

# **Prospektif Kepemimpinan Pelayanan dan Budaya Organisasi dalam Mewujudkan Birokrasi Pertanian yang Berkinerja (Studi di Kantor Pertanian Kabupaten Madiun)**

**M.Nur Kamila Amrullah**

Universitas Sebelas Maret Surakarta,  
Sekolah Tinggi Pertanian Nasional Kementerian ATR/BPN  
Email: bpn.amru@yahoo.com

**Asri Laksmi Riani**

Universitas Sebelas Maret Surakarta  
Email: asrilaksmiriani@yahoo.com

## **Abstrak**

*Studi tentang birokrasi berkinerja merupakan studi yang urgen dan aktual, birokrasi berkinerja erat kaitannya dengan aspek kepemimpinan dan budaya organisasi, penelitian ini mengkhususkan pada isu kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi. Tujuan pada pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh substansial kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi pada kinerja di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional satuan kerja Kantor Pertanian Kabupaten Madiun. Penelitian menggunakan teknik populasi dengan melibatkan semua aparatur sipil negara/PNS dan pegawai non-PNS sejumlah 85 orang. Penganalisaan data pada penelitian menggunakan deskriptif variabel dan analisis inferensi berbasis pada model persamaan struktural/ Structural Equation Model (SEM) dengan memanfaatkan aplikasi perangkat lunak Smart PLS (Partial Least Square), pengujian instrumen menggunakan uji convergent validity, discriminant validity, dari indikator pembentuk konstruk dan composite validity yang menunjukkan instrumen yang digunakan valid dan reliabel. Hasil penelitian memaparkan temuan bahwa indeks persepsi responden menghasilkan nilai yang tinggi pada semua variabel, sedangkan pengujian hipotesis menyatakan kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada budaya organisasi, kemudian kepemimpinan pelayanan juga berpengaruh signifikan pada upaya mewujudkan birokrasi berkinerja, serta budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja, serta ditemukan hubungan langsung antar variabel. Saran penelitian, agar dilakukan peningkatan pada aspek kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi yang kuat untuk mendapatkan birokrasi yang semakin berkinerja.*

**Kata kunci:** *Kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, kinerja, birokrasi, pertanian.*

## **Abstract**

*The study of performance bureaucracy is an urgent and actual study. While bureaucracy performs closely related to leadership aspects and organizational culture, this research specializes in servant leadership issues and organizational culture. The purpose of this research is to explain whether or not there is a substantial influence of service leadership and organizational culture on performance at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency of the Madiun District Land Office. The study used population techniques involving all state civil servants/civil servants and non-civil servant employees totaling 85 people. Analyzing the data in the study using descriptive variables and inference analysis based on Structural Equation Model (SEM) by utilizing the Smart PLS (Partial Least Square) software application, testing the instrument using convergent validity test, discriminant validity, from construct indicators and composite validity that shows the instruments used are valid and reliable. The results show that the respondents' perceptions index produces high values on all variables, while the hypothesis testing states that servant leadership has a significant effect on organizational culture, then servant leadership also has a significant effect on efforts to realize a performance bureaucracy, and organizational culture has a significant effect on performance, direct relationship between variables. This study suggests that improvements are made to aspects of service leadership and a strong organizational culture to get an increasingly performing bureaucracy.*

**Keywords:** *Servant leadership, organizational culture, performance, bureaucracy, land.*

### **A. PENDAHULUAN**

Pembahasan mengenai pelayanan publik selalu menyita perhatian masyarakat, ini disebabkan karena pelayanan publik merupakan bagian dari kebutuhan masyarakat terhadap negaranya, maka cita-cita untuk mewujudkan pelayanan publik yang benar-benar berkinerja melayani adalah sebuah keniscayaan untuk diwujudkan. Kinerja dalam konteks studi organisasi menemukan urgensinya karena akan sangat berdampak pada kelangsungan suatu organisasi, maka organisasi yang disebut sebagai kesatuan sosial (Robbin, 2006) akan dinilai eksistensinya pada capaian kinerjanya tidak terkecuali pada organisasi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik.

Pemerintah Indonesia melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 96 Tahun 2012 secara eksplisit menyebut pelayanan publik sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Organisasi/institusi pemerintah yang mendapat mandat sebagai penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk menyelenggarakan pelayanan publik.

Organisasi/instansi pemerintah di Indonesia yang menyelenggarakan pelayanan publik sedikitnya diatur dalam dua Undang-undang, yang membagi kewenangan pelayanan pemerintah pusat dan daerah. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara, mengatur tentang organisasi pemerintah pusat yang menyelenggarakan pelayanan publik, sedangkan pada skala lebih kecil pelayanan publik pemerintah daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Salah satu organisasi/intitusi penyelenggara pelayanan publik pada pemerintah pusat adalah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang dan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional mengamanatkan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (selanjutnya disebut Kemen ATR/BPN) memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang untuk membantu Presiden

dalam menyelenggarakan pemerintahan Negara, dan memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang pertanahan.

Birokrasi pertanahan, adalah salah satu birokrasi yang mendapatkan perhatian dari pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla, ini disebabkan karena bidang pertanahan/agraria merupakan aspek vital yang sangat mempengaruhi kehidupan masyarakat, lebih-lebih adanya tantangan untuk semakin mempermudah layanan kepada masyarakat. Mewujudkan birokrasi pertanahan yang berkinerja melayani, sangat erat kaitanya dengan faktor kepemimpinan dan budaya organisasi.

Penelitian ini mengkhususkan pada isu tentang kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, dan kinerja birokrasi pertanahan. Mensinergikan variabel kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi adalah upaya prospektif untuk menemukan jawaban atas jalan mewujudkan birokrasi pemerintahan yang berkinerja. Tujuan pada pelaksanaan penelitian ini dapat disebutkan secara khusus adalah untuk menjelaskan ada atau tidaknya pengaruh substansial kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi pada kinerja di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional satuan kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Studi mengenai kinerja organisasi, pada berbagai literatur dikaitkan dengan kepemimpinan, dan budaya organisasi (Wicaksono, 2002; Oghbana dan Harris, 2000; Moenir, 2006; Chen, 2004; Suhana, 2007; Suharyo, 2011; Masyhudi, 2005; Setiawan, Sumantri, Iskandar dan Sulastiana (2015). Kajian tentang kinerja juga menarik perhatian Hassel (2007) dengan memberi kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja institusi/atau organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini mengkhususkan pada terma pelayanan yang mengiringi variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja organisasi.

