

**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI
TERHADAP PERSEPSI IMPLEMENTASI *NEW PUBLIC MANAGEMENT*
PADA BIROKRASI PERTANAHAN
(Studi di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Sebutan Sarjana Terapan
di Bidang Pertanahan pada Program Studi Diploma IV Pertanahan



Disusun Oleh:

AULIA ANJANI SUGIARTO

NIT. 22314002

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL
POLITEKNIK AGRARIA STPN
2026**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work culture and employee competence on perceptions regarding the implementation of New Public Management within the land administration bureaucracy, focusing on the Magelang Regency Land Office. The study employed a quantitative method using a survey approach, involving 36 respondents out of 60 civil servants (PNS) at the Magelang Regency Land Office; the number of respondents was determined based on the number of returned questionnaires that met the criteria for analysis. Data collection was conducted by distributing a questionnaire using a Likert scale, while data analysis employed the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method using the SmartPLS 4 software. The results of the study indicate that work culture has a positive and significant effect on the perception of implementation of NPM, with a path coefficient of 0.410, a t-statistic of 2.917, and a p-value of 0.002. Employee competence has a positive and significant effect on work culture, with a path coefficient of 0.568, a t-statistic of 6.379, and a p-value of 0.001. Furthermore, employee competence also has a positive and significant effect on the perception of implementation of NPM, with a path coefficient of 0.330, a t-statistic of 1.951, and a p-value of 0.026 in a one-tailed test. The research findings indicate that strengthening work culture and enhancing employee competencies are factors that play a role in supporting the implementation of NPM principles in the land administration bureaucracy. Therefore, improving NPM implementation must be supported by strengthening organizational work values and behaviors, as well as the continuous development of employee competencies.

Keywords: Employee Competence, Land Administration Bureaucracy, New Public Management, Work Culture

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
MOTTO	iii
KATA PENGANTAR	v
ABSTRACT.....	vii
INTISARI.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
BAB II.....	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Kajian Literatur	8
B. Kajian Teoritik	13
C. Kerangka Pemikiran.....	19
D. Pengembangan Hipotesis	22
BAB III	26
METODE PENELITIAN.....	26
A. Format Penelitian	26
B. Lokasi atau Obyek Penelitian	26
C. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	26
D. Definisi Operasional Konsep atau Variabel	28
E. Jenis, Sumber, dan Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Analisis Data	33
BAB IV	39
GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	39
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	39
B. Deskripsi Data Responden	46

C. Statistik Deskriptif	52
BAB V.....	61
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Analisis <i>Outer Model</i>	61
B. Analisis <i>Inner Model</i>	70
C. Uji Hipotesis	72
D. Pembahasan.....	75
BAB VI	86
PENUTUP.....	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	95

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Badan Pertanahan Nasional (BPN) merupakan lembaga pemerintah yang memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang pertanahan sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 177 Tahun 2024 tentang Badan Pertanahan Nasional. Dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, BPN merupakan bagian dari Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), yaitu kementerian yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang serta membantu Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan negara. Melalui tugas tersebut, Kementerian ATR/BPN menyelenggarakan pelayanan publik di bidang pertanahan sebagai wujud pelaksanaan fungsi pemerintahan untuk memberikan kepastian hukum, perlindungan hak atas tanah, dan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam konteks administrasi pertanahan, kualitas pelayanan publik menjadi aspek yang sangat penting karena menyangkut kepastian hukum hak atas tanah. Kebutuhan masyarakat terhadap legalitas hak atas tanah semakin meningkat seiring dengan berkembangnya pembangunan fisik, pertumbuhan penduduk, dan mobilitas masyarakat (Safitri dkk., 2025). Oleh karena itu, pelaksanaan pelayanan administrasi pertanahan seperti penerbitan sertipikat tanah, pengurusan peralihan hak (balik nama), hingga penyelesaian sengketa pertanahan, harus dilakukan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Namun, dalam kenyataannya, penyelenggaraan pelayanan pertanahan masih menghadapi berbagai kendala dan keluhan masyarakat, terutama terkait prosedur, perilaku aparatur, ketepatan waktu, dan biaya pelayanan (Medja dkk., 2020). Kondisi tersebut juga tercermin dalam Laporan Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang Tahun 2025, yang menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat terealisasi sebesar 16,11 dari target 17 indeks (94,76%). Selain itu, beberapa layanan belum mencapai target dan masih terdapat kendala berupa keterbatasan tenaga pengukur, belum optimalnya cakupan sertifikasi tanah, belum

