

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu perusahaan yang merencanakan rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada diorganisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian (MSDM) untuk mampu memberikan kinerja (SDM) yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada fungsi nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Persaingan sumber daya manusia di era globalisasi sendiri sudah makin ketat, oleh karena itu sumber daya manusia dituntut untuk terus mengembangkan potensi diri secara lebih aktif. Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi ujung tombak perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan perusahaan. Berdasarkan hal itu perusahaan dituntut harus mengetahui bagaimana mengelola sumber daya manusia agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Hal yang mendasar yang perlu diperhatikan perusahaan yaitu kinerja

karyawan, karena kinerja karyawan sangat mempengaruhi suatu organisasi instansi.

Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan tergantung dari perilaku individu, oleh karenanya dibutuhkan sebuah strategi agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi salah satu kunci indikator dari keberhasilan dan kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuannya, dengan sumber daya manusia yang unggul dalam kualitas dan kinerjanya, organisasi atau perusahaan dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan. Membangun dan mengembangkan serta mengawasi kinerja karyawan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, karena tidak semua kinerja karyawan bagus dan baik seperti yang diharapkan.

Pegawai yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil. Peningkatan sikap, perjuangan, pengabdian, disiplin kerja, dan kemampuan profesional dapat dilakukan melalui serangkaian pembinaan dan tindakan nyata agar upaya peningkatan prestasi kerja dan loyalitas pegawai dapat menjadi kenyataan. Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mendorong pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat.

Sudah merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat pegawai puas bekerja diperusahaan. Tercapainya kinerja

pegawai, produktivitas pun akan meningkat. Hal ini untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi.

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tergantung pada tingkat kinerja organisasi sumber daya manusia pada perusahaan tersebut. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan proses pengembangan yang membutuhkan komitmen serta konsistensi dalam keterlibatan para karyawannya, karena untuk menjalankan operasinya, perusahaan memerlukan para karyawannya yang memiliki dedikasi yang tinggi kepada perusahaannya, dengan menuruti tata tertib yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia haruslah dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme karyawan guna menunjang pelayanan terhadap masyarakat.

Kontribusi kerja karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat besar, oleh sebab itu mengelola karyawan untuk dapat berkinerja secara optimal harus merupakan kebijakan prioritas organisasi. Proses pengembangan (SDM) harus dilakukan dengan baik dan tepat, sehingga organisasi dapat memiliki *competitif advantage* dari aspek (SDM) yang sulit dilakukan oleh pesaing. Hal ini baru dapat tercapai jika proses pengembangan (SDM) dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan pegawai dan organisasi.

Badan Pertanahan Nasional (BPN) yaitu lembaga Pemerintah Non Departemen yang berada dibawah Kementrian Agraria dan Tata Ruang dan bertanggung jawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Kepala (sesuai dengan Perpres No. 63 Tahun 2013). Badan Pertanahan Nasional mempunyai tugas melaksanakan

tugas pemerintahan dibidang pertanahan secara nasional, 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, penertiban surat-surat yang bersangkutan dengan kepemilikan tanah yang merupakan kunci penghubung antara rakyat dengan pemerintah serta pelayanan pemerintah kepada rakyatnya.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi (ATR/BPN) merupakan sebuah instansi pemerintah yang bergerak di bidang agraria pertanahan sampai tata ruang untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara, Badan Pertanahan Nasional merupakan jasa bagi pelayanan masyarakat dalam mengurus sertifikat pertanahan, Pelayanan kepada masyarakat mengenai sertifikasi tanah, awalnya dilaksanakan secara manual. Pengukuran bidang tanah masih menggunakan tangan sebagai ukuran (depa), hasil hitungan masih menggunakan *calculator* dan *taken scale*, gambar peta masih menggunakan rapido dan sablon. Sertifikat hak atas tanah masih ditulis tangan dan diketik menggunakan mesin tik. Proses pelayanan pertanahan yang dilakukan secara manual memakan waktu yang cukup lama.

Sesuai dengan berjalannya waktu serta perkembangan zaman yang telah memasuki teknologi informasi maka Badan Pertanahan Nasional telah berkembang dengan sangat pesat, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan teknologi informasi yang sangat canggih. Pelayanan pertanahan telah dilakukan melalui berbagai kegiatan menggunakan komputer, mulai

dari informasi sampai pada hasil produk akhir berupa surat keputusan ataupun sertifikat hak atas tanah.

Peraturan tertib Perpres No. 10 Tahun 2006 tanggal 11 April 2006 tentang Badan Pertanahan Nasional. Implementasinya dari Perpres No. 10 Tahun 2006 tanggal 11 April juga telah diterbitkan SK KBPN No. 3 dan N0. 4 tentang organisasi dan tata kerja Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia dan Tata Kerja kantor Wilayah BPN dan Kantor Pertanahan, dimana Struktur Badan Pertanahan Nasional berkembang, sehingga Struktur Organisasi Badan Pertanahan Nasional di Tingkat Pusat, Kantor wilayah dan Kantor pertanahan agak berbeda dengan sebelumnya, salah satunya adalah adanya Struktur Pusat Data dan Informasi pertanahan yang dipimpin oleh eselon II. Pembentukan sruktur baru ini bertujuan untuk memfokuskan pemanfaatan teknologi sistem data base di bidang pertanahan. Khususnya dalam pengembangan sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP).

