

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang penting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena mempunyai peran yang dominan dalam melaksanakan tugas ataupun kegiatan operasional yang lain. Sumber daya manusia kunci utama dalam memberikan kontribusi untuk tercapainya tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Menurut Darmadi (2022) sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya demi mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting selama membantu aktivitas dan juga keberhasilan sebuah organisasi. Terutama pada Era globalisasi saat ini maka diharapkan instansi dapat menempuh persaingan yang ketat serta pengembangan ilmu pengetahuan dan sistem teknologi yang semakin berkembang yang membawa pengaruh besar bagi setiap individu dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama organisasi, karyawan dan masyarakat. Menurut (Rianda & Winarno, 2022) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuantujuan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama efektivitas birokrasi dalam sebuah organisasi publik, terutama dalam pelayanan kepada masyarakat. Dengan meningkatkan kinerja maka tugas ataupun visi misi dapat dijalankan dengan baik dan lancar. Menurut Sinaga Et All (2020 hal :5) kinerja adalah hasil kerja yang sesuai dengan hukum, tanggung jawab, serta moral dan etika dalam pencapaian tujuan organisasi baik secara individu maupun kelompok. Kinerja organisasi merupakan sebuah tanggung jawab semua anggota organisasi supaya tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan maksimal. Kinerja merupakan sebuah pola yang dilakukan untuk meninjau evaluasi kinerja para pegawai yang dilakukan secara terus menerus agar mampu memberikan dampak positif dalam peningkatan kinerja. Kinerja merupakan kebutuhan bagi pegawai dalam suatu organisasi, apabila pegawai berusaha menyelesaikan masalah yang telah diberikan organisasi, maka organisasi memiliki kinerja tinggi untuk merasa unggul dalam situasi persaingan, sebaliknya kinerja yang rendah maka pegawai akan mudah menyerah terhadap keadaan bila kesulitan dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen sendiri juga sangat penting dalam pelayanan itu sendiri maka kinerja pegawai menjadi krusial dan penting terutama dalam pelaksanaan Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), yang dimana banyak target yang harus diselesaikan terkait sertifikasi tanah dengan kualitas layanan yang baik. Selain itu, organisasi pemerintah juga mengalami transformasi kerja melalui digitalisasi sistem dalam pelayanan, seperti aplikasi pengelolaan data pertanahan, e-sertifikat, serta sistem monitoring berbasis teknologi informasi. Berbagai studi empiris menunjukkan

bahwa sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi akan meningkatkan produktivitas dan hasil kerja organisasi.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan Lembaga non departemen yang berada di bawah Kementrian Agraria dan Tata Ruang yang bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala (Sesuai dengan Perpres No 63 Tahun 2013). Badan Pertanahan Nasional melaksanakan tugas pemerintahan dalam bidang pertanahan secara rasional, regional, sektoral sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Badan Pertanahan Nasional mempunyai peranan penting dalam peruntukan tanah, pengurusan hak milik tanah pemerintah dan individual, penerbitan surat-surat yang bersangkutan dengan kepemilikan tanah yang merupakan kunci penghubung antara rakyat dengan pemerintah. Berdasarkan laporan kementrian ATR/BPN tahun 2023, tingkat beban kerja pegawai meningkat hingga 35% karena adanya program digitalisasi dan PTSL. Kondisi ini akan berdampak terhadap kinerja pegawai karena adanya beban kerja, kelelahan kerja, yang mempengaruhi turunya kinerja pegawai. Sesuai peraturan presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementrian Agraria dan Tata ruang (ATR) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo seluruh tanah yang ada di Indonesia wajib bersertifikat. Dengan adanya aturan tersebut maka pemerintah mengadakan program sertifikat tanah masal yaitu dengan PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap). Pada program ini didanai oleh APBN yang meliputi proses

penyuluhan sampai penerbitan sertifikat. Menurut (Nurhikmah et al., 2022), pendaftaran tanah sistematis lengkap (PTSL) adalah kebijakan pemerintah yang mempermudah masyarakat dalam pengurusan sertifikat untuk mendapatkan hak atas tanahnya, salah satu tujuan dari (PTSL) pendaftaran tanah sistematis lengkap adalah untuk mendapatkan kepastian dan perlindungan hukum, pendaftaran tanah secara sistematis dilaksanakan atas prakarsa pemerintah maka kegiatan tersebut berdasarkan pada rencana kerja yang ditetapkan oleh menteri.

Pada Kantor Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen dilihat dari program kerja PTSL semua target kerja dapat dicapai dengan baik, karena seluruh pegawai bekerja keras untuk memenuhi target kerja yang sudah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut, peran sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai target yang telah ditentukan.

