

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan sebuah negara agraris dengan lahan yang sangat luas yaitu 1,905 juta km². Sampai tahun 2022, Indonesia masih menghadapi permasalahan tentang lahan. Belum adanya jaminan kepastian hukum atas tanah seringkali memicu terjadinya sengketa dan perseteruan atas lahan di berbagai wilayah di Indonesia (Perkim.id, 2021). Langkah pemerintah dalam menanggulangi permasalahan tersebut melalui Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional telah meluncurkan Program Prioritas Nasional berupa Percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) (Kominfo, 2018).

PTSL adalah proses pendaftaran tanah untuk pertama kali, Metode PTSL ini merupakan inovasi pemerintah melalui Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat salah satunya yaitu papan/tempat tinggal. Program tersebut dituangkan dalam Peraturan Menteri No 12 tahun 2017 tentang PTSL dan Instruksi Presiden No 2 tahun 2018. PTSL yang populer dengan istilah sertifikasi tanah ini merupakan wujud pelaksanaan kewajiban pemerintah untuk menjamin kepastian dan perlindungan hukum atas kepemilikan tanah masyarakat. Di tahun 2022 Kepala Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Hadi Tjahjanto mengatakan bahwa prestasi yang telah dicapai Kementerian ATR/BPN yaitu sebanyak 74,8 persen tanah telah terdaftar melalui program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) hingga saat ini atau 94,2 juta

bidang tanah sudah terdaftar dalam PTSL dari target tahun 2025 didaftarkan 126 juta bidang tanah (Kompas.com, 2022).

PTSL di Banyumas ditangani Kantor Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Pertanahan Nasional Kabupaten Banyumas atau yang sering disebut dengan Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas terletak di tengah-tengah kota Purwokerto tepatnya di Jl. Jend. Sudirman No.356-358 Purwokerto - 53116. Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas memiliki tugas dan fungsi yaitu perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang tata ruang, infrastruktur keagrariaan/pertanahan, hubungan hukum keagrariaan/pertanahan, penataan agraria/pertanahan, pengadaan tanah, pengendalian, pemanfaatan ruang dan penguasaan tanah, serta penanganan masalah agraria/pertanahan, pemanfaatan ruang, dan tanah. Jumlah pegawai yang bekerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas yaitu sebanyak 124 Pegawai.

Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas dalam rangka melaksanakan tugas banyak permasalahan yang dialami. Berdasarkan survei (2022) pada wawancara dengan Bapak WN (Kasubag TU Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas) mengatakan bahwa kondisi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas saat ini belum memuaskan yaitu ditandai dengan belum adanya sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja seperti menyepelekan aturan berseragam di dalam kantor (memakai alas kaki yang tidak sesuai dengan prosedur kantor saat jam kerja), sikap kurang positif pegawai terhadap pekerjaan seperti meninggalkan pekerjaan saat jam kerja, hubungan pegawai

dengan pemimpin baru yang belum terkoordinasi dengan baik sehingga tercipta adanya jarak hubungan antara pimpinan dengan bawahan serta pegawai mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga dikarenakan banyaknya tugas kantor. Banyaknya permasalahan di atas, sudah seharusnya Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas perlu mengetahui apakah permasalahan sikap pegawai yang dirasakan dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas-tugas penting Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Sayangnya sampai tahun 2022 ini, Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas belum meneliti pengaruh sikap-sikap pegawainya terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Komitmen organisasi penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi sebab menurut Hasibuan (2017), setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga komitmen organisasi dapat tercapai sesuai dengan apa yang diinginkan. Komitmen organisasi (*Organizational Commitment*) merupakan suatu sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan organisasi, sikapnya sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi, perilakunya sesuai kebijakan, peraturan, dan SOP organisasi. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dalam bekerja di perusahaan atau organisasi dalam konteks ini tidak lagi dipandang semata-mata mencari nafkah belaka, akan tetapi lebih mendalam yakni karyawan tersebut selalu ada bagi organisasi sebagai garda terdepan (Wahyudi & Salam, 2020).