tersedianya RDTR, serta belum terintegrasinya basis data antara Kementerian ATR/BPN dan pemerintah daerah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun berbagai capaian telah diraih, masih terdapat ruang untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Berbagai keluhan tersebut menunjukkan bahwa persoalan layanan pertanahan tidak hanya bersifat internal, tetapi juga dipengaruhi oleh perkembangan kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap layanan pertanahan. Kondisi tersebut mendorong Kantor Pertanahan ATR/BPN untuk melakukan berbagai upaya perbaikan agar pelayanan yang diberikan menjadi lebih transparan, efisien, dan mudah diakses. Dalam konteks tersebut, Badan Pertanahan Nasional (BPN) memiliki peran penting dalam pengelolaan dan pelayanan pertanahan yang harus dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan, terutama dalam penerbitan sertipikat dan layanan pertanahan lainnya (Ramadhini & Kusbandrijo, 2025).

Dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan publik, pemerintah mengeluarkan kebijakan reformasi birokrasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk memperbaiki sistem pemerintahan, terutama dalam kelembagaan, prosedur kerja, dan kualitas aparatur, agar pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih baik (Wulan & Mustam, 2017). Sejumlah prinsip birokrasi dinilai masih relevan untuk diterapkan dalam lembaga pelayanan publik, antara lain adanya standar kerja dan pembagian tugas yang jelas, penerapan objektivitas dan netralitas, penguatan profesionalitas serta loyalitas aparatur, serta penggunaan sistem prestasi kerja sebagai dasar pengembangan karier pegawai (Wibowo & Kertati, 2022).

Sejalan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, berbagai instansi pemerintah mulai mengadopsi pendekatan manajemen publik yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan melalui konsep NPM. Penerapan prinsip-prinsip NPM menekankan pentingnya efisiensi, orientasi pada hasil, peningkatan kualitas pelayanan, akuntabilitas, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat (Novienty & Febiayu, 2025). Dalam konteks pertanahan, sejumlah kebijakan dan inovasi pelayanan, seperti Sertipikat Tanah Elektronik,

digitalisasi warkah, loket layanan digital, dan layanan prioritas, dapat dipahami sebagai instrumen yang berpotensi mendukung prinsip-prinsip tersebut. Digitalisasi layanan dan warkah, misalnya, dapat dikaitkan dengan upaya meningkatkan efisiensi proses dan efektivitas pelayanan, sedangkan layanan prioritas mencerminkan orientasi pada peningkatan kualitas dan responsivitas pelayanan kepada masyarakat. Namun demikian, keberadaan inovasi tersebut tidak secara otomatis menunjukkan bahwa prinsip-prinsip NPM telah terimplementasi secara optimal. Implementasi NPM perlu dilihat lebih lanjut berdasarkan sejauh mana kebijakan dan praktik pelayanan tersebut benar-benar mencerminkan orientasi pada kinerja, efisiensi, kualitas pelayanan, akuntabilitas, dan kepuasan masyarakat.

Namun demikian, implementasi prinsip NPM dalam layanan pertanahan tidak selalu berjalan optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi layanan sangat dipengaruhi oleh faktor internal birokrasi, terutama kesiapan sumber daya manusia, budaya kerja aparatur, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan sistem dan prosedur kerja dengan pendekatan manajerial yang lebih modern. Oleh karena itu, pelaksanaan reformasi birokrasi menuntut aparatur yang memiliki kualifikasi memadai, baik dari sisi keterampilan maupun pengetahuan, untuk mendukung pelaksanaan tugasnya (Hartati, 2020). Selain itu, aparatur juga dituntut untuk memiliki kompetensi sesuai bidangnya serta menunjukkan perilaku profesional sebagai Aparatur Sipil Negara yang berlandaskan pada norma hukum, nilai, budaya yang berlaku, dan prinsip moral yang dianut (Yora dkk., 2025).