Tabel I - 1 Tabel Data Indeks Kepuasan Masyarakat

2023			2024			2025 Triwulan I		
Target Kinerja	Realisasi Kinerja	Capaian Kinerja (%)	Target Kinerja	Realisasi Kinerja	Capaian Kinerja (%)	Target Kinerja	Realisasi Kinerja	Capaian Kinerja (%)
100	94,88	94,88%	100	95,65	95,65%	100	98,94	98,94%

Sumber: Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen

Berdasarkan Tabel 1-1 dapat dilihat bahwa indeks kepuasan masyarakat pada periode tahun 2023 hingga Triwulan I tahun 2025, dapat diketahui adanya perubahan indeks kepuasan masyarakat. Pada tahun 2023, capaian kinerja tercatat sebesar 94,88%. Selanjutnya, pada tahun 2024, capaian kinerja mengalami peningkatan menjadi 95,65%. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perubahan nilai capaian kinerja dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada

Triwulan I tahun 2025, capaian kinerja kembali mengalami peningkatan dan mencapai angka 98,94%. Jika dibandingkan dengan capaian kinerja tahun 2024, terjadi peningkatan sebesar 3,29%. Dengan demikian, data tersebut menunjukkan adanya tren peningkatan capaian kinerja dari tahun 2023 hingga Triwulan I tahun 2025, meskipun target kinerja yang ditetapkan pada setiap periode tetap sebesar 100%.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu adanya faktor *psychological empowerment*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syarifudin et al., 2022) pada penelitian tersebut membuktikan bahwa pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Khan, Shinwari, dan Khan (2025) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *job performance*, dan *job satisfaction* terbukti menjadi mediator parsial dalam hubungan tersebut. Dalam konteks kerja di BPN, *psychological empowerment* sangat terkait dengan otonomi dalam mengambil keputusan teknis, rasa kompeten dalam menyelesaikan pekerjaan pertanahan (misalnya pengukuran, pemeriksaan berkas, dan pelayanan PTSL), serta sejauh mana pegawai merasa memiliki pengaruh terhadap keberhasilan program. Transformasi digital dalam program PTSL dan peningkatan beban kerja menuntut pegawai BPN Kebumen untuk beradaptasi dengan sistem yang baru, memahami prosedur digital, serta dalam kemampuan teknis yang memadai.

Andreas (2021) mendefinisikan pemberdayaan psikologis adalah suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang terhadap bagaimana kompetensi yang dimiliki oleh

seseorang tersebut tentang tugas dan pekerjaannya serta bagaimana peran yang dimilikinya di perusahaan atau organisasi tersebut. Menurut Lubbi (2022) pemberdayaan psikologis adalah keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *Perceived Organization Support* (POS). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Diana & Frianto, 2021). Penelitian tersebut membuktikan bahwa *perceived organization support* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dukungan dari organisasi maka akan semakin baik juga kinerja pegawai. Ariarni & Afrianty (2017) menyatakan *perceived organizational support* (POS) merupakan persepsi karyawan tentang seberapa jauh percaya bahwa kontribusi dan kesejahteraan dihargai oleh perusahaan. Untuk itu, organisasi perlu mengoptimalkan dukungan terhadap karyawan supaya memiliki persepsi bahwa organisasi tersebut telah menghargai kontribusi. Apabila karyawan beranggapan dukungan dari perusahaan yang telah diterima itu besar, persepsi positif akan muncul sehingga berdampak pada hasil kinerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Badan Pertanahan Nasional berkaitan dengan *Perceived Organization Support* menyatakan bahwa dukungan yang diberikan dari organisasi ke pegawai sudah baik namun ada beberapa memang pegawai masih merasa kurang akan dukungan yang didapatkan seperti dalam pelatihan terkait penerapan teknologi digital untuk pegawai yang sudah lebih tua usianya atau dalam bahasa lain nya itu *gaptek*.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu *job satisfaction* (kepuasan kerja). Hal ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh (Ndandara et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja adalah kondisi di mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, baik secara emosional maupun psikologis. Dari hasil penelitian (Pratama, 2023) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan ketika menghadapi dan menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga menimbulkan rasa puas. Pegawai yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini maka dia akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa atau upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menyatakan bahwa kepuasan kerja yang ada sudah baik namun ada beberapa pegawai yang merasa tidak puas dari adanya beban kerja yang tinggi dan adanya dukungan organisasi yang kurang.

