

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai memiliki peranan yang sangat penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi karena akan mempengaruhi kinerja organisasi. Apabila kinerja pegawai baik maka dapat dipastikan kinerja organisasi juga baik dan berdampak terhadap tercapainya tujuan organisasi. (Mangkunegara, 2018) menggambarkan kinerja sebagai suatu prestasi kerja yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja memiliki makna yang sangat luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja itu berlangsung (Wibowo, 2018). Menurut (Sutrisno, 2019) kinerja juga mencakup tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang memiliki kinerja baik, organisasi tidak hanya menitik beratkan pada hasil pekerjaan pegawai (*output*) saja namun juga pada proses penyelesaian suatu pekerjaan. Selaras dengan hal tersebut, pentingnya memiliki pegawai dengan tingkat kinerja tinggi juga dirasakan oleh pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat.

Kinerja ini mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang, kinerja pegawai sangat diperhatikan karena kinerja yang tinggi dari seseorang pegawai sangat diperhatikan karena

kinerja yang tinggi dari seseorang pegawai akan menghasilkan meningkatnya kinerja secara keseluruhan. Tabel 1.1 merupakan tabel yang menunjukkan unsur-unsur penilaian kinerja yang terdiri dari delapan unsur di atas yang mana pada saat penilaian dicocokkan dengan standar nilai yang ada di tabel berikutnya (Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Standar-Standar Nilai Untuk Menentukan Kinerja Pegawai

| No | Nilai | Keterangan |
|----|----------------|-------------|
| 1 | $110 \leq 120$ | Sangat Baik |
| 2 | $90 < x < 120$ | Baik |
| 3 | $70 < x < 90$ | Cukup |
| 4 | $51 < x < 70$ | Sedang |
| 5 | < 50 | Kurang |

(Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019)

Tabel 1.1 di atas, merupakan pedoman standar penilaian kerja Pegawai yang meliputi sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Acuan standar penilaian kinerja pegawai untuk tahun 2021 dan seterusnya. Setiap nilai mengandung keterangan yang berbeda-beda sesuai dengan perolehan nilai yang dicapai. Tabel 1.1 merupakan tabel yang digunakan untuk unsur penilaian kinerja ini yang pada akhirnya dapat menentukan kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang (2020-2021)

| Kinerja karyawan | 2020 | | 2021 | |
|------------------|-------|------------|-------|------------|
| | Nilai | Keterangan | Nilai | Keterangan |
| Kualitas kerja | 92 | Baik | 93 | Baik |
| Kuantitas kerja | 82 | Cukup Baik | 77 | Cukup Baik |
| Ketepatan waktu | 82 | Cukup Baik | 79 | Cukup Baik |
| Efektivitas | 83 | Cukup Baik | 80 | Cukup Baik |
| Kemandirian | 81 | Cukup Baik | 88 | Cukup Baik |
| Jumlah | 420 | - | 417 | - |
| Rata-rata | 84 | Cukup Baik | 83,4 | Cukup Baik |

Sumber: Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang, 2023

Pada Tabel 1.2 dapat di lihat bahwa rata-rata kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang hampir semua dengan penilaian cukup baik dengan standar Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2020 pada tahun 2020, akan tetapi pada tahun 2021 kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang mengalami penurunan sebesar 75,00% dari tahun 2020. Penurunan itu terlihat pada indikator kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian yang cukup signifikan, sehingga terindikasi bahwa pada tahun 2021 terdapat masalah pada kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang. Pada kinerja pegawai indikator yang digunakan mencakup kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. 5 Penilaian kinerja ini dilakukan satu tahun sekali pada bulan desember dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung pegawai tersebut.

Sedangkan berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang memiliki Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berbeda dan tentu berbeda pula target kuantitas, kualitas, waktu dan biayanya. Berikut kinerja Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang dapat kita lihat pada tabel 1.3:

Tabel 1.3 Unsur Untuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

| Unsur yang Dinilai | | | | Jumlah |
|--------------------------------|------------------------|-------|-------|--------|
| a. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) | | 92,00 | x 60% | 55,20 |
| b. Perilaku Kerja | 1. Orientasi Pelayanan | 83 | Baik | |
| | 2. Integritas | 81 | Baik | |
| | 3. Komitmen | 80 | Baik | |
| | 4. Disiplin | 81 | Baik | |
| | 5. Kerjasama | 82 | Baik | |
| | 6. Kepemimpinan | 81 | Baik | |
| | Jumlah | 488 | - | |

| | | | | |
|-----------------------------|----------------------|-------|-------|--------------|
| | Nilai rata-rata | 81,33 | Baik | |
| | Nilai Perilaku Kerja | 81,33 | x 40% | 32,53 |
| Nilai Prestasi Kerja | | | | 87,73 |
| | | | | Baik |

Sumber: Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang, 2023

Pada Tabel 1.3 unsur-unsur penilaian SKP terdiri atas enam unsur yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan. SKP memiliki bobot nilai yang berbeda seperti orientasi pelayanan dengan penilaian sebesar 83,00% yang menunjukkan bahwa orientasi pelayanan pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang mendapatkan nilai yang tertinggi yang artinya pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang baik dalam hal orientasi pelayanan, selanjutnya dalam kerja sama dalam bekerja pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang mendapatkan bobot kedua yang artinya kerja sama pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang masih dalam kategori baik yang hampir mencapai nilainya dengan orientasi pelayanan, tetapi yang terendah adalah komitmen pegawai Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang yang bekerja Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang yang masih dalam kondisi rendah dibandingkan dengan penilai lain yang lainnya.

