

**KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM MENDUKUNG PENERAPAN
SERTIPIKAT TANAH ELEKTRONIK DI KANTOR PERTANAHAN
KOTA BANDARLAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

**NADIA EKSA ANISA PUTRI
2216021094**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2026**

**KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM MENDUKUNG PENERAPAN
SERTIPIKAT TANAH ELEKTRONIK DI KANTOR PERTANAHAN
KOTA BANDARLAMPUNG**

Oleh

NADIA EKSA ANISA PUTRI

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

Pada

**Jurusan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2026**

ABSTRAK

KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM MENDUKUNG PENERAPAN SERTIPIKAT TANAH ELEKTRONIK DI KANTOR PERTANAHAN KOTA BANDARLAMPUNG

Oleh

NADIA EKSA ANISA PUTRI

Masalah layanan pertanahan konvensional, seperti proses administrasi yang lama, prosedur berbelit-belit, hingga kurangnya transparansi mendorong pemerintah mengeluarkan kebijakan penerbitan dokumen pertanahan elektronik guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun keberhasilan implementasinya tidak hanya bergantung pada kesiapan sistem dan regulasi, tetapi juga pada peran kepemimpinan yang inovatif guna mendorong adaptasi, memperkuat kolaborasi, serta menghadirkan ide kreatif agar transformasi digital berjalan optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas Kepala Subbagian Tata Usaha, pegawai pelaksana, staf notaris sebagai mitra eksternal, serta masyarakat selaku pemohon. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kerangka analisis penelitian mengacu pada teori kepemimpinan inovatif menurut Somsueb et al. (2019) yang meliputi indikator visioner, kolaboratif, pengambilan risiko, dan orientasi perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung telah diterapkan dengan baik hal tersebut tergambar dengan terpenuhinya seluruh indikator. Indikator visioner tercermin melalui visi pelayanan yang berlandaskan nilai kesetaraan. Indikator kolaboratif terlihat dari terjalinnya kerja sama antara pimpinan, pegawai, serta mitra eksternal seperti notaris/PPAT dan media RRI serta TVRI. Indikator pengambilan risiko ditunjukkan melalui pembagian tugas yang jelas dan pelaksanaan pelatihan pegawai. Sementara itu, indikator orientasi perubahan tercermin melalui adanya ruang diskusi terbuka yang mendorong munculnya inovasi layanan bagi masyarakat. Meskipun demikian, masih terdapat kendala berupa perbedaan tingkat literasi digital dan keterbatasan adaptasi sebagian masyarakat. Secara keseluruhan, kepemimpinan inovatif berperan penting dalam mendukung keberhasilan penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung.

Kata kunci: Kepemimpinan Inovatif, Pelayanan Publik, Sertipikat Tanah Elektronik.

ABSTRAK

INNOVATIVE LEADERSHIP IN SUPPORTING THE IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC LAND CERTIFICATES AT THE BANDARLAMPUNG CITY LAND OFFICE

Oleh

NADIA EKSA ANISA PUTRI

Problems with conventional land services, such as lengthy administrative processes, cumbersome procedures, and a lack of transparency, have prompted the government to issue electronic land document issuance policies to improve the quality of public services. However, successful implementation depends not only on the readiness of systems and regulations, but also on innovative leadership to encourage adaptation, strengthen collaboration, and generate creative ideas for optimal digital transformation. This study uses a qualitative approach with data collection techniques through observation interviews and documentation studies. Research informants consist of the Head of the Administration Subdivision, implementing employees, notary staff as external partners, and the community as applicants. Data analysis is carried out through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research analysis framework refers to the theory of innovative leadership according to Somsueb et al. (2019) which includes visionary, collaborative, risk-taking, and change orientation indicators. The results of the study indicate that innovative leadership at the Bandar Lampung City Land Office has been implemented well, this is illustrated by the fulfillment of all indicators. The visionary indicator is reflected through a service vision based on the value of equality. The collaborative indicator is seen from the collaboration between leaders, employees, and external partners such as notaries/PPAT and RRI and TVRI media. Risk-taking indicators are demonstrated through clear division of tasks and implementation of employee training. Meanwhile, change-oriented indicators are reflected in the existence of open discussion spaces that encourage innovative services for the public. However, challenges remain, including differences in digital literacy levels and limited adaptation among some communities. Overall, innovative leadership plays a crucial role in supporting the successful implementation of electronic land certificates at the Bandar Lampung City Land Office.

Keywords: Innovative Leadership, Public Service, Electronic Land Certificate.

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM
MENDUKUNG PENERAPAN SERTIPIKAT
TANAH ELEKTRONIK DI KANTOR
PERTANAHAN KOTA BANDARLAMPUNG

Nama Mahasiswa : **Nadia Eksa Anisa Putri**

No. Pokok Mahasiswa : 2216021094

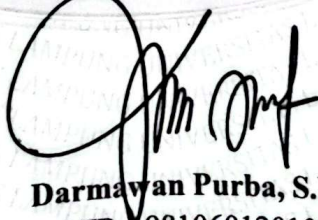
Program Studi : S-1 Ilmu Pemerintahan

Jurusan : Ilmu Pemerintahan

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

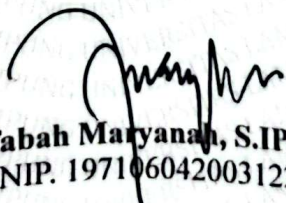
MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing



Darmawan Purba, S.IP., M.IP.
NIP. 198106012010121003

2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan

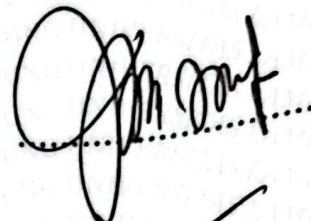
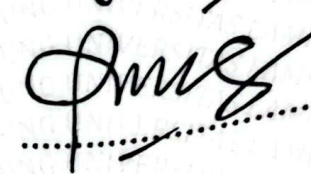


Dr. Tabah Maryamah, S.IP., M. Si.
NIP. 197106042003122001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Darmawan Purba, S.IP., M.IP.

Penguji Utama: Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP. 19760821200032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 23 Februari 2026

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi yang saya susun merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lain.
2. Skripsi ini sepenuhnya merupakan gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dan bimbingan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan menyebutkan nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh melalui skripsi ini, serta sanksi lain sesuai dengan ketentuan dan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 19 Februari 2026
Yang membuat pernyataan,



Nadia Eksa Anisa Putri
NPM 2216021094

RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Tanjung Agung, 17 Mei 2004, merupakan anak pertama dari dua bersaudara pasangan Bapak Asep Rosidi, S.E dan Ibu Eka Refi Anggraini. Penulis memulai pendidikan dari Taman Kanak-kanak (TK) Kurnia pada tahun 2009, Sekolah Dasar di SD Negeri 1 Tanjung Ratu pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2016 kemudian Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Katibung pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019, penulis kemudian melanjutkan pendidikan menengah di SMAS Gajah Mada Bandar Lampung pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2022, dan pada tahun 2022 penulis berhasil melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung pada jurusan Ilmu Pemerintahan melalui jalur SBMPTN.

Selama menempuh pendidikan di Perguruan Tinggi, penulis berfokus pada peningkatan akademik dan kompetensi diri. Penulis meyakini bahwa keseimbangan antara capaian akademik dan pengembangan kemampuan diri di perkuliahan akan menjadi bekal bagi masa depan dan karir penulis. Sebagai upaya dalam pengembangan kualitas diri, penulis mengikuti beberapa organisasi di tingkat Universitas seperti: UKM Radio Kampus Unila yang menjabat sebagai manager reportase dan UKM Bulu Tangkis Unila sebagai pengurus pada bidang Media dan Hubungan luar. Penulis juga mengikuti program KKN (Kuliah Kerja Nyata) di Desa Purwodadi Simpang, Kecamatan Tanjung Bintang, Kabupaten Lampung Selatan dan Program MBKM selama 1 semester di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung sebagai bentuk pengabdian dan pengaplikasian ilmu yang peneliti dapatkan selama di ruang kelas. Selama penulis berkuliah, penulis juga pernah berpartisipasi sebagai MC (*Master Of Ceremony*) pada serangkaian acara Universitas Lampung dan mengikuti perlombaan jurnalistik di tingkat nasional.

MOTTO

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu pasti ada kemudahan.”
(QS. Al-Insyirah : 6)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”
(QS. Al-Baqarah :286)

“Ketika anda takut akan sesuatu, pelajailah sebanyak mungkin tentang hal itu.
Pengetahuan mengalahkan rasa takut.”
(Edmund Burke)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur atas segala nikmat yang diberikan Tuhan yang Maha Esa, penulis mempersembahkan karya ini kepada:

1. Kedua orang tua penulis yang telah membesarkan, mendidik, dan mendukung setiap langkah yang penulis ambil serta selalu mendoakan keberhasilan penulis di setiap sujudnya.
2. Adik penulis, Aqilah Fhatir Ramadhan yang memotivasi penulis untuk menjadi contoh yang baik.
3. Bapak Ibu Dosen yang telah memberikan ilmunya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dan perkuliahan ini dengan baik.
4. Almamater penulis, Universitas Lampung.

SANWACANA

Alhamdulillah segala puji hanya milik Allah SWT dan sholawat beserta salam terhatur kepada Nabi Muhammad SAW yang telah senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Kepemimpinan Inovatif dalam Mendukung Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung"**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menggapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa isi yang tersaji dalam skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Selesainya skripsi ini tidak lepas dari partisipasi berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih setulusnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Tabah Maryanah, S.IP., M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Budi Harjo, S.Sos., M.IP selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung sekaligus Dosen Pembimbing Akademik penulis yang telah membimbing penulis dari awal perkuliahan.
4. Bapak Darmawan Purba, S.IP., M.A selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan ilmunya, waktunya, dan juga nasihat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Prof. Dr. Feni Rosalia, M.Si selaku Dosen Pembahas yang telah memberikan saran, kritik, dan juga masukan sehingga penulis dapat memperbaiki dan menyelesaikan skripsi ini.
6. Segenap Dosen Jurusan ilmu Pemerintahan yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga selama penulis berkuliah di Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

7. Seluruh Staff Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Seluruh Informan dalam penelitian ini, yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan informasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Kedua orang tua penulis, terkhusus ibu penulis yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan moral maupun materil di setiap langkah yang penulis lakukan untuk kesuksesan masa depan penulis. Tanpa doa dan keridhoan yang diberikan, penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan terlaksana dengan baik.
10. Adikku, Aqilah Fhatir Ramadhan yang menjadi salah satu penyemangat penulis untuk melakukan hal yang membanggakan dan menjadi contoh yang baik.
11. Untuk Kakek dan Nenekku, Bapak Y. Rusnadi dan Ibu Sri Hartati serta Om dan Tante ku beserta anaknya, Erwin Saputra dan Rizki Dwi Putri, Erfidza Syauqina E. dan Erghia Syafiqah E. yang selalu ada menghibur, mendukung dan mendoakan kesuksesan penulis.
12. Teman-teman dekat penulis semasa kuliah, Klarisa Arta Mevia, Nasya Tsabitah, Natasha Dwi Yatna, dan Tika Aprila yang telah menemani, saling mendukung dan membantu satu sama lain selama berkuliah di jurusan ini. Kehadiran kalian memberikan warna dan penyemangat tersendiri bagi penulis selama menjalani perkuliahan dari semester awal dan semoga seterusnya tetap seperti itu walaupun perkuliahan kita sudah selesai.
13. Teman-teman dekat peneliti lainnya, Martini Rara Andika B., Ratu Agsya B., Suprihatin, Intan Amelia, Eka Pratiwi, Risa Eka P., Daryanti A., Okta V., Diva Intania., Raeska R., Aliza Permata, Silva A., Putri Choirunnisa, Cindy Adelia, Aneska Denadah, Wida Nur A., dan Ferni yang telah menyemangati, menghibur, dan membantu peneliti di saat-saat peneliti bingung dan memerlukan bantuan, kalian selalu ada.
14. Teman-teman magang ATR/BPN Kota Bandarlampung, Adelia Anjani, Dina Auliana Sartika, Maysa Naibaho, dan Febri Nur S., serta teman-teman jurusan Ilmu Pemerintahan Angkatan 2022 atas kebersamaannya dan saling membantu selama kurang lebih 3.5 Tahun ini.
15. Serta semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung terlibat dalam penyelesaian skripsi penulis yang mungkin tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan, dan dorongan semangat kepada penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR SINGKATAN	xix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	14
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
II. TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Landasan Teori	16

2.1.1 Teori Kepemimpinan Inovatif	16
2.1.2 Indikator Kepemimpinan Inovatif.....	17
2.2 Tinjauan Transformasi Digital dalam Birokrasi	22
2.3 Tinjauan Sertipikat Tanah Elektronik.....	23
2.3.1 Pengertian, Tujuan dan Dasar Hukum Sertipikat Tanah Elektronik	23
2.3.2 Tantangan Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di Lapangan.....	24
2.4 Tinjauan Pelayanan Pertanahan	26
2.4.1 Pengertian Pelayanan Pertanahan	26
2.4.2 Masalah Umum dalam Pelayanan Pertanahan Konvensional	27
2.5 Kerangka Pikir	28
III. METODE PENELITIAN	31
3.1 Tipe Penelitian.....	31
3.2 Fokus Penelitian	32
3.3 Lokasi Penelitian.....	34
3.4 Jenis dan Sumber Data	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data	35
3.6 Informan Penelitian.....	36
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	37
3.8 Teknik Analisis Data	38
3.9 Teknik Keabsahan Data.....	39
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	41
4.1.1 Profil Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	41
4.1.2 Profil Pimpinan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	43
4.1.3 Visi Misi Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.....	44
4.1.4 Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	45
4.1.5 Tugas Pokok dan Fungsi Masing-Masing Bidang	46
4.1.6 Inovasi Pelayanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	48
4.2 Hasil	50

