

**Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap
Motivasi Kerja Karyawan dalam rangka Pencapaian Target
Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap
(Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen)**

*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Work
Motivation of Employees in The Achievement of Complete Systematic
Land Registration Targets
(Case Study of Kebumen District Land Office)*

Hadi Arnowo¹

*Pusdiklat Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional
Jalan Akses Tol Cimanggis, Desa Cikeas Udik, Kecamatan Gunung Putri, Kabupaten Bogor, 16966
Telp.021-8674586 dan Fax. 021-8674586*

(Diterima 04/03/19; Disetujui 05/05/19)

Abstract

The target for Complete Systematic Land Registration (Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap/PTSL) in Kebumen Regency in 2017 as many as 50,000 fields and in 2018 as many as 68,750 fields have been achieved entirely (100%). The success is inseparable from leader and employees role in Kebumen Regency Land Office, specifically employee motivation. Determining factors of employee motivation include the leadership style and organizational culture. This study aims to determine the effect of leadership style and organizational culture on employee's work motivation associated with achieving PTSL target. Quantitative approach with explanation technique is used in the study. Data are collected by questionnaire, and then analyzed using correlation test and regression technique. The result of the correlation test on the questionnaire data indicate that there is a strong and significant influence of leadership style factors and organizational culture on employee motivation. The appropriate leadership style for the Land Office is an effective leadership style that can create employees solidarity to achieve PTSL target. Whilst organizational culture that is appropriate for the Land Office is dynamic organizational culture that can implement conflict management, openness, creativity, and appreciation toward well performed employees. The influence of leadership style and organizational culture simultaneously increase employees work motivation to achieve work target.

Keywords: *leadership style, organizational culture, work motivations*

Abstrak

Target Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) di Kabupaten Kebumen pada tahun 2017 sebanyak 50.000 bidang dan pada tahun 2018 sebanyak 68.750 bidang telah diselesaikan seluruhnya (100%). Keberhasilan tersebut tidak lepas dari peran

¹ Email: h_arnowo@yahoo.com

pimpinan dan karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, khususnya motivasi pegawai. Faktor yang berperan dalam motivasi pegawai antara lain berasal dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja pegawai yang terkait dengan pencapaian target PTSL. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, dilanjutkan dengan analisis data menggunakan teknik uji korelasi dan regresi. Hasil uji korelasi terhadap data kuesioner menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan dari faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk kantor pertanahan adalah gaya kepemimpinan yang efektif yaitu yang dapat mewujudkan solidaritas karyawan untuk mencapai target kegiatan PTSL. Budaya organisasi yang sesuai untuk kantor pertanahan adalah budaya organisasi yang dinamis yaitu yang dapat menerapkan manajemen konflik, keterbukaan, kreativitas dan penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai target kegiatan.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja

1. PENDAHULUAN

Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen merupakan instansi vertikal sebagai bagian dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Struktur organisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen mengacu pada 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.

Salah satu target utama kantor pertanahan adalah target capaian Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) berupa sertifikat. Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) merupakan kebijakan program legalisasi aset yang didaftarkan pertama kali dalam suatu wilayah desa atau kelurahan. Target PTSL cukup berat karena dari segi kuantitas jauh lebih banyak dari program-program legalisasi aset sebelumnya. Target capaian PTSL untuk Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen pada tahun 2017 sebanyak 50.000 bidang, sedangkan pada tahun 2018 sebesar 68.750 bidang.

Strategi Kantor Pertanahan untuk mencapai target PTSL tidak terlepas dari pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia. Jumlah sumber daya manusia yang terbatas di kantor pertanahan merupakan masalah tersendiri tetapi tidak boleh menjadi alasan tidak tercapainya target kegiatan PTSL. Sumber daya manusia yang tersedia dapat didayagunakan apabila terbentuk motivasi untuk bekerja secara profesional. Oleh karena itu penting bagi pimpinan kantor pertanahan untuk dapat membentuk motivasi kerja karyawan sehingga kinerja organisasi dapat terwujud.

Pembentukan motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem pengupahan, sistem karier dan penghargaan (*career and merit system*) yang jelas, ketersediaan sarana dan prasarana. Unsur-unsur tersebut dapat dilaksanakan secara parsial atau terintegrasi untuk mewujudkan kinerja organisasi yang diharapkan. Dari keseluruhan unsur tersebut, maka unsur gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah yang mudah dibentuk karena bergantung pada sikap pimpinan untuk menerapkan kedua unsur tersebut. Oleh sebab itu perlu diketahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi untuk memengaruhi motivasi kerja terkait pencapaian target PTSL.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin

harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Motivasi kerja yang positif dapat terwujud apabila telah ada budaya organisasi yang sehat. Maksud dari budaya organisasi yang sehat adalah bagaimana memberikan lingkungan yang nyaman (*favourable*) bagi kegiatan organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi.

Berdasarkan variabel-variabel di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai pokok penelitian yaitu apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan dalam rangka pencapaian target Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen.

