

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan motor penggerak sekaligus menjadi aset paling penting dan berharga bagi sebuah organisasi (Batarliene et al., 2017; Y.-C. Chen et al., 2016; Lusiana et al., 2018). Seiring dengan bertambah kompleksnya tugas, tanggung jawab, serta tantangan yang dihadapi oleh organisasi pada saat ini, maka peranan sumber daya manusia juga semakin penting (Maulana et al., 2020). Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat menentukan dan mendorong keberhasilan, kelangsungan hidup, keberlanjutan, dan arah pengembangan organisasi (Murali et al., 2017; Singh, 2019). Pegawai dibutuhkan oleh organisasi dan organisasi pun membutuhkan pegawai, tanpa adanya unsur manusia di dalam organisasi, maka kemungkinan bagi organisasi tersebut untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan sangatlah kecil, bahkan tidak mungkin (Masharyono, 2015; Nadeak & Naibaho, 2020). Tujuan organisasi akan dapat dicapai salah satunya dengan komitmen organisasi yang merupakan elemen penting dalam mendukung keunggulan kompetitif organisasi melalui pegawai yang berkomitmen (Salim Musabah & Noor Azmi, 2017; Suryani, 2018).

Beberapa dekade terakhir, komitmen organisasi telah menerima perhatian khusus dari para praktisi global dan menjadi salah satu topik penelitian paling populer serta banyak diteliti di bidang perilaku organisasi (Agu, 2015; Ghosh & Swamy, 2014; Giauque et al., 2014; Hanaysha, 2016). Komitmen organisasi selalu menjadi isu penyelidikan karena sentralitasnya dalam hasil organisasi serta menjadi masalah penting dari aspek konseptual karena dapat digunakan untuk memprediksi ketidakhadiran pegawai, kinerja, *turnover*, dan perilaku lainnya (Camilleri, 2002; Jafri & Lhamo, 2013). Persoalan mengenai komitmen organisasi bukanlah sesuatu yang dapat diperoleh secara instan, komitmen akan muncul dan tumbuh secara perlahan tapi konsisten dari waktu ke waktu melalui serangkaian proses selama

pegawai menjadi anggota dalam organisasi (Herachwati & Rachma, 2018; Mowday & Steers, 1979; Salim Musabah & Noor Azmi, 2017). Sebuah perusahaan akan mendapatkan banyak keuntungan jika komitmen organisasi berhasil ditanamkan kepada para pegawainya, namun pada kenyataannya masih banyak organisasi yang kurang memperhatikan, bahkan sepenuhnya mengabaikan peran penting dari komitmen sehingga berdampak pada menurunnya performa kerja dan loyalitas pegawai (Ma'rufi & Anam, 2019; Ratno, 2017).

Konsep komitmen organisasi pertama kali muncul pada tahun 1938 dalam karya Barnard, namun pada saat itu belum ada definisi yang jelas mengenai konsep komitmen organisasi, sampai pada tahun 1960 Becker memperkenalkan definisi pertama dari komitmen organisasi yang terus berkembang hingga saat ini (Benkarim & Imbeau, 2021; M. L. Chen et al., 2014). Komitmen organisasi merupakan konstruksi kunci yang dapat menjelaskan dinamika setiap pegawai di dalam organisasi, maka dari itu banyak literatur ilmiah yang mengklarifikasi dan mendefinisikan konstruk lebih sempit dan akurat dari komitmen organisasi itu sendiri (Agu, 2015; Mercurio, 2015). Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak besar pada organisasi secara keseluruhan (Mustafa et al., 2021). Perspektif yang berbeda tentang topik komitmen organisasi menunjukkan bahwa sifatnya diperiksa dalam hal sikap dan perilaku (Nguyen et al., 2020).

Komitmen organisasi tidak hanya berkisar pada ikatan psikologis kuat yang dirasakan pegawai terhadap organisasinya (peran pasif dan statis), tetapi komitmen juga menyiratkan tindakan aktif dan dinamis dari pegawai untuk berkontribusi demi kebaikan bersama organisasi, dan oleh karena itu, komitmen organisasi mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap organisasi (Agarwala et al., 2014; Ifie, 2014). Sangat penting bagi organisasi untuk terus menjalankan dan menekankan konsep komitmen organisasi kepada para pegawainya, sebab pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan termotivasi untuk membantu menciptakan keunggulan kompetitif organisasi, mampu mengidentifikasi tujuan, sasaran, dan nilai-nilai organisasi, serta berkeinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dan mengerahkan lebih banyak upaya atas nama organisasi menuju

kesuksesannya (Agu, 2015; Bartlett & Kang, 2004a; Berberoglu & Secim, 2015; Jafri & Lhamo, 2013; S. Kim, 2005).

