

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor paling penting dalam suatu organisasi/perusahaan karena berperan paling dominan dalam melaksanakan tugas atau kegiatan operasional lainnya. Sumber daya manusia sebagai kunci utama yang memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat. 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 tujuan-tujuan organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang sangat berkontribusi terhadap kemajuan dan perkembangan sebuah organisasi. Semakin banyak individu berkualitas yang terlibat dalam organisasi, maka akan semakin cepat organisasi mencapai tujuannya. Selain memiliki sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, tujuan organisasi juga dapat tercapai lebih cepat apabila jumlah pekerjaan yang dilakukan sebanding dengan tindakan dan kemampuan mereka. Meningkatnya kualitas sumber daya

manusia diharapkan dapat membuat pegawai meningkatkan kinerjanya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Febrianti, 2022). 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.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dalam arti kuantitas dan kualitas yang dapat dicapai pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tugasnya tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya dan sebagai gambaran mengenai tingkat tingkat atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi melalui perencanaan dalam suatu organisasi (Ramdani et al., 2023). Menurut (Map, 2022), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

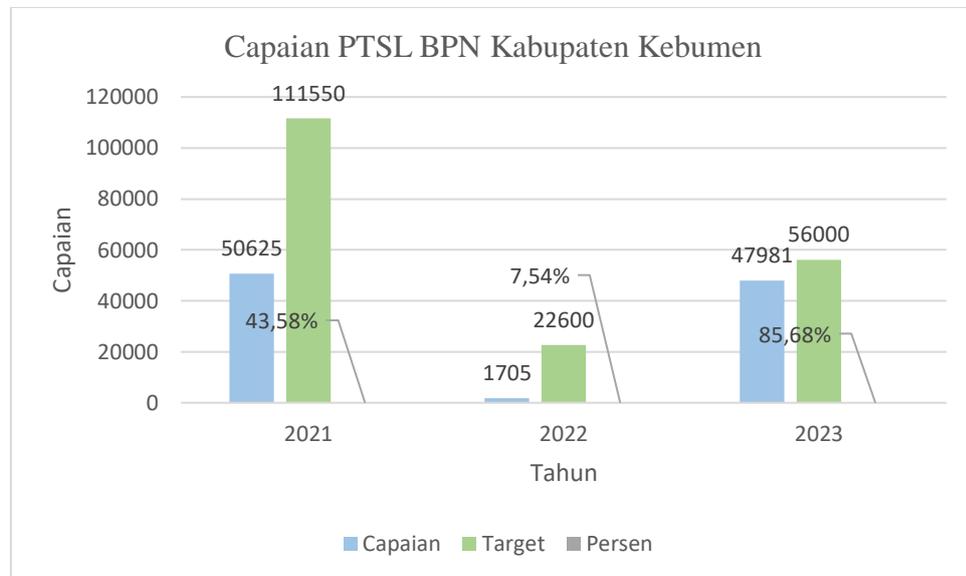
Kantor Kementrian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen merupakan kantor yang menangani tentang pertanahan. Sesuai peraturan presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementrian Agraria dan Tata ruang (ATR) mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. 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 di bidang pertanahan secara rasional, regional, dan sektoral sesuai dengan ketentuan peraturan 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.

Pada pemerintahan Presiden Joko Widodo mewajibkan seluruh tanah yang ada di Indonesia harus bersertifikat. Dengan adanya peraturan tersebut pemerintah mengadakan program sertifikat tanah masal yaitu PTSL (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap). Program PTSL untuk mempercepat pendaftaran tanah di seluruh wilayah Republik Indonesia dan didanai oleh

APBN yang meliputi proses penyuluhan sampai penerbitan sertifikat. Program PTSL dibagi menjadi dua yaitu Program Nasional Agraria (Prona) dan Lintas Sektor (Lintor) terdiri dari nelayan dan UMKM.

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.

Adanya sertifikat tanah, masyarakat dapat memanfaatkan arti penting sertifikat yang sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat Indonesia. 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. Berikut adalah data sertifikat hak atas tanah pada Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.