Hasil penelitian ini sangat penting untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam rangka pencapaian kinerja khususnya untuk kegiatan PTSL. Selanjutnya dari hasil penelitian tersebut dapat digali dan dikembangkan upaya-upaya untuk mempertahankan motivasi kerja yang tinggi serta mengembangkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang positif. Motivasi kerja yang tinggi berkaitan dengan produktivitas karyawan agar dapat memenuhi target yang ditentukan. Mengingat pencapaian target kegiatan menjadi tolok ukur keberhasilan, maka diperlukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap tingkat produktivitas dan prestasi kerja.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Tinjauan Teoritis

Kata kepemimpinan diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *leadership*. Dalam kamus Webster, *leadership* berarti: 1) *the position or guidance of a leader*, 2) *the ability to lead*, 3) *the leaders of a group*. Pengertian kepemimpinan menurut beberapa pakar adalah sebagai berikut. Menurut George R. Terry, kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas dalam memengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Robert Dubin, kepemimpinan merupakan aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan. Dan menurut Ralph M. Stogdill kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan (Sedarmayanti, 2016).

Untuk membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin, maka para ahli menggunakan pendekatan perilaku kepemimpinan. Pada dasarnya pendekatan perilaku kepemimpinan menitikberatkan pada aspek fungsi kepemimpinan (*leadership function*) dan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Aspek fungsi kepemimpinan adalah fungsi-fungsi yang mendukung tercapainya tujuan melalui tim yang efektif. Sedangkan aspek gaya kepemimpinan merupakan model kepemimpinan yang menerapkan fungsi kepemimpinan (Sule & Saefullah, 2017).

Definisi gaya kepemimpinan adalah sekumpulan karakter yang dimiliki pemimpin dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi atau dapat dimaknai sebagai pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin dari suatu organisasi. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung atau tidak langsung kemampuan seorang pemimpin terhadap untuk memengaruhi kinerja karyawannya. Kekuatan gaya kepemimpinan seseorang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin (Rivai & Sagala, 2014).

Gaya kepemimpinan apabila dikaitkan dengan motivasi kerja karyawan terbagi atas 4 kelompok sebagai berikut:

“**Pertama**, gaya kepemimpinan yang berkesan administrator. Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan terlalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif serta tampak takut untuk mengambil risiko dengan tujuan utama mencari aman. **Kedua**, gaya kepemimpinan analitis. Dalam gaya kepemimpinan ini, pembuatan keputusan biasanya didasarkan pada proses analisis terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. **Ketiga**, gaya kepemimpinan asertif. Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai pengendalian personal yang besar serta lebih terbuka pada penyelesaian konflik dan kritik. **Keempat**, gaya kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneur*). Gaya kepemimpinan ini sangat memberi perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang menekankan pada kebutuhan akan kerjasama (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007)”.

Gaya kepemimpinan yang tepat dapat berjalan dengan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif, dijelaskan oleh Sule dan Saefullah (2017: 258) adalah gaya kepemimpinan yang mampu membawa anggotanya untuk bersama-sama mencapai tujuan. Dalam hal ini pemimpin akan melakukan pendekatan perilaku seperti pendelegasian kewenangan, bentuk komunikasi, dan pemberian motivasi.

Pengertian budaya dikaitkan dengan organisasi, menurut Wibowo (2016: 8) adalah nilai-nilai yang menjadi acuan dalam suatu organisasi bagi sekelompok orang untuk melakukan interaksi. Seperangkat nilai dalam budaya organisasi telah tertanam sejak lama yang disebut dengan akar budaya organisasi. Akar budaya organisasi itu sendiri merupakan serangkaian karakteristik inti yang secara kolektif dihargai oleh semua anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri sifat-sifat, unsur atau elemen budaya organisasi (Wibowo, 2016).

Wibowo (2016) menjelaskan bahwa suatu organisasi secara umum memiliki budaya dominan (*dominant culture*) sebagai suatu bentuk pengakuan dari para anggota organisasi menerima nilai-nilai inti (*core values*) saat mereka secara sadar melaksanakan nilai-nilai tersebut untuk kemudian dikerahkan dalam mencapai tujuan organisasi. Greenberg dan Baron (2003) menyebutkan nilai-nilai inti yang umumnya terdapat di dalam organisasi meliputi: (a) sensitivitas pada kebutuhan pelanggan, (b) gagasan baru dari pimpinan dan pekerja, (c) kesediaan menerima risiko, (d) nilai dasar individu, (e) keterbukaan opsi komunikasi, (f) persahabatan dan keserasian pekerja (Wibowo, 2016).

Untuk memahami bagaimana budaya organisasi berjalan, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki mengungkapkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

- Dalam suatu perusahaan terdapat beberapa budaya organisasi tetapi hanya satu yang merupakan *dominant culture* dari beberapa *sub culture* berbeda.
- Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu
- Semua budaya organisasi mempunyai aspek positif dan negatif (Wibowo, 2016).

Dalam dunia kerja sesungguhnya terdapat banyak tipe dan dimensi konsep. Meski demikian harus terdapat konsep penting yang dapat diterapkan yaitu *person-organizational fit*. Organisasi yang dapat mewujudkan tingkatan ini berarti dapat menyelaraskan nilai-nilai pribadi masing-masing karyawan dengan budaya organisasi. Apabila karyawan merasa cocok dengan nilai-nilai organisasi, maka mereka akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan tidak stres dalam tugas sehari-hari serta merasakan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap atasan mereka (Wibowo, 2016).

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Ada beberapa macam rumusan untuk istilah motivasi. Motivasi karyawan (*employee motivation*) adalah kesediaan melaksanakan upaya tinggi untuk

mencapai tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, dalam memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins & Judge, 2014).

