

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan sebuah organisasi biasa ditentukan dari kemampuan yang baik dalam mengelola sumber daya dalam organisasi yang termasuk kemampuan mengelola sumber daya manusia yang merupakan unsur paling penting dalam sebuah organisasi. Apabila manajemen sumber daya manusia dalam organisasi dilaksanakan dengan baik dan tepat maka karyawan akan berperilaku secara efektif sehingga tujuan dan kesuksesan dalam sebuah organisasi dapat dengan mudah dicapai. Aspek terpenting dalam manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan aspirasi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Sikap termasuk perasaan dan aspirasi seorang karyawan tentang berbagai dimensi pekerjaan sering diistilahkan dengan motivasi kerja. Motivasi kerja juga memberikan konsekuensi pada kinerja, sehingga bisa dikatakan bahwa antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat memiliki hubungan timbal balik. Berdasarkan referensi teoritis dan temuan empiris, sebagian besar cenderung menjelaskan bahwa motivasi kerja mendahului kinerja yang dengan arti motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja.

Pentingnya pembahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam sebuah organisasi juga keberhasilan organisasi mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola dengan setepat-tepatnya (Siagian, 2018:40). Pengelolaan SDM yang

semakin baik akan mendukung terciptanya perilaku efektif karyawan dalam melaksanakan tugas.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) adalah lembaga Pemerintah non Kementrian yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh seorang Kepala yang sesuai dengan Peraturan Presiden No.20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia,dan disebutkan bahwa sebagai tindak lanjut dengan ditetapkannya Kabinet Kerja pada tahun 2014-2019 dan guna mendukung efektifitas juga efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang pertanahan,dilihat perlu melakukan adanya penyempurnaan.

Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dibidang pertanahan secara nasional,regional,dan juga sektoral yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.Mempunyai visi menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan guna sebesar-besarnya kemakmuran rakyat serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan,kebangsaan,dan kenegaraan Republik Indonesia.

Disiplin merupakan sebuah titik awal dari segala kesuksesan dalam rangka mencapai tujuan sebuah organisasi. Penerapan disiplin dalam suatu organisasi bertujuan agar semua karyawan yang ada dalam organisasi tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi serta mentaati setiap tata tertib yang berlaku tanpa ada paksaan. Disiplin yang memenuhi aturan dapat dilihat dari tingginya kesadaran para karyawannya dalam mematuhi serta mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku, besarnya rasa tanggung jawab akan tugas masing-masing, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja karyawannya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Karyawan Negeri Sipil yaitu kesanggupan Karyawan Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Disiplin sendiri merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, karena tanpa adanya disiplin segala kegiatan yang akan dilakukan akan mendatangkan hasil yang kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan, sehingga dapat mengakibatkan kurangnya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi serta dapat juga menghambat jalannya program organisasi yang dibuat.

Bidang Pelayanan hak tanah dan pendaftaran tanah, Karyawan Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara yang melaksanakan administrasi sebagian datang lebih awal dibandingkan dengan para Karyawan yang melayani loket. Karyawan datang terlambat sedangkan para pemohon sudah antri dan datang lebih awal. Loket permohonan dalam pembuatan sertifikat dibuka pada pukul 08.00 WIB, namun pada saat eksekusi di lapangan, Karyawan membuka loket pada pukul 09.00 WIB. Hal ini menunjukkan bahwa cukup rendahnya kedisiplinan yang sangat berpengaruh kepada kinerja karyawan yang rendah.

Dalam masalah tersebut, peneliti melihat bahwa adanya pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara dan juga kurangnya disiplin kerja yang dimiliki oleh aparatur, terlihat dari kurangnya sanksi hukuman dari Kepala kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara terhadap karyawan yang

dipekerjakan dalam penjagaan loket pelayanan permohonan pembuatan sertifikat yang kebanyakan datang tidak tepat waktu, kurangnya evaluasi dari Kepala kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara terhadap Karyawan di seksi Survei Pengukuran dan Pemetaan dalam pembuatan sertifikat yang kurang sesuai dengan waktu yang telah ditentukan terutama dalam pembuatan peta bidang tanah yang kurang efektif dalam pelaksanaan tugasnya.

