

**TATA KELOLA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM POLA KERJA  
LINTAS GENERASI : ANALISIS PERBEDAAN KINERJA PEGAWAI  
DALAM PENERAPAN SERTIPIKAT ELEKTRONIK DI KANTOR  
PERTANAHAN KOTA SEMARANG**

**SKRIPSI**

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



Disusun Oleh:

**AFNAN LABIB BUDI PANULAR**

**NIT. 21303719**

**KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/  
BADAN PERTANAHAN NASIONAL  
SEKOLAH TINGGI PERTANAHAN NASIONAL  
YOGYAKARTA**

**2025**

## ABSTRACT

*Digital transformation in public services presents a major challenge for government institutions, including the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN), particularly in the implementation of Electronic Land Certificates. Human resource (HR) readiness plays a key role, especially amid generational diversity in the workforce. Generations X, Y, and Z each bring different characteristics, mindsets, and levels of technological adaptation. The Land Office of Semarang City, as the executor of Sertipikat-el services, holds an important role in examining generational differences through the comparison of work patterns, employee performance, and HR governance strategies that can bridge intergenerational gaps.*

*This research adopts a mixed-methods approach using an explanatory sequential design. Data were collected through observation, documentation, and in-depth interviews with employees from various generations, and analyzed using Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Respondents were grouped based on generation (X, Y, and Z), job roles, and length of service in implementing Electronic Land Certificates. The analysis aimed to identify cross-generational work patterns and differences in the influence of performance indicators on employee outcomes, with the goal of creating an ideal and relevant HR governance model in the digital transformation era.*

*The results indicate differences in cross-generational work patterns across cognitive, emotional, and behavioral aspects. Additionally, there are variations in how performance indicators affect employee outcomes among generations. These differences create a generational gap which, if not managed strategically, can hinder work synergy and organizational goals. In response, this study recommends an ideal and relevant HR governance model based on cross-generational collaboration and digital capacity building to support the implementation of Electronic Land Certificates services.*

**Keywords:** *Human Resource Governance, Cross-Generational, Electronic Certificate, Employee Performance, Digital Transformation.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTISARI.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Penelitian Terdahulu .....	10
B. Kerangka Teoritis.....	24
C. Kerangka Pemikiran.....	43
BAB III METODE PENELITIAN.....	46
A. Format Penelitian .....	46
B. Waktu Penelitian .....	47
C. Lokasi Penelitian.....	47
D. Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	49
E. Subjek Penelitian.....	51
F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	53
G. Teknik Analisis Data.....	55
BAB IV SEKILAS KANTOR PERTANAHAN KOTA SEMARANG DAN SUMBER DAYA MANUSIANYA .....	57
A. Kantor Pertanahan Kota Semarang: <i>Center of Excellence</i> .....	57

B.	Pelayanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang.....	64
C.	Penerapan Layanan Sertipikat Elektronik sebagai bagian Pelayanan Pertanahan di Kantor Pertanahan Kota Semarang.....	69
D.	Sumber Daya Manusia di Kantor Pertanahan Kota Semarang .....	72
1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	72
2.	Pengorganisasian Sumber Daya Manusia.....	75
3.	Pengawasan Sumber Daya Manusia .....	78
4.	Evaluasi Sumber Daya Manusia .....	79
BAB V DISTRIBUSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN POLA KERJA LINTAS GENERASI DALAM PENERAPAN LAYANAN SERTIPIKAT ELEKTRONIK..		80
A.	Distribusi Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Layanan Sertipikat Elektronik .....	80
B.	Pola Kerja Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z .....	93
1.	Partisipasi atau Keikutsertaan dalam Kegiatan.....	93
2.	Kesukarelaan menjadi Bagian dari Kelompok.....	99
3.	Tanggungjawab dalam Kegiatan.....	106
C.	<i>Gap</i> Generasi dalam Penerapan Layanan Sertipikat Elektronik.....	110
BAB VI PERBEDAAN KINERJA GENERASI DAN TATA KELOLANYA DALAM PENERAPAN LAYANAN SERTIPIKAT ELEKTRONIK .....		116
A.	Perbedaan Kinerja Generasi.....	116
B.	Model Tata Kelola SDM untuk Mengakomodasi Perbedaan Generasi .....	133
BAB VII PENUTUP .....		139
A.	Kesimpulan .....	139
B.	Saran.....	140
Daftar Pustaka .....		143