Menurut Luthans (2012) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau merupakan suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Apabila tidak ada lingkungan yang kondusif, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun (Luthans, 2012). Penelitian sebelumnya mengenai motivasi kerja juga mengatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Dikatakan juga bahwa motivasi merupakan faktor dominan yang memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi kerja dengan kinerja karyawan juga berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga semakin tinggi.

Selain itu, faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan di antaranya motivasi dan kepuasan. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya. Tetapi, dalam banyak hal, hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien (Robbins & Judge, 2014).

2.2 Penelitian Sebelumnya

Penelitian dengan tema PTSL sebelumnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dengan judul "Korelasi Kinerja Pegawai Terhadap Keberhasilan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) Tahun 2017 Di Kantor Pertanahan Kabupaten Semarang". Dalam penelitian tersebut diungkapkan bahwa pelaksanaan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) Tahun 2017 di Kantor Pertanahan Kabupaten Semarang berhasil menyelesaikan seluruh target 50.000 bidang dengan pencapaian realisasi 100%. Salah satu faktor yang berperan dalam akselerasi PTSL berkaitan dengan sumber daya manusia, dalam hal ini fokus pada kinerja pegawai (Pratiwi, 2018).

Penelitian tersebut menekankan pada pengaruh faktor tunggal berupa kinerja pegawai (prestasi kerja) baik secara kualitas maupun kuantitas terhadap target PTSL. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kinerja pegawai terhadap keberhasilan pelaksanaan PTSL Tahun 2017 di Kantor Pertanahan Kabupaten Semarang. Kinerja pegawai berkorelasi positif terhadap keberhasilan PTSL, jika faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai ditingkatkan. Penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan dalam rangka pencapaian target PTSL dengan lokasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Dengan demikian posisi penelitian saat ini terhadap penelitian terdahulu adalah sebagai penguat yang menyatakan bahwa faktor motivasi karyawan merupakan modal dasar untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khasanah, *dkk* membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan yang lebih baik maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang meningkat akan memacu karyawan untuk menyelesaikan target pekerjaan. Hasil penelitian tersebut relevan dengan penelitian saat ini yaitu menggunakan variabel gaya kepemimpinan untuk diuji pengaruhnya terhadap motivasi karyawan dalam rangka tugas-tugas kegiatan PTSL (Khasanah, *et al*, 2016).

Sejalan dengan penelitian di atas, Rambe mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di

lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen. Berdasarkan analisis persamaan regresi dari data penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa koefisien regresi variabel kepemimpinan bernilai positif. Ini berarti semakin baik kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai. Sebaliknya, pelaksanaan kepemimpinan yang kurang baik akan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai. Pada variabel motivasi kerja terdapat pengaruh yang sangat erat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan persamaan regresi adalah koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai positif yang berarti semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai (Rambe, 2016).

Hasil analisis yang dilakukan Anamta membuktikan bahwa kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan pada PT. Kebon Agung di Pati mengungkapkan bahwa kecakapan dalam memimpin bawahan, kemampuan menguasai bidang tugas, membimbing karyawan dan melakukan pendekatan kepada karyawan sangat penting dalam memberikan motivasi kepada karyawan (Anamta, 2015).

Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang kuat dan nyata terhadap motivasi diungkapkan dalam hasil penelitian Irianti dan Utami (Irianti & Utami, 2012). Sedangkan Maulidar, *et. Al* menyebutkan kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja (Maulidar & Yunus, 2012). Demikian pula dengan pendapat Wahyuningsih, yang menyatakan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi berpengaruh terhadap motivasi kerja (Wahyuningsih, *et al*, 2013).

Penelitian terkait budaya organisasi dan motivasi kerja antara lain dilakukan oleh Kultsum yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi yang berjalan dengan baik akan memberikan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan (Kultsum, 2017).

Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diteliti oleh Lina dengan menggunakan analisis regresi. Hasil dari analisis tersebut adalah bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Lina, 2014). Hal yang sama mengenai variabel tersebut adalah hasil penelitian dari Yunanto yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja (Yunanto, 2014).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanasi. Dalam penelitian ini yang menjadi subyek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen berjumlah 83 orang yang terdiri dari Kepala Sub Seksi atau Kepala Urusan, Pelaksana atau staf dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) yang terlibat dalam kegiatan PTSL.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dan observasi. Jawaban yang tersedia di dalam kuesioner menggunakan teknik skala *Likert*. Seluruh pertanyaan untuk setiap indikator harus dijawab oleh responden. Pilihan jawaban untuk responden tersebut adalah sebagai berikut:

- STS : Sangat Tidak Setuju (nilai = 1)
- TS : Tidak Setuju (nilai = 2)

- KS : Kurang Setuju (nilai = 3)
- S : Setuju (nilai = 4)
- SS : Sangat Setuju (nilai = 5)

Dalam penelitian ini, variabel bebas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan variabel terikat adalah motivasi kerja karyawan. Indikator yang digunakan pada gaya kepemimpinan terdiri dari karakter kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan tingkat kepercayaan. Indikator pada budaya organisasi terdiri dari inisiatif individu, integrasi dan dukungan manajemen. Indikator yang digunakan pada variabel dependen ini yaitu motivasi kerja karyawan terdiri dari dukungan sosial, pengakuan prestasi dan ketenangan bekerja.