Berikut akan peneliti sajikan rekapitulasi daftar absensi karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara mulai dari bulan Agustus 2021 sampai dengan Januari 2022:

Tabel 1.1
Absensi Karyawan Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN)
Kabupaten Jepara

Keterangan	Bulan						Jumlah	Prosentase
	Agu 2021	Sept 2021	Okt 2021	Nov 2021	Des 2021	Jan 2022		
Ijin	10	12	5	4	2	4	37	30.8
Sakit	4	7	8	10	14	12	55	45.8
Cuti	1	2	16	12	0	9	40	33.3
Tanpa keterangan	5	4	7	4	2	7	29	24.2
Jumlah	20	25	36	30	18	32	161	
Prosentase	16.7	20.8	30	25	15	26.7		

Sumber: *Data Absensi Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara 2021.*

Selain itu, kepemimpinan punya pengaruh yang sangat erat dengan kinerja karyawannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sangat bergantung dengan kewibawaan, dan juga pemimpin itu didalam menciptakan semangat didalam diri setiap karyawan, kolega, dan atasan itu sendiri. Kurang adanya peran

kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis dan memberikan pembinaan kepada karyawan, akan membuat tingkat kinerja karyawan rendah.

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Hasil penelitian empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan Pradipto (2017), Dewanggi (2018) dan Rêgo (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi memiliki peranan yang sangat penting, tanpa adanya motivasi dalam diri seseorang, maka seseorang tidak akan bergerak untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan apapun. Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yaitu *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi diartikan juga sebagai suatu kekuatan sumber daya yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Aspek penting dalam pemberian motivasi terhadap bawahannya atau karyawan, pemimpin hendaknya dapat memberikan motivasi searah atau sesuai dengan karakteristik yang ada di bawahan atau karyawan. Motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Sedangkan motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara, 2015:93).

Motivasi Kerja dipengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada

karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

Gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap adanya motivasi kerja karyawan di Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara dikarenakan sikap dan teladan dari pemimpin dalam memberikan motivasi kepada karyawannya untuk mendapatkan kualitas kinerja yang tinggi juga.

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah pada kemampuan karyawan dalam melakukan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya, tugas-tugas itu biasanya berdasarkan keberhasilan yang telah ditetapkan sebagai hasilnya dan akan diketahui bahwa karyawan masuk didalam tingkatan kinerja tertentu. Keberhasilan suatu Organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang akan menjadi tujuan organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan apa yang menjadi tujuan dari organisasi dapat tercapai. Sukses tidaknya karyawan dalam bekerja akan bisa diketahui jika organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem dalam penilaian kinerja.

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan karyawan dalam suatu organisasi dengan hasil pekerjaan tersebut dapat berkaitan dengan kualitas juga kuantitas dan ketetapan waktu. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja.

Kinerja karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional adalah hal penting dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan yang ada di masyarakat. Kondisi ini juga terjadi pada Karyawan Kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara, karena dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pertanahan yang ada di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara perlu didukung dengan kinerja karyawan yang memadai.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara, terdapat permasalahan dengan masih rendahnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari kualitas kinerja karyawan Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara masih terbilang rendah. Permasalahan yang dihadapi oleh BPN Jepara hampir sama dengan permasalahan kantor pertanahan lainnya. Permasalahan yang paling menonjol adalah masalah penyelesaian pensertifikatan tanah yang tidak sesuai dengan jumlah permohonan disetiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat dari data penyelesaian sertifikat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Daftar Penyelesaian Sertifikat Tanah dari tahun 2017 s.d 2021

Tahun	Jumlah Permohonan	Penyelesaian	Sisa	Penyelesaian (%)
2017	74.449	40.080	39.369	50%
2018	109.413	66.735	42.678	61%
2019	117.747	71.220	46.527	60%
2020	131.214	80.564	50.650	61%
2021	141.666	87.176	54.490	62%

Sumber: Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kabupaten Jepara tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas,dapat dilihat adanya kenaikan permohonan sertifikat yang cukup signifikan antara tahun 2017 sampai dengan 2021.Dari data tersebut terlihat bahwa dari tahun 2017 sampai dengan 2021 penyelesaian sertifikat tidak pernah bisa selesai tepat waktu dengan jumlah permohonan sertifikat.Kondisi yang demikian menjadi salah satu alasan penulis untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan dalam pelayanan sertifikasi tanah di kantor Badan pertanahan nasional kabupaten Jepara.

Perbedaan hasil penelitian (*Research Gap*) terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Silitonga dan Suhardi (2020) bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi juga disiplin kerja berpengaruh secara berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rohma, Noneng, Nugroho dan Sundjoto (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kepemimpinan secara parsial berpengaruh secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan,dan kepemimpinan,motivasi kerja,disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ekhsan (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan,motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Daniel dan Roussel (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pemimpin afiliasi mempengaruhi kinerja karyawan karena mereka memungkinkan jika karyawan bekerja dengan cara yang mereka yakini, mengembangkan kepercayaan pada mereka, dan memungkinkan mereka untuk menjadi inovatif. Pemimpin yang baik selalu memikirkan tujuan organisasi dan berbicara dengan cara yang memberi semangat tentang tujuan tersebut. Mereka juga merangsang karyawan secara intelektual, memeriksa kembali cara melakukan sesuatu dan memperlakukan semua orang sebagai individu daripada kelompok dan menunjukkan empati, bila perlu dan karena itu berpengaruh pada kinerja karyawan.