Penelitian tentang komitmen organisasi telah banyak dilakukan oleh praktisi di berbagai belahan dunia, penelitian awal mengenai komitmen organisasi lebih banyak berfokus pada identifikasi anteseden dan konsekuensinya, seperti yang dilakukan oleh Buchanan tahun 1974 pada sektor bisnis dan pemerintahan (Mowday, 1998). Selanjutnya penelitian komitmen organisasi juga terus berkembang dan banyak dilakukan pada sektor-sektor lain, seperti sektor perbankan (Al-Quraan, 2016; Prasetyo et al., 2017), sektor perhotelan (Sarhan et al., 2020; Yeh, 2019), sektor pendidikan (Maiti et al., 2020; Mustafa et al., 2021), sektor kesehatan (Cherian et al., 2018; Rofiqi et al., 2019), hingga sektor swasta dan sektor publik (Grego-Planer, 2019; Nusair et al., 2012; Top et al., 2014; Zona et al., 2018).

Beberapa dekade terakhir, organisasi publik di seluruh dunia telah mengalami gangguan substansial dan menghadapi banyak tantangan untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan pelanggan yang diakibatkan oleh sulitnya persaingan bisnis dan perkembangan teknologi canggih (Nusair et al., 2012; Turkyilmaz et al., 2011). Jika organisasi publik ingin lebih sukses, mereka perlu merespon lebih cepat terhadap pergerakan dalam domain bisnis dengan cara mendorong kinerja pegawai melalui peningkatan komitmen organisasi (Salim Musabah & Noor Azmi, 2017). Tingkat komitmen organisasi pegawai telah lama dianggap sebagai elemen mendasar untuk mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih besar dalam memberikan layanan kepada masyarakat di organisasi publik (Lizote et al., 2017). Organisasi sektor publik menghadapi banyak masalah mengenai komitmen pegawai terhadap organisasi, hal ini dapat memengaruhi tingkat pelayanan dan meningkatnya rasio pengunduran diri yang menyebabkan keluarnya pegawai yang terlatih dan berbakti (Yousaf et al., 2012).

Penelitian mengenai komitmen organisasi pada sektor publik sudah pernah dilakukan beberapa kali oleh akademisi dan praktisi dalam negeri maupun luar negeri. Beberapa penelitian empiris juga menemukan bahwa komitmen organisasi pegawai pada organisasi pemerintah lebih rendah dibandingkan dengan pegawai organisasi swasta, maka dari itu sektor publik harus mengambil langkah-langkah

yang mendasar, menyeluruh, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Zona et al., 2018). Karakteristik penting dari pegawai publik adalah perasaan kebajikan dan pengorbanan diri, namun meski tidak bisa digeneralisasikan, pegawai di organisasi sektor publik sering kali dipandang sebagai orang yang malas dan mementingkan diri sendiri (Su et al., 2009; Turkyilmaz et al., 2011). Oleh karena itu, peningkatan komitmen organisasi sangat penting untuk mendapatkan kualitas terbaik dari pegawai sektor publik, mengingat pegawai organisasi publik sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan motor penggerak utama pemerintah untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemberian pelayanan kepada masyarakat (Bahri et al., 2021; Devece et al., 2016; Hasanah & Mujannah, 2020). Organisasi pelayanan publik memerlukan tingkat komitmen yang tinggi, sebab jika komitmen seorang pegawainya tinggi, maka pelayanan publik akan terlaksana dengan baik dan begitupun sebaliknya (Syam'un et al., 2021).

Salah satu sektor publik yang terus berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat adalah Badan Pertanahan Nasional (BPN) sebagai lembaga pemerintah pemegang mandat dan juga wewenang di bidang pengelolaan administrasi pertanahan (Abeng et al., 2016). Dalam melaksanakan tugasnya, BPN menggunakan sumber daya serta unit organisasi yang ada di lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang (ATR/BPN) yang fungsi dan tugasnya bersesuaian (Ardani, 2019). Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional terus menggalakkan perbaikan, reformasi, serta peningkatan layanan dengan selalu memegang teguh nilai-nilai organisasi yang ada, yakni melayani, profesional, dan terpercaya, sehingga dapat bertransformasi menjadi sebuah lembaga yang kredibel, transparan, akuntabel, dan berkelas dunia (ATR/BPN, 2020).

