



## Mengintegrasikan Nilai Budaya Kerja, Kepemimpinan Digital, dan Prinsip Manajemen Menuju Birokrasi Pertanian 4.0

M.Nur Kamila Amrullah  
Sekolah Tinggi Pertanian Nasional

Alamat: Jl.Tata Bumi No.5 Banyuraden, Gamping, Sleman, D.I. Yogyakarta, Indonesia

Korespondensi penulis: [amru@stpn.ac.id](mailto:amru@stpn.ac.id)

**Abstract.** *This study explores the integration of work culture, digital leadership, and classical management principles in supporting bureaucratic transformation in the land sector. Using a qualitative case study design, data were collected through interviews, observations, and documentation at the Regional Office of the National Land Agency (BPN) in East Java Province. Thematic analysis revealed three major findings: (1) a collaborative and value-driven work culture enhances internal trust and performance, (2) digital leadership characterized by adaptability and participatory communication fosters transparency and innovation, and (3) classical management principles such as division of work and discipline remain relevant when applied contextually in a digital setting. These findings suggest that bureaucratic reform must go beyond technological change, requiring a shift in leadership style and organizational culture. The study offers both conceptual and practical contributions for advancing digital-era public service reform in developing countries.*

**Keywords:** *Digital Leadership; Work Culture; Public Management; Land Bureaucracy; Organizational Reform*

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji integrasi budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen klasik dalam mendukung transformasi birokrasi sektor pertanian. Menggunakan desain studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Jawa Timur. Analisis tematik menghasilkan tiga temuan utama: (1) budaya kerja kolaboratif dan berbasis nilai meningkatkan kepercayaan dan kinerja internal, (2) kepemimpinan digital yang adaptif dan komunikatif mendorong transparansi dan inovasi, serta (3) prinsip manajemen klasik seperti pembagian kerja dan disiplin tetap relevan jika diterapkan secara kontekstual dalam lingkungan digital. Temuan ini menyiratkan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup hanya berbasis teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Studi ini memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pembaruan layanan publik di era digital, khususnya di negara berkembang.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Digital; Budaya Kerja; Manajemen Publik; Birokrasi Pertanian; Reformasi Organisasi

## **LATAR BELAKANG**

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi agenda besar nasional sejak era awal otonomi daerah, namun hingga saat ini birokrasi pemerintah masih bergulat dengan tantangan mendasar yang berulang: pelayanan yang lamban, prosedur yang berbelit, rendahnya inovasi, dan resistensi terhadap perubahan. Di tengah desakan globalisasi, transformasi digital, dan kompleksitas layanan publik, muncul kebutuhan mendesak untuk menciptakan birokrasi yang tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil. Salah satu sektor strategis yang menjadi perhatian utama dalam konteks ini adalah pertanahan, mengingat sektor ini bersentuhan langsung dengan dimensi ekonomi, sosial, dan hukum warga negara. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) memiliki peran sentral dalam mengelola urusan tersebut. Namun, pelayanan pertanahan masih menghadapi sejumlah persoalan struktural dan kultural yang perlu ditangani dengan pendekatan manajerial dan kepemimpinan yang lebih progresif.

Data dari Ombudsman Republik Indonesia menunjukkan bahwa sepanjang tahun 2024 terdapat 10.846 aduan masyarakat, dengan sekitar 17,17 persen di antaranya berkaitan dengan layanan agraria dan pertanahan, terutama menyangkut lambannya proses pemetaan dan pendaftaran bidang tanah. Sementara itu, menurut data Kementerian ATR/BPN per November 2024, sebanyak 119,8 juta bidang tanah telah terdaftar melalui program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL), namun baru sekitar 94,6 juta bidang yang berhasil disertifikasi, artinya capaian sertifikasi nasional masih berada di kisaran 75 persen dari total estimasi 126 juta bidang tanah di Indonesia. Meski angka ini menunjukkan kemajuan signifikan, capaian tersebut masih belum sepenuhnya menjawab target strategis nasional untuk menyelesaikan sertifikasi seluruh bidang tanah pada tahun 2025. Kesenjangan antara target dan realisasi tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh kendala teknis atau regulasi, karena berbagai studi dan laporan—termasuk dari Komisi Pemberantasan Korupsi (2022) dan Dwiyanto (2018)—menunjukkan bahwa hambatan utama justru bersumber dari faktor kelembagaan seperti budaya birokrasi yang masih konservatif, kepemimpinan yang belum transformatif, serta lemahnya koordinasi antarlembaga yang menghambat percepatan reformasi layanan pertanahan.