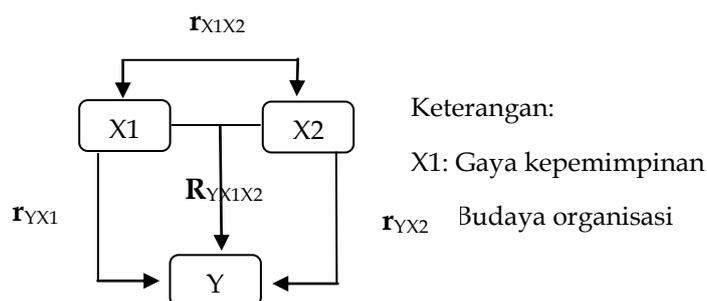
Penelitian ini juga akan meneliti faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi pegawai dengan variabel-variabel sebagai berikut:

1. Budaya organisasi. Merupakan kumpulan nilai-nilai yang berlaku pada suatu organisasi.
2. Gaya kepemimpinan. Merupakan karakter pimpinan yang menggerakkan bawahannya.
3. Motivasi kerja. Merupakan dorongan diri karyawan untuk mencapai hasil/prestasi yang ditargetkan.

Indikator yang digunakan pada masing-masing variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Gaya Kepemimpinan, terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut:
 - Karakter Kepemimpinan. Menunjukkan karakter yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang akan memengaruhi gaya kepemimpinannya dalam organisasi.
 - Kemampuan Komunikasi. Menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam membangun komunikasi kepada semua pihak dalam organisasi.
 - Kepercayaan. Menunjukkan tingkat kepercayaan seorang pemimpin kepada bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- b) Budaya Organisasi, terdiri dari indikator-indikator sebagai berikut:
 - Inisiatif Individu. Menunjukkan nilai-nilai yang berlaku di suatu organisasi yang memberikan kesempatan kepada setiap individu untuk melakukan inisiatif yang dapat membantu kelancaran pekerjaan.
 - Integrasi. Menunjukkan nilai-nilai yang berlaku di suatu organisasi dan mendorong setiap anggotanya untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan.
 - Dukungan Manajemen. Menunjukkan nilai-nilai yang berlaku di suatu organisasi yang didukung oleh manajemen organisasi.

Berdasarkan penentuan variabel dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel bebas serta motivasi kerja pegawai sebagai variabel terikat, maka ditentukan model penelitian pada gambar 1 sebagai berikut (Sugiyono, 2015):



Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian
 Sumber: Diadaptasi dari Sugiyono, 2015, hal. 250

Data kuesioner yang terkumpul kemudian dianalisis dengan uji korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dengan budaya organisasi, variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja dan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Analisis korelasi dilakukan untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel. Hasil perhitungan korelasi akan diperoleh koefisien korelasi yang menggambarkan keeratan hubungan dan signifikansi hubungan tersebut. Jenis analisis korelasi yang digunakan adalah korelasi *Product Moment (Pearson Correlation)*.

Selain analisis korelasi, dilakukan juga analisis regresi untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Analisis regresi bertujuan untuk meramalkan suatu nilai variabel dependen, dalam hal ini adalah motivasi kerja, yang diakibatkan perubahan dari variabel independen dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear yaitu mencari hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen menggunakan persamaan linear.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen selain melaksanakan tugas pelayanan rutin pertanahan juga melaksanakan program strategis yaitu Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Target kegiatan PTSL pada tahun 2018 adalah sebesar 68.750 bidang tanah (Ahmad, 2018). Sedangkan pada tahun 2017 Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen mendapat target 50.000 bidang yang telah diselesaikan seluruhnya sebanyak 50.000 bidang. Jumlah bidang tanah yang harus didaftarkan melalui program PTSL pada akhirnya adalah penerbitan sertifikat tanah yang diserahkan kepada pemilik bidang tanah.

Kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT). Pekerjaan pengumpulan data fisik dilakukan oleh pegawai atau petugas yang mempunyai latar belakang survei pengukuran dan pemetaan serta oleh pihak ketiga. Sedangkan pekerjaan pengumpulan data yuridis dilakukan oleh pegawai di dalam struktur Seksi Hubungan Hukum Pertanahan dan dibantu oleh pegawai dari seksi teknis lainnya.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan petugas, pengumpulan data fisik dan yuridis dilakukan sesuai standar yang ditentukan dalam petunjuk teknis. Penyelesaian pekerjaan baik yang dilakukan secara swakelola oleh ASN maupun pihak ketiga berdasarkan jadwal waktu yang ketat. Untuk mencapai target yang dibebankan, petugas

dalam tim adjudikasi harus bekerja keras yang dibuktikan dengan bekerja hingga larut malam setiap hari dan dalam seminggu bekerja hingga sabtu.

Hasil uji korelasi terhadap variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Uji Korelasi antara Variabel Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja

No.	Variabel 1	Variabel 2	Nilai Korelasi (r)	Nilai Signifikansi Pada Level 0,01
1.	Gaya Kepemimpinan	Budaya Organisasi	0,655	Signifikan
2.	Gaya Kepemimpinan	Motivasi Kerja	0,726	Signifikan
3.	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja	0,795	Signifikan

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel di atas uji korelasi tertinggi adalah hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi kerja yaitu sebesar 0,795 dan signifikan pada level 0,01. Hasil korelasi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi paling berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Di dalam budaya organisasi terdapat indikator-indikator meliputi inisiatif individu, integrasi dan dukungan manajemen yang berpengaruh terhadap hubungan kerja. Dikaitkan dengan hasil uji korelasi, budaya organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inisiatif dalam rangka kelancaran pekerjaan. Budaya organisasi berupa integrasi kegiatan operasional PTSL memberikan motivasi kerja karyawan karena arah kegiatan yang jelas dan tidak sia-sia. Sedangkan pengaruh budaya organisasi berupa dukungan manajemen terhadap motivasi kerja pada karyawan karena memberikan kejelasan dan kenyamanan bekerja.