Organisasi yang sudah memiliki kredibilitas tinggi seperti Badan Pertanahan Nasional (BPN) tentunya tidak akan terlepas dari masalah sumber daya manusia begitu saja. Terdapat berbagai macam masalah yang dihadapi oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN) sebagai sektor publik, salah satunya adalah permasalahan komitmen organisasi dari para pegawainya. Komitmen pegawai

masih menjadi tugas berat yang harus terus dijaga, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh organisasi-organisasi sektor publik agar tetap bisa memberikan pelayanan yang maksimal pada masyarakat. Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung menjadi salah satu sektor publik yang terus berusaha untuk memberikan pelayanan dalam bidang pertanahan pada masyarakat melalui komitmen dari para pegawainya, hal tersebut dapat terlihat dari data Tabel 1.1 sebagai berikut.

TABEL 1.1
DATA PENILAIAN KOMITMEN PEGAWAI BADAN PERTANAHAN
NASIONAL KABUPATEN BANDUNG TAHUN 2016-2020

Tahun	Nilai Komitmen Pegawai
2016	80,36
2017	74,10
2018	74,59
2019	82,14
2020	82,80

Sumber: Bagian Urusan Umum dan Kepegawaian BPN Kabupaten Bandung, 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa nilai komitmen pegawai yang diberikan pimpinan pada para pegawai di BPN Kabupaten Bandung mengalami fluktuasi. Pada tahun 2017 nilai komitmen pegawai mengalami penurunan dari tahun 2016, kemudian nilai komitmen pegawai mulai mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari tahun 2018 hingga tahun 2020. Namun penilaian komitmen yang diberikan pimpinan pada para pegawainya seperti di atas tidak sepenuhnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi pegawai BPN Kabupaten Bandung sudah berjalan dengan maksimal, sebab pada kenyataannya penilaian dari pimpinan berbeda penilaian dari masyarakat sebagai pengguna layanan, hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya keluhan yang muncul dan menjadi ciri bahwa komitmen pegawai BPN Kabupaten Bandung masih perlu terus dibenahi dan ditingkatkan.

Rendahnya komitmen organisasi dari pegawai Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Bandung dapat dilihat dari banyaknya pelanggaran di tempat kerja, seperti keterlambatan dan ketidakhadiran. Johns (1994) mengatakan bahwa ketidakhadiran pegawai menjadi salah satu contoh klasik penyimpangan pekerjaan yang sering kali dihubungkan dengan kemalasan dan ketidaksetiaan, perilaku ini juga ditunjukkan oleh pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung seperti pada Tabel 1.2 berikut.

TABEL 1.2
REKAPITULASI KETERLAMBATAN DAN KETIDAKHADIRAN
PEGAWAI BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN
BANDUNG TAHUN 2018-2021

Tahun	Terlambat	Pulang Sebelum Waktunya	Sakit	Cuti	Absen	Persentase
2018 (Okt-Des)	221	237	169	54	302	4,38%
2019	853	720	781	122	1243	7,42%
2020	1044	682	542	90	1598	7,77%
2021	585	702	86	35	676	4,18%

Sumber: Bagian Urusan Umum dan Kepegawaian BPN Kabupaten Bandung, 2022

Tabel 1.2 menunjukkan data keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung dari tahun 2018 sampai dengan 2021 yang fluktuatif. Mulai akhir tahun 2018 sampai tahun 2020 keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai terus meningkat, selain itu banyak pula pegawai yang pulang sebelum waktunya. Pegawai yang menunjukkan gejala ketidakdisiplinan seperti banyak absen, datang terlambat, dan pulang lebih awal cenderung memiliki komitmen yang rendah, sebab kedisiplinan merupakan hal penting yang dapat menunjang komitmen organisasi di dalam suatu instansi, selain itu komitmen organisasi juga menjadi salah satu variabel yang dapat digunakan untuk memprediksi ketidakhadiran dan keterlambatan (Camilleri, 2002; Sagie, 1998; Windasari & Budiani, 2018). Meyer & Allen (1991) juga menyebutkan bahwa komitmen afektif kemungkinan besar memiliki implikasi terhadap berbagai perilaku yang relevan dengan organisasi, salah satunya pada absensi. Ketidakhadiran umumnya dikonseptualisasikan sebagai perilaku penarikan di tempat kerja dan telah dikaitkan dengan berbagai prediktor termasuk komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Harrison et al., 2006). Blau (1994) juga menyatakan bahwa pegawai yang datang terlambat memiliki komitmen organisasi yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang tidak pernah terlambat bekerja (komitmen organisasi jauh lebih tinggi).