Transformasi birokrasi menuju era digital, sebagaimana digariskan dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), membuka peluang besar bagi lembaga sektor publik untuk mempercepat layanan dan meningkatkan akuntabilitas. Namun demikian, adopsi teknologi tanpa perubahan budaya kerja dan kepemimpinan akan menghasilkan “digitalisasi semu” — yakni birokrasi yang tampak modern secara infrastruktur, tetapi tetap lamban dan hierarkis dalam praktiknya (OECD, 2021). Oleh karena itu, integrasi antara nilai budaya kerja, prinsip manajemen klasik, dan kepemimpinan digital menjadi krusial dalam mewujudkan birokrasi sektor pertanahan yang benar-benar bertransformasi. Dalam konteks ini, pendekatan manajerial tidak bisa lagi dipahami hanya sebagai serangkaian prosedur formal, melainkan sebagai strategi dinamis yang melibatkan visi kepemimpinan, partisipasi pegawai, dan pembentukan ekosistem kerja yang sehat dan inovatif.

Pengalaman Kantor Wilayah BPN Provinsi Jawa Timur memberikan contoh menarik bagaimana sinergi antara budaya kerja, kepemimpinan yang terbuka, dan tata kelola yang disiplin dapat mempercepat pencapaian program strategis nasional. Program Trijulang, misalnya, yang mengintegrasikan kolaborasi antara Kantor Pertanahan, Pemerintah Daerah, dan Pemerintah Desa, telah berhasil mempercepat pemetaan bidang tanah berbasis citra satelit resolusi tinggi dan memperkuat basis data pertanahan yang akurat dan berkelanjutan (Setiowati & Amrullah, 2021). Capaian ini tidak lepas dari peran kepemimpinan yang visioner dan adaptif, serta budaya kerja organisasi yang inklusif dan kolaboratif. Namun keberhasilan ini masih bersifat lokal dan belum banyak dibedah secara teoritik maupun dikembangkan sebagai model nasional yang bisa direplikasi. Di sinilah letak pentingnya penelitian ini.

Berbagai studi terdahulu telah membahas pentingnya kepemimpinan dalam mendorong perubahan organisasi. Hao dan Yazdanifard (2015) menekankan bahwa pemimpin yang efektif mampu memfasilitasi perubahan melalui peningkatan komunikasi, pembentukan kepercayaan, dan penciptaan inovasi. Sementara itu, Bacud (2020) mengingatkan bahwa prinsip-prinsip manajemen klasik seperti 14 Prinsip Henry Fayol tetap relevan dalam birokrasi modern, asalkan dikontekstualisasikan dengan budaya organisasi yang berkembang. Di Indonesia, kajian-kajian terkait birokrasi pertanahan lebih banyak fokus pada aspek teknis pelayanan dan regulasi hukum (Arifin

& Mulyani, 2021), dengan sedikit perhatian terhadap dimensi budaya kerja dan kepemimpinan yang justru menjadi determinan utama dalam efektivitas kelembagaan. Selain itu, belum banyak studi yang secara eksplisit mengaitkan antara budaya kerja organisasi, gaya kepemimpinan digital, dan prinsip-prinsip manajemen klasik dalam satu kerangka integratif yang ditujukan untuk mempercepat transformasi birokrasi sektor pertanahan.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi secara kritis praktik integratif antara budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen klasik dalam konteks birokrasi pertanahan, khususnya di Kanwil BPN Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini bertolak dari pertanyaan kunci: bagaimana hubungan antara budaya kerja yang partisipatif, gaya kepemimpinan digital yang kolaboratif, dan penerapan prinsip manajemen seperti pembagian kerja, disiplin, dan stabilitas jabatan dalam mewujudkan pelayanan pertanahan yang responsif dan inovatif? Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam proses transformasi birokrasi pertanahan menuju era digital yang disebut sebagai “Birokrasi Pertanahan 4.0”.