### **1. Kinerja Organisasi**

Isu yang selalu aktual dalam pembahasan organisasi salah satunya adalah tentang kinerja, ini disebabkan karena kinerja memiliki dampak akut terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik akan menghantarkan organisasi pada pencapaian tujuan, sedangkan kinerja yang buruk akan mengakibatkan gagalnya organisasi mencapai tujuan. Begitu pula bagi organisasi pemerintah, kinerja aparaturnya adalah hulu dari terwujudnya tujuan pemerintah untuk menyelenggarakan pelayanan publik dengan baik bagi masyarakat.

Beberapa literatur mendeskripsikan kinerja, Veithzal Rivai (2005) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku yang terukur dari setiap orang sebagai prestasi kerja dalam menjalankan tugasnya di organisasi. Pengertian yang hampir sama dipaparkan oleh Nawawi (2005), dengan menyebut kinerja sebagai hasil dari pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat material maupun non material. Dari dua penjelasan tersebut diatas, dapat ditarik benang merah, bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan atau prestasi kerja dari pegawai/aparatur dalam menjalankan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya dalam organisasi.

Penjelasan lebih panjang tentang kinerja dikemukakan Handoko (2000), dengan menyebut kinerja sebagai kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan baik, mengacu pada sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Penjelasan Handoko ini mensyaratkan adanya sasaran atau standar kerja terlebih dulu, dimaksudkan agar kegiatan atau pekerja terlaksana sesuai yang diinginkan organisasi. Hampir serupa dengan penjelasan Handoko, Mahsun (2006),

mempersyaratkan pekerjaan yang dilakukan harus tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi untuk bisa dinilai sebagai kinerja.

Penilaian kinerja bukan hanya memperhatikan hasil akhir, namun juga harus memperhatikan bagaimana pekerjaan itu dilakukan atau berbasis proses, ini yang diingatkan Wibowo (2007). Selain mengharapkan hasil yang baik dalam pekerjaan, juga tidak mengabaikan aturan, ketentuan, prosedur dan etika ketika bekerja, inilah paparan kinerja yang cukup komprehensif.

Kinerja pegawai atau aparatur juga disebut sebagai prestasi kerja, ini termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Bagi Aparatur Sipil Negara/Pegawai Negeri Sipil, penilaian kinerja atau prestasi kerja dilandaskan pada dua faktor, yakni pencapaian hasil yang sesuai dengan sasaran kerja pegawai, dan perilaku kerja aparatur sebagai sikap abdi negara. Bagi Organisasi/Lembaga Pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik, kinerja yang baik dari para aparaturnya adalah cerminan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan memuaskan masyarakat.

Dalam konteks Indonesia saat ini, kinerja aparatur (ASN/PNS) masih menjadi sorotan masyarakat karena dalam banyak hal masih dijumpai adanya model aparatur yang bermental priyayi, sehingga kinerjanya belum bisa memuaskan dan cenderung rumitkan, hal ini yang diwanti-wanti oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Yuddy Crisnandy (2014), bahwa era birokrat priyayi sudah berakhir, semua aparatur harus berkonsentrasi untuk memiliki kinerja yang baik dalam segala bidang utamanya pelayanan terhadap masyarakat. Pada tahun 2003, pemerintah sebenarnya telah menerbitkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang memberikan arah bagi aparatur dalam memedomani kinerja yang baik dalam pelayanan publik. Selanjutnya, guna meneguhkan urgensi kinerja aparatur pelayanan publik dalam skala khusus dan kinerja kelembagaan dalam bingkai reformasi birokrasi, Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang secara eksplisit menyebutkan tujuan yang akan dicapai atas upaya kinerja aparatur yang baik dalam reformasi birokrasi, yaitu:

- 1) mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
  - 2) menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
  - 3) meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
  - 4) meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
  - 5) meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
  - 6) menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam
  - 7) menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.
- (Pemerintah RI; 2010)

Tujuan di atas akan gagal tercapai, jika kinerja aparatur tidak baik yang berdampak pada kinerja kelembagaan yang juga tidak baik.

## **2. Kepemimpinan Pelayanan**

Tema kepemimpinan selalu menarik perhatian untuk terus-menerus dilakukan penelitian, disamping karena sifat kepemimpinan yang dinamis, juga karena kepemimpinan diyakini banyak pihak sebagai salah satu faktor dominan dalam organisasi yang memiliki dampak diberbagai bidang organisasi. Bagi pemerhati/peneliti kajian kepemimpinan, akan selalu terus disibukkan dengan pemahaman, pendefinisian, penjelasan, dan penyempurnaan esensi kepemimpinan yang tiada ujungnya (Yukl,2015). Peran pemimpin dalam kepemimpinannya terhadap organisasi sangatlah

vital dalam penentuan kinerja pegawai/aparatur, ini menjadi pandangan mayoritas peneliti (Akinola, Olumide;2011)

Minat yang besar para peneliti terhadap kajian tentang kepemimpinan, melahirkan banyak definisi kepemimpinan, bahkan ini telah diprediksi sejak tahun 1959 oleh Bennis dalam Yukl (2015), bahwa konsep kepemimpinan akan selalu membingungkan dengan ketidakpastian dan kompleksitas sehingga penciptaan istilah/definisi kepemimpinan menjadi keniscayaan yang terus-menerus. Banyaknya definisi kepemimpinan bisa dijumpai pada berbagai literatur (Hemphill dan Coons;1957, D.Karz dan Khan;1978, Burns;1978, Smircich dan Morgan;1982, Rauch dan Behing;1984, Richards dan Egel;1986, Jacobs dan Jaques;1990, Schein;1992, Drath dan Palus;1994, House et;1999) sebagaimana yang disebutkan Karl (2015), banyaknya definisi itu disinyalir oleh Karl disebabkan karena pendefinisian itu disesuaikan dengan perspektif individual dan aspek gejala yang menarik perhatian peneliti. Karl sendiri lebih memilih definisi kepemimpinan dalam spektrum yang luas sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Literatur berbeda dalam penelitian sejenis menunjukkan definisi yang lain, Robbin (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran/tujuan. Sedangkan Siagian (2002) menyebut kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disukai. Berikutnya adalah Gibson (2006) yang menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

Mendasarkan atas banyaknya definisi tentang kepemimpinan, dapat ditarik benang merah bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan individu ataupun kelompok guna melakukan pekerjaan/tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Maka dalam definisi kepemimpinan, sebenarnya telah nampak persyaratan efektifitas didalamnya, ini memberi pemahaman bahwa kepemimpinan haruslah efektif dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya atau dalam perspektif organisasi publik/birokrasi pemerintahan sering disebut pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi).

Efektifitas kepemimpinan merupakan isu selanjutnya tentang kepemimpinan yang juga selalu menarik untuk dikaji, banyak para peneliti merekomendasikan gaya kepemimpinan tertentu untuk menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Salah satu tipe kepemimpinan yang direkomendasikan, khususnya bagi sektor organisasi publik/pemerintah adalah model kepemimpinan pelayanan (*servent leadership*).

