan teknis administrasi pertanahan secara berkala, memperkuat sistem administrasi berbasis digital, serta menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lebih terintegrasi. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme aparatur sehingga kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan pada seluruh kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas dapat terus ditingkatkan.

PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian ini disusun berdasarkan hasil temuan di lapangan yang selanjutnya dianalisis dengan mengaitkan teori dan penelitian terdahulu. Pembahasan difokuskan pada dua indikator utama, yaitu kondisi dan kendala optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan serta upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan. Kedua indikator tersebut dibahas secara berurutan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi yang dihadapi serta langkah-langkah strategis yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi pertanahan.

1. Kondisi dan Kendala Optimalisasi Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan di Empat Kelurahan Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas belum sepenuhnya optimal. Meskipun sebagian besar aparatur memiliki latar belakang pendidikan Strata Satu (S1) dan pengalaman kerja yang relatif panjang, efektivitas penyelenggaraan administrasi pertanahan masih dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah aparatur, ketidaksesuaian jumlah pegawai dengan peta jabatan, pembagian tugas yang bersifat fleksibel, serta tingginya beban kerja pada beberapa kelurahan. Temuan penelitian juga menunjukkan adanya variasi rasio pegawai terhadap volume pelayanan, di mana Kelurahan Tanjung Palas Tengah memiliki rasio tertinggi (1:21), sedangkan Kelurahan Tanjung Palas Hulu memiliki rasio terendah (1:9). Selain itu, karakteristik wilayah yang berbeda, seperti luas wilayah pelayanan, jumlah penduduk, volume pelayanan administrasi pertanahan, serta keberadaan dokumen pertanahan lama yang masih harus diverifikasi, turut memengaruhi kompleksitas pekerjaan aparatur.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia tidak dapat diukur hanya dari tingkat pendidikan atau pengalaman kerja aparatur. Kapasitas sumber daya manusia merupakan kombinasi antara kompetensi individu, kecukupan jumlah personel, pembagian tugas yang jelas, pengalaman kerja, serta keseimbangan beban kerja. Apabila salah satu aspek tersebut belum terpenuhi, maka efektivitas penyelenggaraan administrasi pertanahan akan ikut terpengaruh. Kondisi ini terlihat dari masih adanya praktik rangkap tugas (multi-tasking) yang dilakukan aparatur agar pelayanan kepada masyarakat tetap berjalan, meskipun konsekuensinya adalah meningkatnya beban kerja dan potensi keterlambatan penyelesaian pelayanan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Human Capital yang dikemukakan oleh Gary S. Becker (1993), yang menjelaskan bahwa kualitas organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia melalui investasi pada pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan pengembangan kompetensi. Becker menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik tidak cukup hanya mengandalkan jumlah pegawai, tetapi juga memerlukan pengembangan kapasitas aparatur agar mampu memberikan kinerja yang lebih produktif. Dalam konteks penelitian ini, meskipun aparatur telah memiliki pengalaman kerja yang relatif baik, keterbatasan jumlah personel menyebabkan kapasitas organisasi belum mampu mengimbangi meningkatnya kebutuhan pelayanan administrasi pertanahan.

Temuan penelitian ini juga mendukung teori kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan langsung dengan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi, menyelesaikan masalah, serta mengambil keputusan dalam situasi pekerjaan yang kompleks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur di empat kelurahan mampu mempertahankan keberlangsungan pelayanan melalui pengalaman kerja dan koordinasi internal. Namun, kompetensi tersebut belum sepenuhnya didukung oleh pengembangan kapasitas yang berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan

teknis administrasi pertanahan, sehingga kemampuan organisasi dalam menghadapi peningkatan kompleksitas pelayanan masih terbatas.

