

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset terpenting bagi organisasi. Peran sumber daya manusia bagi organisasi tidak hanya dilihat dari hasil pekerjaannya tetapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Kinerja pegawai merupakan hal yang patut mendapat perhatian penting dari pihak instansi. Kontribusi pegawai bagi organisasi sangatlah dominan, karena pegawai adalah penghasil kerja bagi organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh unsur manusia yang melakukan pekerjaan. Di sisi lain, pegawai sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersemangat agar mampu menghadapi persaingan untuk mempertahankan keberadaan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk kinerja pegawai yang tinggi.

Untuk mewujudkan kinerja pegawai yang tinggi tersebut, Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional membutuhkan sumber daya manusia yang handal, kompeten, memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi. Keberhasilan suatu instansi sangat ditentukan oleh optimalisasi sumber daya manusia (pegawai) tersebut, dimana kepala kantor harus benar-benar memperhatikan sikap, perilaku, keinginan dan kebutuhan dari pegawai sehingga pegawai tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya. Dari sini diharapkan akan muncul motivasi, inovasi, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personil maupun

kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat. Hanya dengan keterpaduan itulah institusi akan lebih siap menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan yang diinginkan dan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2015). Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan (Basri dan Rivai, 2015). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil pekerjaan baik kuantitas dan kualitas karena dalam melaksanakan pekerjaan secara maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam periode tertentu (Basri dan Rivai, 2015:3).

Sumber daya yang ada juga perlu dibina agar mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan instansi tersebut. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antar pimpinan dan sesama karyawan. Selain itu, yang juga perlu diperhatikan dalam pekerjaan adalah manusia bukan mesin. Manusia mempunyai kehendak, kemauan dan cita-cita. Hal ini menentukan sikap dan pendiriannya.

Menurut Hasibuan (2016: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai Kantor Pertanahan, maka perlu diperhatikan variable-variabel yang dapat mempengaruhinya, diantaranya adalah remunerasi dan budaya organisasi.

Pengaruh hubungan antara remunerasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja telah dilakukan beberapa penelitian dengan hasil yang berbeda (*research gap*). Penelitian terdahulu oleh Artha Riana N, dkk (2017) menyimpulkan antara lain bahwa remunerasi tidak memiliki dampak secara nyata dalam peningkatan kinerja, budaya organisasi memiliki dampak nyata dalam peningkatan kinerja, remunerasi melalui kepuasan kerja memiliki dampak nyata dalam peningkatan kinerja, budaya organisasi melalui kepuasan kerja memiliki dampak nyata dalam peningkatan kinerja dan kepuasan kerja memiliki dampak nyata dalam peningkatan kinerja.

Berbagai penelitian menghasilkan bahwa remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, seperti hasil penelitian dari Efendi (2013), Riana, Hendriani dan Efni (2017), Arta Riana N, Susi Hendriani, Yuli Efni (2017) dan Dewi Noor Fatikhah Rokhimakhumullah (2017). Di lain pihak penelitian yang dilakukan oleh Mirza Dwinanda Ilmawan, Dwi Setia Wulandari, Fatmala Fitriani (2017), menyatakan bahwa remunerasi tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Andi Muchsin (2014), Brahmasari dan Suprayetno (2010), Imbalo Siregar (2013), Rita Rilyawati (2010), Slamet Wiraharja (2014), Syryah Ningsih (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Di lain pihak penelitian yang dilakukan oleh Rifdah Abadiyah dan Didik Purwanto (2016), menyatakan bahwa budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu juga menyimpulkan bahwa remunerasi dapat meningkatkan kinerja, misalnya penelitian dari Muhammad Nawawi, dkk (2018) dan J.Reza Ferdiono, dkk (2018). Di lain pihak penelitian yang dilakukan oleh Yeni Widiastuti (2010), Fitria, dkk (2014) dan Arta Riana N, dkk (2017) menyatakan bahwa remunerasi tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Pengujian hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja juga menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda. Menurut Tjahjono dan Gunarsih (2018), Tejo dan Machasin (2015), Shella Prahasti dan Wahyono (2018), Ni Putu Rika Raheni, dkk (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Sedang menurut Oemar (2016), Reysita Agustina (2012), Maulantara (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian oleh Riana, Hendriani dan Efni (2017), Novita dkk (2018), Brahmasari dan Suprayetno (2017), Ira (2013), Dewi Noor Fatikhah R (2017)

dan I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedang menurut penelitian yang dilakukan oleh Rizki Wahyuniardi, Hedytisa Renaldo Nababan (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora sebagai instansi vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional yang berada pada Kabupaten/Kota, mempunyai tugas untuk melaksanakan sebagian tugas dan fungsi Badan Pertanahan Nasional di tingkat kabupaten/kota. Kantor Pertanahan dipimpin oleh seorang Kepala (biasa disebut Kepala Kantor).