Kepemimpinan pelayanan lahir dari gagasan Greenleaf (1970), selanjutnya dikembangkan oleh banyak peneliti setelahnya. Pada dekade 90-an, Spears (1995) mendefinisikan kepemimpinan pelayanan sebagai kepemimpinan model baru yang berfokus pada pelayanan terhadap orang lain sebagai prioritas utama. Pada tahun-tahun selanjutnya, Spears (2010) mengemukakan bahwa memimpin orang lain bisa sangat bermakna, melayani orang lain adalah lebih baik lagi, tetapi baik melayani dan memimpin orang lain setidaknya adalah yang terbaik. Selain Spears, beberapa peneliti yang bisa dilacak studinya tentang kepemimpinan pelayanan (Laub, 1999; Russel dan Stone, 2001; Sandjaya dan Sarros,2002; Page dan Wong, 2003; Patterson, 2003; Dennis dan Russel, 2004; Sendjaya, 2005; Barbuto dan Wheeler, 2006; Hale dan Fields, 2007; Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., dan Henderson, D., 2008; Earnhardt, 2008; Ambali, A.R.,Suleiman, G.E.,Bakar, A.N.,Hashim, R. Dan Tariq,Z., 2011; Van Dierendonck, 2011; Mittal dan Dorfan, 2012).

Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan pelayanan, maka dia memiliki komitmen sejati untuk para pegawainya/bawahannya, terutama melayani kebutuhan pegawainya, sehingga memberikan dorongan dan mampu memberdayakan pegawainya atas pelayanan yang dilakukan pemimpin (Sendjaya dan Sarros, 2002), hal ini diyakini mampu meningkatkan kinerja pegawai. Selain hal tersebut, kepemimpinan pelayanan dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang baik karena cenderung akan lebih efektif sekaligus bernilai etis dan lebih manusiawi/bermakna dalam kehidupan (Dierendonck, 2011).

Penilaian bahwa kepemimpinan pelayanan juga bermuatan nilai-nilai etis pernah diingatkan oleh Greenleaf (1977), dia menyatakan bahwa pelayanan kepada pengikut/pegawai merupakan tanggungjawab utama para pemimpin dan merupakan esensi dari kepemimpinan etis. Dalam konteks aktivitas di organisasi, kepemimpinan etis memiliki makna bahwa seorang pemimpin mampu membangun orang lain untuk bersama-sama membangun tujuan organisasi dengan memfasilitasi pengembangan, pemberdayaan, dan pekerjaan bersama team yang konsisten, dan memiliki perhatian akan kesejahteraan pegawai/pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan pelayanan mau mendengarkan bawahan/pegawainya, mengerti kebutuhan pegawai, mengakomodir aspirasi pegawai, serta tidak segan berempati terhadap musibah/rasa sakit pegawainya.

Kepemimpinan pelayanan meyakini, bahwa memberikan pekerjaan yang bermakna dari pemimpin kepada bawahan/pegawai adalah sama pentingnya dengan memberikan produk atau jasa yang berkualitas bagi pelanggan/masyarakat. Pada diskursus yang lain, kepemimpinan pelayanan seolah merupakan antitesis terhadap kepemimpinan priyayi yang cenderung minta *taqlid* pelayanan dari pegawainya tanpa mau memperhatikan pegawai. Pemimpin pelayanan akan memberdayakan pegawai dengan baik, bukan menggunakan kekuasaan untuk mendominasi pegawainya.

Russel dan Stone (2002) membuat identifikasi atas 10 karakteristik kepemimpinan pelayanan/*Servant Leadership* sesuai dengan argumentasi dari Greenleaf (1970): 1) *Listening* (mendengarkan) adalah pemimpin harus mampu melakukan komunikasi yang akurat dalam menjalankan kepemimpinan, ini merupakan faktor penting sebagai bentuk penghargaan komunikatif kepada orang lain. Pemimpin yang melayani pada hakikatnya merupakan orang yang mau untuk "mendengarkan" dalam menanggapi berbagai masalah pegawainya/pengikutnya. 2) *Empathy* (empati), disini pemimpin harus mau memahami suara hati pegawainya/pengikutnya. Pemimpin berjiwa pelayanan selalu berempati, karena memimpin menggunakan empati akan menjadikan pemimpin tersebut mengerti keadaan orang yang dipimpin. 3) *Healing* (membuat utuh), adalah pemimpin yang mau memahami adanya keinginan manusia untuk berbagi agar menemukan keutuhan diri pribadi, dan mendukung pemenuhan kebutuhan manusia. 4) *Awareness* (kepedulian), sikap pemimpin yang memiliki rasa kepedulian tanpa pamrih dan selalu memahami keadaan bawahan atau orang lain. 5) *Persuasion* (persuasi), pemimpin yang melayani mampu membangun konsensus kelompok secara terus menerus, namun tidak menggunakan pendekatan kekuasaan untuk menekan kenyamanan kelompok yang dipimpinnya. Pemimpin pelayanan dalam mempengaruhi pegawai/bawahan dan mencapai tujuan organisasi menggunakan pendekatan personal. 6) *Conceptualization* (konseptual), pemimpin mampu berfikir solutif dalam upaya memecahkan masalah yang dihadapi. 7) *Foresight* (melihat ke depan), pemimpin telah mampu mengetahui sebelumnya atau melihat ke masa depan menggunakan analisa yang tepat, tidak menggunakan cara-cara spekulatif. 8) *Stewardship* (mengurusi), pemimpin mampu mengelola anggota organisasi, yang berdampak positif terhadap hubungan masyarakat sekelilingnya. 9) *Commitment to the growth of people* (berkomitmen terhadap perkembangan masyarakat), pemimpin yang melayani akan selalu menghargai dan mendorong orang lain disekelilingnya, memberdayakan kelompok dengan cara mendukung dan memberi kesempatan tumbuh berkembang. 10)

*Building community* (membangun komunitas), adalah membangun kembali komunitasnya untuk kehidupan nyata yang lebih baik, juga bisa dimaknai bahwa seorang pemimpin yang melayani akan menunjukkan cara kepemimpinan yang ada di komunitasnya.