Selain itu, hasil penelitian juga relevan dengan teori organisasi Henri Fayol, khususnya mengenai prinsip division of work. Fayol menjelaskan bahwa pembagian tugas yang jelas akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Akan tetapi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian tugas pada beberapa kelurahan masih bersifat fleksibel karena keterbatasan jumlah aparatur. Akibatnya, seorang pegawai harus melaksanakan beberapa fungsi sekaligus, sehingga spesialisasi pekerjaan tidak dapat diterapkan secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas organisasi lebih bergantung pada kemampuan individu dibandingkan pada sistem organisasi yang terstruktur.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki beberapa persamaan. Penelitian Hastuti dan Aswan (2025) menemukan bahwa kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa. Kompetensi aparatur, jumlah personel yang memadai, serta pembagian tugas yang jelas terbukti meningkatkan kualitas pelayanan publik. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada temuan bahwa kualitas pelayanan administrasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas aparatur serta dukungan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Namun demikian, terdapat perbedaan yang cukup mendasar. Penelitian Hastuti dan Aswan (2025) lebih menitikberatkan pada pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan secara umum, sedangkan penelitian ini secara khusus mengkaji penyelenggaraan administrasi pertanahan pada tingkat kelurahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pelayanan administrasi pertanahan memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi karena melibatkan proses verifikasi dokumen, penelusuran riwayat tanah, pemeriksaan administrasi, serta koordinasi dengan Kantor Pertanahan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa faktor historis wilayah, seperti keberadaan dokumen pertanahan sebelum pemekaran kecamatan, turut memengaruhi beban kerja aparatur. Aspek tersebut belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu sehingga menjadi kontribusi baru dari penelitian ini.

Menurut interpretasi peneliti, kondisi dan kendala optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan di Kecamatan Tanjung Palas merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Dari sisi individu, aparatur telah memiliki pendidikan dan pengalaman kerja yang cukup baik sehingga pelayanan kepada masyarakat tetap dapat berlangsung. Namun, dari sisi organisasi masih terdapat keterbatasan jumlah personel, belum terpenuhinya formasi jabatan sesuai peta jabatan, pembagian tugas yang belum sepenuhnya proporsional, serta meningkatnya beban kerja akibat kompleksitas pelayanan administrasi pertanahan. Oleh karena itu, permasalahan utama penelitian ini bukan terletak pada rendahnya kualitas individu aparatur, melainkan pada belum optimalnya sistem pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, peningkatan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan memerlukan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada penambahan jumlah pegawai, tetapi juga pada penataan organisasi, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, pemerataan beban kerja berdasarkan Analisis Beban Kerja (ABK), serta penguatan sistem administrasi pertanahan melalui pemanfaatan teknologi informasi.

Pendekatan tersebut diyakini akan lebih mampu menciptakan pelayanan administrasi pertanahan yang efektif, efisien, profesional, dan berkelanjutan.

2. Upaya-upaya yang Harus Dilakukan untuk Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan

Berdasarkan hasil penelitian, optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan tidak cukup dilakukan melalui pemenuhan jumlah aparatur, tetapi memerlukan pembenahan secara menyeluruh terhadap sistem pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola pelayanan. Hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah aparatur, ketidakseimbangan beban kerja, pembagian tugas yang belum sepenuhnya sesuai kompetensi, serta masih terbatasnya sistem administrasi menjadi faktor yang memengaruhi kualitas pelayanan administrasi pertanahan. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan beberapa upaya strategis, yaitu penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), pembaruan peta jabatan, penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP), pelaksanaan pelatihan teknis secara berkala, pengembangan sistem administrasi pertanahan berbasis digital, serta penguatan koordinasi dan monitoring sebagai langkah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas penyelenggaraan administrasi pertanahan. Upaya tersebut juga telah dirumuskan sebagai hasil utama penelitian dan menjadi bagian dari strategi optimalisasi SDM.

Temuan penelitian tersebut sejalan dengan Teori Optimalisasi yang dikemukakan oleh Winardi (2003), yang menyatakan bahwa optimalisasi merupakan proses meningkatkan suatu kegiatan agar mencapai kondisi yang paling efektif melalui pemanfaatan sumber daya secara maksimal. Dalam konteks penelitian ini, optimalisasi tidak hanya dimaknai sebagai penambahan jumlah aparatur, tetapi juga sebagai upaya memperbaiki sistem kerja melalui pembagian tugas yang proporsional, penyusunan SOP, pemerataan beban kerja, dan pemanfaatan teknologi informasi. Dengan demikian, kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien. Teori ini juga menjadi salah satu landasan konseptual dalam Bab II tesis Anda.

