

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak akan terlepas dari kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Organisasi harus secara sungguh-sungguh mengetahui dan memperhatikan kebutuhan SDM serta kemampuan dari para pegawainya agar kualitas SDM yang diperoleh menjadi maksimal. Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan vital dalam mewujudkan tujuan nasional, terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang prima hal tersebut tercermin dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pasal 10 ayat 1 “ Pegawai ASN berfungsi sebagai: pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa”. Dalam konteks tersebut, kinerja ASN menjadi ukuran keberhasilan individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya sesuai dengan nilai dasar ASN, yaitu integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi yang berkelanjutan menuntut agar ASN tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki kinerja tinggi yang terukur, akuntabel, dan berorientasi pada hasil (output dan outcome). Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi hal yang sangat penting agar organisasi pemerintahan dapat berfungsi secara efektif dan efisien.

Kantor Pertanahan Kota Banjar sebagai instansi vertikal di bawah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik di bidang

pertanahan, seperti pendaftaran tanah, pemeliharaan data pertanahan, dan penyelesaian sengketa tanah. Untuk mendukung tercapainya pelayanan publik yang prima, diperlukan ASN yang memiliki motivasi tinggi, keterampilan yang memadai melalui pelatihan, serta disiplin kerja yang baik. Kualitas layanan dan pencapaian target kerja di lembaga ini sangat bergantung pada tingkat kinerja setiap pegawainya.

Evaluasi terhadap pencapaian target kerja merupakan langkah awal untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam organisasi. Secara normatif, tuntutan untuk mencapai kinerja yang optimal pada Kantor Pertanahan Kota Banjar adalah sebuah keharusan seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, serta dijabarkan dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terdapat pada Rencana Strategis (Renstra) Kantor Pertanahan Kota Banjar. Berdasarkan data pada tahun 2025 di bawah, terlihat gambaran mengenai performa tujuh layanan prioritas yang menjadi fokus utama kementerian.

**Tabel 1. 1 Capaian Kinerja 7 Layanan Prioritas Tahun 2025**

| No.    | Nama Layanan                       | Berkas Masuk | Berkas Selesai Sesuai SPOPP | Berkas Selesai Melebihi SPOPP | Kinerja (%) |
|--------|------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------|
| 1      | Pendaftaran SK Hak                 | 1,305        | 1,305                       | -                             | 100%        |
| 2      | Peralihan Hak                      | 22,948       | 22,948                      | -                             | 100%        |
| 3      | Perubahan Hak Atas Tanah           | 4,271        | 4,271                       | -                             | 100%        |
| 4      | Roya                               | 16,868       | 16,817                      | 51                            | 99.70%      |
| 5      | Pengecekan Sertipikat              | 66,273       | 65,450                      | 823                           | 98.76%      |
| 6      | Surat Keterangan Pendaftaran Tanah | 3,354        | 3,325                       | 29                            | 99.14%      |
| 7      | Hak Tanggungan                     | 16,875       | 16,875                      | -                             | 100%        |
| Jumlah |                                    | 131,894      | 130,991                     | 903                           | 99.32%      |

Meskipun Secara kumulatif angka kinerja menunjukkan persentase yang sangat tinggi (99.32%), analisis mendalam terhadap persentase kinerja tersebut mengungkapkan tantangan yang nyata. Terdapat 903 berkas pelayanan yang penyelesaiannya melampaui Standar Prosedur Operasional dan Pengaturan Pelayanan (SPOPP), dimana mayoritas hambatan terjadi pada layanan pengecekan sertifikat dan roya. Dalam dunia bisnis properti dan perbankan, keterlambatan pengecekan sertifikat bisa menjadi hambatan pada ratusan transaksi ekonomi yang tertunda. Ketidaktercapaian target 100% pada seluruh layanan prioritas menunjukkan adanya gap kinerja yang perlu diurai melalui investigasi terhadap faktor-faktor internal yang mempengaruhinya.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi semangat dan produktivitas dari ASN agar dapat berprestasi lebih baik. Motivasi adalah penentu kinerja dan didasarkan pada asumsi bahwa tanpa dorongan, bekerja menjadi malas dan membosankan, tanpa motivasi, etos kerja akan berfluktuasi (Suswati E, dkk, 2019). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan terdorong untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, berinisiatif, dan berorientasi pada hasil.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya gejala penurunan motivasi di kalangan pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan pimpinan teknis, penurunan ini terindikasi dari berkurangnya inisiatif pegawai dalam menyelesaikan hambatan pekerjaan secara mandiri. Salah satu pemicu utamanya adalah beban kerja yang meningkat drastis seiring dengan kebijakan nasional percepatan Pendaftaran Tanah Sistematis

Lengkap (PTSL) dan digitalisasi layanan namun tanpa diiringi adanya program penyegaran atau sistem penghargaan yang memadai. Ketika pegawai merasa bahwa usaha ekstra yang mereka berikan tidak mendapatkan pengakuan atau justru hanya menambah beban tanpa adanya keseimbangan kerja, maka motivasi intrinsik mereka akan terkikis. Hal ini sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang menyatakan bahwa motivasi muncul ketika pegawai percaya bahwa usaha keras akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan dihargai oleh organisasi dengan sesuatu yang bernilai bagi mereka.