Kegiatan Komputerisasi Kantor Pertanahan (KKP) merupakan kegiatan sistem komputerisasi terpadu di jajaran Badan Pertanahan RI dalam rangka meningkatkan standarisasi pelayanan pertanahan. Tujuan (KKP) adalah untuk menjamin penggunaan informasi pertanahan bagi para stakeholder (aparatur) kantor pertanahan Kota Cimahi, monitoring pelayanan, dan mencetak semua laporan Daftar Isian (DI). Bentuk aplikasi data pelaporan dan penyebaran informasi untuk kepentingan internal maupun eksternal dimasukan ke dalam komputer secara bertahap dan data tersebut masuk ke dalam pengolahan data (KKP) untuk diolah.

Dukungan teknologi informasi di Kantor Pertanahan Kota Cimahi menjadi

sangat penting untuk memberikan pelayanan secara cepat dan aman dalam proses pembuatan, pengukuran, pengurusan, pendaftaran dan lainnya guna pembuatan sertifikasi tanah yang bersangkutan dengan masalah pertanahan. Prinsip-prinsip yang memberikan dukungan tersebut, melalui rancang bangun, alur data dan proses akhir pada rancangan infrastruktur kemudian dibuat dan dikembangkanlah Sistem Komputerisasi Kantor Pertanahan.

Selain itu juga dalam pengukuran kinerja organisasi publik diperlukan juga informasi dari lingkup internal organisasi mengenai tingkat pencapaian dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi tersebut, akan tetapi hal ini masih mustahil terjadi karena informasi tentang kinerja birokrasi belum mudah diakses atau didapatkan oleh masyarakat umum. Informasi mengenai kinerja birokrasi publik dirasakan masih terbatas, hal ini dikarenakan pemerintah masih menganggap kinerja merupakan sesuatu yang kurang penting. Kurang tersedianya informasi mengenai kinerja birokrasi publik dapat dijadikan suatu bukti ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja sebagai suatu ukuran dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu juga dalam hal mempromosikan jabatan yang dijadikan acuan adalah masa jabatan, seharusnya yang dijadikan acuan dalam promosi jabatan adalah kinerja pejabat itu sendiri. Hal ini akan mengakibatkan kurang optimalnya kualitas kinerja pejabat birokrasi dalam hal pelayanan kepada publik.

Kinerja birokrasi publik di Indonesia sulit untuk diukur dikarenakan juga oleh tujuan dan misi birokrasi seringkali tidak jelas, hal ini terjadi karena adanya benturan antara *stakeholders* yang saling memiliki kepentingan sendiri-sendiri sehingga

membuat birokrasi publik sulit untuk merumuskan misi yang jelas. Kinerja birokrasi publik tidak bisa hanya diukur dengan indikator-indikator yang ada pada birokrasi tersebut seperti halnya efisiensi dan efektifitas, tetapi juga melihat dari sisi kepuasan masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan. Jadi bisa dikatakan penilaian kinerja birokrasi publik tidak dapat dipisahkan dari pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Pelayanan masyarakat di tengah-tengah semakin berkembangnya berbagai jenis pelayanan yang diberikan oleh pemerintah, mutu pelayanan yang diberikan masih sering diabaikan. Untuk itu, kualitas pelayanan kepada masyarakat perlu di tingkatkan. Karena mengingat salah satu fungsi utama pemerintah adalah fungsi pelayanan masyarakat / *Public Service Function*. Kehadiran birokrasi pemerintah mutlak diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Alasan lain karena penyelenggaraan pelayanan publik, apalagi pelayanan jasa merupakan kebutuhan setiap orang yang sifatnya dinikmati semua orang tanpa terkecuali.

Salah satu pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi publik adalah pelayanan sertifikasi tanah. Hal ini mengingat bahwa hak memiliki tanah merupakan salah satu hak yang dimiliki manusia. Tanah memegang peranan penting dalam suatu kehidupan manusia, sebagai contohnya tanah dapat dijadikan sebagai harta atau aset untuk masa depan. Fungsi pokok tanah dalam kehidupan manusia yaitu sebagai tempat untuk hidup dan melestarikan kehidupan mereka.

Hak-hak atas tanah dimaksud memberi kewenangan untuk mempergunakan tanah, bumi dan air serta ruang angkasa yang ada di atas sekedar diperlukan untuk

kepentingan yang langsung berhubungan dengan penggunaan tanah itu sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Selain hak- hak atas tanah juga ditentukan hak-hak atas air dan ruang angkasa, dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok– Pokok Agraria Pasal 16 ayat 1 menyebutkan hak – hak atas tanah ialah :

1. Hak tanah sebagai hak guna bangunan.
2. Hak pakai.
3. Hak sewa.
4. Hak membuka tanah
5. Hak memungut hasil hutan, dan sebagainya.

Memperoleh suatu hak atas tanah, tiap-tiap orang atau individu dapat memohonkan dan mendaftarkan tanahnya terlebih dahulu di Kantor Pertanahan setempat. Pendaftaran tanah itu sendiri telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 tahun 1997 pasal 5 tentang pendaftaran tanah dilaksanakan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN). Menurut pasal 1 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 tahun 1997 tentang pendaftaran tanah, yang dimaksud dengan sertifikat adalah tanda bukti yang meliputi hak atas tanah, hak pengelolaan, hak tanah wakaf, hak milik atas satuan rumah susun, dan hak tanggungan yang masing-masing sudah dibukukan dalam buku tanah yang bersangkutan.