Dalam konteks tersebut, budaya kerja menjadi salah satu faktor internal yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Budaya kerja berlandaskan pada nilai-nilai yang membentuk karakter, kebiasaan, dan dorongan perilaku yang berkembang dalam suatu komunitas. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam sikap, tujuan, pandangan, serta tindakan individu yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan (Haeruddin dkk., 2023). Budaya kerja yang positif dapat mendorong kedisiplinan, profesionalisme, dan rasa tanggung jawab aparatur, sehingga berdampak pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Lebih lanjut, budaya organisasi yang kuat dalam lingkungan

pemerintahan mampu mendorong aparaturnya untuk terus memperbaiki kinerja dan meningkatkan kualitas kompetensi yang dimiliki dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi (Yana Rosdiana dkk., 2023).

Budaya birokrasi yang masih didominasi oleh pola kerja hierarkis dan cenderung mempertahankan kebiasaan lama sering menjadi kendala dalam pelaksanaan perubahan maupun pengembangan inovasi di sektor publik. Pola hubungan kerja yang hierarkis serta kecenderungan mempertahankan cara kerja lama menyebabkan aparaturnya kurang terbuka terhadap penerapan paradigma baru yang lebih fleksibel dan berorientasi pada pelayanan (Devi dkk., 2023). Kondisi tersebut menyebabkan proses transformasi organisasi belum dapat berlangsung secara optimal, meskipun telah didukung oleh berbagai kebijakan dan agenda reformasi birokrasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indrawati, 2017) yang menegaskan bahwa adanya berbagai kelemahan dan tantangan dalam budaya kerja sektor publik yang belum sepenuhnya mendukung perubahan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pendekatan manajerial baru yang mampu mendorong perubahan budaya organisasi sekaligus meningkatkan kinerja pelayanan publik, salah satunya melalui pendekatan *New Public Management* (NPM).

New Public Management (NPM) menekankan pengelolaan sektor publik yang berorientasi pada kinerja pelayanan, penyederhanaan birokrasi, penguatan akuntabilitas berbasis hasil, pembagian organisasi ke dalam unit-unit kerja yang lebih fleksibel, efisiensi biaya, serta pemberian keleluasaan bagi manajer dalam mengelola organisasi secara profesional dan kompetitif. Penerapan prinsip-prinsip NPM diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan (Supawanhar dkk., 2024). Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja sektor publik tidak hanya membutuhkan perubahan pada sistem dan prosedur kerja, tetapi juga menuntut adanya pembenahan lingkungan internal organisasi, khususnya dalam aspek budaya organisasi, agar selaras dengan nilai-nilai kinerja, inovasi, dan orientasi pelayanan publik.

Penerapan *New Public Management* (NPM) dalam sektor publik menuntut adanya aparaturnya yang memiliki kompetensi memadai agar prinsip-prinsip

manajerial yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik dapat diimplementasikan secara efektif. Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Mardiosa dkk., 2023). Kompetensi pegawai tidak hanya dipahami sebagai kemampuan teknis dalam menjalankan tugas administratif, tetapi juga mencakup kemampuan digital, keterampilan komunikasi, kemampuan pemecahan masalah (*problem solving*), serta kompetensi etis. Kompetensi pegawai yang tinggi, didukung oleh budaya kerja yang baik, akan memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Kondisi tersebut juga berdampak pada peningkatan prestasi kerja dan kinerja masing-masing pegawai secara berkelanjutan (Irmayanti dkk., 2020).

Temuan penelitian Adilase & Subrata (2022) membuktikan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi tersebut tercermin melalui beberapa indikator utama, meliputi pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai yang dianut, sikap kerja, serta minat individu dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan penerapan *New Public Management* (NPM) dalam sektor publik sangat ditentukan oleh kualitas kompetensi aparatur.

Dalam praktik organisasi, kurangnya kompetensi pegawai dan budaya kerja yang lemah sering menyebabkan kinerja menurun. Kondisi ini pada akhirnya menghambat organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Trijadi Herdajanto, 2025). Kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan etos kerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun dan melaksanakan strategi pengembangan kompetensi pegawai secara terencana dan berkelanjutan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, efisiensi kerja, serta daya saing organisasi secara keseluruhan.

Sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Indikator yang digunakan yaitu pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), keterampilan/kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), dan minat (*interest*) (Adilase & Subrata, 2022).

Semakin tinggi semangat untuk hasil terbaik maka semakin tinggi pula kemampuan profesionalnya. Pegawai yang mempunyai budaya kerja tinggi biasanya diimplementasikan dalam bentuk dedikasi yang tinggi, tanggung jawab, kedisiplinan, kerja sama, ketekunan dalam bekerja, memberikan pelayanan kerja dengan penuh keramahan, bertindak sesuai dengan prosedur kerja, mampu menyesuaikan kerja dengan baik, selalu bersemangat untuk hasil terbaik dan memiliki integritas kepribadian yang tinggi (Yana Rosdiana dkk., 2023).

Konsep *New Public Management* (NPM) berkontribusi dalam mendorong terwujudnya pelayanan publik yang lebih transparan, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Melalui penekanan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan maupun pelaksanaan kebijakan, NPM juga menempatkan kolaborasi antarberbagai pemangku kepentingan sebagai unsur yang penting. Keterlibatan perguruan tinggi, pemerintah, dan organisasi masyarakat sipil dapat mendukung penyusunan kebijakan yang lebih tepat sekaligus meningkatkan efektivitas pelaksanaan program (Supawanhar dkk., 2024). Dengan demikian, kajian mengenai implementasi NPM tidak hanya bermanfaat untuk menilai kinerja organisasi publik, tetapi juga menjadi landasan dalam mewujudkan institusi pemerintahan yang lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Sebagian besar kajian *New Public Management* (NPM) di Indonesia hingga saat ini masih berfokus pada sektor kesehatan, pendidikan, dan pemerintahan daerah (Edward dkk., 2024). Sementara itu, penelitian yang membahas penerapan NPM di bidang pertanahan masih relatif terbatas, padahal sektor ini memiliki peran strategis dalam pembangunan, mendorong investasi, serta memberikan kepastian hukum hak atas tanah. Selain itu, penelitian tentang budaya kerja dan kompetensi pegawai umumnya masih bersifat umum dan belum secara spesifik dikaitkan dengan implementasi NPM di birokrasi pertanahan. Padahal, budaya kerja yang adaptif dan kompetensi pegawai yang memadai merupakan faktor penting dalam mendorong efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, serta inovasi pelayanan publik dalam kerangka NPM. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana budaya kerja dan kompetensi pegawai berperan dalam mendukung implementasi NPM di sektor pertanahan.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini memilih Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang sebagai lokus penelitian karena menunjukkan capaian kinerja organisasi dan inovasi pelayanan publik yang mencerminkan karakteristik NPM. Sepanjang tahun 2025, instansi ini mencatatkan capaian kinerja program strategis yang tinggi, realisasi anggaran yang optimal (KabMagelang, 2026), serta penguatan transparansi melalui inovasi layanan digital Program MATATAN (Mau Tanya Tanah) (KabMagelang, 2025). Dengan demikian, Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang menjadi konteks empiris yang relevan dan strategis untuk mengkaji peran budaya kerja dan kompetensi pegawai dalam mendukung keberhasilan implementasi NPM pada birokrasi pertanahan.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang?
2. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang?
3. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap budaya kerja di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang.

Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis
Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen publik bidang pertanahan, khususnya terkait persepsi implementasi NPM, budaya kerja, dan kompetensi pegawai di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan dan rekomendasi bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang dalam meningkatkan efektivitas implementasi NPM melalui penguatan budaya kerja dan peningkatan kompetensi pegawai.

3. Manfaat Kebijakan

Sebagai bahan pertimbangan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi reformasi birokrasi, khususnya di bidang pertanahan, agar lebih adaptif terhadap tuntutan masyarakat dan perkembangan zaman.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya kerja dan kompetensi pegawai terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 36 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4. Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa setelah dilakukan evaluasi terhadap indikator-indikator penelitian, konstruk yang digunakan dalam model akhir memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga dapat digunakan untuk pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.

Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap persepsi implementasi NPM. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis tersebut didukung oleh data. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan positif antara budaya kerja dan persepsi implementasi NPM, sehingga pegawai yang memiliki budaya kerja yang lebih baik berdasarkan indikator yang dipertahankan dalam model cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi terhadap persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Dengan demikian, budaya kerja merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan persepsi implementasi NPM dalam penelitian ini.

Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya kerja, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula budaya kerja yang berkembang di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Kompetensi pegawai menunjukkan asosiasi positif dengan persepsi budaya kerja pada sampel penelitian. Hubungan tersebut tercermin pada aspek budaya kerja yang dipertahankan dalam model akhir, yaitu kepatuhan terhadap aturan dan prosedur, semangat dan tanggung

jawab dalam melaksanakan tugas, dukungan terhadap organisasi, serta kerja sama antarpegawai.

Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi implementasi NPM, dan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis tersebut diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin optimal pula implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Kompetensi pegawai yang baik mampu mendukung terwujudnya pengelolaan organisasi yang lebih efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Namun, hubungan tersebut memiliki *effect size* dalam kategori kecil dan tidak memperoleh dukungan pada uji dua arah dengan taraf signifikansi 5%, sehingga dukungan empiris terhadap hubungan antara kompetensi pegawai dan persepsi implementasi NPM bersifat terbatas dan sensitif terhadap metode pengujian yang digunakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan persepsi implementasi NPM di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang. Sementara itu, kompetensi pegawai juga menunjukkan hubungan positif dengan persepsi implementasi NPM pada uji satu arah, tetapi dukungan empirisnya lebih terbatas karena memiliki *effect size* dalam kategori kecil dan tidak memperoleh dukungan pada uji dua arah dengan taraf signifikansi 5%. Selain itu, kompetensi pegawai menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan budaya kerja. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja dan pengembangan kompetensi pegawai tetap relevan untuk mendukung penerapan NPM, dengan mempertimbangkan bahwa kekuatan bukti empiris pada masing-masing hubungan dalam model penelitian ini tidak sama.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang

Berdasarkan hasil penelitian, budaya kerja dan kompetensi pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi implementasi NPM. Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang disarankan untuk terus meningkatkan budaya kerja, terutama dalam membangun loyalitas pegawai,

memperkuat komunikasi, dan meningkatkan kerja sama antarpegawai maupun antarunit kerja.

Selain itu, peningkatan kompetensi pegawai perlu dilakukan secara berkelanjutan, terutama dalam penguasaan keahlian teknis serta peningkatan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan dan berinteraksi di lingkungan kerja.

Penerapan prinsip-prinsip NPM juga perlu dioptimalkan dengan memperkuat sistem penilaian kinerja berbasis hasil serta meningkatkan pelimpahan wewenang kepada unit kerja yang lebih rendah agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, efektif, dan akuntabel. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan dan berpotensi memengaruhi persepsi implementasi NPM pada birokrasi pertanahan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar, melibatkan Kantor Pertanahan di wilayah yang berbeda, melakukan pengembangan dan penyempurnaan instrumen penelitian khususnya pada indikator-indikator yang dieliminasi atau mengembangkan model mediasi maupun moderasi sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi NPM pada birokrasi pertanahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilase, B. P., & Subrata, G. (2022). Kompetensi, disiplin kerja dan budaya kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 1–7.
- Amrullah, M. N. K. (2025). Mengintegrasikan Nilai Budaya Kerja, Kepemimpinan Digital, dan Prinsip Manajemen Menuju Birokrasi Pertanian 4.0. *Jurnal Semesta Ilmu Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 1021–1034. <https://doi.org/10.71417/j-sime.v2i1.707>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice* (13th ed). Kogan Page Limited, PA: Walnut Street.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resources Management* (7th ed). Kogan Page Limited, United States.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang. (2026). *BADAN PUSAT STATISTIK (BPS) Kabupaten Magelang Dalam Angka 2026*. <https://magelangkab.bps.go.id/id/publication/2026/02/27/2f404432e2016d012e59e833/kabupaten-magelang-dalam-angka-2026.html>
- Buchanan J. M and Tollison R.D. (2009). *The Theory Of Public Choice –II*. The University of Michigan Press.
- Devi, I., Hanani, S., Syafitri, A., & Harahap, N. I. Y. (2023). Birokrasi dan struktur kekuasaan dalam organisasi pendidikan modern: Dengan pendekatan Max Weber. *Concept: Journal of Social Humanities and Education*, 2(4), 268–281.
- Edward, A. V., Adnan, M. F., & Khaidir, A. (2024). New Public Manajemen: Studi Kasus Penerapan New Public Manajemen dalam Organisasi Publik di Indonesia. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(2), 54–62. <https://doi.org/10.61579/future.v2i2.97>
- Fardian, M. I., Hidayati, E., & Septalinda, F. (2024). Inovasi Kebijakan Publik di Banyuwangi dan redistribusi kesejahteraan dalam sudut pandang Public Choice dan Institutional Logic Theory. *International Conference on Multidisciplinary Issues (INCOMI)*, 2(1), 148–158.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen*.