4.2.1 Visioner	50
4.2.2 Kolaboratif	71
4.2.3 Pengambilan Risiko	87
4.2.4 Orientasi Perubahan	99
4.3 Pembahasan.....	113
4.3.1 Visioner	113
4.3.2 Kolaboratif	116
4.3.3 Pengambilan Risiko	118
4.3.4 Orientasi Perubahan	121
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	124
5.1 Kesimpulan	124
5.2 Saran.....	126
DAFTAR PUSTAKA.....	127

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Sertipikat Tanah	2
2. Masalah Layanan Sertipikat Tanah Konvensional	4
3. Indikator Kepemimpinan Inovatif menurut Somsueb et al., (2019).....	18
4. Informan Penelitian.....	36

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Penelitian	32
2. Pimpinan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	43
3. Struktur Organisasi Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	45
4. Nota Dinas Sosialisasi Layanan Elektronik Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	53
5. Dokumentasi Rapat Internal Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	56
6. Dokumentasi Rapat Ekternal dengan Notaris/PPAT	57
7. Dokumentasi Kunjungan Keruangan Pegawai.....	59
8. Dokumentasi Sosialisasi Sertipikat Tanah Elektronik melalui Media TVRI....	62
9. Dokumentasi Inovasi Layanan KOPPER dan LANTAH Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	68
10. Dokumentasi Pelatihan Sertipikat Tanah Elektronik Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	77
11. Dokumentasi Layanan Sabtu-Minggu Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	80
12. Survei Hasil Kepuasan Masyarakat Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	81
13. Mesin Pencetak Sertipikat Tanah Elektronik Mandiri bagi Pemohon/Masyarakat (Anjungan)	85
14. Dokumentasi Bimbingan Teknis Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung...	86
15. Dokumentasi Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	91

16. Dokumentasi Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung dengan Kantor Wilayah BPN Provinsi Lampung	91
17. Catatan Pengawasan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.....	95
18. Dokumentasi <i>Briefing</i> dengan Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	97
19. Dokumentasi <i>Briefing</i> dengan Petugas Keamanan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	97
20. Dokumentasi <i>Briefing</i> dengan Petugas Kebersihan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung	98
21. Penghargaan 10 Terbaik PEKPPP Tahun 2024.....	101
22. Persyaratan Berkas Verifikasi Pemohon.....	104
23. Dokumentasi Pegawai Non-Struktural dalam Membantu Masyarakat Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.....	108
24. Apel Pagi Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.....	110

DAFTAR SINGKATAN

- | | | |
|-----|---------|---|
| 1. | ATR/BPN | : Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional |
| 2. | BSSN | : Badan Siber dan Sandi Negara |
| 3. | Kantah | : Kantor Pertanahan |
| 4. | KPA | : Konsorsium Pembaruan Agraria |
| 5. | LBH | : Lembaga Badan Hukum |
| 6. | PPAT | : Pejabat Pembuat Akta Tanah |
| 7. | PTSL | : Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap |
| 8. | SDM | : Sumber Daya Manusia |
| 9. | SHM | : Sertipikat Hak Milik |
| 10. | SPBE | : Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik |
| 11. | UUPA | : Undang-Undang Pokok Agraria |

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kehidupan bernegara, penyediaan pelayanan publik merupakan wujud konkret tanggung jawab pemerintah kepada masyarakat yang meliputi berbagai sektor mulai dari pendidikan, kesehatan, utilitas, infrastruktur, hingga administrasi (Sari, 2018). Sesuai dengan Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai hak-hak sipil setiap warga negara terhadap barang, jasa, dan/atau layanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Salah satu sektor strategis yang menjadi bagian dari administrasi pelayanan publik adalah bidang pertanahan, yang mencakup pengelolaan serta penyediaan informasi dan layanan terkait hak atas tanah.

Pelayanan di sektor pertanahan yang efisien tidak hanya mendukung kepentingan pribadi, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial serta pengaturan penggunaan lahan yang berkelanjutan. Berdasarkan konsepsi hukum tanah nasional, seluruh tanah, air, dan ruang udara beserta sumber daya alam yang ada di dalamnya adalah anugerah dari Tuhan Yang Maha Esa dan bagian dari kekayaan nasional. Sehingga, semua tanah di wilayah negara kita merupakan milik bersama seluruh rakyat Indonesia, yang bersatu menjadi Bangsa Indonesia, sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 Tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA). Maka dari itu, pemerintah memiliki mandat untuk menjamin pengelolaan pertanahan secara adil dan merata bagi kesejahteraan seluruh masyarakat.

Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi untuk mengatur proses pemberian hak atas tanah guna mencegah penyalahgunaan dan menjamin kepastian hukum. Salah satu pelindung hukum utamanya adalah Undang-Undang Pokok Agraria (UUPA), yang dalam Pasal 16 ayat (1) mengatur jenis-jenis hak atas tanah, seperti hak milik, hak guna usaha, hak guna bangunan, hak pakai, hak sewa, hak membuka lahan, dan hak-hak lain yang bersifat sementara. Hak-hak tersebut dapat diperoleh melalui jalur pewarisan, jual beli, tukar menukar, hibah, dan lainnya. Setelah memperoleh hak ini, pendaftaran perlu dilakukan di Badan Pertanahan Nasional (BPN) untuk mendapatkan sertipikat yang memberikan jaminan legalitas kepemilikan hak atas tanah. Prosedur untuk mendapatkan sertipikat hak atas tanah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2021 mengenai Hak Pengelolaan, Hak Atas Tanah, Satuan Rumah Susun, dan Pendaftaran Tanah.

Untuk meningkatkan cakupan kepemilikan legal atas tanah, ATR/BPN melalui Program Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) menargetkan legalisasi 126 juta bidang tanah di seluruh Indonesia pada tahun 2025. Per 2024, capaian program ini telah mencapai 95,9% dari target. Berdasarkan data Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN), hingga saat ini telah diterbitkan sebanyak 72.315.659 sertipikat tanah dengan cakupan luas 30.960.765 hektar. Sertipikat ini mencakup berbagai jenis hak atas tanah, seperti Hak Milik, Hak Guna Usaha, Hak Guna Bangunan, Hak Pakai, Hak Pengelolaan, dan Tanah Wakaf. Berikut ini rinciannya:

Tabel 1. Jumlah Sertipikat Tanah di Indonesia Tahun 2024

No	Jenis Hak Atas Tanah	Jumlah Sertipikat
1	Hak Milik	66.011.341
2	Hak Guna Usaha	15.770
3	Hak Guna Bangunan	5.320.176
4	Hak Pakai	800.246
5	Hak Pengelolaan	5.767
6	Tanah Wakaf	162.338
Total Sertipikat		72.315.659

Sumber: Data Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan (ATR/BPN)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa Hak Milik mendominasi jumlah sertifikat tanah yang telah diterbitkan. Namun demikian, meskipun jumlahnya besar dan pemerintah telah melakukan berbagai upaya untuk menjamin kepastian hukum kepemilikan tanah, masih terdapat tantangan signifikan di lapangan. Permasalahan seperti pemalsuan sertifikat, kepemilikan ganda, tumpang tindih hak atas tanah, serta praktik mafia tanah masih sering terjadi (Hidayah, 2024). Kondisi ini memicu berbagai bentuk sengketa agraria yang merugikan masyarakat. Data dari GoodStats mencatat bahwa hingga tahun 2024 telah terjadi 295 kasus konflik agraria, meningkat 21% dibandingkan tahun sebelumnya.

Grafik 1. Jumlah Konflik Agraria di Indonesia 2020-2024



Sumber: Konsorsium Pembaruan Agraria Goodstats

Konflik-konflik ini berdampak pada lahan seluas 1.113.577,47 hektar dan memengaruhi 67.436 keluarga di 329 desa. Sektor-sektor yang paling banyak menimbulkan konflik meliputi perkebunan (111 kasus, dengan 75 di antaranya berasal dari perkebunan kelapa sawit), infrastruktur (79 kasus), dan pertambangan (41 kasus). Dalam laporan resmi Konsorsium Pembaruan Agraria dan Asia NGO *Coalition for Agrarian Reform and Rural Development* yang dirilis awal tahun lalu, Indonesia bahkan menempati peringkat tertinggi sebagai negara paling rentan terhadap konflik agraria dibandingkan lima negara Asia lainnya, yaitu India, Kamboja, Filipina, Bangladesh, dan Nepal. Peringkat ini disusun berdasarkan jumlah konflik agraria yang terjadi sepanjang tahun 2023, di mana Indonesia mengalami 241 kasus yang mengakibatkan hilangnya 638. 188 hektare tanah pertanian dan wilayah adat. Sayangnya, menurut Catatan Akhir Tahun 2024 dari

Konsorsium Pembaruan Agraria, terdapat peningkatan konflik agraria sebesar 21% pada tahun 2024, yang setara dengan lebih dari 50 kasus baru. Di antara ribuan orang yang terkena dampak, terdapat tiga kelompok yang paling terganggu oleh konflik agraria, yaitu petani, masyarakat miskin di perkotaan, dan masyarakat adat.

Sementara itu, berdasarkan data dari Konsorsium Pembaruan Agraria (KPA) 2015-2023, Provinsi Lampung menjadi salah satu dari sepuluh provinsi yang memiliki kontribusi terbesar terhadap konflik agraria di tanah air. Daftar ini mencakup Aceh, Sumatra Utara, Riau, Jambi, Sumatra Selatan, Lampung, Jawa Timur, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Sulawesi Selatan. Konflik tersebut umumnya dipicu oleh tumpang tindih lahan, pertumbuhan perusahaan dan perkebunan, serta lemahnya perlindungan hak masyarakat adat dan petani kecil. Dikutip dari laman radarlampung, data menunjukkan bahwa Provinsi Lampung mengalami jumlah konflik mencapai 241 konflik agraria dari tahun 2015 hingga 2023. Konflik ini terjadi di berbagai wilayah, antara lain: Kota Bandarlampung, Kabupaten Lampung Selatan, Way Kanan, dan Lampung Timur. Adapun menurut data dari Lembaga Badan Hukum (LBH) Bandarlampung, luas lahan yang menjadi objek perselisihan dan konflik agraria di Provinsi Lampung mencapai 3.280 hektar.

Di sisi lain, masalah layanan sertipikat konvensional yang membutuhkan waktu lama, kurang transparan dalam biaya, dan seringkali pelayanannya rumit serta berbelit-belit juga merupakan salah satu alasan mengapa banyak masyarakat mengeluhkan pelayanan di bidang pertanahan (Mukmin, 2023).

Tabel 2. Masalah Layanan Sertipikat Tanah Konvensional

No	Masalah Layanan	Contoh Kasus
1	Memakan Waktu Lama	Dalam kasus di Jambi, Ombudsman mencatat bahwa rata-rata waktu penyelesaian penerbitan Sertipikat Hak Milik (SHM) secara individu memerlukan 38-97 hari kerja, tergantung luas tanah dan kelengkapan

No	Masalah Layanan	Contoh Kasus
		dokumen (Kementerian PPN/Bappenas, 2023).
2	Biaya Mahal/Peluang Calo	Di Lampung Barat contohnya, program PTSL di Pekon Padang Cahya menunjukkan bahwa warga harus mengeluarkan biaya hingga Rp 550.000 untuk setiap sertifikat tanah, meskipun program ini seharusnya difasilitasi oleh pemerintah dengan biaya yang lebih terjangkau atau subsidi (Bongkarpost, 2025).
3	Prosedur yang Berbelit-Belit	Berdasarkan laporan Kapusdatin, dari jumlah total Kantah yang ada, hanya 58 yang sudah mengaktifkan layanan online, dan sebagian besar belum terdaftar dalam 125 Kantah yang menguasai 75 persen dari layanan nasional. Hal ini menyebabkan masyarakat harus berhadapan dengan proses birokrasi yang panjang dan berbelit-belit (Kompas, 2025).

Sumber: *Diolah Peneliti, 2026*

Selaras dengan pernyataan tersebut, pemerintah melalui Menteri Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) telah menerbitkan Peraturan Menteri ATR/BPN No. 3 Tahun 2023 tentang Penerbitan Dokumen Elektronik dalam Proses Pendaftaran Tanah yang merupakan pembaharuan dari regulasi sebelumnya yakni Permen ATR/BPN No. 1 Tahun 2021. Aturan baru ini menjelaskan bahwa kementerian bertanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem elektronik berjalan dengan baik dan aman sesuai dengan fungsi yang telah ditetapkan, termasuk kegiatan: pendaftaran tanah pertama kali, pemeliharaan data pendaftaran tanah, pencatatan perubahan, hingga alih media. Dilansir dari laman memorandum.co.id, Menteri ATR/BPN Nusron Wahid mengatakan per tahun 2024, sebanyak 3.192.600 sertifikat tanah elektronik telah diterbitkan secara nasional. Peralihan sistem pelayanan publik dari cara tradisional ke digital tersebut mencerminkan strategi pemerintah dalam mengadaptasi kemajuan teknologi informasi pada era Revolusi Industri 4.0 dengan cara mempercepat

pelayanan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Untuk itu, penguatan secara simultan antara pengembangan infrastruktur teknologi dan peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam birokrasi menjadi hal yang mutlak diperlukan (Kusmiyati dkk., 2023).