Pegawai yang kurang termotivasi cenderung menunjukkan performa yang statis dan sulit beradaptasi dengan perubahan sistem. Dalam konteks Kantor Pertanahan, hal ini dapat terlihat pada penyelesaian berkas yang melampaui standar waktu. Ketika terjadi kendala pada aplikasi atau sistem, pegawai dengan motivasi rendah mungkin lebih memilih untuk menunggu instruksi daripada proaktif mencari solusi atau melaporkan gangguan secara sistematis melalui kanal yang tersedia seperti ITSM PUSDATIN. Oleh karena itu, pentingnya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi penguatan motivasi yang dapat merangsang semangat berprestasi ASN, sehingga mereka tidak hanya bekerja untuk menggugurkan kewajiban, tetapi untuk memberikan kontribusi nyata bagi kepastian hak atas tanah masyarakat.

Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional saat ini sedang berada di pusaran transformasi digital yang masif. Dalam ekosistem yang serba digital ini, pelatihan menjadi bentuk investasi SDM yang paling kritis untuk memastikan bahwa transisi ini

tidak mengorbankan kualitas layanan publik. Pelatihan merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022, pengelolaan kinerja ASN dilaksanakan secara keberlanjutan untuk menjamin tercapainya kinerja pegawai yang optimal. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi, termasuk pelatihan, merupakan bagian penting dari proses pengelolaan kinerja yang berfungsi sebagai sarana dalam mencapai target kinerja secara efektif dan efisien (Kementerian PANRB, 2022). Pada Kantor Pertanahan, pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai dapat berupa pelatihan teknis, non teknis dan keuangan. Namun demikian, efektivitas pelatihan yang dilaksanakan sering kali belum optimal karena keterbatasan waktu, sarana, atau metode pembelajaran yang kurang tepat.

Peralihan sistem dari analog ke elektronik menuntut penguasaan teknologi tingkat tinggi. Namun, frekuensi pelatihan teknis masih terbatas. Minimnya pelatihan teknis terkait menyebabkan pegawai seringkali mengalami kendala saat mengoperasikan aplikasi KKP (Komputerisasi Kegiatan Pertanahan ) yang berdampak langsung pada terhambatnya pelayanan. Hal ini memicu fenomena “hybridisasi”, di mana prosedur digital dijalankan secara parsial berdampingan dengan proses manual karena kurangnya kepercayaan diri pegawai dalam menggunakan sistem sepenuhnya. Kesenjangan pemahaman antara kebijakan pusat dengan implementasi di tingkat lapangan (kantah) menyebabkan variasi standar

layanan yang merugikan pemohon. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting untuk membedah sejauh mana pelatihan yang telah dilakukan mampu mendongkrak kinerja pegawai dan mengidentifikasi jenis pelatihan pa yang paling dibutuhkan untuk mendukung visi institusi menuju pelayanan kelas dunia.

Faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja yang tinggi mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib yang berlaku. Tanggung jawab dan komitmen pegawai terhadap organisasi menjadi tolok ukur profesionalisme dalam bekerja. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan melaksanakan tugas sesuai ketentuan, datang tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

Masalah disiplin tercermin dari masih adanya fenomena kehadiran yang tidak tepat waktu. Kurang tegasnya sanksi menyebabkan budaya kerja yang kurang kompetitif, yang menghambat percepatan penyelesaian target-target pertanahan. Berikut data absensi pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar :

**Tabel 1. 2 Rekapitulasi Pelanggaran Disiplin Jam Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Banjar Semester 2 Tahun 2025**

| Bulan     | Jumlah Pegawai | Terlambat Masuk (Kali) | Pulang Mendahului (Kali) | Tanpa Keterangan/ Alpha (Hari) | Total Pelanggaran |
|-----------|----------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Juli      | 36             | 11                     | 7                        | 3                              | 21                |
| Agustus   | 36             | 21                     | 0                        | 4                              | 25                |
| September | 35             | 17                     | 1                        | 2                              | 20                |
| Oktober   | 36             | 1                      | 1                        | 4                              | 6                 |
| November  | 36             | 27                     | 2                        | 8                              | 37                |
| Desember  | 36             | 14                     | 1                        | 1                              | 16                |
| Rata-rata | 36             | 15                     | 2                        | 4                              | 21                |

Berdasarkan tabel di atas, terlihat adanya fluktuasi pelanggaran disiplin kerja dari bulan Juli hingga Desember 2025. Puncak pelanggaran terjadi pada bulan November dengan total 37 kali pelanggaran jam kerja. Tingginya angka keterlambatan dan tanpa keterangan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan pegawai terhadap jam kerja formal masih rendah.