- Firmansyah, A., Hadi, A. A., Wasito, D., Enggaryanti, H., & Ardini, L. (2025). New Public Management: Konsep dan Penerapannya dalam Pemerintahan Modern. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 11(2), 783–789.
- Ghozali, I. (2021). *APLIKASI ANALISIS MULTIVARIATE Dengan Program IBM SPSS26 Edisi 10*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang, 2018.
- Haeruddin, H., Ibrahim, I., Horas, E., & Hamzah, M. (2023). Pengaruh Budaya Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Personel Bekandam IV Hasanuddin. *Al-Buhuts*, 19(2), 221–239.
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hartati, S. (2020). PENERAPAN MODEL NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) DALAM REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 65–84. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1293>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Indrawati, L. (2017). Peran Budaya Organisasi Terhadap Implementasi New Public Management Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial Sektor Publik. *Ekspansi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan, Dan Akuntansi*, 9(2), 239–249.
- Irmayanti, P. A., Widiastini, M. A., & Suarmanayasa, I. N. (2020). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 111–119.
- KabMagelang, K. (2025). *Program Baru “MATATAN” oleh Kantah Kab. Magelang*. <https://Kab-Magelang.Atrbpn.Go.Id/Berita/Program-Baru-Matatan-Oleh-Kantah-Kab-Magelang>.
- KabMagelang, K. (2026). *Capaian Kinerja Kantor Pertanahan Kabupaten Magelang Tahun 2025*. <https://www.facebook.com/Atrbpn.Magelangkab.9/Posts/Halo-Sobatrbpn-Kabupaten-Magelangkantor-Pertanahan-Kabupaten-Magelang-Berhasil-m/1548814832998662/>.
- Komariyah, I., & Laelawati, K. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Industri Kertas Daur Ulang CV Kridasana (Survey pada Bagian Produksi). *Manajemen Dan Pariwisata*, 2(1), 89–103.

- Kurnia, A., & Andi. (2022). PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KOTA TASIKMALAYA. *Jurnal ADMINISTRATOR*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.55100/administrator.v4i1.42>
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi (Teori, Penelitian, dan Praktik)*. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Laksono, T. A., & Izzulka, I. F. (2024). New Public Management (NPM) dalam Sektor Lembaga Pendidikan. *AL MIDAD: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Studi Keislaman*, 1(1), 21–31.
- Lubis, D. I. S., Lubis, A. H., & Adawiyah, R. (2024). REFORMASI BIROKRASI DALAM PENGELOLAAN PERTANAHAN NASIONAL (Analisis terhadap Implementasi Peraturan Presiden No. 177 Tahun 2024 dalam Meningkatkan Efektivitas dan Keadilan Sosial di Indonesia). *Law Jurnal*, 5(1), 45–57. <https://doi.org/10.46576/lj.v5i1.5514>
- Lutfiyah, L., Oetomo, H. W., & Suhermin, S. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja terhadap Person Job Fit dan Kinerja Karyawan pada PT. Andromedia. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 684. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p684-699>
- Mardiosa, Y., Nurhayati, N., & Indrawati, N. (2023). Pengaruh kompetensi, tanggung jawab dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Dinas perdagangan dan koperasi, usaha kecil dan menengah kota solok. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 1(3), 178–190.
- Medja, A. A., Rompas, W., & Kolondam, H. (2020). Penerapan Responsibilitas Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pelayanan Publik Di Kantor Pertanahan Halmahera Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(97).
- Munthe, D. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA, KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(4), 377–390. <https://doi.org/10.60036/jbm.v2i4.94>
- Musdram, M. C., & Isa, R. (2025). Transformasi Paradigma Administrasi Publik dalam Peningkatan Kualitas Layanan Pengukuran di Kantor Pertanahan Kota Gorontalo. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(3), 470–474.
- Najamudin, N., Kholid, I., & Habe, H. (2022). Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tulang Bawang. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 226–233.