Adapun Kepala Kantor Pertanahan mempunyai tugas :

- a. penyusunan rencana, program, anggaran dan pelaporan;
- b. pelaksanaan survei, pengukuran dan pemetaan;
- c. pelaksanaan penetapan hak tanah, pendaftaran tanah dan pemberdayaan masyarakat;
- d. pelaksanaan penataan pertanahan;
- e. pelaksanaan pengadaan tanah;
- f. pelaksanaan pengendalian pertanahan dan penanganan sengketa dan perkara pertanahan; dan
- g. pelaksanaan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi.

Dalam pelaksanaan tugas tersebut, Kepala Kantor dibantu oleh Para Pejabat Eselon IV (sebanyak 6 orang pejabat) dan Para Pejabat Eselon V (sebanyak 14 orang pejabat). Sedang untuk para staf, pada Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang sebanyak 98 orang (terdiri dari 22 orang ASN non struktural, 48 orang PPNPN/PTT serta 28 Asisten Surveyor Kadastral) dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora sebanyak 100 orang (terdiri dari 20 orang ASN non struktural, 51 orang PPNPN/PTT serta 29 Asisten Surveyor Kadastral), sehingga jumlah seluruhnya adalah 240 orang (119 + 121 orang)

Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora sebagai kantor pelayanan publik di bidang pertanahan, walaupun telah berupaya memberikan pelayanan prima, namun dalam kenyataannya masih terdapat beberapa tunggakan pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari adanya kesenjangan (*gap*) antara target waktu penyelesaian sesuai Standar Prosedur Operasi Pelayanan Pertanahan (SPOPP) dengan kenyataan penyelesaian yang masih ada beberapa tunggakan pelayanan.

Adapun kesenjangan (*gap*) yang terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

1. Layanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang :

Tabel 1.1
Daftar Tunggakan Pelayanan Pertanahan di
Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang per 1 Agustus 2019

| No | Kegiatan | Jml Permohonan | Lewat SPOPP | Sesuai SPOPP | Persentase |
|----|---------------------------------------|----------------|-------------|--------------|------------|
| 1 | Pengakuan Hak | 733 | 733 | 0 | 0 |
| 2 | Pemecahan Bidang | 1335 | 1270 | 65 | 4,87 |
| 3 | Pengecekan Sertipikat | 6334 | 100 | 6224 | 98,42 |
| 4 | Peralihan Hak- Jual beli | 1394 | 12 | 1382 | 99,24 |
| 5 | Peralihan hak – Pewarisan | 402 | 8 | 394 | 98,01 |
| 6 | Peralihan Hak - Hibah | 103 | 1 | 102 | 99,03 |
| 7 | Peralihan Hak – pembagian Hak Bersama | 101 | 0 | 101 | 100 |
| 8 | Hak Tanggungan | 3623 | 0 | 3623 | 100 |
| 9 | Roya | 2592 | 844 | 1748 | 67,44 |
| 10 | Penggantian Sertipikat | 112 | 100 | 12 | 10,71 |

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang, 2019.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dari 10 jenis pekerjaan rutin ternyata yang dapat diselesaikan tepat waktu (jangka waktu sesuai SPOPP) hanya 2 jenis pekerjaan, yaitu Hak Tanggungan dan Peralihan Hak. Sedang 8 jenis pekerjaan lainnya jangka waktu penyelesaiannya masih melebihi SPOPP. Permasalahan inilah yang perlu untuk dilakukan pembenahan dan perbaikan di masa yang akan datang.

Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang disamping memberikan pelayanan rutin di bidang pertanahan juga melaksanakan kegiatan-kegiatan yang merupakan proyek-proyek dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, misalnya : PTSL dan Proda. Khusus untuk Kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) pada Tahun 2019, dimana untuk kegiatan dengan output peta bidang tanah sebanyak 60.000 bidang dan output berupa Sertipikat Hak Atas Tanah sebanyak 44.000 bidang, telah dapat terselesaikan 100% pada tanggal 09-09-2019.

2. Layanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Blora :

Tabel 1.2
Daftar Tunggakan Pelayanan Pertanahan di
Kantor Pertanahan Kabupaten Blora per 1 Agustus 2019

| No | Kegiatan | Jml Permohonan | Lewat SPOPP | Sesuai SPOPP | Persentase |
|----|---------------------------------------|----------------|-------------|--------------|------------|
| 1 | Pengakuan Hak | 972 | 961 | 11 | 11,44 |
| 2 | Pemecahan Bidang | 1251 | 1157 | 94 | 7,51 |
| 3 | Pengecekan Sertipikat | 7243 | 45 | 7198 | 99,37 |
| 4 | Peralihan Hak-Jual beli | 2154 | 32 | 2122 | 98,51 |
| 5 | Peralihan hak – Pewarisan | 552 | 17 | 535 | 96,92 |
| 6 | Peralihan Hak - Hibah | 169 | 2 | 167 | 98,81 |
| 7 | Peralihan Hak – pembagian Hak Bersama | 118 | 2 | 116 | 98,30 |
| 8 | Hak Tanggungan | 3951 | 0 | 3951 | 100 |
| 9 | Roya | 3147 | 844 | 2303 | 73,18 |
| 10 | Penggantian Sertipikat | 103 | 96 | 7 | 6,80 |