**Gambar I-1****Capaian Program PTSL BPN Kabupaten Kebumen**

*Sumber: Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen*

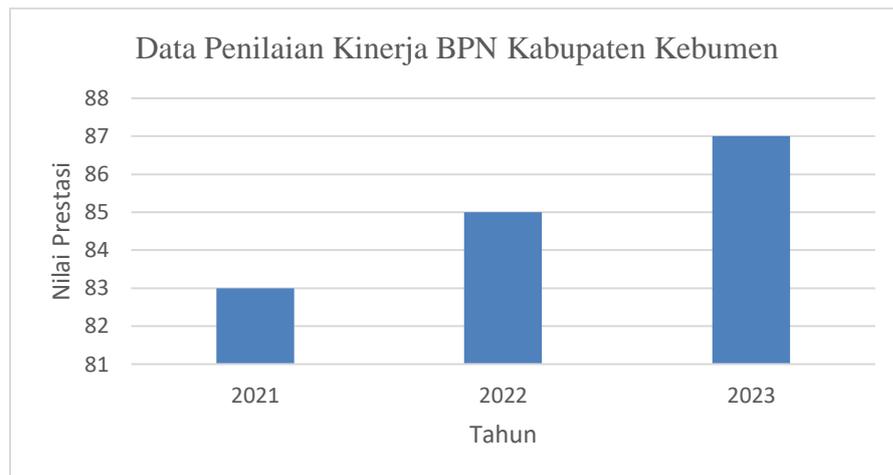
Berdasarkan Gambar I-1, banyaknya sertifikat tanah yang terealisasi dari tahun 2021-2023 persentasenya meningkat. Pada tahun 2021 persentase capaian sertifikat tanah sebesar 43,58%, hal ini menunjukkan bahwa capaian tersebut belum mendekati targetnya. Pada tahun 2022 persentasenya sebesar 7,54%, hal ini juga menunjukkan bahwa capaian mengalami penurunan drastis dari target yang ada. Dan pada tahun 2023 ini persentase capaiannya sudah mendekati target, yaitu sebesar 85,68%. Capaian kinerja dapat dikatakan berhasil karena telah sesuai atau mendekati dengan target yang telah ditentukan.

Selain adanya PTSL yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja pegawai PNS di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen, kinerja pegawai PNS juga dapat diukur melalui penilaian akhir dari prestasi kerja. Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu adanya perilaku berupa

orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Di bawah ini merupakan data kinerja Pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen:

**Gambar I-2**

**Data Penilaian Kinerja BPN Kabupaten Kebumen**



*Sumber: Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen*

Berdasarkan Gambar I-2 dapat dilihat bahwa sasaran kerja Pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen sudah cukup baik. Dilihat dari grafik data penilaian kerjanya mengalami peningkatan dari tahun 2021-2023. Pada tahun 2021 sasaran kerja pegawai nilainya 83, pada tahun 2022 nilainya 85, dan tahun 2023 nilainya 87. Tolak ukur kinerja pegawai PNS di BPN dikatakan baik apabila nilainya mencapai angka 80-90.

Salah satu faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu adanya faktor keadilan distributif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putu et al., 2021) penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh keadilan distributif dengan kinerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa persepsi pegawai

tentang keadilan distributif dapat berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam hal imbalan, pengakuan, dan kesempatan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Person et al., n.d.) membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja .

Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan oleh pegawai mengenai jumlah dan alokasi hadiah (reward) antar individu (Sekolah et al., n.d.). Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya (Irawan & Sudarma, 2016).

Dari referensi di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah konsep yang mencakup persepsi atau penilaian tentang adil atau tidaknya alokasi hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang kepada pegawai dalam suatu organisasi. Prinsip utama dari keadilan distributif adalah penerimaan atau hasil yang diterima oleh individu harus sebanding dengan kontribusi/masukan yang mereka berikan. Namun, jika proporsi hasil atau penerimaan yang diterima lebih kecil daripada kontribusi yang diberikan, hal ini dianggap tidak adil dan dapat berdampak negatif pada hasil kerja mereka.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Badan Pertanahan Nasional berkaitan dengan keadilan distributif mengenai gaji/insentif yang diberikan oleh kantor tersebut sudah adil. Tetapi, masih ada

pegawai yang menyatakan bahwa adanya ketidakadilan gaji antara pegawai dengan pekerjaan yang setara, meskipun memiliki tingkat kepuasan kerja yang sama. Jadi, setiap pegawai merasakan hal yang berbeda. Selain itu, ketidakadilan pengakuan/penghargaan seperti pujian/intensif tidak diberikan secara konsisten kepada pegawai dengan tingkat kinerja yang sebanding.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja *non* fisik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ninditya & Purnomo, 2022). Penelitian tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja *non* fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja. Semakin baik kondisi kerja dan ketepatan waktu yang sesuai maka kinerja pegawai juga semakin baik. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Mardi, 2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja *non* fisik berpengaruh dalam peningkatan kinerja pegawai dan lingkungan kerja *non* fisik dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Lingkungan kerja *non* fisik menurut (Wati & Yusuf, 2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja *non* fisik yaitu semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Pendapat lain yang muncul mengenai lingkungan kerja *non* fisik diungkapkan oleh (Khaerunnisa & Setyaningrum, 2023), organisasi hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki jabatan yang sama di sebuah perusahaan atau instansi pemerintah.