Secara teoretis, penelitian ini menggabungkan pendekatan transformasional dalam kepemimpinan (Bass & Riggio, 2006), teori budaya organisasi (Schein, 2010), serta prinsip-prinsip manajemen klasik dari Fayol yang menekankan pentingnya struktur, otoritas, dan koordinasi. Di sisi lain, penelitian ini juga memperkaya diskursus kepemimpinan digital yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi, responsivitas teknologi, dan pengambilan keputusan berbasis data (Northouse, 2021). Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam membangun kerangka konseptual baru yang tidak hanya mengadaptasi teori Barat, tetapi juga mengintegrasikannya dengan praktik dan nilai-nilai kerja khas birokrasi Indonesia, seperti gotong royong, loyalitas tim, dan semangat kekeluargaan.

Di tingkat kebijakan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi Kementerian ATR/BPN, khususnya dalam menyusun kebijakan pengembangan sumber daya manusia, desain pelatihan kepemimpinan, serta perumusan standar budaya kerja yang sejalan dengan prinsip-prinsip good governance. Selain itu, penelitian ini juga relevan bagi lembaga pendidikan tinggi dan pelatihan, seperti Sekolah

Tinggi Pertanahan Nasional (STPN), dalam menyusun kurikulum yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada penguatan kapasitas kepemimpinan dan manajemen publik di era digital. Dalam jangka panjang, pendekatan integratif ini diharapkan dapat mempercepat terciptanya birokrasi pertanahan yang cerdas secara struktural, sensitif terhadap dinamika masyarakat, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi.

Singkatnya, penelitian ini hadir untuk menjawab kebutuhan riil akan model kepemimpinan dan manajemen birokrasi yang mampu mengintegrasikan teknologi, nilai, dan sistem kerja dalam satu kesatuan yang selaras. Dengan belajar dari praktik baik di Kanwil BPN Jawa Timur, sekaligus menguji validitas teorinya melalui pendekatan ilmiah yang kritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berarti dalam memperkuat fondasi kelembagaan birokrasi Indonesia menuju transformasi yang berkelanjutan dan bermartabat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berupaya memahami secara mendalam praktik integrasi budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen dalam konteks organisasi publik, khususnya pada Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (Kanwil BPN) Provinsi Jawa Timur. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara kontekstual fenomena kompleks yang terjadi di dalam organisasi secara realistis dan detail (Yin, 2018). Metode ini juga memungkinkan peneliti untuk mengungkap dinamika proses organisasi, perspektif aktor, dan makna subjektif yang tidak dapat ditangkap melalui pendekatan kuantitatif.

Lokasi penelitian ditentukan secara purposif, yakni di Kanwil BPN Provinsi Jawa Timur yang berkedudukan di Surabaya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kanwil tersebut telah menunjukkan sejumlah praktik inovatif dalam tata kelola pertanahan, terutama dalam integrasi program strategis nasional dengan budaya kerja kolaboratif dan penerapan teknologi digital. Selama masa penelitian, peneliti melakukan observasi lapangan, wawancara mendalam, serta pengumpulan dokumen dan data sekunder yang relevan.

Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai struktural dan fungsional di lingkungan Kanwil BPN Provinsi Jawa Timur yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program strategis nasional dan reformasi birokrasi. Teknik pemilihan informan dilakukan melalui purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan peran, pengalaman, dan pengetahuan mereka terhadap fenomena yang diteliti (Patton, 2015). Informan utama meliputi Kepala Kanwil, para Kepala Bidang, Subkoordinator atau pejabat setingkat Eselon IV, staf teknis yang menangani program digitalisasi dan pelayanan publik, serta beberapa pegawai non-struktural yang dianggap memiliki wawasan kritis terhadap dinamika budaya kerja di institusi tersebut. Untuk menjaga keterwakilan perspektif, jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu hingga tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan dari wawancara berikutnya (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri sebagai instrumen kunci (Creswell & Poth, 2018), didukung dengan pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan format dokumentasi data. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan indikator-indikator tematik dari kerangka teori, seperti nilai-nilai budaya kerja (misalnya kolaborasi, tanggung jawab, dan inisiatif), karakteristik kepemimpinan digital (seperti adaptivitas, komunikasi terbuka, dan literasi teknologi), serta prinsip manajemen klasik (misalnya pembagian kerja, disiplin, dan koordinasi). Untuk meningkatkan validitas data, dilakukan proses triangulasi sumber dan teknik, yakni dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi langsung, dan dokumen resmi seperti laporan kinerja, SOP internal, maupun presentasi institusional (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara. Pertama, wawancara mendalam dilakukan kepada para informan kunci menggunakan pendekatan semi-terstruktur yang memungkinkan fleksibilitas dalam menggali jawaban informan secara mendalam. Kedua, observasi non-partisipatif dilakukan dalam kegiatan-kegiatan rutin organisasi seperti rapat, diskusi teknis, dan layanan publik internal, untuk melihat interaksi nyata antarkaryawan dan pola kerja sehari-hari. Ketiga, studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder terkait dengan kebijakan internal, hasil evaluasi kinerja, catatan inovasi, serta publikasi dari institusi terkait. Seluruh proses