Penyediaan layanan sertipikat tanah elektronik yang sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri ATR/BPN No. 3 Tahun 2023 mengenai Penerbitan Dokumen Elektronik untuk Pendaftaran Tanah ini mulai berlaku sejak ditetapkan pada 20 Juni 2023. Setelah diterbitkan aturan tersebut masyarakat kini dapat mengakses informasi tanah mereka secara daring melalui aplikasi sentuh tanahku. Dalam proses ini, terdapat beberapa pihak yang terlibat, yaitu kementerian ATR/BPN yang bertugas mengelola pendaftaran tanah dan bertanggung jawab atas penerapan teknologi informasi dan komunikasi, termasuk dalam penerbitan dokumen elektronik, Kantor Pertanahan sebagai pelaksana di lapangan yang akan menerbitkan sertipikat elektronik dan memastikan pendaftaran tanah elektronik berjalan sesuai aturan, Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT) yang dalam beberapa kasus terlibat dalam penerbitan sertipikat elektronik, terutama dalam pembuatan akta autentik yang menjadi dasar penerbitan, dan tentu saja masyarakat sebagai pemilik hak atas tanah yang akan merasakan manfaat dari penerapan sertipikat elektronik, termasuk kepastian hukum dan akses yang lebih mudah terhadap data pertanahan.

Dengan adanya reformasi digital tersebut pemerintah berharap bahwa kebijakan ini mampu mengatasi berbagai permasalahan yang muncul dalam sistem yang konvensional. Masalah-masalah seperti pelayanan yang berbelit-belit, praktik korupsi dalam pengurusannya, serta kerentanan pada dokumen fisik diharapkan dapat diselesaikan melalui penerapan sertipikat digital. Masyarakat akan lebih mudah dan aman dalam mengakses informasi mengenai kepemilikan tanah, sementara pemerintahan dapat mengelola data pertanahan dengan cara yang lebih transparan dan efisien. Meskipun terdapat banyak keuntungan, dalam pelaksanaannya masih terdapat hambatan internal seperti jaringan internet yang kurang stabil, dan proses penyesuaian regulasi (Hidayah dkk., 2024). Selain itu

terdapat pula masalah eksternal seperti rendahnya tingkat literasi digital di kalangan masyarakat, khususnya pada kelompok usia lanjut yang mendominasi pemohon sertipikat tanah, menjadi tantangan lain yang bisa menghalangi efektivitas layanan digital ini. Selain itu, penerapan kebijakan digital di bidang pertanahan juga mengalami hambatan karena adanya resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi. Resistensi terhadap perubahan ini dapat muncul dari berbagai tingkatan, mulai dari pegawai pelaksana hingga pemimpin teknis di lapangan, yang mungkin belum sepenuhnya siap untuk beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital (Hartono, 2025).

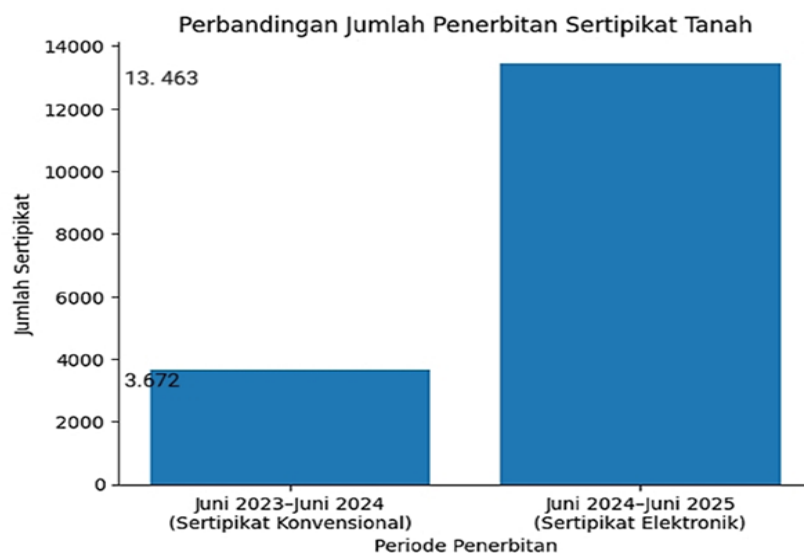
Dalam hal ini, kepemimpinan yang inovatif sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan transformasi digital di bidang pertanahan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh sumber daya yang tersedia, namun faktor yang sangat signifikan adalah kepemimpinan itu sendiri (Ramli, 2017). Fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Somsueb et al. (2019), kepemimpinan inovatif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membawa perubahan melalui visi misi yang jelas, berani dalam mengambil risiko, mampu bekerjasama dengan tim, dan mendukung bawahannya sehingga mereka dapat menciptakan dan melaksanakan ide-ide kreatif yang bermanfaat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, Somsueb et al. (2019) juga menegaskan bahwa kepemimpinan yang inovatif memerlukan pemimpin yang tidak hanya memiliki ide serta visi misi yang jelas, tetapi juga dapat mengelola ide tersebut bersama dengan tim, berani dalam mengambil risiko menuju perubahan yang lebih baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang positif. Keberhasilan dalam transformasi digital, termasuk penerapan sertipikat tanah elektronik, sangat tergantung pada seberapa efektif pemimpin dapat mengimplementasikan indikator-indikator tersebut agar inovasi tidak hanya sebatas pembicaraan, melainkan benar-benar dapat direalisasikan secara nyata dan berkelanjutan.

Walaupun sertipikat tanah sudah dimulai sejak tahun 2021, faktanya masih terdapat daerah di Indonesia yang belum menerapkan kebijakan ini. Berdasarkan laporan Kompas pada 22 Agustus 2024, sebanyak 90 Kantor Pertanahan (Kantah) di tanah air belum mengimplementasikan layanan Sertipikat Tanah Elektronik. Data tersebut disampaikan oleh Wakil Menteri ATR/BPN Raja Juli Antoni pada rapat evaluasi kinerja layanan BPN. Dari total 486 Kantor Pertanahan di Indonesia, hanya 396 Kantah (81,5 %) yang telah menerapkan layanan elektronik. Artikel Kompas (4 Desember 2023) menyatakan bahwa peluncuran Sertipikat Tanah Elektronik dilakukan secara bertahap dan terbatas di beberapa lokasi. Pada 10 Januari 2024, Kementerian ATR/BPN menetapkan 13 kabupaten/kota yang menjadi prioritas untuk penerbitan Sertipikat Elektronik, di mana termasuk di antaranya: Kota Bandarlampung, Madiun, Surakarta, Denpasar, Bontang, Bogor, Yogyakarta, Metro, Tegal, Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Jakarta Barat, dan Kabupaten Badung.

Kota Bandarlampung menjadi salah satu dari 13 wilayah prioritas nasional dalam peluncuran sertipikat tanah elektronik. Penetapan ini tidak terlepas dari tingginya kepadatan penduduk di wilayah tersebut. Antara tahun 2011 hingga 2020, jumlah penduduk di Kota Bandarlampung bertambah dari sekitar 867 ribu menjadi 1,032 juta, yang berarti ada peningkatan sebesar 164. 660 jiwa atau 19% dalam kurun waktu sembilan tahun. Kenaikan jumlah penduduk ini telah meningkatkan kebutuhan akan tempat tinggal yang substansial, dengan perluasan area permukiman di kota ini mencapai 32,93 km² pada periode 2013–2021. Penambahan penggunaan lahan ini mencerminkan pergeseran area dari lahan pertanian atau hijau menuju zona yang lebih padat penduduknya (Wulansari, 2023). Berdasarkan keterangan salah satu staf Tata Usaha Kantor pertanahan Kota Bandarlampung, jumlah pemohon layanan pertanahan setiap harinya diperkirakan mencapai 100 pemohon, hal tersebut menunjukkan tingginya tingkat kegiatan administrasi di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung. Adapun layanan sertipikat tanah elektronik di Kota Bandarlampung ini mulai diterapkan pada 27 Juni 2024 dengan penyerahan perdana yang dilakukan pada 3 Juli 2024.

Perbandingan data penerbitan sertipikat tanah di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung antara dua periode menunjukkan perubahan signifikan dalam preferensi layanan masyarakat. Pada periode Juni 2023-Juni 2024, Kantor Pertanahan mengeluarkan 3.672 sertipikat tanah secara konvensional, sedangkan pada periode Juni 2024-Juni 2025, jumlah sertipikat tanah elektronik yang diterbitkan melonjak menjadi 13.463. Peningkatan ini menunjukkan bahwa masyarakat mulai berpindah ke layanan digital yang dianggap lebih mudah, cepat, dan efisien dibandingkan dengan metode manual yang lama.

Diagram 1. Perbandingan Jumlah Sertipikat Tanah Konvensional (Juni 2023-Juni 2024) dan Elektronik (Juni 2024-Juni 2025) Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung



Sumber: Data Sertipikat Tanah Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung

Diagram batang di atas semakin menegaskan bahwa sertipikat elektronik kini mendominasi, dibandingkan sertipikat konvensional. Kenaikan ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan dalam penerapan layanan digital, tetapi juga menunjukkan bahwa transformasi digital di bidang pertanahan di Kota Bandarlampung diterima dengan baik oleh masyarakat maupun internal organisasi. Keberhasilan ini tentu tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang inovatif di kantor Pertanahan Kota Bandarlampung, yang mampu mendorong perubahan, membimbing pegawai untuk menyesuaikan diri dengan teknologi

baru, serta memastikan bahwa proses layanan berbasis elektronik berjalan dengan efektif dan berkelanjutan.

Dilansir dari laman lampost.co, sebelum implementasi resmi, Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung melakukan sosialisasi terlebih dahulu kepada masyarakat. Kegiatan sosialisasi ini merupakan bagian dari persiapan dan upaya teknis yang dilakukan oleh kantor pertanahan dalam proses penerapan Sertipikat Tanah Elektronik. Selain itu, sebagai upaya pendukung Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung juga memiliki berbagai inovasi pelayanan yang dapat mempermudah dan mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik ini, mulai dari Konsultasi Pelayanan Online (KOPPER), Layanan Antar Sertipikat Tanah (LANTAH) untuk kelompok disabilitas, hingga *Roya On The Spot Bank* (ROSBANK). Kegiatan dan inovasi-inovasi pelayanan tersebut melibatkan peran aktif Kepala Kantor Pertanahan yang berupaya mendorong lahirnya berbagai inisiatif baru, seperti merancang strategi komunikasi, membentuk tim kerja lintas sektor, serta memastikan bahwa semua pegawai memiliki pemahaman yang seragam mengenai proses transformasi digital. Peningkatan jumlah penerbitan Sertipikat Tanah Elektronik dibandingkan sertipikat konvensional, disertai dengan hadirnya berbagai inovasi layanan pendukung, menunjukkan adanya indikasi peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung.

Permasalahan - permasalahan terkait Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik hingga saat ini belum banyak diteliti secara mendalam, terutama yang membahas peran kepemimpinan inovatif pada tingkat kantor pertanahan daerah. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih condong pada aspek kebijakan, infrastruktur digital, atau teknik layanan, tetapi belum secara menyeluruh mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan inovatif dari Kepala Kantor Pertanahan dapat berkontribusi dalam keberhasilan transformasi digital di sektor pertanahan, terutama di Kota Bandarlampung. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, penulis mengangkat beberapa studi yang relevan sebagai referensi serta perbandingan untuk memperkaya kajian mengenai hubungan antara Kepemimpinan Inovatif

dengan optimalisasi Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik. Berikut adalah penelitian-penelitian sebelumnya yang mendukung kajian ini:

1. Penelitian Ade Setiadi (2022) yang berjudul “*Analisis Digital Leadership dan Transformasi Digital dalam Peningkatan Pelayanan Publik*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan digital dalam mewujudkan transformasi digital pemerintahan dengan menggunakan teori *digital leadership* menurut Klein (2020). Objek kajian penelitian ini tidak spesifik pada sektor pertanahan, melainkan pelayanan publik secara luas, dengan metode kualitatif dan pendekatan analisis terhadap konsep *digital leadership*. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peranan yang sangat penting dalam mendukung perubahan digital di sektor publik. Kepemimpinan digital memperkuat penggunaan teknologi, komunikasi di dalam organisasi, kerja sama tim, dan memperbaiki efisiensi layanan publik. Tantangan utama yang dihadapi adalah kemampuan digital sumber daya manusia yang masih rendah dan kesiapan teknologi yang tidak merata.
2. Penelitian Efrita Norman dan Enah Pahlawati (2024) yang berjudul “*Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital*”. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu strategi apa yang efektif untuk mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel yang mampu dalam menghadapi transformasi digital. Metode penelitian ini dilakukan melalui studi pustaka yang mendalam dengan mengkaji berbagai literatur yang dari berbagai sumber yang relevan. Teori yang digunakan adalah teori strategi pengembangan kepemimpinan adaptif dan fleksibel menurut Kotter (1996), Senge (2006), Goleman et al., (2002), dan Westerman et al., (2014). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel dapat meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. Pemimpin yang adaptif dan fleksibel dapat mengatasi ketidakpastian, mendorong inovasi, dan menyesuaikan cara memimpin sesuai dengan kondisi yang ada. Tantangan utama yang

dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan hingga keterbatasan sumber daya.