Konflik pertanahan bisa terjadi antara individu dengan individu atau individu dengan kelompok dan sifatnya juga sangat beragam. Konflik pertanahan juga terjadi di Kota Cimahi yang secara umum dapat digambarkan menjadi dua bagian, yaitu



konflik berdasarkan subyek konflik dan objek konflik.

Konflik yang berdasarkan subyeknya antara lain :

1. Konflik antara orang dengan orang.
2. Konflik antara orang dengan instansi pemerintah.
3. Konflik antara orang dengan pihak kraton
4. Konflik antara orang dengan badan hukum.
5. Konflik antara instansi pemerintah dengan instansi pemerintah.
6. Konflik antara pemerintah kota dengan kraton.

Konflik yang berdasarkan objeknya antara lain :

1. Tanah magersari.
2. Tanah- tanah yang tidak terawat atau terlantar.
3. Daerah marjinal atau pinggiran kota.
4. Daerah bantaran sungai.

Selain permasalahan batas tanah tersebut, yang biasa terjadi adalah adanya sertifikat aspal (sertifikat asli tapi palsu). Sertifikat asli atau palsu ini sering digunakan dalam pembuatan surat keterangan kepala desa, surat keterangan warisan, surat segel jual beli maupun sebagai jaminan hutang. Hal inilah yang membuat surat keterangan asli tapi palsu ini menjadi salah satu penyebab konflik pertanahan.

Sertifikasi tanah yang biasa juga terjadi adalah adanya sertifikat tanah double. Permasalahan sertifikat *double* terjadi akibat kesalahan pengukuran yang bermula dari kesalahan dalam hal penunjukan batas tanah oleh pemilik yang sah. Kesalahan penunjukan batas tanah ini bisa terjadi karena ketidaksengajaan pemilik tanah atau

memang pemilik tanah secara sengaja melakukan hal tersebut dengan maksud dan tujuan tertentu. Sertifikat dobel ini dapat disalahgunakan oleh pemegang sertifikat, karena dengan adanya sertifikat dobel ini pemilik sertifikat tanah dapat mempergunakan sertifikat yang sama untuk hal-hal yang tentunya tidak sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku.

Sertifikat aspal (Sertifikat asli tapi palsu) dan sertifikat dobel ini tidak akan terjadi apabila dalam pembuatan sertifikat tanah sesuai dengan aturan dan syarat-syarat yang sudah ditentukan. Akan tetapi dalam aturan-aturan dan syarat-syarat pembuatan sertifikat tanah yang sering terjadi adalah birokrasi yang ada cenderung rumit sehingga memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit, sehingga masyarakat banyak yang menggunakan jalan pintas ataupun mengurus sertifikat mereka lewat calo-calo yang telah berpengalaman dalam sertifikasi tanah.

Berbagai permasalahan pertanahan yang terjadi tersebut merupakan persoalan yang harus diselesaikan dan menjadi tanggung jawab Kantor Pertanahan Kota Cimahi selaku pemberi pelayanan sertifikasi tanah mempunyai peran yang sangat penting dalam bidang pertanahan di Kota Cimahi. Selain menangani berbagai permasalahan tersebut, Kantor Pertanahan Kota Cimahi juga berkewajiban melaksanakan berbagai kegiatan pelayanan sertifikasi tanah yang salah satu di antaranya adalah peralihan hak atas tanah. Peralihan hak atas tanah merupakan suatu perbuatan hukum yang bertujuan memindahkan hak dari satu pihak ke pihak lain. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan jalannya suatu organisasi dalam pemerintah.

Berbicara mengenai organisasi instansi sumber daya manusia tidak lepas dari masalah kinerja, karena kinerja yang mereka lakukan sangat berpengaruh terhadap efektifitas kinerja organisasi. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan hasil atau ukuran dari suatu proses atau pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dalam memperoleh suatu keberhasilan organisasi, yang dimana akan sangat berpengaruh dalam proses hasil kerja.

Mengetahui kinerja karyawan yang ikut berpengaruh terhadap kinerja dalam suatu organisasi menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang amat strategis. Pengukuran kinerja karyawan hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dibebankan pada karyawan tersebut. Pemerintah Negara Republik Indonesia telah mengeluarkan peraturan Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja. Penilaian prestasi kerja penting bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai, yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Perilaku Kerja, yaitu: setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan

sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah ini mensyaratkan setiap pegawai wajib menyusun sasaran kerja berdasarkan rencana kerja tahunan instansi yang memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) wajib disampaikan kepada Tim Penilai Kinerja. Hasil penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier Aparatur Sipil Negara (ASN). Penilaian kinerja ini dilakukan setiap satu tahun sekali dan dinilai oleh pejabat penilai yakni atasan langsung karyawan tersebut.

Sistem diberlakukannya penilaian kinerja pegawai, maka pegawai akan lebih termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dijadikan sebagai persyaratan dan pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Penilaian kinerja suatu organisasi merupakan suatu kegiatan yang penting atau harus dilakukan karena dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam hal mencapai tujuannya. Selain itu instansi pemerintah yang menjadi pelayan publik pengukuran kinerjanya menjadi sangat penting untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, apakah sudah memenuhi harapan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dalam hal pemberian pelayanan,

selain itu juga pengukuran kinerja dapat dijadikan tolak ukur apakah masyarakat sudah puas dengan kinerja pelayanan yang ada. Hal ini karena adanya informasi tentang penilaian kinerja tersebut dapat dijadikan acuan untuk memperbaiki kinerja agar lebih sistematis dan tepat arah sehingga tujuan ataupun misi organisasi bisa tercapai dan pelayanan publik yang diberikan bisa lebih optimal, dengan adanya kinerja birokrasi yang tinggi maka organisasi tersebut akan berjalan secara efektif, efisien dan responsif dalam memberikan pelayanan, yang dimana akan sangat mempengaruhi suatu kinerja dalam organisasi perusahaan.