Mendasarkan pada 10 karakteristik kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan Russel dan Stone, selanjutnya Wong dan Page (2003) mengembangkan kerangka kerja konseptualnya sebagai berikut:

- 1) Orientasi Karakter, pemimpin memiliki sikap karakter pelayanan yang berfokus pada nilai, kredibilitas, dan motif seorang pimpinan yaitu (a). memiliki integritas, (b). tulus dalam pelayanan dan (c). kerendahan hati.
- 2) Orientasi Masyarakat, artinya pemimpin selalu berhubungan dengan orang lain atau masyarakat sekelilingnya, juga dimaknai pemimpin yang memiliki fokus pada hubungan pimpinan dengan masyarakat dan komitmen untuk mengembangkan/memberdayakan orang lain, yaitu: (a). kepedulian kepada orang lain, (b). memberdayakan orang lain, (c). mengembangkan orang lain disekitarnya.
- 3) Orientasi Tugas, pemimpin pelayanan memiliki orientasi tugas yang jelas untuk pencapaian produktivitas dan keberhasilan, selalu berfokus pada tugas dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pimpinan untuk mencapai keberhasilan, yakni : (a). Memiliki visi yang jelas, (b). merancang tujuan yang terukur, (c). kompetensi memimpin
- 4) Orientasi Proses, disamping berorientasi hasil, pemimpin juga harus memperhatikan proses tugas yang dilakukan guna memastikan semua tugas dikerjakan dengan benar dan sesuai ketentuan, yaitu : (a). Mampu menjadi panutan/teladan, (b). membangun tim kerja yang solit, (c). berbagi dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama.

### **3. Budaya Organisasi**

Studi tentang kinerja organisasi, tidak dapat disangkal bahwa salah satunya berkaitan dengan budaya organisasi, ini jamak diketahui karena budaya organisasi yang baik/kuat akan meningkatkan produktifitas dan kinerja organisasi. Maka pembahasan budaya organisasi banyak dilakukan di dunia organisasi, karena sebagai dimensi sosial budaya organisasi merupakan aspek yang kompleks dan menuntut adanya kebaruan secara terus-menerus seiring dengan tantangan organisasi yang tidak pernah berhenti, maka tidak mengherankan para peneliti tidak pernah hening dari diskursus tentang budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki ragam definisi dari para ahli dan peneliti, beberapa definisi dapat disebutkan, Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, dan Daniel. R. (1996) mengemukakan budaya organisasi sebagai sejumlah pemahaman penting, seperti norma-norma, sikap, perilaku, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Robbins (1994) mendefinisikan budaya organisasi secara sederhana dengan menarik benang merah dari beberapa definisi, Robbins mengatakan bahwa budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima bersama anggota organisasi. Lebih lanjut, Mc Kenna dan Beech (2000) menjelaskan budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tidak diterima. Makmuri (2005) mendefinisikan budaya organisasi merupakan suatu corak dari asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu guna menyelesaikan masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik.

Mencermati ragam definisi mengenai budaya organisasi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kesamaan pandangan dari anggota organisasi tentang norma, sikap, dan perilaku dalam berorganisasi yang terjadi secara

terus menerus dan bersifat tersistem. Posisi budaya organisasi sangat penting untuk dapat menghantarkan para anggota organisasi menjalankan tugas pokok, dan fungsi dengan baik dan berkualitas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Studi tentang budaya organisasi juga tidak bisa mengabaikan karakteristik budaya organisasi itu sendiri, Luthans (2006) menyusun beberapa karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati  
Anggota organisasi yang menjalankan hubungan kerja atau berinteraksi satu sama lain, mereka mempergunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa saling menghormati dalam berperilaku
2. Norma  
Standar perilaku yang disepakati bersama, mencakup pedoman mengenai banyaknya pekerjaan yang dilakukan, ini dimaksudkan agar beban pekerjaan tetap proporsional
3. Nilai dominan  
Organisasi mendukung dan berharap bahwa anggota organisasi membagikan nilai-nilai utama yang berlaku dalam organisasi secara terus menerus
4. Filosofi
5. Adanya kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai perilaku terhadap mitra, pengguna atau masyarakat yang dilayani
6. Aturan  
Tersedianya pedoman baku berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, sehingga bagi anggota baru harus terlebih dulu mempelajari.
7. Iklim organisasi  
Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara anggota berpartisipasi dan bersikap terhadap orang luar organisasi.

Karakteristik budaya organisasi memberikan arah bagi organisasi untuk membangun budaya organisasi yang kuat. Banyak penelitian telah membuktikan efektifitas kuatnya budaya organisasi yang berdampak positif terhadap kinerja, sebut saja penelitian yang dilakukan F.Shahzad, RA.Luqman, AR.Khan (2012) di Pakistan yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian di Ghana Afrika Selatan (Baah, Tawiah, Abankwa; 2011) terhadap organisasi sektor publik menghasilkan kesimpulan tentang dampak positif ataupun negatif yang patut diwaspadai oleh organisasi disebabkan oleh budaya organisasi.

#### **4. Koneksitas Kepemimpinan Pelayanan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Birokrasi**

Kepemimpinan pelayanan yang diterapkan dengan baik dalam suatu organisasi, diyakini dapat membawa dampak yang baik bagi organisasi (Sendjaya dan Sarros, 2002). Kepemimpinan pelayanan dapat diimplementasikan pada organisasi sektor privat maupun publik, dia model kepemimpinan yang mempersatukan antara konsep pemimpin dan pelayan. Pada konteks pemerintah/organisasi publik, kepemimpinan pelayanan adalah salah satu jawaban untuk meningkatkan pelayanan publik karena paling dekat dengan etos pelayanan yang menjadi tugas dan tanggungjawab pemerintah/birokrasi.

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional sebagai institusi pemerintah pusat dan penyelenggara pelayanan publik bidang pertanahan, pada masa Kabinet kerja pemerintahan Joko Widodo dan Jusuf Kalla, dengan semangat reformasi birokrasi mempopulerkan *tagline* "Senang Memudahkan", sebuah kalimat sederhana yang dijiwai semangat pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah

(Kementerian ATR/BPN) meyakini, jiwa pelayanan yang dimiliki aparatur-aparaturnya (termasuk para pimpinan lembaga) dapat mengembangkan budaya organisasi yang kuat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja brokrasi pertanahan.

Sejatinya tidak berlebihan harapan dari pemerintah diatas, ini didasari argumentasi dari beberapa ahli tentang Organisasi, sebut saja Schein (2004) yang menulis dalam bukunya "*Organizational Culture and Leadership*" bahwa budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-peminpin diciptakan oleh Budaya. Argumentasi Schein yang lain (dalam Yukl, 2015) menyebutkan bahwa para pemimpin organisasi memiliki peluang paling besar untuk menumbuhkan dan memperkuat budaya organisasi. Disini terjadi pencerahan dan membenaran atas beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan pengaruh positif kepemimpinan atas budaya organisasi yang selanjutnya terkoneksi dengan kinerja birokrasi.