Uji korelasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,726 dan signifikan pada level 0,01. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang meliputi karakter kepemimpinan, kemampuan komunikasi dan kepercayaan sangat menentukan motivasi kerja karyawan. Pimpinan Kantor Pertanahan telah sukses dalam memengaruhi dan memotivasi dengan gaya kepemimpinan yang mengajak (*attempted leadership*) sehingga karyawan bersedia melaksanakan pekerjaan dan target PTSL dapat tercapai.

Uji korelasi gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,655 dan signifikan pada level 0,01. Hasil korelasi ini adalah yang terkecil dibandingkan dua hubungan variabel sebelumnya karena pengaruh pergantian pimpinan organisasi. Secara keseluruhan jajaran pimpinan organisasi tidak mengubah budaya organisasi secara umum sehingga dapat menciptakan situasi kantor yang kondusif bagi seluruh karyawan.

Pengujian berikutnya adalah untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja. Hasil yang diperoleh dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Uji Korelasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

		Y	X1	X2
Y	<i>Pearson Correlation</i>	1	.726*	.795*
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.0001	.0001
	N	83	83	83
X1	<i>Pearson Correlation</i>	.726*	1	.655*
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.0001		.0001
	N	83	83	83
X2	<i>Pearson Correlation</i>	.795*	.655*	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.0001	.0001	
	N	83	83	83

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian, 2018

Berdasarkan tabel di atas, terdapat nilai korelasi sebesar 0,726 untuk gaya kepemimpinan (X1) terhadap motivasi kerja (Y). Nilai 0,795 untuk budaya organisasi (X2) terhadap motivasi kerja (Y), dan nilai 0,655 untuk gaya kepemimpinan (X1) terhadap budaya organisasi (X2). Nilai korelasi tersebut sama dengan nilai korelasi dari pengujian statistik pada masing-masing variabel. Keseluruhan nilai korelasi gabungan tersebut sama dengan korelasi yang dilakukan secara terpisah yaitu signifikan pada level 0,01.

Uji korelasi tersebut di atas dilanjutkan dengan analisis regresi untuk gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Y = 0,227 + 0,398X1 + 0,521X2$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut:

- Konstanta sebesar 0,227 menunjukkan besarnya variabel motivasi kerja karyawan jika gaya kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) sebesar 0 (nol).
- Variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai positif sebesar 0,398. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan sebesar 0,398 apabila variabel budaya organisasi tetap.
- Variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai positif sebesar 0,521. Hal ini menyatakan bahwa setiap satuan variabel budaya organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan sebesar 0,521 apabila variabel gaya kepemimpinan tetap.

Analisis regresi di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan gaya kepemimpinan dalam peningkatan motivasi kerja karyawan. Hal tersebut karena budaya organisasi memiliki sentuhan pribadi yang lebih kuat seperti solidaritas, saling membantu, dan mengingatkan serta memberikan apresiasi yang dilakukan secara bersama-sama dengan pola pimpinan terhadap karyawan dan sesama karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan yang diterima secara positif oleh karyawan hanya bersifat satu arah yaitu dari pimpinan kepada karyawan.

Peran gaya kepemimpinan yang efektif terhadap penyelesaian pekerjaan PTSL adalah sebagai berikut:

- Menerapkan manajemen konflik.

2. Menerapkan prinsip keterbukaan dalam setiap pelaksanaan kegiatan.
3. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan kreativitas.
4. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Konflik internal dalam pelaksanaan kegiatan PTSL secara umum disebabkan kurangnya koordinasi dalam pekerjaan lapang dan relatif tidak mengganggu kegiatan secara keseluruhan. Meskipun demikian, konflik tersebut berhasil diatasi melalui pendekatan kasus per kasus mengingat konflik bersifat terbatas. Dalam kasus tertentu, apabila konflik yang terjadi masuk dalam konflik antar pribadi, maka penyelesaian konflik yang dilakukan adalah dengan pendekatan humanis ke pihak-pihak yang terkait. Demikian pula dengan konflik karena perbedaan pandangan dalam pelaksanaan kegiatan maka dilakukan pemetaan masalah dan dilakukan musyawarah. Pilihan pemecahan konflik adalah dengan pola *win-win solution* yaitu semua pihak tidak ada yang merasa dikalahkan.

Wahyudi mengungkapkan bahwa untuk mengatasi konflik dapat dilakukan dengan manajemen konflik. Manajemen konflik berperan untuk menjaga konflik berada dalam kondisi optimal, yaitu sebagaimana disebutkan dalam ciri konflik yang positif. Bila konflik terlalu rendah performa organisasi mengalami kondisi stagnan, tidak berkembang dan bahkan cenderung menuju penurunan performa. Sebaliknya apabila konflik terlalu tinggi menyebabkan terjadinya kondisi yang mengganggu performa organisasi (Wahyudi, 2017).