Selain itu, hasil penelitian juga mendukung Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dari Gary Dessler, yang menjelaskan bahwa pengembangan organisasi memerlukan proses perencanaan kebutuhan pegawai, pelatihan, pengembangan kompetensi, penempatan pegawai sesuai kompetensi, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan. Berdasarkan teori tersebut, strategi yang dirumuskan dalam penelitian, seperti penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), pembaruan peta jabatan, pelatihan teknis aparatur, dan penguatan monitoring merupakan bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan penyelenggaraan administrasi pertanahan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu aparatur, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya secara sistematis. Teori ini juga merupakan bagian dari tinjauan teori dalam tesis Anda.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian Susanto (2020) yang menyimpulkan bahwa

pendidikan formal dan pelatihan teknis berpengaruh terhadap peningkatan kecepatan pelayanan administrasi pertanahan. Persamaan tersebut terlihat pada temuan penelitian ini bahwa pelatihan teknis secara berkala merupakan salah satu strategi utama untuk meningkatkan kompetensi aparatur sehingga pelayanan administrasi pertanahan menjadi lebih cepat, tepat, dan profesional. Namun demikian, penelitian Susanto dilakukan pada Kantor Pertanahan (ATR/BPN) yang memiliki struktur organisasi dan jumlah pegawai lebih lengkap, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tingkat kelurahan yang memiliki keterbatasan personel sehingga strategi optimalisasi tidak hanya menekankan pelatihan, tetapi juga penataan organisasi dan pemerataan beban kerja.

Hasil penelitian ini juga memiliki persamaan dengan penelitian Vallensia Mizatul Khair dan Wahib Assyahri (2024) yang menjelaskan bahwa pembaruan data, koordinasi antarinstansi, dan digitalisasi administrasi pertanahan merupakan strategi penting dalam meningkatkan kepastian hukum dan kualitas pelayanan. Persamaan tersebut tampak pada rekomendasi penelitian ini mengenai pengembangan sistem administrasi pertanahan berbasis digital dan penguatan koordinasi antara kelurahan, kecamatan, dan Kantor Pertanahan. Akan tetapi, penelitian Vallensia Mizatul Khair dan Wahib Assyahri lebih berfokus pada strategi pengelolaan administrasi pertanahan secara nasional, sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada optimalisasi sumber daya manusia sebagai faktor utama yang menentukan keberhasilan penerapan digitalisasi dan tata kelola administrasi pertanahan di tingkat kelurahan.

Selanjutnya, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Adhiva Prily Widyanti, Sapardiyono, dan Yohanes Supama (2025) yang menunjukkan bahwa tata kelola administrasi pertanahan memerlukan pengelolaan arsip yang baik, digitalisasi data, pembagian peran aparatur, dan dukungan kelembagaan. Persamaannya terletak pada pentingnya pembenahan tata kelola administrasi sebagai bagian dari peningkatan kualitas pelayanan pertanahan. Perbedaannya, penelitian terdahulu lebih berfokus pada pemetaan tata kelola administrasi pertanahan pada satu kelurahan, sedangkan penelitian ini menganalisis secara lebih luas hubungan antara kapasitas sumber daya manusia, pembagian tugas, beban kerja, dan strategi optimalisasi pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas sehingga menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif bagi Pemerintah Daerah.

Menurut interpretasi peneliti, optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan harus dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang terintegrasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak akan tercapai apabila hanya dilakukan melalui penambahan pegawai atau pelatihan secara parsial. Pemerintah Daerah Kabupaten Bulungan perlu mengintegrasikan penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), pembaruan peta jabatan, penetapan SOP administrasi pertanahan, pelatihan teknis aparatur, pengembangan sistem administrasi berbasis digital, serta penguatan koordinasi dan monitoring menjadi satu kesatuan kebijakan. Menurut peneliti, strategi tersebut memiliki keunggulan dibandingkan penelitian terdahulu karena tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi aparatur atau digitalisasi administrasi semata, tetapi juga menghubungkan pengembangan sumber daya manusia dengan penataan organisasi dan karakteristik pelayanan