3. Penelitian Riyanto Wujarso, Bayu Seno Pitoyo, dan Roy Prakoso (2023) yang berjudul *“Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak dan pengaruh dari kepemimpinan digital dalam menghadapi gangguan digital di dalam perusahaan secara mendetail di zaman digital yang baru. Teori yang digunakan yaitu teori Upper Echelon yang menjelaskan bahwa output organisasi dihasilkan dari bagaimana pemimpinnya. Metode yang digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan pengumpulan data melalui kajian literatur. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan perubahan digital dalam organisasi. Pemimpin digital memfasilitasi penyesuaian strategi bisnis, memanfaatkan aset digital, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mendorong inovasi yang berkelanjutan. Tantangan utamanya yaitu masih terdapat banyak organisasi yang belum memahami bahwa kepemimpinan digital memiliki perspektif yang berbeda dari kepemimpinan terdahulu. Sehingga banyak organisasi yang belum memahami pentingnya kepemimpinan digital yang menyebabkan kinerja buruk dan kegagalan organisasi.
4. Penelitian Andri Rahmat Hidayat, R. Slamet Santoso, dan Ari Subowo (2023) yang berjudul *“Kepemimpinan Inovatif dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik di Dinas Kesehatan Kota Semarang”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung hadirnya inovasi di bidang kesehatan. Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan gambaran holistik. Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan inovatif milik Somsueb et al., (2019). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan inovatif yang diterapkan oleh Kepala Dinas Kesehatan Semarang berhasil meningkatkan inovasi dalam layanan publik melalui visi yang jelas, kolaborasi, manajemen risiko, dan fokus pada perubahan. Faktor-faktor

pendukungnya meliputi kemampuan organisasi, jaringan, pengelolaan teknologi, dan budaya inovasi.

5. Penelitian Ezi Syafitri, Jatmiko Yogopriyatno, dan Abdul Aziz Zulkhakim (2024) yang berjudul *“Kesiapan Implementasi Layanan Penerbitan Sertipikat Elektronik di Kantor Wilayah BPN Provinsi Bengkulu”*. Penelitian bertujuan untuk menganalisis kesiapan dari implementasi sertipikat elektronik di kantor wilayah BPN provinsi Bengkulu yang di mana penerapan tersebut merupakan langkah untuk mengatasi masalah yang disebabkan oleh sertipikat analog. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. Teori yang dipakai yaitu teori pengembangan E-Government menurut Richardus Eko Indrajit (2016). Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa Kantor Wilayah BPN Bengkulu umumnya sudah siap untuk menerapkan layanan sertipikat elektronik. Dilihat dari tersedianya dukungan kebijakan, sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan pelatihan, meskipun masih ada beberapa tantangan seperti pelatihan sumber daya manusia yang berkelanjutan, sosialisasi kepada publik, serta infrastruktur internet di daerah terpencil.

Penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya dan dijadikan referensi dalam studi ini pada dasarnya memiliki kesamaan dalam pendekatan dan tema yang dibahas. Lima penelitian di atas tersebut menerapkan metode kualitatif dengan alat utama seperti wawancara mendalam, pengamatan, dan analisis dokumen. Persamaan lainnya terletak pada tema yang berfokus pada peran kepemimpinan, mencakup kepemimpinan digital, adaptif, dan inovatif, sebagai salah satu elemen penting dalam keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kualitas layanan publik. Hasil dari penelitian sebelumnya juga menegaskan bahwa pemimpin yang memiliki visi, kemampuan beradaptasi, dan inovasi sangat diperlukan untuk memfasilitasi perubahan dalam birokrasi, menciptakan budaya kerja yang inovatif, serta memastikan kebijakan diimplementasikan dengan efektif.

Meskipun terdapat beberapa kesamaan, penelitian ini memiliki perbedaan yang mendasar sekaligus mengisi kekurangan pada studi sebelumnya. Perbedaan tersebut terletak pada cakupan dan fokus analisis yang lebih terperinci, khususnya pada pelaksanaan Sertipikat Tanah Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung yang sebelumnya belum ada penelitian terkait sertipikat tanah elektronik yang berlokasi di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung. Studi ini berfokus pada bagaimana pemimpin yang inovatif, dalam hal ini Pemimpin Kantor Pertanahan, untuk mendukung proses transformasi digital di sektor pertanahan, yang selama ini belum mendapatkan perhatian studi secara mendalam. Selain itu, indikator yang digunakan dalam penelitian ini dirancang berdasarkan teori kepemimpinan inovatif dari Somsueb et al., (2019) yang menekankan pada indikator visioner, kolaboratif, mengatasi risiko, serta berorientasi pada perubahan yang pada penelitian sebelumnya belum ada yang menerapkan untuk meneliti kepemimpinan inovatif di sektor pertanahan. Konteks sosial, dan dinamika birokrasi di sektor pertanahan di tingkat kota juga menjadi faktor pembedanya, menawarkan nilai kebaruan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang umumnya membahas sektor publik secara lebih luas atau di unit kerja lain seperti dinas kesehatan atau pemerintahan desa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

Bagaimana kepemimpinan inovatif dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk menganalisis kepemimpinan inovatif dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan uraian tujuan penelitian di atas, maka dapat diketahui manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian Ilmu Pemerintahan, khususnya dalam bidang kepemimpinan publik dan inovasi birokrasi di era transformasi digital. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori tentang peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung kebijakan digitalisasi layanan publik, khususnya di sektor pertanahan yang strategis dan sering menjadi fokus tata kelola pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung, dan instansi ATR/BPN pada umumnya dalam meningkatkan efektivitas penerapan kebijakan sertipikat tanah elektronik. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan masukan kebijakan agar pelaksanaan transformasi digital di bidang pertanahan berjalan lebih baik dan dapat diadaptasi di daerah lain.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kepemimpinan Inovatif

Kepemimpinan adalah salah satu hal yang penting dan sangat berarti dalam kehidupan sosial, kenegaraan, dan kebangsaan, terutama dalam berbagai bidang seperti politik, ekonomi, masyarakat, dan agama. Menurut Cahyarini (2021), peran kepemimpinan sangat penting dalam mengarahkan organisasi publik menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Fungsi utama dari kepemimpinan adalah untuk memengaruhi orang lain supaya bisa meraih target yang sudah ditentukan. Proses kepemimpinan adalah ketika seseorang menjadi pemimpin melalui usaha yang konsisten sehingga dapat memengaruhi pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi (Ramli, 2017). Di sisi lain, Mujahiddah (2021) menjelaskan bahwa inovasi mencakup hal-hal baru atau perbaikan, sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, dan dilakukan secara sengaja untuk meningkatkan kapasitas berinovasi demi meraih tujuan tertentu. Sejalan dengan itu, Ramli (2017) menegaskan bahwa inovasi menjadi salah satu elemen kunci yang membantu keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Menurutnya pemimpin yang sukses adalah mereka yang bersikap inovatif.

Menurut Somsueb et al. (2019), kepemimpinan inovatif adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membawa perubahan melalui visi misi yang jelas, berani dalam mengambil risiko, mampu bekerjasama dengan tim seperti memberi motivasi, dan mendukung bawahannya sehingga mereka dapat menciptakan dan melaksanakan ide-ide kreatif yang bermanfaat serta berorientasi pada perubahan

yang lebih baik. Sejalan dengan itu, Mujahiddah (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif adalah kepemimpinan yang menampilkan ide-ide kreatif dalam pengambilan keputusan yang rumit untuk menyelesaikan suatu masalah di unit instansi melalui tindakan yang tepat, sehingga memberikan hasil yang dinamis, aktif, dan efektif. Ramli (2017) juga menegaskan bahwa kepemimpinan inovatif berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif, yaitu pemimpin yang menjadi teladan, pelopor, pengatur, dan budayawan yang menghasilkan pemimpin dengan prinsip yang kuat dan karakter yang baik.

Berdasarkan uraian dari beberapa ahli yang telah disebutkan, kepemimpinan inovatif dapat diartikan sebagai tipe kepemimpinan yang tidak hanya terfokus pada keterampilan memimpin dan memengaruhi anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga menekankan pentingnya pengembangan dan implementasi ide baru secara kreatif. Teori ini dianggap sangat relevan dalam konteks penelitian karena sesuai dengan pergeseran dinamis dalam layanan publik berbasis digital, terutama terkait penerapan sertifikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung. Berbeda dengan kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan adaptif yang hanya berfokus pada perubahan nilai dan perilaku pegawai dalam beradaptasi dengan hal baru, kepemimpinan inovatif mengutamakan proses kreatif serta pelaksanaan ide terbaru yang menghasilkan inovasi nyata dalam sistem kerja dan pelayanan publik. Oleh karena itu, kepemimpinan inovatif dianggap paling komprehensif karena tidak hanya menekankan pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga menitikberatkan pada penciptaan solusi yang efektif dan dinamis, berorientasi pada teknologi dan kreativitas, serta mendorong terbentuknya budaya kerja inovatif yang mendukung transformasi kelembagaan secara berkelanjutan dalam sektor publik.

2.1.2 Indikator Kepemimpinan Inovatif

Menurut kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Somsueb et al. (2019) sebagaimana dikutip dalam Hidayat dkk. (2023), terdapat empat aspek utama yang dapat digunakan untuk menilai kepemimpinan inovatif, yaitu:

1. Indikator Visioner, aspek visioner merujuk pada kemampuan pemimpin dalam merumuskan dan mengomunikasikan arah masa depan organisasi secara jelas serta menanamkan nilai dan tujuan bersama.
2. Indikator Kolaboratif, menekankan bahwa kepemimpinan inovatif bukan hanya bersifat satu arah, melainkan mendorong partisipasi, keterbukaan, dan kerja sama lintas aktor.
3. Indikator Pengambilan Risiko, diartikan bahwa inovasi selalu mengandung ketidakpastian, sehingga pemimpin inovatif harus berani mengambil risiko yang terukur, sekaligus mendorong pembelajaran organisasi.
4. Indikator Orientasi Perubahan, dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk mendorong, mengelola, dan mempertahankan perubahan organisasi secara berkelanjutan.

Konsep ini dikembangkan ke dalam empat indikator di atas yang kemudian dioperasionalisasikan melalui beberapa sub-indikator sebagai berikut:

Tabel 3. Indikator Kepemimpinan Inovatif menurut Somsueb et al. (2019) sebagaimana dikutip dalam Hidayat dkk. (2023)

No	Indikator	Sub Indikator
1	Visioner	1. Kejelasan visi: pemimpin memiliki pandangan yang jelas tentang masa depan organisasi, dan mudah dipahami, sehingga setiap anggota dapat menangkap arah strategis yang harus dicapai (Sulistiyanto, 2000). 2. Komunikasi visi: menyampaikan visi dengan cara yang mampu menginspirasi, konsisten, dan mudah dimengerti oleh seluruh anggota organisasi (Aulia dkk, 2025). 3. Antusiasme pemimpin: pemimpin menunjukkan bahwa ia terlibat langsung, dan memiliki motivasi tinggi dalam memperjuangkan visi dan tujuannya (Ramlan dkk, 2025).