Keterbukaan merupakan salah satu ciri gaya kepemimpinan asertif yang disukai oleh karyawan (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007). Dalam kegiatan PTSL, penerapan prinsip keterbukaan telah dilakukan oleh pimpinan organisasi dengan cara memberikan informasi mengenai hak dan kewajiban karyawan serta target kegiatan baik secara parsial maupun keseluruhan. Pemberian informasi disampaikan dalam bentuk formal seperti rapat koordinasi atau secara informal dalam bentuk pertemuan individu.

Prinsip keterbukaan dapat dikaitkan dengan penerapan manajemen konflik. Konflik internal yang terjadi dapat diselesaikan dengan tanpa memihak dan bersifat terbuka. Pimpinan organisasi memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang terlibat untuk menyampaikan aspirasi dan selanjutnya mengajak musyawarah tanpa ada yang ditutupi. Hal ini memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada semua pihak yang terlibat sehingga konflik internal dapat segera diselesaikan. Secara umum konflik terjadi dalam tim satgas dan dapat diselesaikan secara internal. Selama pelaksanaan kegiatan PTSL tidak ada konflik yang tidak bisa diselesaikan di tingkat tim satgas sehingga tidak memerlukan penyelesaian di tingkat organisasi.

Pimpinan organisasi memberi kesempatan kepada karyawan untuk melakukan kreativitas apabila bertujuan untuk meningkatkan kinerja kantor dan tidak melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku. Bentuk kreativitas tersebut lebih bersifat taktis untuk mempercepat pekerjaan atau menghilangkan hambatan sedini mungkin. Sebagai contoh adalah pengaturan jadwal pengambilan data pada lokasi dusun yang telah terlebih dahulu memiliki kesiapan pengumpulan berkas.

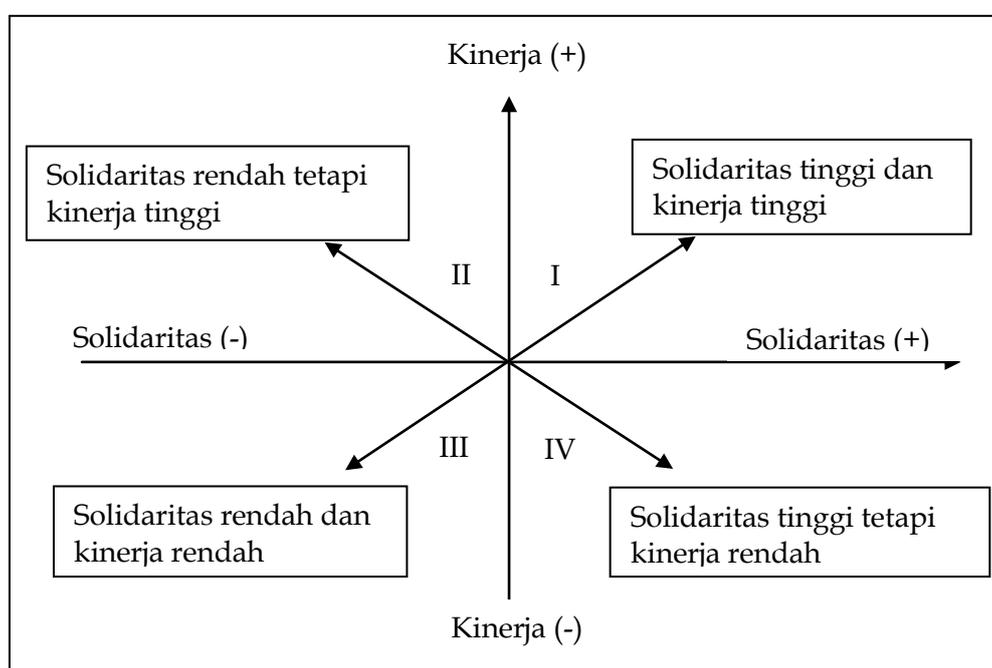
Penghargaan diberikan kepada karyawan organisasi yang berhasil melakukan pencapaian kinerja dengan baik. Pemberian penghargaan tersebut tidak dalam bentuk materi tetapi berupa pengakuan secara lisan dalam setiap pertemuan atau rapat. Melalui cara tersebut karyawan menjadi termotivasi untuk tetap bekerja secara profesional.

Salah satu budaya organisasi yang berkembang di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah terwujudnya solidaritas antar karyawan sehingga memberikan motivasi kerja yang kuat bagi karyawan untuk menyelesaikan target sesuai rencana. Penyelesaian target PTSL sebesar 100%, berupa pemberian sertifikat sebanyak 50.000 bidang pada Tahun Anggaran 2017 dan 68.750 bidang pada Tahun Anggaran 2018. Pencapaian target kegiatan tersebut menunjukkan bahwa adanya motivasi kerja karyawan yang tinggi berkat solidaritas karyawan yang kuat.

Pengertian solidaritas menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Online adalah sifat (perasaan) solider; sifat satu rasa (senasib dan sebagainya); perasaan setia kawan. Sedangkan pengertian kinerja menurut Fahmi adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi dalam suatu periode waktu. Solidaritas dan kinerja dapat dihubungkan dalam suatu diagram yang menunjukkan variasi pola hubungan antara keduanya (Fahmi, 2018).