Sejak tiga tahun terakhir, berdasarkan data dari Ombudsman Republik Indonesia, secara nasional substansi pertanahan tidak pernah absen menempati posisi puncak sebagai substansi yang paling sering dilaporkan masyarakat (Benu, 2020). Hasil survey kepatuhan terhadap standar pelayanan publik sesuai Undang-

Undang No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menunjukkan bahwa Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung (Soreang) mendapatkan predikat kepatuhan rendah (zona merah) karena belum patuh pada UU Pelayanan Publik (Oos Romli, 2021). Salah satu contohnya adalah cukup banyak arsip dari pemohon yang hilang dan berkas permohonan sertifikat yang belum selesai, sehingga pada tahun 2022 ini BPN Kabupaten Bandung masih berusaha menyelesaikan sisa program dari tahun sebelumnya, yakni permasalahan yang tanahnya sudah diukur namun sertifikatnya masih belum diterbitkan (terdapat 2.850 bidang tanah yang diukur, namun hanya sekitar 1700-an yang dapat diproses) (Nugraha, 2022).

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa pegawai BPN Kabupaten Bandung masih memiliki komitmen afektif yang rendah, hal tersebut dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan dan laporan yang masuk dari masyarakat terkait pelayanan yang belum maksimal sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai BPN juga belum sepenuhnya berpegang teguh pada nilai-nilai organisasi, khususnya pada nilai “melayani”, sebab jika seorang pegawai memiliki komitmen afektif yang tinggi, maka mereka akan memperhatikan masalah/keluhan yang diterima dan berusaha semaksimal mungkin untuk memfasilitasi proses pengaduan sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dan tujuan organisasi dapat tercapai (Allen & Grisaffe, 2001; Conway & Briner, 2015; Evanschitzky et al., 2011). Pemberian layanan pegawai pada pelanggan juga merupakan salah satu perilaku untuk mengekspresikan perasaan mereka terhadap organisasi (komitmen afektif), terutama pegawai yang berkomitmen yang cenderung lebih teliti dan akan membantu menyelesaikan masalah (Allen & Grisaffe, 2001; Meyer et al., 2002). Pegawai dengan tingkat komitmen tinggi akan mampu memperbaiki orientasi kualitas layanan sehingga penyediaan layanan menjadi lebih efektif dan berkualitas (Babakus et al., 2003; Dhar, 2015; Paulin et al., 2006; Seifollahi & Kolor, 2018).

Pegawai BPN juga menyebutkan bahwa masih banyak target kerja dari tahun-tahun sebelumnya yang belum terselesaikan sehingga pekerjaan menjadi menumpuk. Belum tercapainya target kerja perusahaan secara maksimal dari tahun ke tahun telah menunjukkan bahwa produktivitas pegawai masih rendah, di mana pegawai dengan produktivitas rendah sering dikaitkan dengan komitmen organisasi

yang rendah pula, sebab jika seorang pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi mereka akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memiliki produktivitas yang tinggi (Allen & Grisaffe, 2001; Sinding & Waldstrom, 2014; Zona et al., 2018).

Komitmen organisasi pegawai BPN Kabupaten Bandung yang rendah masih menjadi permasalahan dan harus terus diperhatikan oleh perusahaan, hal ini didukung pula oleh hasil wawancara dengan pegawai bagian urusan umum dan kepegawaian BPN Kabupaten Bandung yang mengungkapkan bahwa:

1. **Komitmen afektif**, masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki kesadaran diri yang rendah ketika bekerja, belum menerapkan nilai-nilai organisasi dengan baik, dan tidak terlalu aktif dalam kegiatan organisasi.
2. **Komitmen berkelanjutan**, terdapat pegawai yang memiliki alternatif pekerjaan lain disamping pekerjaan sekarang, dan masih ada pegawai dengan kesadaran diri yang rendah mengenai kerugian potensial/biaya yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi.
3. **Komitmen normatif**, masih terdapat beberapa pegawai yang tidak mengikuti peraturan yang sudah diterapkan, seperti tidak mengikuti kegiatan apel, datang terlambat ke tempat kerja, tidak ada di kantor pada saat jam kerja, hingga melalaikan kewajiban mereka sebagai pekerja sampai harus dipindahtugaskan.