pengumpulan data dilakukan dengan pencatatan tertulis, perekaman audio (dengan izin informan), dan penyimpanan digital yang terenkripsi.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu proses identifikasi pola-pola atau tema-tema utama dalam narasi data berdasarkan kerangka teori dan tujuan penelitian (Braun & Clarke, 2006). Tahapan analisis dimulai dari transkripsi wawancara, proses open coding, kategorisasi, hingga penarikan tema utama dan subtema. Analisis dilakukan secara iteratif dan reflektif, dengan mengacu pada kerangka tematik: budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen. Peneliti juga melakukan proses member checking dengan meminta beberapa informan untuk mereview ringkasan hasil wawancara yang telah ditranskrip, guna memastikan keakuratan dan mencegah bias interpretasi.

Pertimbangan etis menjadi bagian penting dalam pelaksanaan penelitian ini. Seluruh informan diberikan informasi awal mengenai tujuan, manfaat, dan risiko partisipasi dalam penelitian, serta hak untuk menarik diri kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas informan dengan menggunakan kode anonim dan tidak menyebutkan nama atau jabatan secara eksplisit dalam publikasi. Seluruh proses wawancara dan dokumentasi dilakukan setelah memperoleh informed consent secara tertulis atau lisan. Selain itu, peneliti telah memperoleh izin resmi dari instansi terkait dan memastikan bahwa penelitian ini tidak mengganggu aktivitas kelembagaan.

Dengan pendekatan metodologis yang ketat, reflektif, dan kontekstual, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris dan konseptual terhadap perumusan strategi pengembangan birokrasi publik yang tidak hanya modern secara digital, tetapi juga kuat secara nilai, budaya, dan kepemimpinan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional (BPN) Provinsi Jawa Timur yang berlokasi di Kota Surabaya. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan dari berbagai jenjang jabatan, observasi langsung terhadap dinamika kerja harian, serta studi dokumen kelembagaan seperti laporan kinerja, presentasi pimpinan, dan catatan evaluasi internal. Proses pengumpulan data dilakukan

secara sistematis dengan pendekatan studi kasus kualitatif, untuk menggali pemahaman yang mendalam tentang bagaimana budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen diterapkan dalam konteks birokrasi pertanahan. Analisis data dilakukan secara tematik menggunakan teknik coding dan kategorisasi yang menghasilkan tiga tema utama sebagai fondasi pembahasan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga konsep utama yang menjadi landasan teoritis penelitian—yaitu nilai budaya kerja, gaya kepemimpinan digital, dan prinsip-prinsip manajemen klasik—tidak berdiri sendiri, melainkan saling terintegrasi dalam membentuk pola kerja organisasi. Budaya kerja yang kolaboratif menciptakan ruang partisipasi, kepemimpinan digital yang adaptif memperkuat transparansi dan inovasi, sementara prinsip manajemen seperti pembagian kerja dan koordinasi tetap berfungsi sebagai kerangka stabilitas organisasi. Temuan ini mempertegas relevansi kerangka konseptual yang digunakan, serta memperkaya pemahaman tentang bagaimana birokrasi publik dapat bertransformasi secara internal melalui sinergi nilai, teknologi, dan tata kelola. Bagian berikut menguraikan masing-masing tema tersebut secara sistematis dan kritis.