Penilaian tentang kinerja merupakan sesuatu hal yang penting karena akan dapat meningkatkan kinerja secara optimal. Penilaian tentang kinerja birokrasi publik di Indonesia masih jauh dari kata sering, atau dengan kata lain masih jarang dilakukan. Hal ini berbeda sekali dengan organisasi swasta yang kinerjanya dapat diukur dengan hanya melihat keuntungan yang didapat oleh karyawan.

Berikut dikemukakan arti pentingnya penilaian kinerja menurut Agus Dwiyanto (2018:47) penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga penting untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan

dalam organisasi. Dengan adanya informasi mengenai kinerja, maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki.

Pada dasarnya kinerja pegawai seringkali ditandai oleh kemampuan pegawai dalam bekerja atau kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, pemberian ide atau gagasan dalam berorganisasi dan kemampuan yang dimiliki untuk memanfaatkan sumber daya atau potensi. Adapun pencapaian kinerja yang dinilai oleh manajer dan supervisor untuk setiap Badan Pertanahan Nasional di Jawa Barat seperti pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Karyawan**  
**Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

No	Kantor	Hasil Kinerja Pegawai 2020	Hasil Kinerja Pegawai 2021	Hasil Kinerja Pegawai 2022
1	Kantor Pertanahan Kab. Bandung	82	79	80
2	Kantor Pertanahan Kab. Bekasi	81	79	80
3	Kantor Pertanahan Kab. Karawang	82	79	83
4	Kantor Pertanahan Kab. Purwakarta	85	81	85
5	Kantor Pertanahan Kab. Subang	87	87	89
6	Kantor Pertanahan Kab. Bogor	84	88	86
7	Kantor Pertanahan Kota Bogor	79	84	93
8	Kantor Pertanahan Kab. Sukabumi	87	86	95
9	Kantor Pertanahan Kota Sukabumi	84	83	96
10	Kantor Pertanahan Kab. Cianjur	81	80	82

Tabel 1.1 Lanjutan

No	Kantor	Hasil Kinerja Pegawai 2020	Hasil Kinerja Pegawai 2021	Hasil Kinerja Pegawai 2022
11	Kantor Pertanahan Kota Cimahi	82	78	73
12	Kantor Pertanahan Kota Bandung	77	78	84
13	Kantor Pertanahan Kab. Sumedang	79	77	81
14	Kantor Pertanahan Kab. Garut	83	77	79
15	Kantor Pertanahan Kab. Tasikmalaya	85	79	78
16	Kantor Pertanahan Kab. Ciamis	83	81	89
17	Kantor Pertanahan Kab. Cirebon	84	85	89
18	Kantor Pertanahan Kota Cirebon	86	83	90
19	Kantor Pertanahan Kab. Kuningan	79	82	94
20	Kantor Pertanahan Kab. Majalengka	78	89	92
21	Kantor Pertanahan Kab. Indramayu	89	90	87
22	Kantor Pertanahan Kota Bekasi	87	93	89
23	Kantor Pertanahan Kota Depok	82	81	87
24	Kantor Pertanahan Kota Tasikmalaya	86	84	89
25	Kantor Pertanahan Kota Banjar	88	87	89
26	Kantor Pertanahan Kab. Bandung Barat	79	89	87
27	Kantor Pertanahan Kab. Pangandaran	78	80	79

Sumber: Sub Bag Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi mengalami permasalahan. Tingkat pencapaian kinerja di

Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi lebih rendah dibandingkan dengan kantor-kantor Badan Pertanahan lainnya yang ada di Jawa Barat. Pencapaian kinerja Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi mengalami fluktuasi, yang dimana pada tahun 2020 ada pada tingkat yang baik yaitu 82, hingga pada tahun 2021 tingkat pencapaian kinerja sebesar 78 turun kembali menjadi 73 pada tahun 2022 pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

Guna mengetahui lebih lanjut mengenai permasalahan yang menjadikan bahan acuan penulis, dalam melakukan penelitian ini dimana prestasi kinerja karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi cenderung menurun pada 3 tahun terakhir. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja yang berlaku bagi seluruh karyawan yang bekerja di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi berikut data sistem manajemen kinerja pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi yang akan di letakan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

Nilai	Kategori
>100	A = Baik Sekali
>97,5 - 100	B+ = Baik +
>92,5 - 97,5	B = Baik
>85 - 92,5	B- = Baik -
>70 - 85	C = Cukup
>55 - 70	D = Kurang
<=55	E = Nihil

Sumber: Sub Bag Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi



Tabel 1.2 merupakan analisis dari hasil observasi sistem penilaian kinerja karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja karyawan dari hasil evaluasi terhadap kinerja pada karyawan berdasarkan rata-rata tugas dan tanggung jawab serta orientasi pelayanan yang dikerjakan dan diukur dengan lima unsur, meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerjasama dalam range waktu 3 tahun terakhir.