Perilaku pegawai yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa komitmen organisasi para pegawainya masih rendah, sebab jika seorang pegawai memiliki komitmen afektif dan komitmen normatif yang tinggi, maka ia akan memiliki rasa kewajiban yang lebih besar untuk hadir di tempat kerja dan mendukung rekan kerjanya dengan berada di tempat kerja (Woods et al., 2012). Selain itu, ketika pegawai memiliki lebih banyak alternatif pekerjaan, tidak mengantisipasi biaya untuk meninggalkan organisasi, maka komitmen berkelanjutan cenderung menjadi rendah, begitupun sebaliknya, semakin sedikit alternatif yang diyakini tersedia oleh pegawai, maka komitmen berkelanjutan mereka terhadap organisasi akan semakin tinggi (Allen & Meyer, 1990; Farrukh et al., 2017).

Komitmen organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam mempertahankan pegawai berbakat, maka dari itu pegawai harus didorong untuk

berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan, sehingga komitmen pegawai dapat diperkuat dan pegawai bisa memberikan kontribusi untuk perkembangan organisasi yang stabil (Nguyen et al., 2020). Pegawai yang sangat berkomitmen pada organisasinya akan berusaha menentukan tujuan beserta nilai-nilainya, dan pada saat yang sama, ia akan memiliki keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota organisasi dan bersedia untuk melakukan lebih banyak pekerjaan di luar tugas serta tanggung jawabnya dan selalu melakukan upaya terbaik dalam organisasi, begitupun sebaliknya, jika seorang pegawai tidak memiliki komitmen organisasi, dia bukan hanya tidak memiliki kontribusi, tetapi juga cenderung akan meninggalkan organisasi (Jafri & Lhamo, 2013; Ratno, 2017; Trofimov et al., 2017). Keberadaan pegawai yang tidak memiliki komitmen akan menyebabkan penurunan kinerja organisasi secara kuantitatif dan kualitatif sehingga menyebabkan kurangnya motivasi dalam memberikan pelayanan (Aghalari et al., 2021).

Grand theory yang digunakan di dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi dari Robbins & Judge (2018). Perilaku organisasi membahas dan menyelidiki mengenai dampak-dampak apa saja yang dapat diberikan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam suatu organisasi (Robbins & Judge, 2018). Robbins & Judge (2018) mengklasifikasikan perilaku organisasi menjadi tiga tingkatan analisis, mulai dari perilaku individu, kelompok, hingga organisasi. Komitmen organisasi dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai bagian dari sikap kerja pada perilaku individu dalam teori perilaku organisasi.

Organisasi tentu ingin mempekerjakan pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, sebab pegawai dengan komitmen organisasi tinggi akan mengungkapkan kepedulian mereka terhadap organisasi sehingga keunggulan kompetitif dan kesuksesan berkelanjutan organisasi dapat dicapai (Agu, 2015; Hilmy et al., 2020). Oleh karena itu, banyak peneliti mencoba untuk melihat komitmen organisasi beserta faktor-faktor yang memengaruhinya (Booth-Kewley et al., 2017; Nguyen et al., 2020; Suryani, 2018). Berdasarkan penelitian terdahulu, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, seperti iklim organisasi (Berberoglu, 2018), budaya organisasi (Aranki et al., 2019; Sarhan et al.,

2020), motivasi (Al-Madi et al., 2017), keterlibatan pegawai (Sutiyem et al., 2020), kepuasan kerja (Cherian et al., 2018; Hakami et al., 2020), dan kepemimpinan transformasional (Senjaya & Anindita, 2020; Thompson et al., 2021).