No	Indikator	Sub Indikator
		4. Membangun hubungan: kemampuan pemimpin untuk mengembangkan ikatan yang kuat, saling percaya, kolaboratif, dan komunikatif dengan para pengikutnya (Wikipedia). 5. Penetapan tujuan yang akan dicapai: proses memecah visi besar menjadi sasaran yang ingin dicapai (Wikipedia). 6. Nilai-nilai pada misi: prinsip-prinsip dasar yang menjadi fondasi moral dan berfungsi sebagai norma yang mengarahkan perilaku anggota organisasi serta strategi untuk mencapai visi dan tujuan (Olsen, 2011)
2	Kolaboratif	1. Pengambilan keputusan secara kolaboratif: langkah di mana dua individu atau lebih bertukar informasi, perspektif, dan tanggung jawab dalam membuat pilihan yang mempengaruhi kelompok atau organisasi secara bersama (Utami dkk, 2025). 2. Pemberdayaan: cara memberikan tanggung jawab, serta akses kepada sumber daya dan pengetahuan kepada anggota atau pihak terkait, agar mereka dapat berperan aktif dan berkontribusi dalam kolaborasi (Yustiono, 2011). 3. Keterbukaan: kejelasan informasi, komunikasi yang bersifat dua arah, serta akses yang setara terhadap data dan pengetahuan di antara berbagai pihak (Sentanu dkk, 2022). 4. Adanya tujuan bersama: kesepakatan mengenai hasil akhir yang ingin dicapai yang menjadi dasar kolaborasi antara berbagai pihak (Wikipedia). 5. Alokasi sumber daya: proses distribusi dan pemanfaatan sumber daya (finansial, manusia,

No	Indikator	Sub Indikator
		informasi, teknologi) secara efisien antara berbagai pihak dalam kerjasama (Cintiara dkk, 2025).
3	Pengambilan Risiko	1. Melakukan pembelajaran yang konstan: seseorang atau pemimpin dapat mengambil pelajaran dari pengalaman sebelumnya, baik yang positif maupun negatif, untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko di masa mendatang (Mulyati, 2019). 2. Percaya diri dalam pengambilan keputusan: dalam konteks pengambilan risiko, ada hubungan positif antara kepercayaan diri dan kecenderungan untuk mengambil risiko, seseorang yang memiliki tingkat percaya diri tinggi cenderung lebih percaya diri saat menghadapi ketidakpastian dalam membuat keputusan yang berisiko(Nathasia dkk, 2020). 3. Mengakui kegagalan: seseorang tidak hanya siap menerima hasil yang tidak memuaskan, tetapi juga memahami serta menyerap pelajaran dari kegagalan itu sendiri (Wikipedia). 4. Penghitungan risiko: suatu pendekatan terstruktur untuk memperkirakan kemungkinan dari suatu tindakan dan mengambil keputusan yang lebih logis dan dapat diukur (Rachmina, 2019).
4	Orientasi Perubahan	1. Motivasi pimpinan: dorongan psikologis yang membuat pemimpin proaktif dalam menginisiasi, mendorong, dan mengelola proses perubahan dalam organisasi (Farid dkk, 2024). 2. Ketrampilan komunikasi dalam mendukung perubahan: salah satu elemen utama yang mempengaruhi kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Pemimpin bertanggung

No	Indikator	Sub Indikator
		jawab untuk memastikan seluruh anggota organisasi menyadari perubahan yang akan terjadi, alasan di balik perubahan tersebut, dan bagaimana prosesnya dilaksanakan (Rosyidi, 2024).
		3. Persatuan untuk mewujudkan tujuan: Pemimpin yang dapat memperkuat relasi antaranggota, situasi di mana anggota organisasi saling bekerjasama, saling mendukung, dan memiliki tujuan yang sama saat melaksanakan perubahan (Rosyidi, 2024).
		4. Kecerdasan emosional: kemampuan untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan perasaan secara tepat, baik perasaan pribadi maupun perasaan orang lain saat menghadapi situasi sulit dalam perubahan (Issah, 2014).
		5. Kegigihan pemimpin: konsistensi, dan tekad yang dimiliki pemimpin untuk mempertahankan visi strategis organisasi meskipun harus berhadapan dengan berbagai tantangan, penolakan, atau kegagalan sementara di tengah proses perubahan (Yani, 2017).

Sumber: *Diolah Peneliti, 2026*

Dalam konteks digitalisasi di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung, indikator-indikator kepemimpinan inovatif ini menjadi sangat penting untuk mengatasi tantangan dalam pelaksanaan sertipikat tanah elektronik. Visi yang jelas, pemberdayaan dan pengambilan keputusan secara kolaboratif, pengelolaan tim lintas disiplin, dan dukungan serta keterbukaan dari pemimpin semua itu sangat dibutuhkan agar proses digitalisasi berlangsung efektif dan diterima oleh semua komponen birokrasi dan masyarakat sebagai pengguna layanan. Pemimpin yang inovatif memainkan peranan penting dalam mempercepat penerapan teknologi di lembaga-lembaga pemerintah. Seperti yang dikatakan Ramli (2017), bahwa

pemimpin yang memiliki karisma dan visi yang jelas dapat menciptakan budaya inovasi, memotivasi tim, serta menangani tantangan yang rumit dalam proses digitalisasi administrasi publik.

2.2 Tinjauan Transformasi Digital dalam Birokrasi

Di era perkembangan teknologi informasi yang pesat, birokrasi di berbagai belahan dunia dituntut untuk bertransformasi agar tetap relevan, responsif, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Dalimunthe, 2024). Menurut Ningtyas dalam Setiadi (2022), transformasi digital adalah suatu proses perubahan mendasar yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik. Sedangkan menurut Khan (2021), transformasi digital merupakan suatu proses evolusi yang bertumpu pada keahlian serta teknologi digital untuk menghasilkan ataupun mengganti proses bisnis maupun proses operasional sehingga memunculkan nilai yang baru. Dalam praktiknya, transformasi digital melibatkan integrasi teknologi informasi, perangkat komputer, sistem komunikasi, serta konektivitas yang saling terhubung, dengan tujuan membawa perubahan signifikan dalam tata kelola administrasi pertanahan (Habibi et al., 2025).

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa transformasi digital merupakan sebuah proses perubahan mendasar dan berkelanjutan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara terintegrasi. Transformasi digital di sektor administrasi diharapkan dapat memenuhi harapan masyarakat untuk layanan publik yang lebih cepat, transparan, dan berkualitas tinggi. Dalam bidang pertanahan, transformasi digital menjadi salah satu strategi utama bagi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam administrasi pertanahan (Hartono, 2025). Penerapan kebijakan digital, seperti penerbitan sertifikat tanah elektronik, diharapkan dapat mengurangi praktik maladministrasi, konflik kepemilikan, dan pengulangan data. Dengan demikian, transformasi digital dalam sektor pertanahan tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan mendasar dalam

cara berpikir birokrasi, budaya kerja, sumber daya manusia dan kepemimpinan yang visioner (Dwiyanto, 2021).

2.3 Tinjauan Sertipikat Tanah Elektronik

2.3.1 Pengertian, Tujuan dan Dasar Hukum Sertipikat Tanah Elektronik

Sertipikat Tanah adalah dokumen resmi yang berfungsi sebagai tanda kepemilikan yang sah atas sebidang tanah, diterbitkan oleh Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) melalui pendaftaran tanah sesuai dengan norma hukum yang berlaku (Adnyani et al., 2024). Selama ini, sertipikat tanah konvensional atau fisik telah digunakan sebagai dasar legalitas kepemilikan lahan oleh masyarakat di Indonesia. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya seringkali dihadapkan pada beragam masalah, seperti proses pelayanan yang lama dan rumit, kerusakan dokumen akibat bencana alam seperti banjir atau kebakaran, serta timbulnya konflik agraria yang berupa tumpang tindih hak dan sertipikat ganda. Menyikapi tantangan tersebut, pemerintah melalui Kementerian ATR/BPN meluncurkan kebijakan strategis untuk meningkatkan perlindungan hukum atas kepemilikan tanah melalui digitalisasi dokumen. Salah satu langkah tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional (Permen ATR/BPN) Nomor 3 Tahun 2023 mengenai Penerbitan Dokumen Elektronik dalam Proses Pendaftaran Tanah. Regulasi ini adalah pengembangan dari Permen ATR/BPN Nomor 1 Tahun 2021 yang sebelumnya hanya mencakup ketentuan sertipikat elektronik sebagai tanda hak atas tanah.

Pada regulasi yang terbaru, cakupannya diperluas dengan menetapkan definisi yang lebih rinci, prosedur teknis, serta ketentuan untuk penerbitan dokumen elektronik lainnya yang mendukung modernisasi administrasi pertanahan. Sertipikat Tanah Elektronik pada dasarnya merupakan dokumen digital yang menyimpan informasi mengenai kepemilikan tanah, yang diterbitkan dan disetujui melalui sistem elektronik resmi yang disediakan oleh Badan Pertanahan Nasional. Menurut Syafitri (2024), sertipikat tanah elektronik dibuat dengan sistem keamanan yang berlapis, termasuk penggunaan tanda tangan elektronik dan

penyimpanan data pada basis data pertanahan nasional, sehingga memberikan jaminan hukum yang lebih tinggi dibandingkan dengan sertipikat fisik. Lebih dari sekedar sebuah inovasi dalam dokumen, penerapan sertipikat tanah elektronik adalah bagian penting dari agenda transformasi digital dalam administrasi pertanahan. Digitalisasi sertipikat ini diharapkan mampu meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam proses pendaftaran tanah.

Dengan sistem yang berbasis elektronik, masyarakat dapat mengakses informasi mengenai status kepemilikan lahan, memperbarui data, dan melakukan transaksi pertanahan dengan lebih cepat dan tanpa proses yang rumit. Keberadaan dokumen digital ini diharapkan dapat mengurangi potensi munculnya sengketa, mengurangi praktik mafia tanah, dan memperkuat perlindungan hukum bagi pemilik hak atas tanah melalui manajemen data yang terintegrasi, tepat, dan bisa dilacak secara *real-time*. Dengan demikian, sertipikat tanah elektronik tidak hanya menjadi bukti kepemilikan di era digital, tetapi juga menjadi simbol komitmen pemerintah untuk menciptakan reformasi birokrasi pertanahan yang lebih terbuka, modern, dan adil.

2.3. 2 Tantangan Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di Lapangan

Meskipun sertipikat tanah elektronik di Indonesia menawarkan berbagai kemudahan dan efisiensi, pelaksanaannya di lapangan tetap menghadapi berbagai tantangan yang cukup rumit. Hartono (2025) mencatat bahwa salah satu hambatan utama adalah rendahnya pemahaman masyarakat tentang teknologi digital, terutama pada pemohon sertipikat yang sebagian besar berasal dari kalangan lanjut usia. Selain itu, infrastruktur teknologi dan resistensi pegawai terhadap perubahan karna merasa betah dengan cara kerja yang lama dan cenderung meragukan penggunaan teknologi baru juga menjadi tantangan tersendiri. Selanjutnya, Habibi et al. (2025) menjelaskan beberapa faktor penting yang menjadi penghalang dalam penerapan sertipikat tanah elektronik. Pertama, ada masalah keamanan data yang sangat rentan terhadap ancaman siber. Kedua, ada tantangan pada infrastruktur teknologi yang tidak hanya membutuhkan koneksi internet yang stabil, namun juga perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai

serta sistem perlindungan data yang baik. Ketiga, pelatihan dan edukasi untuk sumber daya manusia juga perlu dipertimbangkan, karena pengelolaan sertifikat elektronik memerlukan pengetahuan teknis dan keterampilan digital yang cukup.

Tantangan lain yang keempat yaitu dalam hal regulasi, kepatuhan hukum menjadi hal yang sangat penting agar penerapan sertifikat elektronik benar-benar memiliki kekuatan hukum yang jelas, termasuk pengaturan kewenangan dan tanggung jawab dari para petugas yang menangani. Kelima, aksesibilitas juga harus dipastikan sehingga sertifikat elektronik dapat digunakan dengan mudah oleh masyarakat luas. Keenam, transformasi ini juga menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap teknologi, sehingga kerusakan perangkat atau gangguan sistem bisa menghambat layanan. Ketujuh, kesenjangan digital antara daerah perkotaan dan pedesaan menciptakan perbedaan dalam akses dan pemanfaatan teknologi pertanahan. Kedelapan, isu privasi data menjadi perhatian utama seiring dengan meningkatnya jumlah data digital, menuntut adanya perlindungan data pribadi yang ketat.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, bisa disimpulkan bahwa penerapan sertifikat tanah digital membutuhkan perhatian serius terhadap berbagai tantangan teknis, sosial, hukum, dan etika. Seperti yang dijelaskan oleh Habibi et al., (2025), tanpa pengelolaan yang baik, proses digitalisasi berisiko menyebabkan masalah baru yang menghalangi tujuan awal untuk menciptakan layanan pertanahan yang lebih transparan, cepat, dan aman. Oleh karena itu, kepemimpinan yang inovatif sangat diperlukan. Para pemimpin dalam birokrasi pertanahan perlu untuk mengembangkan strategi yang fleksibel, mempercepat peningkatan kemampuan sumber daya manusia, menjamin aksesibilitas infrastruktur, serta menciptakan ekosistem digital yang aman dan inklusif. Kepemimpinan yang inovatif dibutuhkan tidak hanya untuk mengatasi masalah teknis, tetapi juga untuk membangun budaya organisasi yang siap menerima perubahan, aktif dalam mengadopsi teknologi baru, dan secara konsisten memastikan perlindungan data serta kepastian hukum. Dengan cara ini, transformasi digital melalui sertifikat

tanah elektronik dapat benar-benar menjadi alat untuk reformasi birokrasi pertanahan yang adil, transparan, dan berkelanjutan.

2.4 Tinjauan Pelayanan Pertanahan

2.4.1 Pengertian Pelayanan Pertanahan

Menurut Hidmah (2025), pelayanan pertanahan dapat dimaknai sebagai usaha untuk mengelola dan mengatur kegiatan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan pemerintah di bidang tanah, dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan peraturan yang ada. Dari perspektif hukum, layanan pertanahan di Indonesia berlandaskan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 mengenai Pokok-Pokok Agraria (UUPA), yang menjadi pijakan utama untuk semua kebijakan pertanahan nasional. Dalam Pasal 19 UUPA, Negara diharuskan untuk melaksanakan pendaftaran tanah di seluruh wilayah Indonesia, demi memberikan jaminan kepastian hukum bagi masyarakat yang memiliki hak atas tanah. Selanjutnya, pengaturan teknis pelaksanaan layanan pertanahan ditetapkan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah. Regulasi ini menguraikan bahwa proses pendaftaran tanah mencakup serangkaian kegiatan, mulai dari pengumpulan data fisik dan yuridis, penyusunan surat ukur, pembuatan buku tanah, hingga penerbitan sertifikat hak atas tanah sebagai bukti yang sah atas kepemilikan.

Tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan urusan layanan pertanahan di Indonesia diemban oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN). Hal ini diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 177 Tahun 2024 mengenai Badan Pertanahan Nasional, yang menyatakan bahwa BPN bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan pertanahan secara keseluruhan, baik di tingkat pusat, daerah, hingga kabupaten/kota. BPN bertugas untuk memastikan bahwa sistem pertanahan berjalan dengan teratur, dapat dipertanggungjawabkan, dan transparan, sehingga memberikan perlindungan hukum kepada masyarakat yang memiliki hak atas tanah (Hidmah, 2025).

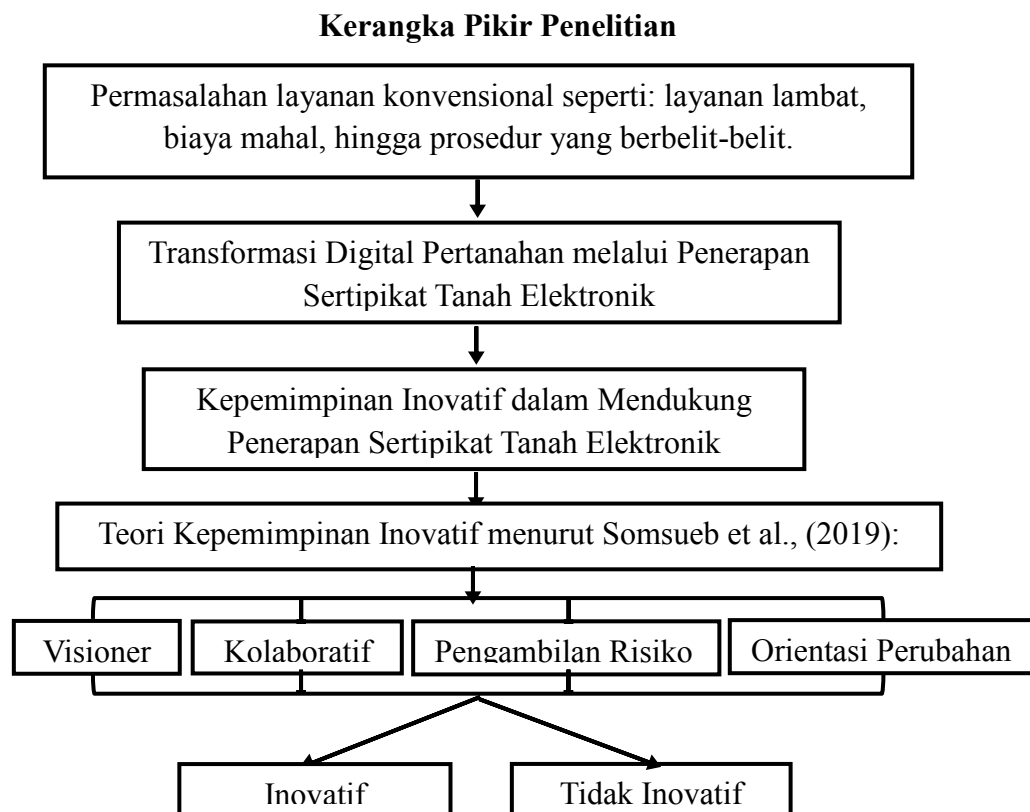
2.4.2 Masalah Umum dalam Pelayanan Pertanahan Konvensional

Meskipun pelayanan pertanahan di Indonesia terus mengalami berbagai perkembangan, fakta di lapangan mengindikasikan bahwa banyak masalah masih sering muncul, terutama terkait dengan sistem layanan pertanahan yang masih didominasi oleh metode manual. Salah satu isu utama yang hingga saat ini belum sepenuhnya teratasi adalah proses layanan yang lambat dan berbelit-belit, biaya yang mahal hingga kerap kali menimbulkan konflik agraria seperti pemalsuan sertifikat tanah, penggandaan dokumen, serta tumpang tindih dalam data kepemilikan. Isu ini biasanya diperburuk oleh praktik mafia tanah yang memanfaatkan kelemahan dalam sistem birokrasi dan rendahnya integrasi data pertanahan (Habibi et al., 2025). Di sisi lain, Dwiyanto (2021), menekankan tingginya risiko terjadinya maladministrasi dalam administrasi pertanahan, praktik-praktik tersebut mencakup pungutan liar, pengubahan dokumen, serta penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak tertentu. Proses birokrasi yang lambat dan kompleksitas prosedur layanan yang masih sulit akibat kurangnya integrasi data antar instansi juga berkontribusi terhadap kelambatan penyelesaian layanan pertanahan. Hal tersebut semakin membuka peluang terjadinya penyimpangan dan memperlama antrean dalam pelayanan.

Oleh karena itu, pemerintah harus merancang langkah-langkah penanganan yang komprehensif, baik dengan memperkuat aspek hukum, memperbarui sistem administrasi, maupun menerapkan pola kepemimpinan birokrasi yang inovatif. Perubahan ini menjadi semakin penting mengingat perkembangan masyarakat yang semakin kompleks, di mana kebutuhan akan kepastian hukum juga semakin penting. Dengan demikian, penguatan administrasi pertanahan berbasis teknologi informasi, penegakan hukum yang tegas, serta kepemimpinan birokrasi yang responsif menjadi elemen kunci untuk mencapai kepastian hukum, transparansi, dan keadilan bagi masyarakat.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah pedoman bagi peneliti untuk menentukan batasan-batasan dalam penelitian agar dapat fokus pada isu yang ingin diteliti. Berikut ini adalah bagan kerangka pikir pada penelitian ini



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: *Diolah Peneliti, 2026*

Permasalahan dalam pelayanan pertanahan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keluhan terhadap layanan yang lambat, biaya yang mahal, prosedur yang berbelit-belit, hingga rentan terhadap konflik agraria seperti: pemalsuan sertipikat, sertipikat ganda, tumpang tindih hak atas tanah, hingga adanya praktik mafia tanah. Situasi ini menyebabkan ketidakpastian hukum dan menurunkan kepercayaan publik terhadap birokrasi pertanahan. Untuk mengatasi masalah ini, pemerintah melalui Kementerian ATR/BPN menerbitkan peraturan Menteri ATR/BPN No. 3 Tahun 2023 tentang Penerbitan Dokumen Elektronik

dalam Proses Pendaftaran Tanah. memperkenalkan kebijakan digitalisasi pertanahan dengan menerapkan sertifikat tanah dalam bentuk elektronik.

Transformasi digital merupakan langkah strategis pemerintah untuk menciptakan pengelolaan pemerintahan yang lebih baik dan efisien. Salah satu contoh nyata dari transformasi digital di sektor pertanahan adalah pelaksanaan Sertipikat Tanah Elektronik. Program ini bertujuan untuk mengganti sistem tradisional berupa dokumen fisik menjadi digital. Namun, pelaksanaan kebijakan digital sering menghadapi kendala. Beberapa tantangan yang muncul antara lain adalah rendahnya tingkat pemahaman digital di masyarakat, sikap pegawai yang merasa tidak nyaman dengan perubahan, masalah infrastruktur yang tidak memadai, dan budaya birokrasi yang cenderung statis (Hartono, 2025). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital dalam pertanahan sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan yang inovatif dalam mendukung, memandu, dan memotivasi semua pihak yang terlibat.

Dalam penelitian ini, peran kepemimpinan inovatif dianalisis menggunakan teori Somsueb et al. (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan inovatif dapat dianalisis dengan 4 indikator yaitu:

1. Visioner, ditunjukkan melalui kemampuan pemimpin dalam merumuskan visi yang jelas, mengkomunikasikan tujuan, serta menanamkan nilai misi kepada pegawai.
2. Kolaboratif, tercermin dari pengambilan keputusan secara kolaboratif, pemberdayaan pegawai, keterbukaan komunikasi, serta penciptaan tujuan bersama dengan alokasi sumber daya yang mendukung.
3. Pengambilan Risiko, ditunjukkan melalui keberanian dan kepercayaan diri pemimpin dalam mengambil keputusan, melakukan perhitungan risiko, mengakui kegagalan, dan menjadikan hambatan sebagai pembelajaran.
4. Orientasi Perubahan, ditunjukkan melalui motivasi, keterampilan komunikasi dalam mendukung perubahan, persatuan, kecerdasan emosional dan kegigihan pemimpin.

Berdasarkan kerangka pikir di atas, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan: Bagaimana kepemimpinan inovatif mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung? Dengan menggunakan ke empat indikator teori di atas. Hasil penilaian dari penerapan ke empat indikator ini akan menghasilkan dua kemungkinan hasil yaitu kepemimpinan yang bersifat inovatif atau yang tidak inovatif. Jika indikator-indikator ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung menunjukkan sikap inovatif dalam mendukung transformasi digital di bidang pertanahan. Sebaliknya, jika indikator tersebut tidak tercapai, maka kepemimpinan dapat dianggap tidak inovatif, yang bisa menghambat keberhasilan implementasi sertipikat tanah elektronik. Dengan demikian, kerangka pemikiran ini menegaskan bahwa suksesnya transformasi digital di bidang pertanahan, khususnya dalam penerapan sertipikat tanah elektronik, sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan inovatif yang dapat mengelola perubahan dengan cara yang visioner, kolaboratif, berani mengambil risiko, dan berorientasi pada perubahan.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami arti, persepsi, pengalaman, dan sudut pandang mendalam dari para pihak yang terlibat dalam pelaksanaan sertipikat tanah elektronik, khususnya dalam melihat bagaimana kepemimpinan inovatif mendukung proses perubahan digital di bidang pertanahan. Menurut Moleong (2017), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari sudut pandang peserta dengan cara mengumpulkan data secara mendalam dan menyeluruh. Dalam hal ini, peneliti berfungsi sebagai alat utama untuk mengumpulkan data, dengan menggunakan metode seperti wawancara mendalam, observasi di lapangan, dan dokumentasi.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Studi kasus adalah penelitian yang mendalam mengenai individu, kelompok, organisasi, program tertentu, dan sebagainya dalam rentang waktu tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan mendalam tentang suatu entitas, serta menghasilkan data yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan teori (Abdussamad, 2021). Penelitian studi kasus sangat sesuai untuk mengeksplorasi bagaimana kebijakan transformasi digital dalam bentuk penerbitan sertipikat tanah elektronik diimplementasikan di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung, sekaligus menganalisis peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung kebijakan tersebut.

Studi ini menerapkan teori kepemimpinan inovatif yang diusulkan oleh Somsueb et al (2019) sebagai dasar teoritis untuk menganalisis bagaimana seorang pemimpin dapat mendorong visi misi, berkolaborasi dengan tim, berani dalam mengambil keputusan serta berorientasi pada perubahan dalam penerapan sertipikat tanah elektronik di kantor pertanahan Kota Bandarlampung. Teori ini digunakan untuk menilai dan menjawab pertanyaan penelitian: bagaimana peran kepemimpinan inovatif mendukung pelaksanaan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian memegang peranan yang sangat krusial dalam mengarahkan proses penelitian. Fokus penelitian ini adalah batasan dari ruang lingkup permasalahan yang menjadi pusat perhatian peneliti, sehingga pengumpulan data, analisis, dan interpretasi dapat dilakukan dengan mendalam, sistematis, dan terarah (Abdussamad, 2021). Dalam penelitian ini, penekanan ditempatkan pada analisis peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung dengan menggunakan Indikator kepemimpinan inovatif menurut Somsueb et al, (2019).

Menurut Somsueb et al (2019), kepemimpinan yang inovatif tidak hanya bergantung pada seberapa jelas visi dan misi yang dimiliki pemimpin, tetapi juga pada kemampuan berkolaborasi dalam kelompok, keberanian dalam membuat keputusan, serta dorongan dan dedikasi untuk menggerakkan perubahan. Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan inovatif yang dianalisis meliputi:

1. Visioner, pada indikator ini akan ditelaah bagaimana pemimpin Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung merumuskan visi digitalisasi layanan pertanahan, khususnya sertipikat tanah elektronik, serta mengkomunikasikan visi tersebut kepada pegawai dan masyarakat. Yang meliputi:
 - a) Kejelasan visi;
 - b) Komunikasi visi;

- c) Antusiasme pemimpin;
 - d) Membangun hubungan;
 - e) Penetapan tujuan yang akan dicapai;
 - f) Nilai-nilai pada misi.
2. Kolaboratif, pada indikator ini akan dikaji bagaimana pemimpin Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung membangun kolaborasi dengan pegawai, staf teknis, Pejabat Pembuat Akta Tanah (PPAT), serta masyarakat dalam penerapan sertipikat tanah elektronik. Yang meliputi:
- a) Pengambilan keputusan secara kolaboratif;
 - b) Pemberdayaan;
 - c) Keterbukaan;
 - d) Adanya tujuan bersama;
 - e) Alokasi sumber daya.
3. Pengambilan Risiko, pada indikator ini akan dilihat bagaimana pimpinan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung dalam menghadapi risiko implementasi sertipikat tanah elektronik, seperti kendala teknis hingga rendahnya literasi digital masyarakat. Yang meliputi:
- a) Melakukan pembelajaran yang konstan;
 - b) Percaya diri dalam pengambilan keputusan;
 - c) Mengakui kegagalan;
 - d) Penghitungan risiko.
4. Orientasi Perubahan, pada indikator ini akan dikaji bagaimana pemimpin Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung memotivasi pegawai, mengkomunikasikan arah perubahan, dan menjaga konsistensi dalam mendukung transformasi digital pertanahan. Yang meliputi:
- a) Motivasi pimpinan;
 - b) Ketrampilan komunikasi dalam mendukung perubahan;
 - c) Persatuan untuk mewujudkan tujuan;
 - d) Kecerdasan emosional;
 - e) Kegigihan pemimpin.