Berdasarkan data perbandingan kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi, menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai setiap tahunnya. Mengetahui nilai kinerja yang dicapai oleh setiap tahunnya menjadi landasan utama bagi setiap karyawan untuk memperbaiki tugas serta tanggung jawabnya yang dapat diselesaikan dengan tuntas. Hal ini menandakan bahwa kinerja akan dicapai bila adanya suatu penliatain sistem yang telah dikerjakan setiap tahunnya di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

Guna mengetahui lebih lanjut mengenai bagaimana penilaian kinerja karyawan suatu perusahaan dapat dilihat juga melalui orientasi pelayanan perusahaan terhadap publik dimana hal tersebut juga sangat mempengaruhi kualitas nilai perusahaan. Hasil survei penulis melalui sumber langsung dengan melakukan obeservasi melalui wawancara kepada pimpinan karyawan Berikut data yang diperoleh oleh peneliti. Hal ini dapat dibuktikan dengan data hasil rekapitulasi kinerja di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi tahun 2020-2022 pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan Badan Pertanahan Nasional**  
**Kota Cimahi Periode 2020-2022**

Tahun	Orientasi Pelayanan (%)	Nilai SKP	Predikat
2020	88,29	87,44	B
2021	87,04	86,26	B
2022	78,39	76,25	C

Sumber: Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi

Berdasarkan Tabel 1.3 mengenai hasil observasi evaluasi kinerja karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi pada tahun 2020-2022 mengalami fluktuasi. Pencapaian kinerja mengalami penurunan pada tahun 2020 hingga tahun 2022. Penurunan juga dapat dilihat dari orientasi pelayanan terhadap masyarakat sebesar 88,29 pada tahun 2020 mengalami penurunan pada tahun 2022 sebesar 78,39, permasalahan ini mengacu pada pencapaian nilai dari (SKP) pelayanan, karena nilai dari (SKP) menunjukkan predikat B hingga mengalami fluktuasi menjadi predikat C. Hal ini jauh dari target Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi yang menginginkan hasil pencapaian kinerja berada pada predikat A dari tahun ke tahun.

Selain observasi yang dilakukan, untuk memperkuat data penelitian maka peneliti melakukan pra-survei dengan menggunakan kuesioner terhadap 30 orang karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa fenomena dari pencapaian kinerja karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi mengalami permasalahan dalam kinerja karyawan pada setiap pegawainya. Hasil pra-survei di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi seperti pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kondisi Kinerja Karyawan Badan**  
**Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
		S	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Kualitas Kerja	1	14	13	1	1	103	3,34
2	Kuantitas Kerja	3	11	6	9	1	96	3,20
3	Tanggung Jawab	2	11	13	3	1	100	3,33
4	Kerjasama	3	11	6	4	5	94	3,13
5	Inisiatif	3	10	8	7	2	95	3,16
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,25</b>
SS= Sangat Setuju; S= Setuju; KS= Kurang Setuju; TS= Tidak Setuju; STS= Sangat Tidak Setuju								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Jumlah Rata-rata = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2023)

Hasil pra-survei pada Tabel 1.4 terkait kinerja karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi memperlihatkan bahwa skor rata-rata pada kinerja karyawan sebesar 3,25, yang dimana skor tersebut belum sesuai standar garis kontinu. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi pada kinerja karyawan cenderung memiliki kriteria yang kurang baik, pada dimensi kerjasama dan inisiatif menunjukkan adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai target perusahaan, tidak mampu memenuhi tanggung jawab dalam bekerja serta tidak memiliki kemampuan dalam bekerjasama.

Selain kinerja terdapat juga *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam naik turunnya suatu kinerja dalam suatu organisasi perusahaan yaitu keterampilan kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dan motivasi pada kinerja karyawan,

dalam peningkatan kinerja karyawan bisa melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai tambah terhadap pekerjaan yang menjadi landasan tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan untuk kemampuan dasar dan dalam mempromosikan fungsi efektif perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* juga disebut sebagai perilaku (*extra role*) karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya.

Peningkatan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan pelatihan (Sedarmayanti, 2018:229). Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:133) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja, stress kerja, disiplin kerja, pengembangan karir dan kompetensi, selain itu faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi kondisi kerja, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dan pemberian kompensasi yang adil dan layak, maka dari itu dalam peningkatan suatu kinerja harus memiliki sikap toleransi terhadap pengabdian pada perusahaan, untuk mencapai suatu tingkat atau target yang akan dicapai.

Hal ini menunjukkan bahwa menurunnya kinerja karyawan mempengaruhi apa yang ada dalam faktor dimensi kinerja, dimana terdapat pemicu peningkatan kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* dalam peningkatan kinerja

karyawan melalui inisiatif kerja, kurangnya rasa sukarela dan bekerjasama untuk lebih dalam pekerjaan situasi yang ada diperusahaan dalam konteks pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai penunjang kinerja karyawan untuk lebih optimal lagi dalam organisasi perusahaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dilakukan secara sukarela, tulus, tidak adanya keterpaksaan dan tidak dikendalikan oleh perusahaan. Karyawan yang berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan mendorong efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga dapat menumbuhkan sikap berkomitmen dalam organisasi. Sikap tersebut bisa dikatakan sebagai usaha - usaha ekstra (*Extra Effort*) yang termasuk kedalam sikap *Organizational Citizenship Behavior* dan sangat berguna bagi perusahaan karena perilaku karyawan yang menunjukkan tingkah laku diluar dari tugas dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaannya dan akan memberikan dampak positif dengan cara berkontribusi yang baik kepada perusahaan.