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (Kementerian ATR/BPN) memiliki kewajiban untuk mewujudkan 8 (delapan) Prioritas Nasional yang tertera dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029 dalam upaya mendukung kebijakan nasional. Salah satu Prioritas Nasional yang hendak dicapai ialah “Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda (generasi milenial dan generasi Z), dan penyandang disabilitas”. Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing serta didukung dengan tata kelola kelembagaan yang kompetitif dan berstandar pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat mewujudkan terciptanya pelayanan pertanahan yang baik dari aspek manajemen operasi maupun aspek pengendalian internal. Berdasarkan strategi dan arah prioritas pembangunan tersebut, maka tema tahunan selama 5 (lima) tahun periode rencana strategis dijelaskan pada fokus perencanaan Kementerian ATR/BPN.

Sejalan dengan fokus perencanaan yang termaktub di dalam rencana strategis di atas, Kementerian ATR/BPN memastikan bahwa setiap program yang akan dijalankan dapat terlaksana dengan efektif dan tepat sasaran. Salah satu agenda utama untuk mewujudkan keberhasilan tersebut ialah penguatan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Menyoroti hal tersebut, maka peningkatan kapasitas, kompetensi, dan profesionalisme para pegawai menjadi hal penting dalam menggerakkan roda organisasi di dalam Kementerian ATR/BPN. Hal ini dikarenakan penerapan nilai-nilai organisasi dapat mengarahkan pegawai bergerak menuju ke tujuan yang sama, mendasari perilaku pegawai dalam menjalankan tugas, serta membentuk budaya kerja organisasi. Menurut Yanto (2019), budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat

dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan.

Penguatan sumber daya manusia diimplementasikan melalui tata kelola sumber daya manusia yang baik di dalam suatu organisasi. Merujuk pada era *Society 5.0* dimana teknologi digunakan untuk mengatasi masalah sosial, meningkatkan kualitas hidup, dan membawa dampak positif bagi masyarakat, strategi inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi semakin penting (Nur et al., 2022). Pasalnya, banyak manfaat yang didapatkan oleh suatu organisasi apabila dapat melakukan tata kelola sumber daya manusia dengan baik dan tepat. Mengingat pada era ini, sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi diharapkan mampu menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan yang ada dengan memanfaatkan teknologi dan inovasi digital yang lahir dari era revolusi industri 4.0. Maknanya, dalam menghadapi transformasi digital diperlukan kompetensi sumber daya manusia melalui tata kelola sumber daya manusia yang efektif. Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dimaksud, tidak lepas dari pola kerja tiap individu pada lintas generasi yang berbeda di dalam suatu organisasi.

Lintas generasi yang berbeda nyatanya berpengaruh terhadap budaya kerja yang ada dalam suatu organisasi. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Alya et al., (2024) yang menjelaskan bahwa perbedaan generasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja di suatu perusahaan. Menyikapi pernyataan tersebut, kesiapan suatu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia menjadi hal penting agar tercipta budaya kerja yang baik dan ideal utamanya dalam menghadapi perubahan digitalisasi. Perubahan digitalisasi saat ini sangat mempengaruhi keberlangsungan kedewasaan teknologi dan kemanusiaan. Hal ini menandakan bahwa selain kesiapan organisasi, kesiapan sumber daya manusia dalam beradaptasi sangatlah dibutuhkan (Hidayat et al., 2022).