Penelitian yang secara khusus mengkaji ketiga variabel tersebut pada lingkungan instansi pemerintah seperti BPN masih sangat terbatas. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Bilal Khan et al. (2025), memang menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat menjadi penghubung antara faktor psikologis dan kinerja pegawai, namun penelitian tersebut dilakukan di sektor pendidikan dan belum mencakup kondisi kerja birokrasi pemerintah yang memiliki tekanan, regulasi, dan alur kerja yang sangat berbeda. Sehingga terdapat beberapa gap penelitian karena belum ada penelitian yang menguji *psychological empowerment* dan POS terhadap

kinerja pegawai BPN, belum ada penelitian yang mengaitkan fenomena PTSL dan adaptasi digital sebagai latar kondisi kerja yang memengaruhi hubungan antarvariabel tersebut. Hal inilah yang kemudian menjadi celah penelitian yang penting untuk diteliti lebih lanjut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pemilihan konteks penelitian yang berbeda dan lebih spesifik, yaitu pegawai PNS BPN Kebumen, sebuah instansi pemerintah yang sedang menghadapi perubahan signifikan melalui program PTSL dan digitalisasi layanan pertanahan. Penelitian ini juga menawarkan novelty melalui penggunaan job satisfaction sebagai variabel intervening untuk menjelaskan pengaruh psychological empowerment dan POS terhadap kinerja pegawai dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan tuntutan sistem digital yang terus berkembang. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menganalisis bagaimana transformasi digital, seperti penggunaan aplikasi pertanahan elektronik, memengaruhi kepuasan kerja dan memperkuat atau memperlemah pengaruh empowerment dan POS terhadap kinerja pegawai. Sesuatu yang belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru baik secara empiris maupun praktis, terutama dalam konteks peningkatan kinerja pegawai di era digital pada instansi pertanahan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas serta fenomena-fenomena yang terjadi di BPN Kebumen maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai PNS Kantor BPN Kabupaten Kebumen).**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, menunjukkan adanya fenomena terkait capaian kinerja pegawai yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, diperlukan perumusan masalah yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai., maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
2. Apakah *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
3. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
4. Apakah *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
5. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
6. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Job satisfaction* sebagai variabel intervening di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
7. Apakah *perceived organizational support* (POS) berpengaruh terhadap Kinerja melalui *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Agar peneliti tidak menyimpang dari tujuan penelitian, perlunya peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini dilakukan pada *psychological empowerment*, *perceived organization support* (POS), kepuasan kerja, dan kinerja.
2. Subyek dalam penelitian ini yaitu Pegawai PNS Badan Nasional Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
3. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 - a. Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang pegawai merupakan hal yang selalu menjadi pemimpin organisasi.. Masalah kinerja pegawai ini dapat diukur menggunakan indikator-indikator (Robbins, 2006) sebagai berikut.

- 1) Kualitas
 - 2) Kuantitas
 - 3) Ketepatan waktu
 - 4) Efektifitas
 - 5) Kemandirian
- b. *Job Satisfaction* (Kepuasan Kerja)

Menurut Hasibuan, (2008:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, serta antusiasme kerja. Indikator

kepuasan kerja menurut Hasibuan, (2008:202) dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut.

- 1) Menyenangi pekerjaannya
- 2) Mencintai pekerjaannya
- 3) Moral kerja positif
- 4) Kedisiplinan
- 5) Antusiasme Kerja

c. *Psychological Empowerment*

Psychological empowerment adalah tentang karyawan merasa mampu mempengaruhi lingkungan kerja mereka, memiliki rasa kemandirian dan kontrol atas tugas mereka (Miska, 2024). Memahami pentingnya pekerjaan mereka, dan merasa memiliki pencapaian dan tujuan dalam apa yang mereka lakukan (Kagucia et al., 2020). Menurut Ekanayaka (2020) dan (Kundu et al., 2019) serta Chiang & Hsieh (2012) mengemukakan empat indikator *psychological empowerment* yaitu:

1. *Meaning*
2. *Competence*
3. *Self-determination*
4. *Impact*

d. *Perceived Organizational Support (POS)*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *perceived organizational support* merupakan sikap yang meyakinkan seseorang bahwa organisasi tempatnya bekerja menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraannya. Menurut kedua ahli

tersebut, terdapat tiga bentuk umum yang dapat digunakan sebagai indikator untuk mengukur *Percieved Organizational Support* sebagai berikut:

- a. Keadilan (*fairness*)
- b. Dukungan atasan (*supervisor support*)
- c. Penghargaan dan kondisi kerja

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *pe rceived organizational support* (POS) terhadap *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Job Satisfaction* terhadap Kinerja di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja melalui *Job satisfaction* sebagai variabel intervening di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap Kinerja melalui *Job Satisfaction* di pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Kebumen?

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharap dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pihak pihak yang terkait. Adapun manfaat yang dapat diambil sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang hubungan antara psychological empowerment, perceived organizational support (POS), dan kinerja dengan peran *job satisfaction* sebagai variabel intervening.
- b. Memperkaya literatur akademik mengenai mekanisme psikologis yang memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.
- c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji pengaruh variabel psikologis dan persepsi karyawan dalam konteks organisasi pemerintahan, terutama di kantor BPN.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan panduan kepada manajemen Kantor BPN Kabupaten Kebumen untuk meningkatkan *psychological empowerment* dan *perceived*

organizational support sebagai upaya memperkuat kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

- b. Untuk memberikan masukan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang tepat guna dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