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Blora, 2019.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dari 10 jenis pekerjaan rutin ternyata yang dapat diselesaikan tepat waktu (jangka waktu sesuai SPOPP) hanya 1 jenis pekerjaan, yaitu Hak Tanggungan. Sedang 9 jenis pekerjaan lainnya jangka waktu penyelesaiannya masih melebihi SPOPP. Permasalahan inilah yang perlu untuk dilakukan pembenahan dan perbaikan di masa yang akan datang.

Kantor Pertanahan Kabupaten Blora juga melaksanakan Kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) pada Tahun 2019, dimana untuk kegiatan dengan output peta bidang tanah sebanyak 60.000 bidang dan output berupa Sertipikat Hak Atas Tanah sebanyak 40.000 bidang. Kegiatan PTSL 2019 telah dapat terselesaikan 100% pada tanggal 09-09-2019.

Permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai dapat dilihat pula dari belum terpenuhinya jam kerja, karena masih adanya beberapa pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora yang datang terlambat. Adanya absensi *finger print online*, belum berdampak secara signifikan untuk memperbaiki tingkat kehadiran pegawai. Untuk bahan analisis berikut adalah data keterlambatan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora Tahun 2019 (Bulan Januari – September 2019). Jam kerja pegawai untuk hari Senin- Kamis : 08.00-12.00 dan 13.00-16.30, hari Jumat : 08-11.30 dan 13.00-17.00.

Berikut adalah data keterlambatan pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang :

Tabel 1.3
Data Keterlambatan Pegawai pada
Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang per September 2019

| No. | Bulan | Pegawai yg terlambat | Prosentase |
|-----|-----------|----------------------|------------|
| 1 | Januari | 6 | 5,17 |
| 2 | Februari | 8 | 6,89 |
| 3 | Maret | 5 | 4,31 |
| 4 | April | 5 | 4,31 |
| 5 | Mei | 12 | 10,34 |
| 6 | Juni | 10 | 8,62 |
| 7 | Juli | 7 | 6,03 |
| 8 | Agustus | 8 | 6,89 |
| 9 | September | 6 | 5,17 |

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang 2019.

Berdasarkan data tersebut di atas terlihat bahwa pada Bulan Mei 2019 terdapat 12 pegawai (10,34 %) terlambat hadir.

Berikut adalah data keterlambatan pegawai pada Kantor Pertanahan Kabupaten Blora :

Tabel 1.4
**Data Keterlambatan Pegawai
pada Kantor Pertanahan Kabupaten Blora per September 2019**

| No. | Bulan | Pegawai yg terlambat | Prosentase |
|-----|-----------|----------------------|------------|
| 1 | Januari | 7 | 5,98 |
| 2 | Februari | 7 | 5,98 |
| 3 | Maret | 6 | 5,12 |
| 4 | April | 6 | 5,12 |
| 5 | Mei | 11 | 9,40 |
| 6 | Juni | 12 | 10,25 |
| 7 | Juli | 8 | 6,83 |
| 8 | Agustus | 7 | 5,98 |
| 9 | September | 6 | 5,12 |

Sumber : Kantor Pertanahan Kabupaten Blora, 2019.

Berdasarkan data tersebut di atas terlihat bahwa pada Bulan Juni 2019 terdapat 12 pegawai (10,25 %) terlambat hadir.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Remunerasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan secara sistematis sebagai berikut :

- 1.2.1. Bagaimana pengaruh renumerasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora?
- 1.2.2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora?
- 1.2.3. Bagaimana pengaruh renumerasi terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora?
- 1.2.4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora?
- 1.2.5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah :

- 1.3.1. Menganalisis pengaruh renumerasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.

- 1.3.2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.
- 1.3.3. Menganalisis pengaruh renumerasi terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.
- 1.3.4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.
- 1.3.5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk :

- 1.4.1. Para Akademisi, dapat digunakan sebagai masukan studi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, remunerasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.
- 1.4.2. Kantor Pertanahan Kabupaten Rembang dan Kantor Pertanahan Kabupaten Blora, dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen untuk meningkatkan kinerja pegawai.

1.4.3. Bagi penelitian selanjutnya dapat digunakan oleh khalayak umum sebagai bahan referensi serta dapat digunakan penelitian lain sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