Bentuk yang ideal adalah solidaritas tinggi dan kinerja tinggi. Kinerja tinggi menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai atau melebihi target yang ditentukan. Sedangkan budaya organisasi yang tinggi perlu diciptakan agar kontinuitas motivasi kerja dapat dipertahankan. Variasi pola hubungan antara solidaritas dan kinerja lainnya memiliki arah bentuk budaya organisasi yang perlu diciptakan sehingga dapat mencapai pola ideal yaitu solidaritas tinggi dan kinerja tinggi.

Penulis menggambarkan hubungan antara solidaritas dan kinerja seperti pada gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2. Pola Hubungan Solidaritas dan Kinerja

Sumber: Pendapat Penulis

Penjelasan mengenai karakteristik setiap kuadran menurut pendapat penulis adalah sebagai berikut:

1. Solidaritas tinggi dan kinerja tinggi. Kuadran ini merupakan kondisi ideal saat kinerja yang tinggi merupakan hasil dari solidaritas yang dijalankan oleh seluruh karyawan. Solidaritas yang tinggi menghasilkan motivasi kerja karyawan karena merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memberi kesan dipaksakan. Kondisi yang ideal ini harus dapat dipertahankan meski terjadi pergantian pimpinan.
2. Solidaritas rendah dan kinerja tinggi. Meskipun target kegiatan dapat tercapai tetapi solidaritas karyawan harus ditingkatkan. Solidaritas yang rendah muncul apabila pimpinan tidak dapat memelihara solidaritas yang sudah baik atau dapat juga karena mencoba memasukkan nilai-nilai baru yang tidak sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila penurunan solidaritas berlanjut akan berakibat pada penurunan kinerja. Peningkatan solidaritas sebaiknya dilakukan dengan memerhatikan tahapan kegiatan untuk memperoleh kondisi yang ideal yaitu kondisi di kuadran I.

3. Solidaritas tinggi dan kinerja rendah. Budaya organisasi pada kuadran ini sudah mampu melahirkan solidaritas yang tinggi tetapi kinerja masih rendah. Hal ini umum terjadi apabila terdapat pergantian pimpinan dan pimpinan baru tidak dapat mengontrol kegiatan karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan rendah. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka solidaritas karyawan akan menurun karena karyawan cenderung tidak produktif dan asal kerja. Kondisi ini harus segera diubah melalui penugasan yang jelas dan pengawasan sasaran kinerja agar sesuai target.
4. Solidaritas rendah dan kinerja rendah. Pada kuadran ini kondisi yang terjadi adalah solidaritas karyawan lemah dan kinerja karyawan juga menjadi rendah. Kondisi ini adalah yang paling lemah yaitu tidak ada kerjasama dan koordinasi di dalam organisasi dan berdampak pada kinerja yang rendah serta gagal mencapai target. Untuk menjadi kondisi ideal memerlukan usaha keras dari semua pihak agar dapat menciptakan solidaritas karyawan yang kuat dan hasil kinerja tinggi sesuai target.

Kondisi yang terjadi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah terdapat solidaritas tinggi dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan pencapaian target sebesar 100% untuk kegiatan PTSL pada Tahun Anggaran 2017 dan 2018. Pencapaian tersebut diperoleh melalui kerja karyawan yang penuh semangat. Penggantian kepala Kantor Pertanahan pada tahun 2018 tidak menyebabkan perubahan budaya organisasi sehingga solidaritas yang tinggi dapat dipertahankan dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Salah satu potensi yang dapat memengaruhi tingkat solidaritas dan kinerja adalah konflik internal. Potensi konflik di dalam pelaksanaan PTSL dapat berupa konflik yang bersifat positif dan bersifat negatif. Ciri-ciri konflik yang bersifat positif adalah mempunyai karakteristik, inovatif, kritis terhadap intern organisasi, tanggap terhadap perubahan, kreatif dan cepat beradaptasi terhadap perkembangan lingkungan. Sedangkan konflik negatif adalah tuntutan yang terlalu tinggi sehingga menimbulkan pertentangan terbuka, lingkungan kondusif dalam organisasi terganggu serta pemboikotan kegiatan secara tidak langsung.

Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam menciptakan motivasi kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen berdasarkan kriteria dari Purnomo dan Zulkieflimansyah termasuk dalam kategori gaya kepemimpinan asertif. Karakter dari gaya kepemimpinan tersebut dapat dilihat dari sikap dan perilaku pimpinan yang menekankan target pencapaian PTSL dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Selain itu jajaran pimpinan di dalam lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen menerapkan pengendalian personal yang besar serta terbuka pada penyelesaian konflik dan kritik (Purnomo & Zulkieflimansyah, 2007).

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen juga menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu ketika terjadi pergantian pimpinan, maka pimpinan baru menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi yang telah berjalan dengan baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sule dan Saefullah bahwa gaya kepemimpinan efektif dapat membawa karyawannya secara bersama-sama mencapai tujuan (Sule & Saefullah, 2017). Prinsip gaya kepemimpinan efektif adalah menggunakan pendekatan perilaku dan komunikasi yang baik dari pimpinan kepada karyawan. Penerapan prinsip gaya kepemimpinan efektif telah dilakukan oleh dua Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen yang menduduki jabatan dan sebelumnya. Meskipun karakter kedua pimpinan tersebut mempunyai karakter yang berbeda tetapi secara prinsip dapat secara efektif mengajak karyawan mencapai tujuan dengan baik.