Lingkungan kerja *non* fisik juga memperhatikan bagaimana suasana kekeluargaan antara sesama rekan kerja atau pemimpin yang akan membuat pegawai akan menjadi nyaman, sehingga pegawai akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya. Lingkungan kerja *non* fisik yang nyaman akan menimbulkan rasa aman sehingga membuat pegawai menjadi lebih nyaman dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Badan Pertanahan Nasional berkaitan dengan lingkungan kerja *non* fisik menyatakan bahwa beberapa pegawai mengatakan komunikasi antar pegawai maupun atasan sudah terjalin dengan baik. Tetapi masih ada pegawai yang merasa komunikasi yang kurang efektif antara rekan kerja dan atasan yang menyebabkan kesalahpahaman atau konflik di lingkungan kerja. Kemudian adanya perubahan kebijakan yang sering dan tidak konsisten dapat menciptakan ketidakpastian dan kebingungan antara pegawai. Selain itu kurangnya kesempatan untuk memberikan masukan/ berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang membuat pegawai merasa tidak dihargai dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara aktif.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sekolah et al., n.d.). Penelitian tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Ndandara et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara 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 dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Pegawai yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Pegawai akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu jenis pekerjaan, gaji/penghargaan, dan dukungan rekan kerja. Menurut (Kurniawati & Abadiyah, 2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, serta prestasi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti di Badan Pertanahan Nasional berkaitan dengan kepuasan kerja menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja sudah baik, tetapi ada beberapa pegawai yang menyatakan bahwa terkadang merasa tidak puas dengan adanya ketidakadilan gaji, beban kerja, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Berdasarkan fenomena dan teori yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh**

**Keadilan Distributif dan Lingkungan Kerja *Non Fisik* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi”.**

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
2. Apakah lingkungan kerja *non fisik* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
3. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
4. Apakah lingkungan kerja *non fisik* berpengaruh terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja *non fisik* terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional 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 keadilan distributif, lingkungan kerja *non* fisik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
2. Subyek dalam penelitian ini adalah Pegawai PNS Badan 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 perhatian para 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. 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. Keadilan Distributif

Keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993: 531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Indikator atau batasan keadilan distributif yang dikemukakan oleh Nichoff dan Moorman (1993) dalam Irawan (2015), yaitu:

- 1) Jadwal Kerja
  - 2) Tingkat Gaji
  - 3) Beban Kerja
  - 4) Penghargaan Yang Didapatkan
  - 5) Tanggung Jawab Pekerjaan
- d. Lingkungan Kerja *Non Fisik*

Menurut Sedarmayanti (dalam Sanjoko dan Nugraheni, 2015) lingkungan kerja *non fisik* adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Batasan lingkungan kerja *non fisik* dalam penelitian ini menurut Sedarmayanti (2011) adalah sebagai berikut.

- 1) Hubungan Rekan Kerja Setingkat
- 2) Hubungan Bawahan
- 3) Hubungan dengan Atasan
- 4) Iklim Kerja yang Dinamis
- 5) Budaya Perusahaan
- 6) Peraturan-Peraturan

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja *non* fisik terhadap kepuasan kerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
4. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja *non* fisik terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.

7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja *non* fisik terhadap kinerja pegawai PNS Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat digunakan sebagai bekal pengetahuan dan gagasan mengenai pengaruh pengaruh keadilan distributif dan lingkungan kerja *non* fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.
2. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi dan informasi bagi penelitian lain yang berminat melakukan penelitian dibidang sumber daya manusia.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pengaruh keadilan distributif dan lingkungan kerja *non* fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi.
2. Untuk memberikan masukan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang tepat guna dalam mengatasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

3. Memperoleh informasi mengenai permasalahan yang dihadapi para pegawai PNS di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Kebumen.