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang utama dan tepat untuk digunakan dalam meningkatkan komitmen organisasi (Mohapatra et al., 2019), sebab Meyer et al. (2002) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah penentu komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat dianggap sebagai perpanjangan dari kepuasan kerja, karena berkaitan dengan sikap positif yang dimiliki seorang pegawai, bukan terhadap pekerjaannya sendiri, melainkan terhadap organisasi (Ćulibrk et al., 2018). Pegawai yang puas cenderung tetap lebih loyal terhadap organisasi dan cenderung merasakan sikap positif terkait dengan pekerjaannya sehingga pegawai ingin tetap bersama organisasi (Karim & Rehman, 2012). Selain itu, seorang pegawai yang puas dengan pekerjaannya juga akan melakukan tugasnya dengan baik dan berkomitmen pada pekerjaannya, dan selanjutnya pada organisasinya (Nath Gangai & Agrawal, 2015). Sebagai salah satu sektor publik yang harus memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, Badan Pertanahan Kabupaten Bandung terus berusaha meningkatkan komitmen organisasi dari para pegawainya sebagai sumber daya manusia yang mereka miliki melalui pemenuhan kepuasan kerja para pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai bagian urusan umum dan kepegawaian BPN Kabupaten Bandung, beliau mengungkapkan bahwa pemenuhan kepuasan kerja di BPN Kabupaten Bandung dilakukan melalui:

1. **Work itself**, pimpinan selalu berusaha memberikan rasa kebersamaan dan keamanan bagi para pegawainya dimanapun mereka bekerja.
2. **Promotion**, BPN Kabupaten Bandung memberikan promosi jabatan kepada para pegawainya yang berprestasi.
3. **Pay**, pegawai menerima gaji tepat waktu dan jumlah gaji yang diterima sesuai dengan pangkat/golongan, selain itu pegawai juga sering kali menerima berbagai tunjangan di luar gaji pokok.
4. **Co-workers**, pegawai selalu mengedepankan nilai-nilai kerja sama dalam bekerja sesuai dengan tugas-tugas yang telah diberikan.

5. **Supervision**, pimpinan selalu memantau pekerjaan serta memberikan motivasi kepada para pegawainya.

Selain kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional juga cocok digunakan untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai di dalam perusahaan, mengingat pemimpin transformasional mampu mendorong para pengikutnya untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, hal tersebut sejalan dengan konsep dari komitmen organisasi, di mana para pegawai yang berkomitmen percaya dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi (Al-Quraan, 2016; Iskandar et al., 2019; U. Udin, 2020). Pemimpin transformasional mampu mencapai tujuan dengan meningkatkan kesadaran bawahan mereka dan memberi kesempatan untuk berbagi pendapat mengenai kebijakan perusahaan dan menunjukkan cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi (Dappa et al., 2019). Pemimpin transformasional yang memperlakukan bawahannya secara adil akan berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi pegawainya, sebab pegawai yang bekerja dengan pemimpin transformasional dapat meningkatkan persepsi diri tentang kelayakan kerja yang telah mereka lakukan (Jaya, 2018). Upaya peningkatan komitmen organisasi pada Badan Pertanahan Kabupaten Bandung juga dilakukan melalui penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai bagian urusan umum dan kepegawaian BPN Kabupaten Bandung, beliau mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPN Kabupaten Bandung dilakukan melalui:

1. **Idealized influence**, pimpinan selalu menunjukkan perilaku yang baik kepada para bawahannya sehingga dijadikan teladan oleh para bawahannya, seperti bersikap tegas dan disiplin dalam setiap kegiatan.
2. **Inspirational motivation**, pimpinan selalu berusaha untuk memberikan motivasi kepada para bawahan dalam setiap kesempatan.
3. **Intellectual stimulation**, pimpinan selalu memberikan dorongan kepada pegawainya untuk melakukan inovasi dalam bekerja sehingga pemikiran dan sudut pandang baru bisa didapatkan.
4. **Individualized consideration**, BPN Kabupaten Bandung selalu memberikan apresiasi kepada setiap pegawainya yang memiliki prestasi, mulai dari

pemberian penghargaan Satyalencana Karya Satya kepada pegawai yang berprestasi, pemberian sertifikat kepada pegawai rajin, dan apresiasi-apresiasi lainnya. Selain itu pimpinan juga selalu memberikan saran kepada para pegawainya.

Selain perilaku-perilaku pimpinan yang sudah disebutkan di atas, BPN Kabupaten Bandung sering pula mengadakan diklat pegawai dengan beragam tema yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perusahaan, salah satunya diklat mengenai kepemimpinan transformasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepuasan kerja pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
2. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
3. Bagaimana gambaran komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
4. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Gambaran kepuasan kerja pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
2. Gambaran kepemimpinan transformasional pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
3. Gambaran komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.
5. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis pada umumnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi.
2. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu untuk sektor publik khususnya Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung untuk memperhatikan strategi kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional.
3. Penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan landasan untuk melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai pengaruh kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Bandung.