Selain keterhubungannya dengan budaya organisasi, kepemimpinan pelayanan juga terhubung dengan kinerja birokrasi. Peran pemimpin pelayan sangat besar dalam menumbuhkan, menjaga, dan mengembangkan kinerja birokrasi, pemimpin pelayan mampu mencermati kelemahan dan kekuatan pegawai sehingga memahami cara pemberdayaan pegawai untuk terus menerus menumbuhkan, menjaga dan mengembangkan kinerjanya. Keterhubungan antara kepemimpinan pelayanan dengan kinerja aparatur organisasi, isu yang selalu aktual dalam studi organisasi. Kepemimpinan pelayanan yang meyakini pelayanan pemimpin akan membuat para pegawai meningkatkan kinerjanya, telah dibuktikan dalam beberapa penelitian. Ogbonna dan Harris (2000) menghasilkan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi, artinya ada keterhubungan positif yang nyata antara kepemimpinan pelayanan dengan kinerja organisasi. Senada dengan hasil penelitian Ogbanna dan Harris adalah Thoyib (2005), yang menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Maka menjadi argumentasi umum, bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau organisasi.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian populasi, Sekaran (2006) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan kelompok orang, populasi dalam penelitian ini yakni melibatkan semua pegawai/aparatur Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional satuan kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, menekankan pada penganalisaan data-data angka yang dioleh dengan motode statistika untuk pengujian hipotesis.

#### **2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional satuan kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun, pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) oleh peneliti karena faktor kesesuaian, aksesibilitas, dan profil yang merupakan kantor pertanahan berprestasi secara nasional.

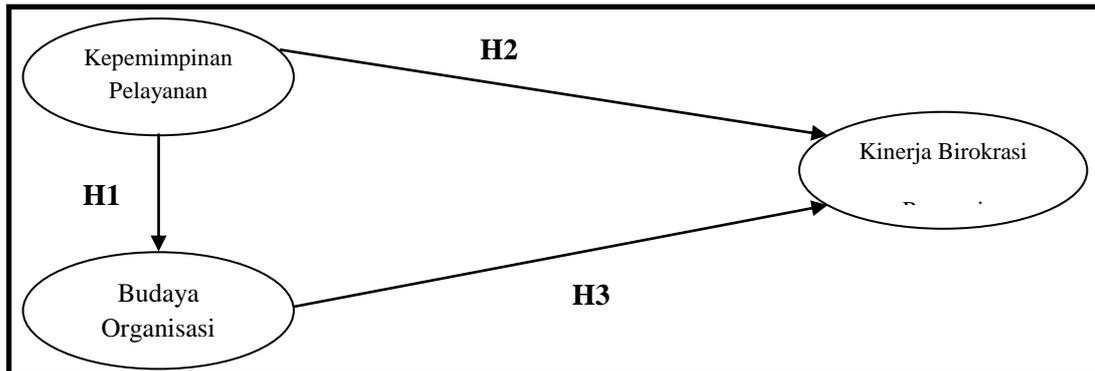
#### **3. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah semua aparatur/pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun, baik itu pegawai tetap (ASN/PNS) dg jabatan fungsional umum maupun pegawai tidak tetap (Non ASN/PNS), dengan total berjumlah 85 orang.

Penelitian ini menggunakan metode total sampling, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Keputusan menjadikan semua populasi sebagai sampel juga dikenal dengan penyebutan sampel jenuh/sensus, ini disebabkan jumlah populasi relatif kecil (85 orang).

#### 4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua variabel bebas (*independent*) yaitu kepemimpinan pelayanan dan budaya organisasi, kemudian satu variabel terikat (*dependent*) yakni kinerja aparatur.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: dimodifikasi dari Sulaiman (2002), Chen (2004), Bahh, Tawiah, Abankwa (2011), Shahzad, Luqman, Khan (2012), Olesia, Iravo (2013), Setiawan, Sumantri, Sulastiana (2015)

#### Hipotesis:

- H1 = Kepemimpinan Pelayanan berpengaruh signifikan pada budaya organisasi
- H2 = Kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada kinerja birokrasi
- H3 = Budaya Organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja birokrasi

#### 5. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini adalah semua hal yang didapat dari lapangan penelitian yang diyakini kebenarannya oleh peneliti, untuk diolah menjadi informasi yang berguna bagi proses penelitian. Jenis data pada penelitian ini ada dua, yakni data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang langsung didapat peneliti melalui serangkaian teknik perolehan data, sedangkan data sekunder adalah data yang didapat peneliti secara tidak langsung (Sugiyono, 2011).

Peneliti menggunakan beberapa cara teknik pengumpulan data untuk mendukung proses penelitian.

- a. Kuesioner, peneliti menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data primer penelitian. Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dari aparatur Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional satuan kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun.
- b. Pengamatan langsung, peneliti melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian untuk dapat mengetahui kondisi dan situasi Kantor Pertanahan.

#### 6. Teknik Analisis Data

Penganalisaan data pada penelitian menggunakan deskriptif variabel dan analisis inferensi berbasis pada model persamaan struktural/ *Structural Equation Model (SEM)*

dengan memanfaatkan aplikasi perangkat lunak Smart PLS (*Partial Least Square*). Pada deskriptif variabel, peneliti akan menyajikan distribusi frekuensi responden dan indeks angka yang menguraikan secara rinci atas jawaban responden dengan menggunakan konsep kriteria tiga kotak Ferdinant (2006). Sedangkan analisis SEM dengan memanfaatkan perangkat lunak PLS sangat relevan untuk memprediksi dan mengkonstruksi teori dengan jumlah sampel yang relatif sedikit (Ghazali, 2013). Pemanfaatan perangkat lunak PLS juga mampu memberi estimasi ukuran model pada validitas dan reliabilitas serta mampu menghasilkan parameter dari model struktural untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang dibangun oleh peneliti.

## 7. Evaluasi Model Pengukuran

Penelitian ini menggunakan evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dari indikator pembentuk konstruk dan *composite validity* untuk blok indikatornya, ini sangat tepat untuk menggambarkan indikator reflektif.

### a. *Convergent Validity*

Validitas konvergen (*convergent validity*) dalam penelitian ini mengacu pada kesesuaian antara atribut hasil dari pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoretikal yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut variabel dari model pengukuran dengan reflektif indikator. *Convergent Validity* dapat dinilai oleh peneliti berdasarkan pada korelasi antara item score atau component score, ukuran reflektif individual yaitu loading faktor diatas 0,5.

### b. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) dalam penelitian ini mengacu pada derajat ketidaksesuaian diantara atribut-atribut yang semestinya tidak diukur oleh alat ukur dan konsep-konsep teoretikal tentang variabel. *Discriminant Validity* dari model pengukuran reflektif bisa dihitung dengan menggunakan nilai *cross loading* dari variabel manifes terhadap masing-masing variabel laten.