Kepuasan kerja pegawai merupakan sarana penting dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh kerja pegawai. Suatu gejala yang dapat membuat rusaknya kondisi organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja pegawai. Faktor penyebabnya adalah timbulnya gejala seperti kemangkiran, malas bekerja, banyaknya keluhan pegawai rendahnya prestasi kerja, rendahnya kualitas, indisipliner pegawai dan gejala negatif lainnya. Sebaliknya kepuasan yang tinggi diinginkan oleh pimpinan. Hal

ini dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan. Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi telah dikelola dengan baik dan manajemen yang efektif. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan kesesuaian antara harapan pegawai dengan imbalan yang disediakan oleh organisasi.

Menurut (Sutrisno, 2019) kepuasan kerja dapat meningkat jika karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya secara maksimal sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu mencapai tujuan organisasi bersama. Maka dari itu karyawan memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang saat bekerja. (Wibowo, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kepuasan tertinggi dengan tindakan yang dilakukan dianggap baik dimana hal ini dapat meningkatkan setiap hal yang dibuat seseorang. Peningkatan kepuasan kerja karyawan di perusahaan dapat dilihat dengan melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi kerja, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta dengan disiplin kerja yang memadai.

Komitmen organisasi sangat penting bagi suatu pendidikan agar dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan efektif dan efisien. Salah satu indikator untuk mencapai komitmen organisasi yang tinggi dalam suatu perusahaan adalah gaya kepemimpinan dari perusahaan yang terkait. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa meningkatkan komitmen organisasi tersebut salah satunya dengan cara mengembangkan gaya kepemimpinan yang cocok dengan kondisi perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan organisasi bisa dikatakan berhasil karena buah kerja dari anggota organisasi tersebut. Tugas pemimpin ialah

menata pekerjaan untuk diberikan kepada pegawai sesuai dengan tugasnya masing-masing. Seorang pimpinan harus bisa mengelola organisasi dengan baik, menciptakan suasana yang kondusif dan mengawasi kinerja pegawai selama bekerja. Maka dari itu pemimpin memerlukan sekelompok orang yang disebut sebagai bawahan atau pegawai sehingga dapat digerakan oleh pemimpin untuk memberikan pekerjaan dengan cara bekerja dengan baik dan benar.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karena keberhasilan seorang pemimpin dalam membuat orang lain mencapai tujuannya tergantung pada pemimpin yang menciptakan cara tertentu pada setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja yang selaras dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. (Syafriana, 2018) berpendapat untuk mempengaruhi sikap dan perilaku yang diinginkan, pimpinan perlu meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mendorong pegawai untuk mau melakukan pekerjaan dengan baik. Kepuasan kerja menggambarkan evaluasi seorang pegawai terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini terlihat dari sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang mereka jumpai di lingkungan kerjanya.

Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge 2019). Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang penting pada zaman sekarang ini. Ketika sebuah perusahaan sangat sulit mencari pegawai yang memiliki

kualifikasi yang sangat baik dalam melakukan pekerjaannya, komitmen organisasional adalah salah satu cara dalam menentukan pegawai yang memiliki kualifikasi, loyalitas dan kinerja yang baik. Dengan kata lain, komitmen organisasional dijadikan sebagai hal yang penting dalam menentukan karyawan pada level kinerja didalam suatu perusahaan. Komitmen organisasi sangat dekat hubungannya dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang membuat seorang pegawai ataupun anggota organisasi dalam menyukai apa yang individu kerjakan dan menunjukkan adanya sikap positif dari apa yang individu kerjakan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis memerlukan penelitian lebih lanjut di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang dengan memberi judul:
“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI BADAN PERTANAHAN NASIONAL DI KOTA PADANG

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas dan keterangan yang telah di kembangkan maka dapat di identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi belum maksimal dilakukan di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang.
2. Faktor lingkungan belum sepenuhnya dianalisis, seperti perlengkapan kerja, suasana lingkungan dalam hal ini ruangan pegawai, ventilasi udara dan suhu udara yang ada di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang.

3. Karakteristik pegawai (disiplin, motivasi, semangat kerja dan stress kerja) belum diperhatikan.
4. Komitmen organisasi pegawaidi Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang dimana pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang selalu menjaga kebiasaan yang ada di organisasi ini.
5. Kepuasan kerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang, artinya pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang puas dalam bekerja sesuai dengan jabatan yang ditugaskan kepadanya.
6. Apa hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Dimana pegawai yang memiliki komitmen dalam organisasi akan puas dan maksimal dalam bekerja.
7. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu.
8. Pemimpin yang menciptakan cara tertentu pada setiap pegawai untuk meningkatkan kinerja.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini terfokus kepada tujuan, maka dibatasi variabel terikatnya kinerja pegawai, variabel bebasnyagaya kepemimpinan dan komitmen organisasi dan variabel kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah diuraikan di atas maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
5. Apakah kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022

2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022
6. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini untuk penulis adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang. Dan juga untuk menambah ilmu pengetahuan sehubungan dengan ilmu yang penulis dapat dan tekuni serta dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan

kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening di Badan Pertanahan Nasional di Kota Padang tahun 2022.

2. Bagi Universitas Putra Indonesia “YPTK Padang”

Sebagai salah satu referensi bahan kajian dalam pengembangan pengetahuan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam menambah penelitian akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pembaca atau penelitian lainnya sebagai bahan referensi dan pengetahuan dalam penelitian selanjutnya khususnya mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, kinerja pegawai dan kepuasan kerja.