### **1. Budaya Kerja Kolaboratif sebagai Fondasi Transformasi Birokrasi**

Penelitian ini menemukan bahwa budaya kerja di Kanwil BPN Provinsi Jawa Timur telah berkembang ke arah yang lebih kolaboratif, terbuka, dan adaptif. Nilai-nilai seperti tanggung jawab, saling percaya, dan komunikasi lintas unit menjadi norma yang dipraktikkan secara aktif oleh pegawai, baik di level struktural maupun fungsional. Praktik seperti “coaching pagi” menjadi ruang pembelajaran kolektif, bukan sekadar forum formal, dan hal ini memperkuat rasa kepemilikan bersama terhadap tugas kelembagaan.

Fenomena ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif tidak tumbuh secara spontan, melainkan dibangun melalui proses yang terarah dan dipandu oleh kepemimpinan yang memberi teladan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Zulmira et al. (2020), yang menegaskan bahwa birokrasi dengan budaya kerja kolaboratif memiliki daya serap yang lebih tinggi terhadap perubahan, termasuk transformasi digital. Lebih jauh, nilai-nilai ini mencerminkan dimensi budaya

organisasi sebagaimana dirumuskan oleh Schein (2010), yakni adanya asumsi dasar bersama yang mengikat seluruh anggota organisasi dalam berpikir dan bertindak.

Namun, yang membedakan kasus ini dengan studi lain adalah konsistensi dan internalisasi nilai kolaboratif hingga ke level operasional. Jika banyak organisasi hanya menjadikan budaya kerja sebagai jargon atau simbol, Kanwil BPN Jatim justru menerjemahkannya dalam rutinitas yang produktif dan reflektif. Ini memperlihatkan bahwa perubahan budaya kerja menjadi instrumen transformasi birokrasi yang efektif jika ditopang oleh keselarasan antara nilai, struktur, dan praktik.

## **2. Kepemimpinan Digital yang Adaptif dan Humanistik**

Dimensi kedua yang menonjol dari hasil penelitian ini adalah munculnya gaya kepemimpinan yang tidak hanya memanfaatkan teknologi, tetapi juga membentuk pola komunikasi yang lebih partisipatif dan horizontal. Kepala Kanwil dan jajaran pimpinan aktif menggunakan media digital untuk berinteraksi, memberi arahan, hingga mengapresiasi kinerja staf secara langsung melalui forum daring. Pemanfaatan dashboard kinerja digital, grup diskusi WhatsApp, dan pelaporan berbasis cloud menjadi bagian dari sistem manajemen yang mendukung keterbukaan informasi.

Model kepemimpinan ini mencerminkan pergeseran dari gaya administratif ke gaya transformasional dan digital. Ini mendukung teori Bass dan Riggio (2006) tentang kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek individualized consideration dan inspirational motivation. Namun, dalam konteks birokrasi Indonesia, temuan ini juga menunjukkan pentingnya pendekatan coaching leadership yang memberi ruang tumbuh bagi staf untuk belajar, mencoba, dan memperbaiki kinerja secara berkelanjutan.

Hermawan dan Astuti (2020) sebelumnya telah menekankan bahwa kepemimpinan digital di instansi pemerintah perlu ditopang dengan literasi teknologi. Penelitian ini memperluas gagasan tersebut dengan menunjukkan bahwa lebih dari sekadar penguasaan teknologi, pemimpin digital yang efektif adalah mereka yang mampu menyeimbangkan antara ketegasan manajerial dan kepekaan

sosial. Oleh karena itu, konteks Kanwil BPN Jawa Timur memberi kontribusi penting dalam memperkaya model kepemimpinan publik di era digital—yakni kepemimpinan yang berbasis data tetapi tetap menjunjung relasi kemanusiaan.

### **3. Prinsip-Prinsip Manajemen Klasik yang Terbukti Adaptif**

Temuan lain yang tidak kalah penting adalah bagaimana prinsip-prinsip manajemen klasik ala Henri Fayol tetap hidup dan relevan dalam tata kelola modern di lingkungan Kanwil BPN Jawa Timur. Pembagian kerja yang jelas, koordinasi lintas bidang, disiplin kerja, hingga penegakan kesatuan arah masih menjadi bagian dari praktik harian organisasi. Namun yang menarik, prinsip-prinsip ini tidak diterapkan secara mekanistik, melainkan dengan pendekatan yang kontekstual dan fleksibel.