### c. *Composite Reliability*

Peneliti melakukan pembuktian akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang merupakan tujuan pengujian model *Composite Reliability* pada analisis PLS. Salah satu pedoman untuk menilai reliabilitas konstruk ialah nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 atau lazim disebut *Rule of Thumb* (Ghazali, 2013).

**Tabel 1 Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS**

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
<i>Convergent Validity</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Loading factor &gt; 0,7</i>
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Average Variance Extacted (AVE)</i>	<i>AVE &gt; 0,5</i>
	<i>Cross Loading</i> Akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruk	<i>&gt; 0,7 untuk setiap variabel</i> <i>Akar AVE &gt; korelasi antar konstruk</i>
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>&gt; 0,7 untuk setiap variabel</i>

Sumber : Ghozali, 2013

#### **d. Pengujian Hipotesis**

Peneliti melakukan pengujian hipotesis menggunakan *inner model* pada hasil analisis PLS, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. *Inner model* dimaksudkan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten penelitian terhadap hipotesis yang telah ditentukan.

### **4. PEMBAHASAN**

#### **1. Profil Lokasi Penelitian**

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kemen ATR/BPN) merupakan lembaga pemerintah atau organisasi publik yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang, ini terdapat dalam Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, kemudian dilanjutkan Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional. Organisasional Kementerian ATR/BPN terdapat di Ibu Kota Negara, Ibu Kota Provinsi, dan di Kabupaten/Kota Se-Indonesia, ini menunjukkan bahwa urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang, merupakan urusan yang tersentral dengan kebijakan nasional.

Kementerian ATR/BPN di tingkat Kabupaten/Kota diwakili oleh satuan kerja Esselon III yang disebut Kantor Pertanahan, pada penelitian ini mengkhususkan lokasi penelitian di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun. Kantor Pertanahan di tingkat Kabupaten/Kota adalah ujung tombak pelayanan publik bidang pertanahan dan tata ruang kepada masyarakat, maka posisinya sangat penting karena bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Keberadaan Kantor Pertanahan Kabupaten/Kota diwadahi dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 38 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan. Pada pasal 29 ayat 1 (Peraturan Menteri ATR/Kepala BPN 38/2016) disebutkan bahwa Kantor Pertanahan merupakan instansi vertikal Kementerian ATR/BPN di Kabupaten/Kota yang bertanggungjawab kepada Menteri ATR/Kepala BPN melalui Kepala BPN Wilayah.

Lokasi penelitian pada Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun terletak di Jl. Soekarno Hatta Kota Madiun. Sebagai satuan kerja Esselon III di daerah, Kantor Pertanahan memiliki fungsi pelayanan publik bidang pertanahan dan tata ruang. Kantor Pertanahan dipimpin oleh Kepala dan dibantu oleh struktur di bawahnya, a. Subbagian Tata Usaha; b. Seksi Infrastruktur Pertanahan; c. Seksi Hubungan Hukum Pertanahan; d. Seksi Penataan Pertanahan; e. Seksi Pengadaan Tanah; dan f. Seksi Penanganan Masalah dan Pengendalian Pertanahan.

#### **2. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian**

Data deskriptif pada penelitian ini adalah gambaran secara umum mengenai jawaban responden atas kuesioner yang telah disebar oleh peneliti. Mendasarkan pada jawaban responden sebanyak 85 orang terhadap variabel penelitian, peneliti menguraikan jawaban secara rinci dengan pengelompokan deskriptif statistik berupa angka indeks. Melalui angka indeks, maka akan diketahui sejauhmana persepsi responden atas variabel-variabel penelitian melalui indikator-indikator dalam penelitian.

Peneliti menentukan rentang jawaban responden atas indikator penelitian ditentukan dengan kriteria tiga kotak (Ferdinant, 2006), pada penelitian ini rentang jawaban dimulai dari 10 sampai 100, diperoleh rentang sebesar 90 yang peneliti bagi menjadi 3, maka dihasilkan rentang sebesar 30 yang digunakan sebagai dasar intepretasi nilai indeks.

- Nilai indeks 10 – 40,00 = interpretasi rendah/lemah
- Nilai indeks 40,01 – 70,00 = interpretasi sedang/cukup
- Nilai indeks 70,01 – 100 = interpretasi tinggi/kuat

Untuk menghitung indeks persepsi jawaban responden, menggunakan rumus:

$$\{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)\} / 5$$

**Tabel 1. Indeks Persepsi Responden Terhadap Variabel Penelitian**

No.	Variabel	Jumlah Indikator	Nilai Indeks
1	Kepemimpinan Pelayanan	6	85,36
2	Budaya Organisasi	8	84,10
3	Kinerja Aparatur	4	82,66

Sumber: Data primer diolah, 2017

Persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan pelayanan menghasilkan nilai indeks sebesar 85,36. Hasil indeks pada variabel kepemimpinan pelayanan ini dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan pelayanan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun dipersepsikan oleh pegawai/aparatur sudah tinggi/kuat. Kemudian variabel budaya organisasi mendapatkan indeks persepsi responden sebesar 84,10 dengan interpretasi tinggi/kuat, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai/aparatur-aparatur di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun menilai bahwa budaya organisasi di instansi ini telah kuat. Terakhir adalah persepsi responden terhadap variabel kinerja pegawai/aparatur memperoleh hasil indeks rata-rata sebesar 82,66 yang berarti persepsi dari para responden menilai bahwa kinerja dari pegawai/aparatur Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun telah tinggi.

Hasil nilai indeks persepsi responden terhadap variabel secara keseluruhan adalah pada posisi teratas dalam strata indeksasi yaitu nilai yang tinggi (70,01 – 100), ini menjadi tantangan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun untuk dapat mempertahankan dan menjaga harmoni kepemimpinan pelayanan, budaya organisasi, dan kinerja aparatur agar secara terus menerus menunjukkan hal yang positif.

### 3. Pengujian Instrumen

Pengujian instrumen pada penelitian ini menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil *Outer Loadings (Convergent Validity)* pada penelitian ini memenuhi syarat-syarat kaidah ilmiah penelitian, yaitu semua *loading factor*  $\geq 0,5$ . Pada uji signifikansi dengan uji t, juga menunjukkan seluruh nilai p  $< 0,05$ . Hasil keseluruhan ini menyiratkan kesimpulan bahwa seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

Berikutnya adalah tahap uji validitas diskriminan, yang menunjukkan hasil akar AVE memiliki nilai yang lebih besar pada seluruh konstruk dibandingkan dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk yang lain, dengan demikian maka dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi syarat validitas diskriminan (*validity discriminant*).