3.3 Lokasi Penelitian

Studi ini dilakukan di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung, yang terletak di Jl. Wolter Monginsidi No. 82, Kecamatan Teluk Betung Utara, Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Pemilihan Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung sebagai tempat penelitian didasarkan pada:

1. Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung adalah satu dari 13 kabupaten/kota prioritas di Indonesia yang menjadi proyek percontohan transformasi digital di sektor pertanahan dalam penerapan kebijakan sertipikat tanah elektronik.
2. Kantor ini juga dipilih karena memiliki tingkat kegiatan administrasi pertanahan yang tinggi, dengan jangkauan layanan yang luas, serta melayani beragam lapisan masyarakat, mulai dari individu, badan hukum, hingga instansi pemerintah daerah.
3. Selain itu, jika melihat dari jenis inovasi layanannya kantor pertanahan kota Bandar Lampung sendiri dapat dikatakan memiliki beberapa macam inovasi mulai dari konsultasi *online*, pendaftaran *online* hingga alternatif lainnya.

Oleh karena itu, Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung dianggap mewakili praktik nyata dalam penerapan transformasi digital, khususnya dalam penerapan sertipikat tanah elektronik, serta menjadi lokasi yang tepat untuk mempertimbangkan peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung kebijakan tersebut.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder, untuk mendapatkan informasi yang mendetail, akurat, dan berkaitan erat dengan fokus kajian tentang peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung pelaksanaan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandar Lampung.

1. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi langsung dengan subjek penelitian. Wawancara dilakukan dengan informan yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Informan meliputi: Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Pegawai Pelaksana yang berperan langsung dalam proses penerbitan sertipikat tanah elektronik, Pengguna layanan atau masyarakat, dan Staff Notaris sebagai mitra eksternal kantor yang membantu masyarakat dalam proses administrasi. Wawancara mendalam dilakukan secara langsung untuk menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi informan terkait dengan aspek-aspek kepemimpinan inovatif (Visioner, Kolaboratif, Pengambilan Risiko, dan Orientasi Perubahan).
2. Data sekunder diambil dari berbagai dokumen resmi dan arsip yang mendukung keabsahan penelitian, antara lain: dokumen kebijakan, seperti Surat Edaran, SOP, Petunjuk Teknis terkait Sertipikat Tanah Elektronik, dan dokumentasi kegiatan layanan pertanahan yang berkaitan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Moleong (2017) dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara alami dan berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara
Dilaksanakan dengan penggunaan metode semi terstruktur sehingga tetap fleksibel namun tetap fokus pada indikator kepemimpinan inovatif dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan
2. Observasi
Peneliti melakukan pengamatan langsung di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung untuk memahami alur pelayanan sertipikat tanah elektronik, interaksi antara petugas dan pemohon, serta sarana penunjang transformasi digital.

3. Studi Dokumentasi

Dilakukan dengan cara mengumpulkan, memeriksa, dan menganalisis beragam dokumen resmi, surat edaran, SOP, dan petunjuk teknis untuk memperkuat informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Dengan penggunaan kombinasi teknik ini, diharapkan data yang dikumpulkan dapat bersifat menyeluruh, valid, serta mendukung penarikan kesimpulan yang mendalam terkait dengan relevansi kepemimpinan inovatif dalam menyelesaikan pelaksanaan sertipikat tanah elektronik.

3.6 Informan Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan metode *purposive sampling* untuk memilih informan. Metode ini dipilih karena peneliti memerlukan orang-orang yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung. Menurut Abdussamad (2021), *purposive sampling* adalah metode pengumpulan sampel dengan mempertimbangkan berbagai faktor tertentu. Faktor-faktor ini bisa berupa individu yang dianggap paling paham mengenai hal yang diinginkan oleh peneliti, atau mereka yang memiliki kekuasaan sehingga mempermudah peneliti dalam mengeksplorasi objek atau situasi sosial yang diteliti. Dalam penelitian ini, pemilihan informan didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Tabel 4. Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1	Erbin Mart Rajagukguk, S.E., M.H	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung
2	Lisca Dwi Astari, S.E	Pegawai Pelaksana Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung
3	Rina Nur Fazita, S.E	Pegawai Pelaksana Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung
4	Adelia Putti, S.H	Staff Notaris di Kantor Notaris/PPAT Seruni Widyawati, S.H., M.Kn

No	Nama	Jabatan
5	Uliatul Fitri	Masyarakat/Pemohon
6	Andre	Masyarakat/Pemohon
7	Ibtiah	Masyarakat/Pemohon
8	Habibi	Masyarakat/Pemohon

Sumber: *Diolah Peneliti, 2026*

3.7 Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian kualitatif, pengolahan data adalah tahap penting sebelum analisis lebih mendalam dilakukan. Moleong (2017) menjelaskan bahwa pengolahan data kualitatif adalah usaha peneliti untuk mengatur data dengan cara yang sistematis, memverifikasi kelengkapannya, dan mempersiapkan data untuk dianalisis agar dapat memberikan makna untuk penelitian. Dalam studi ini, teknik pengolahan data dilakukan melalui tiga langkah utama, yaitu editing, klasifikasi, dan interpretasi.

1. Editing Data

Langkah pertama ialah editing, yang merujuk pada proses memeriksa kembali data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan bahwa data tersebut lengkap, jelas, dan konsisten. Menurut Moleong (2017), editing dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk memastikan sesuai atau tidaknya data yang ada di lapangan sehingga tidak ada informasi penting yang terlewatkan. Dengan cara ini, editing membantu peneliti dalam memilih data yang relevan dengan fokus penelitian mengenai kepemimpinan inovatif dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di kantor pertanahan kota Bandarlampung.

2. Klasifikasi Data

Langkah selanjutnya adalah klasifikasi, yaitu tindakan mengelompokkan data berdasarkan kategori tertentu sesuai dengan indikator teori kepemimpinan inovatif (visioner, kolaborasi, mitigasi risiko, dan orientasi terhadap perubahan). Moleong (2017) menyatakan bahwa klasifikasi data adalah proses pengorganisasian data lapangan menurut kategori tertentu

untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola atau tema penelitian. Dengan metode ini, jawaban dari informan dapat dikelompokkan ke dalam indikator yang relevan.

3. Interpretasi Data

Tahap terakhir adalah interpretasi, yaitu tindakan memberikan makna terhadap data yang telah diklasifikasikan dengan menggunakan kerangka teori. Moleong (2017) menyebutkan bahwa interpretasi merupakan usaha peneliti untuk memberikan arti pada data lapangan dengan menghubungkannya dengan teori atau konsep yang ada. Dalam studi ini, interpretasi dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan indikator kepemimpinan inovatif menurut Somsueb et al. (2019), sehingga dapat terlihat sejauh mana peran kepemimpinan dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik.

3.8 Teknik Analisis Data

Dalam studi ini, teknik analisis data dilakukan dengan menerapkan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman sebagaimana diungkapkan oleh Abdussamad (2021) dalam riset kualitatif. Abdussamad (2021) menyatakan bahwa model analisis data Miles dan Huberman sangat sesuai untuk penelitian kualitatif karena menggambarkan proses analisis yang bersifat siklus dan interaktif. Proses analisis data dilaksanakan melalui tiga langkah utama, yaitu:

1. Reduksi data merupakan langkah awal di mana dilakukan pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi terhadap data mentah yang diperoleh dari lapangan. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga penyusunan laporan final. Tujuan dari reduksi ini adalah untuk mempertajam fokus penelitian dengan memilah data yang relevan terhadap rumusan masalah, yakni mengenai peran kepemimpinan inovatif dalam mendukung pelaksanaan sertipikat tanah elektronik.
2. Penyajian data, yang mencakup pengorganisasian data yang telah direduksi dalam bentuk uraian singkat, tabel, matriks, atau diagram agar

lebih mudah dipahami. Melalui penyajian data, peneliti dapat dengan lebih mudah melihat pola hubungan antara kepemimpinan inovatif (perumusan visi, penciptaan ide, pengelolaan ide, serta fasilitas kerja) dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan (seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi).

3. Penarikan kesimpulan merupakan tahap di mana hasil penelitian kualitatif diinterpretasikan sebagai temuan baru yang mungkin belum pernah ada sebelumnya. Temuan ini dapat berupa deskripsi atau gambaran dari suatu objek yang sebelumnya masih samar, sehingga setelah melalui penelitian menjadi lebih jelas, bisa juga berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori (Miles dan Huberman dalam Abdussamad, 2021). Dalam penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan bertujuan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan di awal dan dirangkum setelah penelitian lapangan selesai. Dalam penelitian ini, kesimpulan akhir disajikan dalam bentuk naratif yang mendeskripsikan bagaimana kepemimpinan inovatif mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.

3.9 Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, memastikan keabsahan data merupakan hal yang sangat penting agar hasil penelitian dapat diandalkan dan mencerminkan kenyataan di lapangan. Abdussamad (2021) menyatakan bahwa keabsahan data dapat dicapai melalui beberapa metode, di antaranya adalah triangulasi, member check, dan diskusi sejawat.

1. Triangulasi adalah usaha peneliti untuk membandingkan dan memverifikasi data yang diperoleh dari berbagai sumber dan dengan metode yang berbeda, guna menghindari bias dan mendapatkan gambaran yang komprehensif. Abdussamad (2021) menjelaskan bahwa triangulasi dapat berupa:

- Triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data yang didapat dari berbagai informan yang memiliki posisi dan perspektif berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti akan membandingkan informasi dari Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Pegawai Pelaksana, Mitra, dan Masyarakat/Pemohon.
- Triangulasi teknik, yang berarti membandingkan data yang dikumpulkan melalui metode pengumpulan data yang bervariasi, seperti wawancara mendalam, observasi langsung di kantor pertanahan, serta studi dokumen kebijakan (Surat Keputusan Menteri ATR/BPN, SOP, dan Syarat Ketentuan Berkas).

2. *Member Check*

Teknik *member check* dilakukan untuk meningkatkan kevalidan data dengan cara mengembalikan data atau temuan sementara kepada informan untuk memverifikasi kebenarannya. Abdussamad (2021) menekankan bahwa *member check* penting untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksudkan oleh informan. Dalam penelitian ini, hasil wawancara dan analisis peneliti akan dikonfirmasi kembali kepada informan kunci seperti Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Pegawai Pelaksana, Mitra, dan Masyarakat/Pemohon.

3. *Peer Debriefing*

Di samping triangulasi dan *member check*, validitas data juga diperkuat melalui diskusi sejawat (*peer debriefing*). Abdussamad (2021) menyatakan bahwa berdiskusi dengan pembimbing akademik, dosen penguji, atau rekan sejawat berfungsi sebagai kesempatan untuk memberikan kritik yang dapat menguji logika dalam interpretasi data serta menilai konsistensi argumen penelitian. Diskusi ini membantu peneliti untuk menemukan celah bias atau kesalahan dalam analisis data.

Dengan menerapkan triangulasi, *member check*, dan diskusi sejawat, diharapkan data yang dikumpulkan dapat dipertanggungjawabkan keakuratannya, sehingga penelitian mengenai kepemimpinan inovatif dalam transformasi digital pertanahan benar-benar valid dan dapat dipercaya.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai Kepemimpinan Inovatif dalam Mendukung Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan inovatif berperan sangat signifikan dalam mempercepat dan memastikan keberhasilan transformasi digital di bidang pertanahan. Penelitian menunjukkan bahwa seluruh aspek kepemimpinan inovatif yakni visioner, kolaboratif, pengambilan risiko, serta orientasi perubahan berjalan secara saling melengkapi dan menjadi fondasi penting dalam mendukung Penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung.

Pertama, pada indikator visioner, pemimpin terbukti mampu mengkomunikasikan arah perubahan yang jelas dan terukur. Pemimpin juga memiliki visi tersendiri dalam memaksimalkan proses penerapan Sertipikat Tanah Elektronik. Visi tersebut dikomunikasikan secara konsisten melalui apel pagi, arahan langsung, monitoring harian, hingga interaksi informal dengan pegawai. Namun, penelitian juga menemukan adanya resistensi di tingkat masyarakat, terutama karena kurangnya pemahaman mengenai layanan digital. Kedua, pada aspek kolaboratif, pemimpin berhasil membangun budaya kerja yang saling mendukung, terbuka, dan berorientasi pada tujuan bersama. Kolaborasi terlihat melalui kerja sama lintas bidang, pelibatan mitra eksternal, pemberdayaan pegawai, penyamaan persepsi terhadap tujuan organisasi, serta keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan dari bawahan.