administrasi pertanahan pada tingkat kelurahan. Dengan demikian, model optimalisasi yang dihasilkan penelitian ini diharapkan mampu menjadi rekomendasi praktis bagi Pemerintah Kabupaten Bulungan dalam mewujudkan penyelenggaraan administrasi pertanahan yang lebih efektif, efisien, profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Optimalisasi Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Administrasi Pertanahan (Studi Kasus pada Empat Kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan), maka dapat disimpulkan yaitu Kondisi dan kendala optimalisasi sumber daya manusia dalam penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut ditunjukkan oleh kompetensi aparatur yang pada umumnya telah mampu melaksanakan pelayanan administrasi pertanahan berdasarkan pengalaman kerja dan koordinasi internal, namun belum didukung oleh pengembangan kompetensi teknis yang berkelanjutan. Dari sisi kuantitas, jumlah aparatur belum sebanding dengan volume pelayanan sehingga mengakibatkan tingginya beban kerja dan terjadinya perangkapan tugas. Pembagian tugas telah dilaksanakan secara fleksibel untuk menjaga keberlangsungan pelayanan, tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi dan peta jabatan. Pengalaman kerja aparatur menjadi faktor pendukung dalam menyelesaikan pelayanan administrasi pertanahan, meskipun belum mampu mengatasi keterbatasan jumlah sumber daya manusia. Akibatnya, efektivitas dan efisiensi pelayanan masih dipengaruhi oleh keterbatasan aparatur, kompleksitas administrasi pertanahan, serta belum optimalnya sistem administrasi yang mendukung penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat.

Upaya yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi pertanahan pada empat kelurahan di Kecamatan Tanjung Palas Kabupaten Bulungan harus dilaksanakan secara terpadu melalui penguatan kapasitas aparatur dan pembenahan sistem organisasi. Upaya tersebut meliputi penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK) sebagai dasar pemenuhan kebutuhan pegawai, pembaruan peta jabatan sesuai kebutuhan organisasi, penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) administrasi pertanahan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis secara berkala, pengembangan sistem administrasi pertanahan berbasis digital, serta penguatan koordinasi, monitoring, dan evaluasi kinerja aparatur. Implementasi upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, profesionalisme, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan administrasi pertanahan sehingga pelayanan publik di tingkat kelurahan menjadi lebih cepat, tepat, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara*.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York, NY: Columbia University Press.

- Dessler, G. (2015). *Human resource management (14th ed.)*. Boston, MA: Pearson.
- Groot, R., & McLaughlin, J. (2000). *Geospatial data infrastructure: Concepts, cases, and good practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Hastuti, T. P., & Aswan, M. K. (2025). Enhancing Government Effectiveness: Human Resource Development in Village Administration. *International Journal of Economics, Business Management and Accounting (IJEbMA)*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.59890/ijebma.v7i1.2818>
- Henssen, J. (1995). *Land administration systems and sustainable development*. In Proceedings of the FIG Commission 7 Symposium. International Federation of Surveyors (FIG).
- Huda, N., Hernandi, A., Gumilar, I., Meilano, I., & Cahyaningtyas, L. A. (2024). The Strategic Development of Quality Improvement Land Data Incrementally Using Integrated PESTEL and SWOT Analysis in Indonesia. *Land*, 13(10), 1655. <https://doi.org/10.3390/land13101655>
- Kecamatan Tanjung Palas. (2025). *Monografi Kecamatan Tanjung Palas Tahun 2025*. Pemerintah Kecamatan Tanjung Palas.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Muin, S. A., Mahmud, R., Suhartawan, B., Fernandes, I., & Arkwright, D. (2026). *Metode penelitian kualitatif: Konsep dan aplikasi*. G Press Indonesia
- Pemerintah Kabupaten Bulungan. (2002). *Peraturan Daerah Kabupaten Bulungan Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pemekaran Kecamatan di Kabupaten Bulungan*.
- Poerdwadarminta, W. J. S. (2007). *Kamus umum bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Risna, I., Riniwati, H., Nuzula, N., & Hidayati, B. (2024). Analysis of the effect of utilization of science and technology, human resources and asset land management on sustainable optimization. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(8), 6115–6123.
- Sinambela, L. P. (2016). *Reformasi pelayanan publik: Teori, kebijakan, dan implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja (5th ed.)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi. (2003). *Teori organisasi dan pengorganisasian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Muin, S. A., Mahmud, R., Suhartawan, B., Fernandes, I., & Arkwright, D. (2026). *Metode penelitian kualitatif: Konsep dan aplikasi*. G Press Indonesia.