**Tabel 2. Hasil Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Pelayanan	Kinerja Aparatur
<b>Budaya Organisasi</b>	0,835		
<b>Kepemimpinan Pelayanan</b>	<b>0,586</b>	<b>0,749</b>	
<b>Kinerja Aparatur</b>	0,089	0,489	0,800

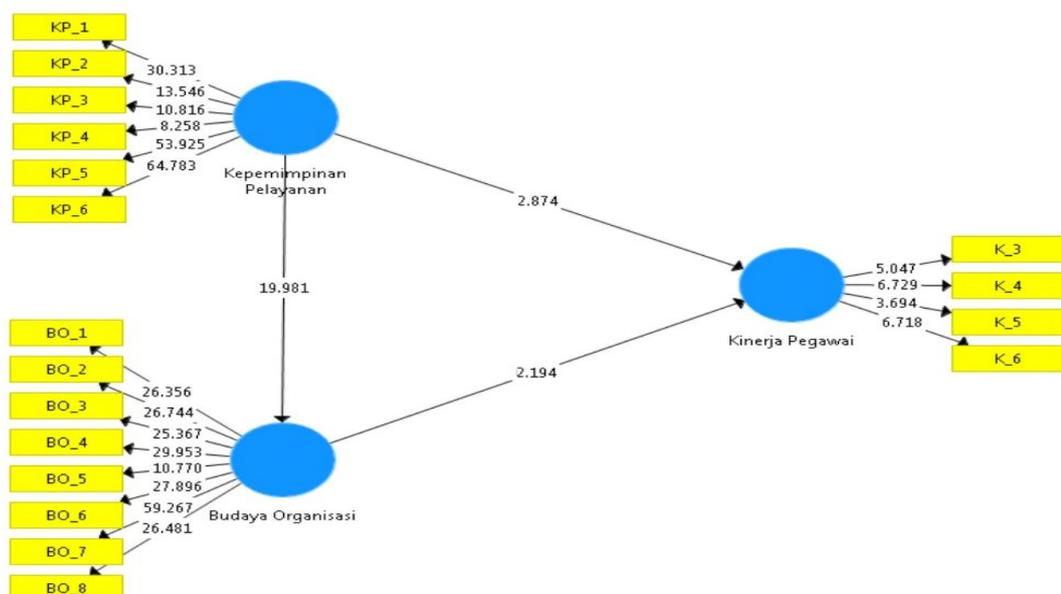
Sumber: Data primer diolah, 2017

Pengujian selanjutnya adalah pengujian reliabilitas (*Composite Reliability*) dalam penelitian ini, mengacu pada dua metode *Partial Least Square (PLS)* yaitu dengan melihat hasil nilai *Composite Reliability* dan nilai *Cronbach's alpha*, syarat untuk dapat dinyatakan memiliki reliabilitas adalah nilai yang lebih besar dari 0,7. Hasil dari *Composite Reliability* dan hasil nilai *Cronbach's alpha* menunjukkan semua memiliki nilai diatas 0,7 pada semua variabel laten, maka dapat dinyatakan memenuhi syarat nilai reliabilitas.

Kesimpulan pengujian instrumen pada seluruh aspek dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi syarat dan bisa dilakukan pengujian hipotesis, sehingga penelitian akan mendapatkan jawaban atas konstruksi hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

#### 4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis peneliti mencermati signifikansi dan parameter *path* antara variabel laten yang telah ditentukan, hipotesis yang sebelumnya telah peneliti bangun perlu diketahui koneksitas atau hubungan dari masing-masing konstruk. Penggunaan perangkat lunak SmartPLS dapat menghasilkan nilai *bootstrapping* yang merupakan acuan untuk melihat nilai hubungan masing-masing konstruk, penelitian menghimpun sampel jenuh sebanyak 85 responden dan menghasilkan nilai estimasi dan *propability* dipaparkan pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2. Hasil Model Penelitian**

Pada gambar dapat diketahui hasil nilai hubungan antar konstruk yang menghubungkan variabel-variabel penelitian melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0. melengkapai pengujian hipotesis maka untuk lebih jelas lagi, perlu dipaparkan pengujian hubungan langsung antar konstruk, agar dapat membantu membaca hasil pengujian hipotesis penelitian.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Antar Kontruk**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Error (STERR)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P Values</b>
<b>Budaya Organisasi -&gt; Kinerja Pegawai Kepemimpinan Pelayanan -&gt;</b>	0,475	0,520	0,358	2,327	0,025
<b>Budaya Organisasi Kepemimpinan Pelayanan -&gt;</b>	0,829	0,836	0,038	21,754	0,000
<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>0,412</b>	<b>0,358</b>	<b>0,280</b>	<b>2,471</b>	<b>0,042</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017

#### **a. Pengujian Hipotesis Pertama**

*H1: Kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada budaya organisasi*

Hipotesis yang pertama ini menghubungkan antara variabel kepemimpinan pelayanan dan variabel budaya organisasi, mendasarkan pada Tabel 3 dapat diketahui nilai pengaruh variabel eksoken dan variabel endogen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisiensi pengaruh variabel kepemimpinan pelayanan pada budaya organisasi adalah sebesar 0,829 dengan t hitung sebesar 21,754 dan nilai  $p=0,000 < 0,05$  pada tingkat signifikansi alpha 5%. Perolehan hasil ini bisa dimaknai bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada budaya organisasi, sehingga hipotesis pertama (H1) penelitian dapat diterima. Maka selanjutnya dari hasil diterimanya hipotesis pertama ini adalah, semakin tinggi kepemimpinan pelayanan maka dapat meningkatkan/memberi pengaruh positif pada budaya organisasi.

#### **b. Pengujian Hipotesis Kedua**

*H2: Kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada kinerja aparatur*

Pengujian hipotesis kedua ini menganalisa pengaruh hubungan antara variabel kepemimpinan pelayanan dan kinerja pegawai/aparatur. Berdasarkan hasil pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh kepemimpinan pelayanan dan kinerja pegawai sebesar 0,412 dengan t hitung sebesar 2,471 dan nilai  $p= 0,042 < 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%. Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis kedua ini dapat dimaknai bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, sehingga hipotesis kedua (H2) penelitian ini diterima. Pengaruh signifikan kepemimpinan pelayanan pada kinerja pegawai berarti semakin baik kepemimpinan pelayanan diterapkan oleh pemimpin disuatu organisasi maka dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **e. Pengujian Hipotesis Ketiga**

*H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai/aparatur*

Pengujian hipotesis ketiga ini menganalisa pengaruh hubungan antara variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai/aparatur. Berdasarkan hasil pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh budaya organisasi pada kinerja pegawai sebesar 0,475 dengan t hitung sebesar 2,327 dan nilai  $p = 0,025 < 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%. Hasil yang diperoleh pada pengujian hipotesis ini dapat dimaknai bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga (H3) penelitian ini diterima. Pengaruh signifikan budaya organisasi pada kinerja pegawai ini berarti semakin kuat budaya organisasi diterapkan disuatu organisasi maka dapat berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap budaya organisasi, kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja birokrasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun, hasil penelitian ini dapat dimaknai bahwa upaya peningkatan kepemimpinan pelayanan akan dapat memperkuat budaya organisasi dan juga meningkatkan kinerja birokrasi, serta penguatan budaya organisasi juga dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja.