Karyawan yang memiliki sikap *Organizational Citizenship Behavior* dan menjadi sukarelawan memiliki kinerja yang lebih baik hal itu sependapat dengan Robbins dan Judge (2018) yang mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang berperilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan menunjukkan kinerja lebih baik dari organisasi. Peneliti melakukan pra-survei untuk mengetahui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang sebenarnya terjadi pada karyawan dengan menggunakan kuesioner mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yang dibagikan kepada 30 orang responden yaitu karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Hasil Kuesioner Pra-Survei Mengenai Kondisi *Organizational Citizenship Behavior* Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

No	Unsur yang dinilai	Frekuensi Jawaban					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	<i>Altruism (Perilaku Membantu)</i>	5	7	8	1	0	79	2,63
2	<i>Conscientiousness (Sikap Ketelitian)</i>	5	9	10	6	0	103	3,43
3	<i>Courtesy (Kebaikan)</i>	3	12	9	4	2	100	3,33
4	<i>Sportsmanship (Sikap Sportif)</i>	6	11	9	4	0	109	3,63
5	<i>Civic Vitue (Kebijakan Sipil)</i>	3	8	10	6	3	92	3,06
<b>Skor Rata-Rata</b>								<b>3,21</b>
SS= Sangat Setuju; S= Setuju; KS= Kurang Setuju; TS= Tidak Setuju; STS= Sangat Tidak Setuju								
Mean = Jumlah Skor: Jumlah Responden (30 Orang)								
Jumlah Rata-rata = Jumlah Rata-rata / Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, dapat dikatakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi menunjukkan nilai rata-rata yang diperoleh yaitu 3,21, Nilai rata-rata paling rendah terdapat pada pernyataan tentang Perilaku membantu (*Altruism*) dengan nilai rata-rata 2,63. Maka dapat diinterpretasikan bahwa karyawan tidak terlalu tertarik untuk mencari informasi-informasi yang dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan memiliki rasa sukarela yang cukup tinggi untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan.

Hal ini didukung oleh wawancara yang telah peneliti lakukan dengan kepala bagian sumber daya manusia untuk membuktikan bahwa adanya suatu fenomena di

Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi, mengatakan bahwa ketertarikan beberapa karyawan untuk mencari informasi yang bermanfaat bagi perusahaan belum cukup tinggi dan diindikasikan terdapat masalah pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan itu cenderung rendah akan tetapi karyawan juga masih membutuhkan informasi-informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dapat lebih baik. Hal ini dapat dibuktikan pada Tabel 1.6 sebagai berikut:

**Tabel 1.6**  
**Indikator Lemahnya Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

Indikator Perilaku OCB	Perilaku <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi
<i>Altruism</i> (Perilaku Membantu)	Adanya pegawai yang hanya mengerjakan pekerjaan pokoknya, tidak pernah membantu pekerjaan rekan kerja lainnya, kecuali pimpinan atas perintah kepada pegawainya.
<i>Conscientiousness</i> (Sikap Ketelitian)	Tidak semua pegawai datang lebih awal atau tepat waktu sehingga saat jam kerja dimulai pekerjaan pegawai tersebut belum dapat dikerjakan.
<i>Courtesy</i> (Kebaikan)	Antar pegawai yang cenderung tertutup, tidak bersosialisasi dan tidak saling bertukar informasi.
<i>Sportsmanship</i> (Sikap Sportif)	Adanya pegawai yang mengeluh mengenai pekerjaan yang diberikan.
<i>Civic Vitue</i> (Kebijakan Sipil)	Rendahnya partisipasi pegawai dalam kegiatan di perusahaan.

Sumber: Hasil Wawancara Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada Tabel 1.6 di atas terlihat masih rendahnya perilaku pegawai yang disebabkan oleh beberapa faktor yang terkait dalam sikap di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi yang terkait dengan indikator (OCB) adalah *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* atau (OCB) dapat melakukan hal yang baik untuk organisasinya, dalam hal ini adalah perilaku yang lebih dari tugas pokoknya sebagai seorang karyawan. Berperilaku yang akan menguntungkan organisasinya dan akan merasa puas apabila telah melakukan hal yang baik untuk organisasinya dan memiliki perasaan bahwa dirinya benar-benar adalah bagian dari organisasi tersebut, maka dalam perbandingan suatu sikap akan lebih terbuka dari sebelumnya untuk meyakinkan suatu hubungan antara karyawan, dengan begitu timbulnya rasa kepercayaan yang akan terus memotivasi untuk berkembang dan dirinya sangat dihargai dan dibutuhkan dalam organisasi, dan juga memiliki peranan yang sangat penting dalam menjalankan fungsi organisasi perusahaan.