Ketidakhadiran tanpa keterangan menjadi indikator yang memerlukan peningkatan pengawasan serta pembinaan kedisiplinan bagi pegawai agar setiap ketidakhadiran dapat dipertanggungjawabkan dengan alasan yang jelas. Masalah disiplin ini secara langsung berkontribusi pada penumpukan berkas layanan. Dengan peningkatan kedisiplinan kehadiran, diharapkan kinerja Kantor Pertanahan Kota Banjar dapat berjalan lebih optimal. Tanpa disiplin yang kuat, motivasi dan pelatihan yang tinggi tidak akan mampu menghasilkan output kinerja yang konsisten dan akuntabel.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari *Imam Wahyudin (2021)* menemukan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Lau Kabupaten Maros. Selanjutnya, *Tiya Eka Safitri (2024)* menegaskan bahwa motivasi, disiplin, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas PUPR Provinsi Riau. Sedangkan *Dina Nur Oktavia (2023)* membuktikan bahwa pelatihan dan disiplin kerja secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai BKPSDM Kota Banjar.

Guna mengetahui sejauh mana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dan pelayanan publik , maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “ **Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, terlihat adanya kesenjangan (gap) antara standar pelayanan yang diharapkan dengan realitas operasional lapangan. Beban kerja yang semakin berat karena adanya percepatan Program Strategis Nasional (PSN) serta perubahan sistem digital telah memunculkan masalah pada kesiapan pegawai. Identifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Banjar yang berkaitan dengan motivasi, pelatihan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Masih terdapat pegawai yang menunjukkan tingkat motivasi kerja yang rendah, seperti kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu instruksi atasan.
2. Pelaksanaan program pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya merata kepada seluruh pegawai, sehingga kemampuan dan keterampilan antarpegawai belum seimbang.
3. Kedisiplinan kerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan, misalnya dalam hal ketepatan waktu kehadiran, kepatuhan terhadap aturan kerja, dan tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.

4. Kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat belum optimal, terlihat dari masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian berkas atau pelayanan administrasi pertanahan.
5. Belum optimalnya sistem pembinaan dan pengawasan, terutama dalam aspek motivasi, pelatihan berkelanjutan, dan penegakan disiplin, yang seharusnya berfungsi sebagai instrumen untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.
6. Belum diketahui secara pasti seberapa besar pengaruh motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Banjar.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berbagai masalah yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar saat ini sedang diuji oleh beban kerja yang masif dan perubahan sistem yang cepat. Tanpa semangat kerja yang kuat, keahlian teknologi yang mumpuni, serta disiplin waktu yang ketat, maka cita-cita pelayanan pertanahan yang cepat dan modern sulit untuk diwujudkan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya dan identifikasi masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran motivasi, pelatihan, disiplin dan kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar?
2. Bagaimana pengaruh motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar ?

3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar?
5. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan bukan hanya untuk mengumpulkan data, melainkan untuk mendapatkan jawaban yang pasti dan terukur atas hambatan-hambatan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini sangat penting bagi pimpinan instansi agar dapat mengambil langkah yang tepat dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, merancang program pelatihan yang benar-benar dibutuhkan, serta memperkuat kedisiplinan. Secara lebih rinci tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan motivasi, pelatihan, disiplin dan kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja ASN pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja ASN pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN pada Kantor Pertanahan Kota Banjar.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang luas, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun untuk perbaikan nyata di lapangan. Penelitian ini menjadi sangat penting di tengah ambisi kementerian untuk menciptakan layanan pertanahan yang modern dan berkelas dunia melalui digitalisasi penuh.

#### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat menjadi referensi baru dalam memperkaya kajian Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk secara rinci, kegunaan teoritis dari penelitian ini yaitu:

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, mengenai pengaruh motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah.
2. Menjadi referensi ilmiah bagi akademisi, mahasiswa, dan peneliti lain yang tertarik meneliti topik serupa, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja ASN di lingkungan instansi pemerintah.

#### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis difokuskan pada solusi atas masalah kinerja pegawai yang terjadi pada Kantor Pertanahan Kota Banjar agar target-target kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pimpinan dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi kerja, peningkatan efektivitas program pelatihan, serta penegakan disiplin kerja yang konsisten.
2. Penelitian ini dapat memberikan wawasan dan kesadaran akan pentingnya motivasi, pelatihan, dan disiplin kerja dalam mendukung pencapaian kinerja yang optimal serta meningkatkan profesionalisme dalam bekerja.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan dasar perbandingan bagi penelitian-penelitian berikutnya yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di instansi pemerintahan lainnya.