Tercapainya kinerja yang baik di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen tidak terlepas dari budaya organisasi yang berlaku di kantor tersebut. Hal ini sesuai dengan

pendapat Wibowo (2016) bahwa terdapat budaya dominan (*dominant culture*) yang memengaruhi setiap anggota organisasi menerima nilai-nilai inti (*core values*). Bentuk nilai-nilai inti yang berlaku di Kantor Pertanahan adalah adanya persahabatan dan keserasian pekerja, keterbukaan komunikasi dan kreativitas bagi semua karyawan. Dengan adanya budaya organisasi tersebut, setiap anggota karyawan di Kantor Pertanahan akan merasa nyaman dalam bekerja. Budaya organisasi di kantor merupakan gabungan dari nilai-nilai lama dan nilai-nilai baru yang dibawa oleh pimpinan baru.

Kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen akan terus berlanjut sampai seluruh bidang tanah di wilayah Kabupaten Kebumen berhasil didaftarkan. Target kegiatan PTSL masih tetap besar sehingga membutuhkan manajemen kegiatan yang baik. Seperti ditemukan dalam penelitian ini, bahwa perpaduan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang baik akan memengaruhi motivasi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target serta menciptakan solidaritas yang kuat. Solidaritas yang kuat antara pimpinan dan karyawan akan memberikan kondisi kerja yang nyaman dan meminimalisir konflik di dalam tubuh organisasi dalam jangka waktu lama.

5. PENUTUP

Hasil analisis data dan berdasarkan observasi di Kantor Pertanahan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen mencapai target PTSL sebesar 100% untuk penerbitan dan pembagian sertifikat sebanyak 50.000 bidang pada tahun 2017 dan 68.750 bidang pada tahun 2018. Keberhasilan tersebut tercapai antara lain karena faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja.

Pengaruh hubungan antar variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja diukur dengan uji korelasi antar variabel tersebut. Hasil uji korelasi tertinggi adalah budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan yaitu sebesar 0,795. Sedangkan korelasi gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,726 dan korelasi gaya kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebesar 0,655. Keseluruhan uji korelasi tersebut signifikan pada level 0,01.

Variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Persamaan regresi dari hasil uji statistik tersebut adalah:

$$Y = 0,227 + 0,398X_1 + 0,521X_2$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh lebih besar daripada gaya kepemimpinan dalam menghasilkan motivasi kerja.

Budaya organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen memberikan dampak positif bagi motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan kegiatan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL). Bentuk budaya organisasi yang berhasil membawa dampak positif tersebut adalah menciptakan solidaritas yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Gaya kepemimpinan yang berhasil diterapkan oleh pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen adalah dengan menerapkan manajemen konflik, memberikan perintah yang jelas dan langsung, memberikan motivasi yang menggerakkan karyawan dan memberikan suasana yang kondusif. Pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen berhasil menangani konflik internal melalui penyelesaian kasus per kasus dan pendekatan humanis.

Kombinasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dijalankan dengan prinsip keterbukaan. Prinsip keterbukaan yang diterapkan di Kantor Pertanahan Kabupaten

Kebumen adalah memberikan informasi mengenai hak dan kewajiban karyawan serta target kegiatan baik secara parsial maupun keseluruhan.

Kreativitas karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen diberi tempat apabila bertujuan untuk meningkatkan kinerja kantor dan tidak melanggar peraturan dan ketentuan yang berlaku. Penghargaan diberikan kepada karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen yang berkinerja baik agar dapat tetap termotivasi dalam bekerja secara profesional.

Berdasarkan hasil penelitian ini disampaikan saran sebagai berikut : Pejabat Administrasi dan pejabat Pengawas di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen harus terus menerapkan gaya kepemimpinan yang telah berjalan efektif yaitu melalui bentuk keteladanan dalam bertindak dan berkomunikasi. Budaya organisasi yang telah berjalan baik di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen agar tetap dipertahankan. Meskipun demikian, apabila terdapat perubahan kondisi yang disebabkan tuntutan target kegiatan, maka diperlukan penyesuaian dan optimalisasi budaya organisasi agar tetap dapat menciptakan solidaritas yang kuat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Penelitian lebih lanjut mengenai gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* perlu dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2018). Proses Sertifikat Tanah di Kebumen Butuh 200 Tahun. Retrieved from http://www.kebumenekspres.com/2018/09/proses-sertifikat-tanah-di-kebumen_25.html
- Anamta, O. D. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Kebon Agung di Pati*. Universitas Dian Nuswantoro, Semarang.
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja, Teori, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Irianti, M. T. F., & Utami, S. S. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6(1), 82-94.
- Khasanah, U., Hasiholan, L., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. New March Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trasti Global Konverta. *Journal of Business Studies*, 2(2), 121-132.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: CV. Andi.
- Maulidar, S. M., & Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 1-20.
- Pratiwi, W. O. R. (2018). *Korelasi Kinerja Pegawai terhadap Keberhasilan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) Tahun 2017 di Kantor Pertanahan Kabupaten Semarang*. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN, Yogyakarta.
- Purnomo, S. H., & Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rambe, A. R. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*

Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen.
Universitas Terbuka.

- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik* (3rd ed.). Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Revisi). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2017). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Wahyudi. (2017). *Manajemen Konflik dan Stres*. Jakarta: Alfabeta.
- Wahyuningsih, S., Rahayu, B., & Sri, I. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta. *Manajemen Bisnis Syariah, 1/Th VIII*.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yunanto, A. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai BKD Klaten. *Advance, 1(2)*.