Kesiapan sumber daya manusia untuk beradaptasi terhadap transformasi digital tentunya dipengaruhi atas kejadian sejarah yang terjadi pada lintas

generasi yang berbeda. Menurut (Andrea et al., 2016) lintas generasi tersebut meliputi: 1). Generasi Veteran dengan rentang tahun kelahiran 1925 – 1946; 2). Generasi *Baby Boomers* dengan rentang tahun kelahiran 1947 – 1960; 3). Generasi X dengan rentang tahun kelahiran 1961 – 1980; 4). Generasi Y dengan rentang tahun kelahiran 1981 – 1995; 5). Generasi Z dengan rentang tahun kelahiran 1996 – 2010; dan 6). Generasi Alfa dengan rentang tahun kelahiran 2010 ke atas. (Annas & Rizal, 2019) mengutarakan pemikirannya bahwa tenaga kerja pada suatu organisasi memiliki usia produktif yang saat ini tercakup pada tiga tipe generasi, yaitu generasi X, Y dan Z. Tantangan dan peluang pada era transformasi digital bagi suatu organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi yang dapat bekerja sama untuk menyelesaikan target-target pekerjaan melalui kemampuan serta pola kerja tiap individu dengan karakteristik yang berbeda.

*E-Government* hadir sebagai isu transformasi digital bagi pemerintah untuk menjawab tantangan dan peluang dalam pengelolaan sumber daya manusia lintas generasi untuk menyelesaikan target pemerintah. Isu ini menjadi salah satu isu utama pemerintah dalam mendorong pelayanan publik yang transparan dan akuntabel (Mariano, 2018). Kementerian ATR/BPN menghadapi tantangan yang sama pada era transformasi digital dalam mewujudkan *e-government* yang baik. Tantangan transformasi digital dalam mewujudkan *e-government* yang dihadapi oleh Kementerian ATR/BPN meliputi layanan pertanahan berbasis elektronik. Salah satu layanan pertanahan berbasis elektronik yang dicetuskan oleh Kementerian ATR/BPN adalah Sertipikat Elektronik (Sertipikat-el).

Berdasarkan Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional (Permen ATR/Ka BPN) Nomor 1 Tahun 2021 tentang Sertipikat Elektronik pada pasal 1 ayat 8 disebutkan “*Sertipikat elektronik yang selanjutnya disebut Sertipikat-el adalah Sertipikat yang diterbitkan melalui Sistem Elektronik dalam bentuk Dokumen Elektronik*”. Dalam hal ini, orientasi kinerja yang harus dicapai oleh sumber daya manusia di lingkungan Kementerian ATR/BPN mengalami perubahan, yang mulanya pekerjaan berbasis analog

berubah menjadi digital (Adinegoro, 2023). Hal ini tentu saja memicu reaksi dari berbagai pegawai dalam lintas generasi yang berbeda sehingga menjadikan tantangan tersendiri bagi Kementerian ATR/BPN untuk menyamakan persepsi para pegawainya agar terjadi keselarasan di dalam organisasi sehingga terwujud pelayanan sertipikat elektronik yang profesional dan terpercaya.

Arahan mengenai pelayanan sertipikat elektronik yang tertera pada Permen ATR/Ka BPN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Sertipikat Elektronik ini wajib ditindaklanjuti oleh instansi yang berada di bawah naungan Kementerian ATR/BPN. Salah satu instansi pelaksana layanan sertipikat elektronik disebutkan pada pasal 1 ayat 13 peraturan ini yang berbunyi “*Kantor Pertanahan adalah instansi vertikal Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional di kabupaten/kota yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional melalui Kepala Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional*”. Kantor Pertanahan Kota Semarang merupakan salah satu Kantor Pertanahan di Indonesia yang sudah menerapkan Sertipikat Elektronik dalam rangka pelayanan pertanahan berbasis elektronik.