Sebagai contoh, pembagian kerja dilakukan dengan mempertimbangkan kapasitas aktual pegawai, bukan sekadar berdasarkan uraian jabatan. Demikian pula, penegakan disiplin kerja tidak hanya bertumpu pada sanksi administratif, tetapi juga melalui mekanisme pembinaan dan refleksi bersama. Hal ini membuktikan bahwa prinsip-prinsip manajemen klasik dapat tetap digunakan, asalkan diposisikan bukan sebagai dogma, melainkan sebagai panduan yang lentur sesuai kebutuhan organisasi.

Temuan ini mendukung penelitian Bacud (2020), yang menyatakan bahwa prinsip manajemen Fayol dapat menjadi landasan penting dalam organisasi modern, termasuk sektor publik. Namun, berbeda dengan studi Bacud yang berfokus pada institusi pendidikan di Filipina, penelitian ini menunjukkan bahwa birokrasi pertanahan di Indonesia yang penuh tekanan politis dan ekspektasi publik pun dapat berhasil mengadaptasi prinsip klasik tersebut secara kontekstual. Dengan demikian, integrasi antara manajemen klasik dan praktik digital bukanlah kontradiksi, melainkan sinergi yang memperkuat struktur dan arah organisasi.

### **4. Integrasi Nilai, Teknologi, dan Struktur: Model Birokrasi 4.0**

Ketiga dimensi utama di atas—budaya kerja, kepemimpinan digital, dan prinsip manajemen—secara kolektif menunjukkan pola integrasi yang kuat dalam mendorong transformasi birokrasi. Di Kanwil BPN Jawa Timur, nilai menjadi

fondasi perilaku, teknologi menjadi alat koordinasi, dan struktur manajemen menjadi pengarah stabilitas. Integrasi ini menciptakan birokrasi yang tidak hanya cepat merespons, tetapi juga reflektif, bertanggung jawab, dan berorientasi hasil.

Dalam perspektif literatur, sebagian besar studi masih membahas ketiga dimensi ini secara terpisah. Penelitian ini menawarkan kontribusi baru dengan menyatukan ketiganya ke dalam kerangka konseptual integratif, yang mencerminkan karakteristik Birokrasi 4.0: yakni birokrasi yang mampu memadukan nilai lokal, kecanggihan digital, dan tata kelola profesional. Temuan ini sejalan dengan kebutuhan pengembangan teori menengah (*middle-range theory*) dalam studi administrasi publik di negara berkembang (Yin, 2018; UNDP, 2022).

Lebih jauh, model ini berimplikasi praktis terhadap reformasi kelembagaan di sektor publik. Kementerian/lembaga lain dapat belajar dari pengalaman Kanwil BPN Jawa Timur bahwa transformasi birokrasi yang berkelanjutan membutuhkan kepemimpinan yang berpihak pada pembelajaran, struktur yang tidak kaku, serta budaya kerja yang berakar pada rasa tanggung jawab dan inisiatif. Bukan teknologi semata yang menentukan keberhasilan reformasi, melainkan bagaimana teknologi itu dimaknai dan digunakan secara strategis oleh manusia dalam organisasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa integrasi budaya kerja kolaboratif, kepemimpinan digital yang adaptif, dan prinsip-prinsip manajemen klasik secara kontekstual telah berkontribusi signifikan terhadap transformasi birokrasi di Kanwil BPN Provinsi Jawa Timur. Budaya kerja yang menekankan partisipasi, komunikasi terbuka, dan tanggung jawab kolektif mendorong terciptanya ekosistem kerja yang produktif dan responsif. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang memadukan pemanfaatan teknologi informasi dengan pendekatan humanistik telah memperkuat koordinasi dan transparansi, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip manajemen klasik seperti pembagian kerja, disiplin, dan koordinasi tetap terbukti relevan, selama diadaptasi dengan realitas digital dan dinamika organisasi modern. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi birokrasi tidak cukup hanya dilakukan melalui adopsi teknologi, tetapi memerlukan perubahan paradigma dalam kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis nilai dan