Ketiga, indikator pengambilan risiko juga tampak dalam kepemimpinan di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung. Pemimpin tidak ragu mengambil keputusan strategis meskipun proses transformasi digital memiliki potensi hambatan teknis maupun administratif. Keberanian pemimpin tercermin dari komitmen untuk tetap melaksanakan kebijakan nasional, menyiapkan pegawai menghadapi konsekuensi perubahan, serta mengelola resistensi internal maupun eksternal secara terukur. Keempat, pada aspek orientasi perubahan, pemimpin menunjukkan komitmen kuat untuk memastikan bahwa transformasi digital membawa manfaat nyata bagi masyarakat. Pemimpin mendorong kesiapan organisasi melalui disiplin, keteladanan, komunikasi intensif, pemantauan harian, serta motivasi yang terus diberikan kepada pegawai. Selain itu, orientasi perubahan juga terlihat dari upaya pemimpin menyesuaikan strategi berdasarkan tantangan yang muncul, baik berupa beban kerja tambahan, adaptasi pegawai terhadap sistem digital, maupun keraguan dari masyarakat.

Secara keseluruhan proses, temuan penelitian indikator kepemimpinan inovatif yang paling dominan dalam mendukung penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung adalah indikator kolaboratif. Hal ini karena penerapan sertipikat tanah elektronik sangat dipengaruhi oleh beberapa aktor seperti pegawai dan juga Notaris/PPAT. Pemimpin di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung membangun sinergi dengan beberapa mitra eksternal lainnya dalam mendukung dan memaksimalkan proses implementasi seperti media TVRI dan RRI. Selain itu, pimpinan juga menunjukkan komitmen dengan memberdayakan pegawai dan menyediakan fasilitas serta inovasi layanan (LANTAH, KOPPER, ROSBANK) pendukung guna mempermudah masyarakat. Hal ini semakin menegaskan bahwa keberhasilan penerapan Sertipikat Tanah Elektronik tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi sangat dipengaruhi oleh karakter kepemimpinan yang inovatif di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung. Kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan berani mengambil risiko telah menjadi motor penggerak utama dalam memastikan bahwa penerapan Sertipikat Tanah Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung dapat berlangsung efektif, dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pertanahan.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian dalam penerapan sertipikat tanah elektronik di Kantor Pertanahan Kota Bandarlampung masih dihadapkan oleh tantangan yaitu masih terdapat masyarakat yang belum terbiasa menggunakan teknologi digital sehingga merasa proses sertipikat tanah elektronik lebih kompleks dibanding sertipikat tanah analog. Hal ini bertentangan dengan sub indikator nilai-nilai yang ditanamkan pada indikator visioner yang mana menanamkan nilai kemudahan, kesederhanaan, kesetaraan dan rasa aman. Maka saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penguatan Edukasi Publik

Kantor pertanahan kota Bandarlampung perlu lebih memperluas cakupan edukasi kepada masyarakat mengenai prosedur layanan, manfaat, serta jaminan keamanan Sertipikat Tanah Elektronik. Edukasi dapat dilakukan melalui media sosial seperti membuat video tutorial, ataupun melalui brosur layanan dan majalah dinding untuk di kantor pertanahan kota Bandarlampung sendiri. Peningkatan literasi digital masyarakat menjadi faktor penting untuk meminimalkan resistensi, sekaligus mempermudah proses adaptasi terhadap layanan pertanahan berbasis elektronik.

2. Optimalisasi Kolaborasi dengan PPAT dan Notaris dalam Edukasi Publik

Berdasarkan temuan penelitian, PPAT/Notaris adalah mitra strategis yang memiliki interaksi langsung dengan masyarakat yang akan mengajukan permohonan layanan pertanahan. Oleh karena itu, sosialisasi yang dilakukan melalui mekanisme layanan rutin baik ketika masyarakat datang ke kantor pertanahan maupun ketika mereka berkoordinasi dengan PPAT/notaris menjadi lebih realistis dan efektif. Pendekatan ini sekaligus memberikan pendampingan langsung kepada masyarakat yang masih belum terbiasa dengan layanan berbasis digital. Dengan memperkuat pola komunikasi kolaboratif tersebut, Kantor Pertanahan dapat meminimalkan kebingungan, memperkecil kesenjangan literasi digital, serta meningkatkan tingkat kepercayaan dan kesiapan masyarakat dalam menerima layanan pertanahan elektronik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Buku Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.
- Adinegoro, K. R. R. (2023). Analisis Transformasi Digital Layanan Publik Pertanahan: Hak tanggungan elektronik pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 26–49.
- Adnyani, I. K. D. S., Windari, R. A., & Setianto, M. J. (2024). Pentingnya Sertipikat Tanah Elektronik Di Era Digital Sebagai Bukti Hak Kepemilikan Tanah. *E-Journal Komunikasi Yustisia Universitas Pendidikan Ganesha*, 7(2).
- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-9.
- Aulia, A. N., Rosita, S., & Hendriyaldi. (2025). Gaya Kepemimpinan Visioner terhadap Efektivitas Tim Kerja melalui Komunikasi Internal pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Jambi. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 8(2).
- Azzahra, V. (2025). Kesiapan Kantor Pertanahan dalam Menghadapi Transisi Sertipikat Elektronik. Skripsi. Universitas Jember.
- Banjarnahor, A. R., dkk. (2022). *Buku Transformasi Digital dan Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Bappenas. (2023). Success Story: Pengawasan Eksternal Pelayanan Publik di Daerah. Jakarta: Direktorat Pemantauan, Evaluasi, dan Pengendalian Pembangunan Daerah, Kementerian PPN/Bappenas.
- Bongkarpost. (2025). PTSL Pekon Padang Cahya Dipatok Harga Rp 550 ribu
- Cahya Dimar. (2025). Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Kota Bandarlampung. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Dalimunthe, I. S., Fitrisia, A., & Fatimah, S. (2024). Transformasi Digital dan

Filsafat Kepemimpinan dalam Birokrasi: Tantangan dan Peluang.
Cendekia: *Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(4), 597–607.

Dwiyanto, A. (2021). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik.
Yogyakarta: Gadjah Mada University

Farid, R., dkk. (2024). Peranan Organization Change Readiness dan Gaya
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur di Kota Batam.
Ekuihnomi: Jurnal Ekonomi Pembangunan, 6(3)

Goodstats. (2025). Konflik Agraria di Indonesia Terus Naik, Capai 295 Kasus di
2024.

Habibi., dkk. (2025). Transformasi Digital Administrasi Pertanahan: Implementasi
dan Tantangan Sertipikat Elektronik di Indonesia. *RIO LAW JURNAL* 6
(1), 499-507.

Hartono, R. (2025). Efektivitas Layanan Pertanahan Secara Digital di Kantor
ATR/BPN Kota Bekasi. Tesis. Magister Ilmu Pemerintahan Universitas
Islam 45.

Hidayah, S., dkk. (2024). Tantangan dan Peluang Sertipikat Elektronik dalam
Reformasi Pendaftaran Tanah di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Nusantara
(JINU)*.

Hidayat, A. R., Santoso, R. S., & Subowo, A. (2023). Kepemimpinan Inovatif
Dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik di Dinas Kesehatan Kota
Semarang. *Jurnal Administrasi Publik*.

Hidmah, S. N. (2025). Efektivitas Administrasi Pertanahan Secara Online Dalam
Pelayanan Pendaftaran Tanah Pada Kantor BPN di Kabupaten Kudus
(Tesis Magister, Universitas Islam Sultan Agung). Program Studi
Kenotariatan, Fakultas Hukum, UNISSULA.

Huda, M. F. (2021). Implementasi Penanganan Perkara Perdata Secara E-Litigasi
Pada Pengadilan Negeri Bangil: Tinjauan Teori Implementasi Kebijakan
George C. Edward III. Skripsi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik
Ibrahim Malang. Fakultas Syariah, Program Studi Hukum Ekonomi
Syariah.

Instruksi Presiden No.3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional
Pengembangan E-Government di Indonesia

Khan, A (2021). Optimalisasi Pelayanan Publik Bagi Pemimpin di Era Digitalisasi
Di Provinsi Riau. *Jurnal Niara*, 14(2), 9–14.

Kementerian ATR/BPN (2023). Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang No. 3
Tahun 2023 Tentang penerbitan dokumen elektronik.

- Kompas. (2025). Layanan Pertanahan Dikeluhkan Masyarakat, Ini yang Dilakukan Nusron
- Kusmiyati, R., dkk. (2023). Digitalisasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Peluang dan Tantangannya). *Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi dan Sosial*.
- Lestari, Y. (2023). Tantangan Digitalisasi Layanan Publik di Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Mansyur, A., dan Putranto, D. (2023). Urgensi Penerapan Sertipikat Tanah Secara Elektronik. Repertorium: *Jurnal Ilmiah Hukum Kenotariatan* 12 (1), 15-26.
- Memorandum. (2025). Setahun Setelah Diluncurkan, Kementrian ATR/BPN Berhasil Terbitkan 3,1 Juta Sertifikat Elektronik.
- Mujahiddah, L.K. (2021). Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Ponorogo). Skripsi. Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo.
- Mukmin, M., Utha, A., & Gunawan, G. (2023). Inovasi Pelayanan Publik Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kolaka. *Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 13(1), 82-88.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi (Mesman)*, 3(1), 298–305.
- Olsen, E. (2011). Misi, visi, dan nilai: Apakah Perusahaan Anda Siap Menghadapi Tantangan Ini? OpenView Partners.
- Paradigma, A.M.F. (2023). Analisis Penerapan E- government Melalui Aplikasi Sentuh Tanahku dalam Penerbitan Sertipikat Tanah Di Kantor Pertanahan Kota Makasar. Skripsi Departemen Ilmu Pemerintahan, Universitas Hasanuddin Makassar.
- Pratiwi, H. D., Putra, W. H. N., & Herlambang, A. D. (2020). Evaluasi Penerapan E-Government di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Besar Menggunakan Kerangka Kerja Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). *Jurnal*

Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (J-PTIHK), 4(11), 4116–4124.

- Radarlampung. (2024). Lampung Masuk 10 Besar Provinsi dengan Konflik Agraria Terbanyak di Indonesia
- Ramlan, M., dkk. (2025). The Role of Leadership in Fostering Employee Engagement: A literature analysis. *Human Resource Management Research Article*.
- Ramli, M. (2017). Kepemimpinan Inovatif dalam Implementasi Kebijakan Strategis Pemerintah Kota Makassar. *Jurnal Politik Profetik*. Vol 5, No. 2
- Rosyidi.(2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Teori dan Implementasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rusdy, R. M. I. R., & Flambonita, S. (2023). Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Good Governance. Lex Lata: *Jurnal Ilmu Hukum*.
- Sentanu, I. G. E. P. S., dkk. (2022). Kolaborasi Keterbukaan Informasi dalam Pengelolaan Arsip Pandemi COVID-19 pada Pemerintah Kota Malang. Universitas Brawijaya. Archives, Vol. 7
- Setiadi, A. (2022). Analisis Digital Leadership dan Transformasi Digital dalam Peningkatan Pelayanan Publik. Syntax Literate: *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6 (12).
- Sulistiyanto, M. (2000). Teori Kepemimpinan Visioner Visionary Leadership Theory (VLT). *Jurnal Ilmiah Psikologi d.h. Kognisi*
- Syafitri., dkk. (2024). Kesiapan Implementasi Layanan Penerbitan Sertipikat Elektronik di Kantor wilayah BPN Provinsi Bengkulu. Iapa Proceedings Conference, 196-215.
- Syafiq, M. (2019). Birokrasi di Era Revolusi Industri 4.0: (Studi Kasus Pelayanan Perijinan Memulai Usaha di Indonesia).
- Somsueb, A., Sutheejariyawatana, P., & Suwannoi, P. (2019). Indicators Of Innovative Leadership For Secondary School Principals: Developing and Testing The Stuctural Relationship Model. *International Education Studies*, 12(2), 11–18.
- Suhattanto, M. A. (2017). Membangun Administrasi Pertanahan Indonesia Sebagai Sarana Pemerataan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Dengan Pendekatan Tepat Guna. Dalam Prosiding Seminar Nasional: Problematika Pertanahan dan Strategi Penyelesaiannya (hlm. 167-177). Sekolah Tinggi

Pertanahan Nasional & Pusat Studi Hukum Agraria Fakultas Hukum Universitas Trisakti.

- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Cakrawarti*, 4(1), 25-35.
- Thabrani, A. B., Hakim, H., & Darmanto. (2022). Implementasi Kebijakan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL): Mewujudkan Tertib Administrasi Pertanahan Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Pemerintahan Indonesia (JIAPI)*, 3(1), 18-33.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 Tahun 2021 Hak Pengelolaan, Hak Atas Tanah, Satuan Rumah Susun, dan Pendaftaran Tanah.
- Wujarso, R., Pitoyo, B. S., & Prakoso, R. (2023). Peran Kepemimpinan Digital dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1–9.
- Yani, E., I., dkk. (2026). Pengaruh Transformational Leadership dan Employee Engagement terhadap Readiness for Change pada Kelembagaan Persandian di lingkungan Pemerintah Daerah. Universitas Bhayangkara. Jakarta Raya
- Yuliah, E. (2020). Implementasi Kebijakan Pendidikan (The Implementation Of Educational Policies). *At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(2), (130-151).