Kantor Pertanahan Kota Semarang memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam melaksanakan pelayanan Sertipikat-*el* yang sudah diterapkan secara bertahap di Indonesia (Tamtomo et al., 2024). Sebagai instansi pelaksana, pergerakan roda pelayanan tersebut diampu oleh para pegawai yang berada di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Pegawai di Kantor Pertanahan Kota Semarang terdiri dari beberapa individu yang berasal dari latar belakang generasi berbeda. Untuk menunjang capaian kinerja organisasi dalam pelayanan Sertipikat-*el* yang modern, Kantor Pertanahan perlu melakukan pemetaan pegawai berbasis lintas generasi melalui analisis perbedaan kinerja dalam penerapan Sertipikat-*el*. Hal ini bertujuan agar tercapai penataan pegawai yang ideal, sehingga terwujud sumber daya manusia tangguh dan multi dimensi selaras dengan perkembangan era transformasi digital *Society* 5.0 dalam penerapan pelayanan Sertipikat-*el*.

## B. Rumusan Masalah

Seiring dengan perkembangan kehidupan manusia dan masyarakat, arus modernisasi teknologi semakin meningkat (Putranto & Mansyur, 2023). Perkembangan ini dirasakan oleh Kementerian ATR/BPN melalui penerapan layanan Sertipikat-*el* yang berjalan begitu pesat. Hal ini mengakibatkan dampak beragam bagi sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Kantor Pertanahan sebagai instansi pelaksana perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang berintegritas, maju dan modern agar tercipta pelayanan Sertipikat-*el* yang profesional dan terpercaya kepada masyarakat.

Kantor Pertanahan Kota Semarang merupakan salah satu instansi yang sudah menerapkan pelayanan Sertipikat-*el*. Sumber daya manusia yang dimiliki Kantor Pertanahan Kota Semarang terdiri dari pegawai dengan berbagai status dan latar belakang lintas generasi yang berbeda. Para pegawai tersebut tersebar di beberapa Seksi dan Subbagian yang berada di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang, meliputi: 1). Seksi Survei dan Pemetaan; 2). Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran; 3). Seksi Penataan dan Pemberdayaan; 4). Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan; 5). Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa; dan 6). Subbagian Tata Usaha (Menteri Agraria Dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia, 2020). Pegawai yang berada di masing-masing seksi maupun subbagian bekerja dengan tugas, pokok dan fungsinya, salah satunya dengan ikut melaksanakan layanan Sertipikat-*el*.

Tamtomo et al., (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penerapan Sertipikat-*el* di beberapa Kantor Pertanahan menemui hambatan. Salah satunya di Kantor Pertanahan Kota Semarang, berdasarkan observasi pra-penelitian, penerapan layanan ini justru mengurangi efektivitas dan produktivitas kinerja pegawai yang berada pada masing-masing seksi maupun subbagian dalam rangka pelayanan Sertipikat-*el*. Pasalnya, tidak semua pegawai terlibat dalam pekerjaan Sertipikat-*el*. Alasan pertama, karena tidak semua seksi maupun subbagian yang berada di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang terlibat di dalam

pelayanan Sertipikat-*el*. Kedua, tidak semua pegawai memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan berbasis digital. Hal ini berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia lintas generasi yang ada di setiap seksi maupun subbagian terkait pelayanan Sertipikat-*el* pada Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Menurut pandangan Rizal et al. (2019), usia produktif kerja saat ini ditempati oleh tiga generasi yang meliputi: generasi X, Y dan Z. Sama halnya dengan Kantor Pertanahan Kota Semarang, secara umum ketiga generasi tersebut mendominasi persebaran sumber daya manusia dengan usia produktif kerja. Artinya, terdapat kenyataan yang tak bisa dihindari tentang terjadinya *gap* atau jarak antargenerasi. Persepsi yang beragam muncul ketika generasi yang satu melihat generasi yang lain dalam dunia kerja. Generasi Y dan Z hidup dengan keterbukaan, mendorong mereka lebih berani menyampaikan pendapat atau sikap. Sementara generasi yang lebih tua masih hidup dalam suasana alam autokrasi, yakni perbedaan pendapat dianggap tabu dan senior harus selalu dihargai. Sehingga stigmatisasi dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia mengenai perbedaan pandangan antara “senior” dan “junior” dianggap tepat.