Selain komitmen organisasi hal yang penting adalah kepuasan kerja. Menurut Umam (2012) dalam Hamali (2018), menyatakan bahwa ada dua unsur penting yang terkandung dalam kepuasan kerja, yakni kebutuhan dasar dan nilai pekerjaan. Hamali (2018) sikap karyawan yang positif terhadap pekerjaannya, situasi kerja yang timbul berdasarkan penilaian. Menurut Sutrisno (2019), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja pada pegawai sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan, dimana hal tersebut mendukung kebutuhan dasar dan nilai pekerjaan pada perusahaan tersebut. Adanya kepuasan kerja yang tinggi maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai pada perusahaan, hal tersebut akan mendukung adanya sikap positif pegawai dalam perusahaan, seperti meningkatkan sikap disiplin pegawai dalam bekerja, pegawai dapat mengatur waktu kerjanya dengan baik sehingga dapat membagi antara pekerjaan dan keluarga.

Faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi adanya komitmen organisasi salah satunya adalah kepemimpinan. Adanya pergantian pimpinan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas menimbulkan hubungan pegawai dengan pemimpin baru yang belum terkoordinasi dengan baik sehingga tercipta adanya jarak hubungan antara pimpinan dengan bawahan di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas. Adanya permasalahan tersebut

dibutuhkan perhatian tentang hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan (*Leader Member Exchange*). Menurut Suharyanti (2019) di dalam sebuah organisasi sangatlah penting adanya hubungan kualitas seseorang pegawai dengan atasannya atau yang sering disebut dengan *Leader Member Exchange*. *Leader member exchange* adalah hubungan yang baik antara pemimpin dan anggotanya, salah satunya dengan atasan melibatkan karyawan ketika ingin mengambil sebuah keputusan yang baru hal itu dapat membuat hubungan yang baik dengan karyawannya, karena disitulah karyawan merasa dirinya dianggap dan ikut andil atas segala kegiatan yang ada di perusahaan atau karyawan memiliki komitmen organisasional. Menurut Yukl (2005) dalam Wijaya & Siswoyo (2018), ketika interaksi antara bawahan dan atasan memiliki kualitas yang tinggi maka atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan begitupun sebaliknya seorang bawahan akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi.

Hubungan antara atasan dan bawahan yang baik juga dapat menciptakan kepuasan kerja pada pegawai. Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Hamali (2018) menegaskan bahwa dalam *leader member exchange model*, pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka senangi (*in-group*) dan yang tidak disenangi (*out-group*). Anggota dalam *in-group* biasanya menikmati tingkat moral dan komitmen lebih tinggi daripada anggota *out-group*. Namun dalam konteks ini akan tercipta kepuasan dan komitmen organisasi yang berbeda pada karyawan karena adanya pembeda antara kelompok yang disenangi dan yang tidak disenangi. Penelitian yang telah dilakukan Helmy

(2021) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka *et al.*, (2021); Setawarman *et al.*, (2021); Wahidah (2022) dan Sukoco, Wahyu & Lubis (2020). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Noor dan Palupiningdyah (2017) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif namun tidak signifikan pada komitmen organisasi.

Faktor penting lainnya adalah *Quality of Work-Life* (kualitas kehidupan kerja). Menurut Gibson (2003) dalam Soetjipto (2017) kualitas kehidupan kerja merupakan filosofi manajemen yang bertujuan meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, memberikan kesempatan pertumbuhan dan pengembangan kualitas pribadi karyawan. Organisasi yang baik tentu berupaya menciptakan kondisi kerja yang dapat meningkatkan kualitas kerja anggotanya. Adanya kualitas kehidupan kerja yang baik maka akan tercipta kepuasan kerja serta menimbulkan komitmen yang tinggi pada diri setiap pegawai. Kondisi pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas saat ini belum memuaskan, ditandai dengan belum adanya sikap disiplin yang tinggi dalam bekerja, sikap kurang positif pegawai terhadap pekerjaan serta pegawai mengalami kesulitan dalam membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga dikarenakan banyaknya pekerjaan. Adanya permasalahan tersebut, kualitas kehidupan kerja mereka belum sesuai harapan. Penelitian yang dilakukan oleh Helmy (2021) menyatakan bahwa *Quality of Work-Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian

tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri & Nugroho (2022) dan Ramadhani & Wibowo (2021). Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Azizah dan Anggraeni (2022) menyatakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Adapun menurut Darmawan & Mardikaningsih (2021) menyatakan bahwa *Quality of Work-Life* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Karanita & Kurniawan (2022) dan Ayal *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *Quality of Work-Life* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Faktor terakhir adalah kepuasan kerja. Menurut Rizki *et al.*, (2017), kepuasan kerja merupakan sarana untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat, yang mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pekerja yang lebih puas cenderung bertahan di perusahaan (organisasi), terlibat dalam perilaku perusahaan (organisasi) melampaui deskripsi dan pekerjaan mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stres anggota lain dalam perusahaan (organisasi). Mereka memiliki kesetiaan yang lebih tinggi dalam perusahaan dan bekerja lebih keras, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Maka kepuasan kerja penting dimiliki oleh pegawai, dimana mereka diharapkan dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat

tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Suputra (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2019) dan Antari (2019). Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2018), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Helmy (2021) yang meneliti variabel *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work-Life* terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Lembaga Keuangan Mikro di Kabupaten Kebumen dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *leader member exchange* dan *quality of work-life* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Lembaga Keuangan Mikro di Kabupaten Kebumen. Dikarenakan penelitian dengan model ini masih jarang dilakukan, maka untuk melihat konsistensi hasil penelitian terdahulu penting melakukan penelitian lain yang menguji pada objek yang berbeda. Penelitian ini juga diharapkan dapat menyumbang solusi atas masalah yang terjadi di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas.

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Quality of Work-Life* Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening “.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
2. Apakah *quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
3. Apakah *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
4. Apakah *quality of work-life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
6. Apakah *leader member exchange* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?
7. Apakah *quality of work-life* berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, terdapat pembatasan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Pembatasan pada empat variabel yang diteliti, yaitu *Leader Member Exchange* (X1), *Quality of Work-Life* (X2), Komitmen Organisasi (Y) dan Kepuasan Kerja (M).
2. Penelitian dilakukan pada bulan September-Desember tahun 2022.
3. Penelitian dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas.
4. Penelitian dilakukan pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas baik PNS maupun PPNPN (Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri)

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan peneliti dalam penelitian ini adalah:

1. Menguji kembali pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen organisasi.
2. Menguji kembali pengaruh *quality of work-life* terhadap komitmen organisasi.
3. Menguji kembali pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja.
4. Menguji kembali pengaruh *quality of work-life* terhadap kepuasan kerja.
5. Menguji kembali pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Menguji kembali pengaruh *leader member exchange* terhadap komitmen

organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

7. Menguji kembali pengaruh *quality of work-life* terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

E. Manfaat Peneletian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah disusun, maka peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis bagi beberapa pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan referensi dan gambaran tentang pengaruh *leader member exchange* dan *quality of work-life* terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam memperbaiki *leader member exchange*, *quality of work-life* dan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Banyumas.

b. Bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

- 1) Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan sebagai bahan rujukan dengan kajian yang sama untuk melakukan pengembangan pemikiran dan sebagai sumbangan pemikiran.

2) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi atau referensi untuk penelitian selanjutnya dan memberikan informasi tentang bagaimana *leader member exchange*, *quality of work-life*, dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi pegawai pada Kantor Pertanian Kabupaten Banyumas.

c. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat memenuhi syarat kelulusan untuk mendapatkan gelar sarjana manajemen (S1 Manajemen) di Universitas Muhammadiyah Purwokerto dan mengetahui serta menerapkan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).