pembelajaran kolektif. Meskipun memberikan kontribusi konseptual dan praktis, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan lokasi dan pendekatan kualitatif yang tidak dimaksudkan untuk generalisasi luas. Oleh karena itu, diperlukan kehati-hatian dalam menerapkan temuan ini di konteks birokrasi lainnya. Penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan dengan pendekatan komparatif lintas daerah atau sektor guna menguji konsistensi model integratif ini, serta pengembangan studi kuantitatif atau mixed-methods untuk mengukur dampak integrasi budaya kerja, kepemimpinan, dan manajemen terhadap kinerja birokrasi secara lebih objektif. Selain itu, diperlukan pengembangan instrumen evaluasi internal yang dapat digunakan oleh instansi publik untuk menilai sejauh mana transformasi birokrasi telah mencerminkan prinsip Birokrasi 4.0 yang adaptif, transparan, dan berorientasi pelayanan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali Abdulridha Jabbar, & Ali Mohammed Hussein. (2017). The impact of strategic leadership on building sustainable competitive advantage: A study in the Ministry of Education in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 869–877. doi:10.6007/IJARBSS/v7-i6/3021
- Bacud, S. A. D. (2020). Henri Fayol's principles of management and their effect on organizational leadership and governance. *Journal of Critical Reviews*, 7(11), 162–167. doi:10.31838/jcr.07.11.30
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- BPS. (2023). *Statistik pertanahan Indonesia 2023*. Jakarta, Indonesia: Badan Pusat Statistik. Retrieved from <https://www.bps.go.id>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dewi, M. D. R., & Sugiharto, T. (2021). Pengaruh budaya kerja terhadap efektivitas implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 21(1), 37–48. doi:10.31289/jian.v21i1.4752
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Yogyakarta, Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. doi:10.1177/1525822X05279903
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global Journal of Management*

and Business Research: Administration and Management, 15(9), 1–5. Retrieved from <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1764>

- Hermawan, I., & Astuti, N. (2020). Kepemimpinan digital di era revolusi industri 4.0: Studi pada instansi pemerintah di Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 101–114. doi:10.31113/jia.v17i2.570
- Kementerian ATR/BPN. (2023). Laporan tahunan ATR/BPN 2023. Jakarta, Indonesia: Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Retrieved from <https://atrbpn.go.id>
- KPK. (2022). Kajian sistemik pelayanan pertanahan nasional. Jakarta, Indonesia: Komisi Pemberantasan Korupsi. Retrieved from <https://www.kpk.go.id/id/publikasi/kajian>
- Kurniawan, A., & Sari, M. R. (2021). Relevansi prinsip manajemen klasik Fayol dalam birokrasi modern. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 189–202. doi:10.25077/jap.v18i2.764
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulyadi, A., & Hafidz, M. (2019). Dualisme budaya birokrasi dalam reformasi pelayanan publik. *Journal Borneo Administrator*, 15(1), 25–40. doi:10.24258/jba.v15i1.415
- Nasution, I. F., & Wahyudi, D. (2022). Budaya kerja dan kinerja pelayanan publik: Perspektif administrasi negara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 12(1), 9–19. doi:10.33701/jian.v12i1.288
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD. (2021). *Digital government review of Indonesia: Towards a digital government for all*. Paris, France: OECD Publishing. doi:10.1787/2c01aa1b-en
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Setiowati, & Amrullah, M. N. K. (2021). *Leadership pertanahan untuk keberhasilan program strategis nasional: Studi di Provinsi Jawa Timur*. Yogyakarta, Indonesia: Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional (STPN).
- UNDP. (2022). *Public sector reform in the digital age: Governance capabilities for inclusive development*. New York, NY: United Nations Development Programme. Retrieved from <https://www.undp.org/publications/public-sector-reform-digital-age>
- World Bank. (2020). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. Washington, DC: World Bank Publications. Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/501071600116394271>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.).

Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2018). Team leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (pp. 327–351). New York, NY: Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018
- Zulmira, I., Hidayat, R., & Nirmalasari, A. (2020). Pengaruh budaya kerja terhadap kesiapan transformasi digital di pemerintah daerah. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 10(1), 55–68. doi:10.52331/jta.v10i1.209