Tidak hanya kondisi *Organizational Citizenship Behavior* yang belum optimal, di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi ditemukan gejala-gejala menarik untuk diselidiki. Hasil informasi dari karyawan yang ditemui dan diajak bicara, penulis menemukan kelemahan lainnya yang diduga bermasalah dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Kemudian peneliti menggunakan kuesioner kepada karyawan sebanyak 30 orang dengan faktor-faktor yang diduga bermasalah yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Alasan penulis melakukan kuesioner yaitu untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi dalam Tabel 1.7 sebagai berikut:



**Tabel 1.7**  
**Hasil Pra-Survei Variabel Yang Diduga Bermasalah Terhadap**  
*Organizational Citizenship Behavior*  
**Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi**

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
1	Karakteristik Pekerjaan	Ragam Keahlian	5	21	4	0	0	121	4,03
		Otonomi	2	26	2	0	0	120	4
		Umpan Balik	3	22	4	1	0	117	3,9
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Karakteristik Pekerjaan								3,97	
2	Kepribadian	<i>Ekstraversi</i>	5	21	4	0	0	121	4,03
		<i>Agreeableness</i>	2	26	2	0	0	120	4
		<i>Conscientiousness</i>	3	22	4	1	0	117	3,9
		<i>Emotional Stability</i>	2	19	9	0	0	113	3,8
		<i>Openness to experience</i>	2	24	4	0	0	118	3,9
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Kepribadian								3,92	
3	Motivasi	Kebutuhan fisiologi	8	21	1	0	0	127	4,23
		Kebutuhan rasa aman	10	17	3	0	0	127	4,23
		Kebutuhan pemikiran sosial	3	26	0	1	0	121	4,03
		Penghargaan diri	9	21	0	0	0	129	4,3
		Aktualisasi diri	2	19	7	2	0	111	3,7
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Motivasi								4,1	
4	Budaya Organisasi	Inisiatif Individual	6	11	9	4	0	109	3,63
		Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko	5	13	7	1	0	100	3,33

Tabel 1.7 Lanjutan

No	Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Skor Rata-Rata
			SS	S	KS	TS	STS		
			5	4	3	2	1		
		Arah	1	12	9	8	0	96	3,2
		Integritas	1	10	10	9	0	93	3,1
		Kontrol	4	7	10	1	0	80	2,66
		Identitas	3	12	9	4	2	100	3,33
		Toleransi Terhadap Konflik	4	6	8	5	7	85	2,83
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Budaya Organisasi									3,15
5	Iklim Organisasi	<i>Disengagement</i>	1	11	15	3	0	100	3,33
		<i>Hidrance</i>	2	25	1	2	0	117	3,9
		<i>Esprit</i>	6	11	6	5	2	104	3,47
		<i>Inrimacy</i>	0	8	12	8	2	86	2,87
		<i>Aloofness</i>	2	16	8	4	0	106	3,53
		<i>Production Emphasis</i>	1	18	11	0	0	110	3,7
		<i>Thurst</i>	6	11	9	4	0	109	3,63
		<i>Consideration</i>	0	24	4	2	0	112	3,8
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Iklim Organisasi									3,52
6	Gaya/Kepemimpinan Transformasional	<i>Idealized Influence</i>	5	5	6	14	0	91	3,03
		<i>Inspirational Motivation</i>	9	4	4	9	4	95	3,16
		<i>Intellectual Stimulation</i>	2	12	4	10	2	92	3,06
		<i>Individual Consideration</i>	1	12	9	8	0	96	3,2
Jumlah Skor Rata-Rata Variabel Kepemimpinan Transformasional									3,11

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner Pra-Survei (2023)

Berdasarkan Tabel 1.7 mengenai faktor-faktor variabel diduga bermasalah yang mempengaruhi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, terdapat dua

variabel yang mempengaruhi dengan nilai rata-rata terendah. Faktor pertama yaitu kepemimpinan transformasional dengan nilai rata-rata 3,11 dan faktor kedua yaitu budaya organisasi dengan rata-rata 3,15. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua faktor ini memiliki nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Berdasarkan hal ini dapat menunjukkan bahwa pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menurun karena kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Budaya organisasi bertujuan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan menghadapi tantangan dimasa depan. Manfaat memperkenalkan budaya organisasi ke dalam perusahaan memiliki dampak positif pada karyawan karena mereka menumbuhkan semangat gotong royong, meningkatkan kebersamaan, meningkatkan kekerabatan dan meningkatkan komunikasi.

Suatu organisasi di rasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi yang kuat tidak serta merta akan berjalan dengan mudah, sehingga perlu ada penyesuaian didalamnya.

Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas karyawan. Kinerja karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu perusahaan juga akan membentuk karakter karyawannya dengan sendirinya dalam

menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan dari perusahaan, dalam hal ini karyawan harus menjalankan tugas yang ingin dicapai dalam pelaksanaan tugas oleh perusahaan, untuk memperoleh hasil dari kinerja yang maksimal dalam organisasi perusahaan di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

Berdasarkan Tabel 1.7 di atas mengenai budaya organisasi dapat diketahui bahwa budaya organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,15 dikatakan kurang baik atau belum sesuai dengan yang diharapkan. Ketersediaan jumlah karyawan tidak sebanding dengan volume budaya organisasi, target yang harus dicapai dalam pekerjaan kadang kurang jelas, dimensi budaya organisasi yang paling rendah yaitu integritas. Diketahui bahwa manajemen pada perusahaan harus dengan jujur dan mampu membangun rasa kepercayaan dalam perusahaannya yang merupakan cerminan sikap Integritas. Integritas menciptakan keyakinan dan kepercayaan yang akan mendukung pencapaian kerja pada perusahaan tanpa tekanan dan paksaan, masih ada karyawan yang tidak memiliki kemauan untuk mengembangkan diri agar mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berjalannya suatu perusahaan ditentukan dengan adanya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya dalam melakukan dengan sukarela dalam tugas tambahan atau dalam budaya organisasi yang kuat. Selain budaya organisasi yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* terdapat juga kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi (OCB) pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi. Adapun mengukur kepemimpinan transformasional dalam penelitian

Krishnan (2017) menyatakan bahwa premis utama dari teori kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional melibatkan bawahan untuk melakukan perubahan kepemimpinan yang digambarkan sebagai suatu kepemimpinan yang dapat membangkitkan kinerjanya, setiap pegawainya mampu membuat menjadi berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi melebihi dari apa yang dipikirkan sebelumnya, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri pada bawahannya.