- Novienty, D. E. R. F., & Febiayu, D. (2025). Modernizing the Ternate City Bureaucracy: Analysis of New Public Management in Public Service Transformation. *Agile Governance and Innovation Measurement Journal*, 2(1), 59–81.
- Radista, M. Y., & Edalmen, E. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement pada Pegawai Retail di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(4), 992–1000. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32744>
- Ramadhan, M. K. (2025). KINERJA BIROKRASI DALAM PELAYANAN PERTANAHAN: ANALISIS PELAKSANAAN PROSES PEMBUATAN SERTIPIKAT TANAH DI KABUPATEN SIAK. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1 Februari).
- Ramadhini, A., & Kusbandrijo, B. (2025). OPTIMALISASI ADMINISTRASI SURAT DALAM MENDUKUNG TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS BIROKRASI DI BADAN PERTANAHAN NASIONAL PROVINSI JAWA TIMUR. *Prosiding Simposium Nasional Administrasi Publik (SIAP)*, 3(02), 388–396.
- Razak, M., Firman, A., & Amin, M. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Melalui Kualitas Pelayanan Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Takalar. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 19(1), 64–77. <https://doi.org/10.37476/akmen.v19i1.2703>
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi Jilid I*. Alih bahasa:Hadyana Pujaatmaka dan BenyaminMolan, Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Safitri, R. N., Afrian, R., & Mahdalina, M. (2025). KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR BADAN PERTANAHAN NASIONAL KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA. *Jurnal Pelayanan Publik*, 2(4), 1190–1201.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership A Dynamic View The Schein Edgar H Schneider Benjamin Mason Richard O WeLib* (First Edition). Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Spencer, L. M. + S. S. M. (1993). *Competence At Work* (NY: John Wiley & Son, Ed.).
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. ALFABETA, cv.

- Supawanhar, S., Askani, A., & Hartono, R. (2024). KUALITAS PELAYANAN SEKTOR PUBLIK DENGAN PENDEKATAN PERSPEKTIF NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM). *Journal of Governance and Public Administration*, 1(3), 502–510.
- Tambunan, T. S. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. *Journal Business and Management*, 1(1), 42–53.
- Tiyanti, V. J. S., Wilujeng, S., & Graha, A. N. (2021). Pengaruh budaya organisasi, komitmen karyawan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 9(1).
- Trijadi Herdajanto. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI PEGAWAI, DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Integrasi Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 74–83. <https://doi.org/10.29082/hbzebt20>
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), 01. <https://doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>
- Wulan, R. R., & Mustam, M. (2017). Peningkatan kualitas pelayanan publik dalam rangka reformasi birokrasi di Kantor Pertanahan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(3), 259–279.
- Yana Rosdiana, Suryanto Suryanto, & Muhammad Yusuf Alhadihaq. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Solokan Jeruk. *Jurnal Professional*, Vol. 10 No. 2, 767.
- Yora, F. P., Syafira, D., Putri, I. N., Hanoselina, Y., Jumiati, J., & Wialdi, P. F. (2025). PENGAWASAN DAN PEMBINAAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK. *Jurnal Intelek Dan Cendikiawan Nusantara*, 2(6), 11071–11081.
- Yossi Maria Marintan Hutajulu, Lelo Sintani, & Meitiana, M. (2021). Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 44–52. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2658>

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional dan Kantor Pertanahan

Peraturan Presiden (Perpres) nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 177 Tahun 2024 tentang Badan Pertanahan Nasional