Agustina, Noorlitaria, dan Mursandi (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel penelitian lainnya melakukannya tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Gaya kepemimpinan pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam siklus dan kenyamanan organisasi untuk karyawan yang bekerja. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan tegas dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan inovasi organisasi untuk memberdayakan karyawan, karyawan secara otomatis akan termotivasi untuk bekerja dalam suatu organisasi dan biasanya akan meningkatkan pekerjaannya secara disiplin, karena jika karyawan dalam suatu organisasi merasa nyaman dengan suasana dan keadaan didalam organisasi, membuat para karyawan lebih senang berada di kantor. Ini akan membuat karyawan meningkatkan kualitas kerjanya.

Liyas (2019) berpendapat dalam penelitiannya bahwa, secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berdampak langsung terhadap organisasi itu sendiri. Tidak signifikannya variabel ini dapat disebabkan motivasi kerja karyawan masih terbilang wajar sehingga tidak mempengaruhi kinerja dari karyawan. Disiplin kerja tidak berpengaruh namun signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak mempunyai hubungan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, artinya secara bersama-sama baik gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja dapat membantu meningkatkan kinerja dan loyalitas produktivitas dari karyawan.

Beberapa alasan di atas memberikan pemahaman bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja ternyata dapat membawa dampak yang cukup besar bagi kinerja karyawan. Kepemimpinan dan disiplin kerja yang dapat mengurangi pencapaian kinerja dapat diantisipasi melalui *variable intervening*. Artinya bahwa pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja dapat tidak terjadi secara langsung tetapi melalui motivasi kerja, sehingga hadirnya motivasi kerja dapat sebagai penengah (*intervening*) antara kepemimpinan dan disiplin kerja dan kinerja karyawan, masih menjadi fenomena yang serius dari suatu unit lembaga pemerintahan.

1.2 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden dari Penelitian ini adalah Karyawan Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Jepara sebanyak 120 Karyawan.
2. Variabel endogen penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, Variabel Eksogen penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja, Sementara Variabel intervening penelitian ini adalah Motivasi kerja.
3. Penelitian ini menggunakan data Kuantitatif.
4. Waktu Pelaksanaan penelitian dilaksanakan selama \pm 3 bulan setelah laporan disetujui.

1.3 Rumusan Masalah

1.3.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang dan fenomena lapangan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini yakni kurang maksimalnya kinerja karyawan seperti presentase tingkat penyelesaian sertifikat di kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan di Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang mempengaruhi tingkat Kedisiplinan karyawannya yang masih terbilang rendah dan juga Motivasi kerja karyawannya yang berimbas terhadap kinerja karyawannya dalam menyelesaikan tugasnya, hal ini menjadi indikasi bahwa terdapat kurangnya kinerja karyawan pada kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara. Akan diteliti beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara

pada kali ini yaitu: Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan, dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening. Berikut penjabaran Identifikasi masalah penelitian:

- a) Kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang dinilai belum maksimal dalam penyelesaian tugas dan belum maksimal dalam hal ini penyelesaian sertifikat tanah yang masih belum dilakukan secara maksimal.
- b) Kurangnya motivasi kerja Karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara dalam menyelesaikan tugasnya.
- c) Tingkat kedisiplinan karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang terbiang masih rendah dalam sistem pelayanan dan tingkat kehadiran yang mempengaruhi Motivasi Karyawan dan Kinerja Karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- d) Gaya kepemimpinan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang mampu mempengaruhi tingkat kedisiplinan, motivasi kerja, dan juga berimbas terhadap kinerja karyawannya.

1.3.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan latar belakang masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara?

2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara?
4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian pada umumnya memiliki tujuan yang akan dicapai, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara.
3. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara.
4. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Nasional.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara.

1.5 Manfaat Penelitian

Terkait dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bukti empiris pada penelitian dimasa depan atau dimasa yang akan datang, khususnya penelitian yang meliputi tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara, diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan informasi yang berguna dan berharga terutama dalam mengatasi permasalahan yang sering dihadapi terkait dengan kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Pemerintah, diharapkan dapat berperan aktif dan mendukung dalam memberikan informasi tentang faktor-faktor yang dapat memberikan pengaruh kinerja Karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Jepara yang meliputi kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep dasar dalam memahami aspek-aspek manajemen sumber daya manusia terkhusus yang meliputi tentang gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.