Berdasarkan Tabel 1.7 di atas mengenai kepemimpinan transformasional di Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,11 dikatakan kurang baik atau belum sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan tanggapan responden mengenai empat dimensi yang mewakili variabel kepemimpinan transformasional, yang harus mendapat perhatian yaitu dimensi *inspirational motivation* yang mendapatkan skor di bawah rata-rata yaitu 3,03. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan salah satu karyawan Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi dimana kurangnya sikap inspirasi dalam motivasi bekerja, tidak mematuhi aturan dan norma yang berlaku. Karyawan kurang bersikap tanggap dan kurang rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Seorang karyawan bukan hanya dituntut untuk selalu menyelesaikan tanggung jawab dalam tuntutan pekerjaan yang sudah dibebankan kepada setiap individunya tetapi perlu mempunyai jiwa kepemimpinan

transformatif yang baik. Menurut Karebet (2020:59) menjelaskan bahwa kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan member energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

Sumber daya manusia merupakan penggerak yang sangat penting untuk kelancaran kegiatan disuatu instansi. Baik buruknya instansi dapat dilihat dari sumber daya manusianya, sumber daya manusia yang baik akan memberikan dampak baik pula untuk instansi, sebaliknya jika sumber daya manusianya buruk maka akan memiliki dampak negatif pada suatu instansi tersebut. Berdasarkan hal itu instansi memiliki kepentingan untuk selalu meningkatkan kinerja seluruh pegawainnya, hal ini harus dilakukan agar sumber daya manusia yang terpilih yang telah dipercaya untuk memulai instansi perlu selalu meningkatkan kinerjanya. Dengan begitu mereka menjadi lebih profesional dan produktif dalam bekerja dengan tercapainya tujuan instansi Kinerja dalam perusahaan moderen saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya. Apabila kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak ditata dengan baik maka akan dapat menjadi salah satu penghambat aktivitas perusahaan

dalam mencapai tujuannya. Penataan kinerja ini tentunya juga memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain dalam era globalisasi saat ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya dan fenomena yang terjadi, begitupun hasil teoritikal dan jurnal-jurnal penelitian yang telah diteliti sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, dan kinerja karyawan sudah banyak diteliti pada umumnya akan tetapi hanya sedikit yang menganalisis secara keseluruhan dari semua variabel untuk menjadikan satu kajian yang terikat. Maka penulis merasa tertarik untuk mengisi kekosongan tersebut sehingga penulis ingin melakukan suatu penelitian lebih jauh dengan menggabungkan variabel tersebut menjadi satu kajian dan topik yang menarik dengan mengambil judul penelitian **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA CIMAHI.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan sebelumnya, maka penulis merumuskan pokok permasalahan yang akan dilakukan dalam penelitian ini.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas yang telah diuraikan

sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional
  - a. Kurangnya inspirasi dalam bekerja.
  - b. Kurangnya motivasi berubah terhadap pekerjaan.
  - c. Kurangnya intelektual dalam stimulasi pekerjaan.
2. Budaya Organisasi
  - a. Kurangnya integritas karyawan terhadap instansi.
  - b. Kurangnya toleransi terhadap konflik instansi.
  - c. Kurangnya karyawan dalam mengendalikan atas pekerjaan.
3. *Organizational Citizenship Behavior*
  - a. Kurangnya perilaku membantu dengan rekan kerja.
  - b. Kurangnya sikap bijak terhadap rekan kerja dan instansi.
  - c. Kurangnya rasa ingin tahu mencari informasi penting terhadap instansi.
4. Kinerja Karyawan
  - a. Kinerja belum mencapai standar yang diharapkan.
  - b. Kurangnya inisiatif dalam diri karyawan terhadap instansi.
  - c. Kurangnya rasa bekerja sama antar rekan kerja pada instansi.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Kepemimpinan Transformasional pada



Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

2. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Budaya Organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
3. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
4. Bagaimana Tanggapan Karyawan Mengenai Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
5. Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
6. Seberapa besar pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Tanggapan Karyawan Mengenai Kepemimpinan Transformasional pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
2. Tanggapan Karyawan Mengenai Budaya Organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
3. Tanggapan Karyawan Mengenai *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
4. Tanggapan Karyawan Mengenai Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan

Nasional Kota Cimahi.

5. Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.
6. Besarnya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Selain itu, penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, akan tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti adalah sebagai berikut:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan kajian atau referensi bagi mahasiswa Universitas Pasundan dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya yang sejenis, dan dapat mengetahui definisi dari Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Cimahi.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi pengembangan kajian ilmu manajemen dan konsep mengenai Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi serta pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan. Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan bagi peneliti serta penerapannya dalam teori-teori yang berhubungan dengan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan atau referensi sebagai acuan dalam mengoreksi sistem yang sudah ada pada perusahaan kedepannya agar dapat menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* serta dampaknya pada Kinerja Karyawan.

3. Bagi Pihak lain

Diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan lain yang mengalami permasalahan serupa.