## **5. PENUTUP**

### **1. Simpulan**

Mendasarkan pada hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif signifikan penerapan kepemimpinan pelayanan pada budaya organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun, kemudian penerapan kepemimpinan pelayanan juga berpengaruh signifikan pada kinerja aparatur/pegawai. Penelitian juga menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi pada kinerja pegawai/aparatur, jadi semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin meningkatkan kinerja birokrasi.

### **2. Saran**

Peneliti menyarankan kepada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Satuan Kerja Kantor Pertanahan Kabupaten Madiun, untuk meningkatkan kepemimpinan pelayanan yang akan berdampak pada kuatnya budaya organisasi dan meningkatnya kinerja pegawai dalam birokrasi, kemudian menguatkan konstruksi budaya organisasi, yang semua itu mengakselerasi upaya mewujudkan birokrasi pertanahan yang berkinerja. Sedangkan untuk penelitian masa depan, peneliti menyarankan penggunaan variabel mediasi atau moderasi untuk memperlihatkan dampak yang lebih kompleks, serta memperluas lokus penelitian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Akinola, Olumide.(2011). *Evaluation of Leadership and Employee Commitment to Work in Nigeria Bottling Company*. Studies in Sociology of Science, Vol. 2, No. 2, 2011, pp. 62-68
- Ambali, A.R.,Suleiman, G.E.,Bakar, A.N.,Hashim, R.&Tariq,Z.(2010). *Servant leadership's values and staff's commitment: policy implementation focus*. American Journal of Scientific Research.Issue 13 (2011) pp. 18 - 40
- Armanu Thoyib. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja:Pendekatan Konsep*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Baah, Tawiah, Abankwa.(2011). *Leadership And Organisational Culture: Relevance In Public Sector Organisations In Ghana*. Business and Management Review Vol. 1(4) pp. 59 – 65, June, 2011

- Barbuto, J.E., and Wheeler, D.W.(2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. Published in *Group & Organization Management* 31: 3, pp. 300–326.
- Chen, Li Yueh.(2004). *Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan*. *Journal of American Academy of Business*. Sep 2004. 5, 1/2, 432-438.
- Dennis, R. S.(2004). *Servant Leadership Theory: Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Unpublished doctoral dissertation, Regent University, Virginia Beach,VA
- Earnhardt, M. P.(2008). Testing a servant leadership theory among United States military members. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 2, 2008, pp. 14-24
- Ferdinant.(2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam.(2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al.(2006). *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*, Twelfth Edition. New York: McGraw Hill.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre: The Robert K. Greenleaf Center. Greenleaf, R. 1977. *Servent Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power & Greatness (25th Anniversary Ed)*. Mahway: Paulist Press.
- Hale, J. R. & Fields, D.(2007). *Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA*. *Leadership* 2007, 3(4), 397 – 417
- Handoko, Hani.(2000). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: BPFE UGM
- Hassel N Tangkalian.(2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Luthans, Fred.(2006). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and mulit-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Laub, J. (1999). *Organisational Leadership Assesment*. Wellington FL: Organizational Leadership Assess (OLA)
- Mahsun Muhammad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta:BPFE
- Makmuri Muchlas. (2005). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Masyhudi. (2005). Kinerja Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Kepada Publik. *Jurnal Aplikasi Vol VI, No.I: 47-66*
- Mc Kenna dan Beech. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi
- Mittal, R., &Dorfman, P. W.(2012). *Servant leadership across cultures*.*Journal of World Business*, 47 (2012) 555 –570
- Moenir.(2006). *Pengertian Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Nawawi Hadari. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)*. Yogyakarta: Gajahmada University Press
- Oghbana dan Harris.(2000). *Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 11, Number 4, 1 August 2000, pp. 766-788(23)
- Olesia, Namusong dan Iravo. (2013). *Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya*. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 3 No. 13; July 2013, p 85-94.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C.(2000). *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies*. *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p. 766-788.
- Page, D., and Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*.*The human factor in shaping the course of history and development*. (pp. 69-110). Lanham, MD: University Press of America.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Retrieved June 21, 2013

- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 96 Tahun 2012 Tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Presiden Nomor 17 Tahun 2015 tentang Kementerian Agraria dan Tata Ruang
- Peraturan Presiden Nomor 20 Tahun 2015 tentang Badan Pertanahan Nasional
- Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Robbins, Stephen P.(1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi, Edisi 3*. Jakarta:Arcan
- \_\_\_\_\_ (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). *A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model*. Leadership and Organization Development Journal 23(3), 145 – 157
- Sekaran, Uma.(2006). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Sendjaya, S. dan Sarros, J.C. 2002. *Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations*.Journal of Leadership and Organizational Studies: 9(2) 57 – 64
- Sendjaya, S.(2005). *Servant Leadership : A Quiet Revolution in the Workplace*. Newsletter of the MLQ Network. Volume 7 Issue 3. Article. Leadership Assessment & Development Service
- Setiawan, Sumantri, Iskandar, Sulastiana. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kinerja Pelayanan Publik PNS pada Pemerintah Kota Bekasi*. Seminar Psikologi dan Kemanusiaan. ISBN 978-979-796-324-8
- Shahzad, Luqman, Khan.(2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business. January 2012 Vol 3, No 9, p 975-985.
- Siagian, Sondang.(2002). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT.Rineka Cipta
- Spears, Larry. C. (1995). *Reflection on Leadership : How Robbert K. Green Leaf's Theory of Servant –leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. New York : John Wiley and Sons.
- \_\_\_\_\_.(2005). *Practicing Servant-Leadership*. Hesselbein & Company. Fall. UK: Regent University
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R. (1996). *Manajemen Jilid I*. Jakarta: PT Bhuna Ilmu Populer.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta
- Suhana. (2007). *Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)*. Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Suharyo. (2011). *Extensive Bureaucracy Causes Complicated Public Service*. Disertasi
- Sulaiman, Abubakar M.T.(2002). *Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship*. Journal of Management Development. Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, 37(4), 1228–1261.
- Veithzal, Rivai.(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Wicaksono.(2002), *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM, Galang Printika.
- Wibowo.(2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wong, P. and Page, D. (2003). *Servant ledeship: An Apponent Process Model and Revised Servant Leadership Profile*. Journal Regent University, School of Leadership Studies,Servant Leadership Roundtable.
- Yukl, Gary. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi, edisi Ketujuh*. Jakarta: Indeks