Menurut Sunarsihanto et al. (2023) generasi X yang dianggap senior, melihat generasi Y dan Z yang dianggap juniornya sebagai sumber daya manusia yang tidak loyal dan tidak memiliki komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, generasi “junior” ini dianggap tidak mau mengerjakan pekerjaan dasar, ingin mencapai posisi puncak secara instan, tidak tahu detail pekerjaan, tidak memiliki perhatian, serta tidak dapat menghargai orang yang lebih tua. Sebaliknya, generasi “junior” melihat generasi “senior” itu sebagai sumber daya manusia yang bekerja terlalu pelan, terlalu kaku dalam menghargai hierarki dan birokrasi, buta teknologi, dan tidak percaya dengan kinerja anak buah. Terjadinya *gap* antar generasi ini berdampak pada kinerja pegawai yang ada di dalamnya.

Manajer dalam hal ini pimpinan harus menghadapi *gap* generasi ini dengan bijaksana utamanya dalam penerapan layanan Sertipikat-*el*. Pimpinan harus sadar, bahwa realitas perbedaan antargenerasi ini merupakan fakta yang harus

dihadapi (Sunarsihanto et al., 2023). Maknanya, pimpinan tidak dapat memaksakan suatu generasi untuk bekerja atau hidup dengan gaya generasi yang lain dalam penerapan layanan Sertipikat-*el*. Justru, pimpinan harus melakukan pemutakhiran kebijakan dan strategi organisasi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Konteks perbedaan zaman dan latar belakang generasi ini harus dikemas dengan manajerial organisasi yang baik dalam penerapan layanan Sertipikat-*el* di Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Berdasarkan uraian di atas, demi terciptanya stabilitas internal organisasi Kantor Pertanahan Kota Semarang serta untuk menjaga kualitas pelayanan Sertipikat-*el* yang profesional dan terpercaya, maka diperlukan tata kelola sumber daya manusia (Alhababy, 2016). Hal ini mendukung pernyataan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional (Menteri ATR/Kepala BPN) dalam kegiatan sosialisasi penataan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian ATR/BPN yang menyebutkan bahwa dengan adanya penataan pegawai, ia berharap bisa tercipta pemerataan dan keadilan dalam berkarier di Kementerian ATR/BPN serta kelembagaan instansi menjadi lebih sehat, sehingga dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat utamanya pelayanan pertanahan berbasis elektronik (Aswardy, 2024). Oleh karenanya, perlu dilakukan penelitian mengenai tata kelola sumber daya manusia berdasarkan basis pola kerja lintas generasi melalui analisis perbedaan kinerja pegawai dalam penerapan Sertipikat-*el*. Untuk selanjutnya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tata kelola sumber daya manusia dalam pola kerja lintas generasi serta menganalisis perbedaan kinerja pegawai dalam penerapan Sertipikat-*el* di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana distribusi sumber daya manusia dalam penerapan layanan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang?
2. Bagaimana pola kerja lintas generasi dalam penerapan layanan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang?

3. Apakah terdapat perbedaan pengaruh indikator kinerja terhadap kinerja pegawai antara generasi X, generasi Y dan generasi Z dalam penerapan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang?
4. Bagaimana perbedaan generasi diakomodasi dalam tata kelola sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Semarang?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

1. Tujuan dari penelitian ini adalah:
  - a. Mengetahui distribusi sumber daya manusia dalam penerapan layanan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang;
  - b. Menganalisis pola kerja lintas generasi dalam penerapan layanan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang;
  - c. Menganalisis perbedaan pengaruh indikator kinerja terhadap kinerja pegawai antara generasi X, generasi Y dan generasi Z dalam penerapan Sertipikat Elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang;
  - d. Menganalisis cara perbedaan generasi diakomodasi dalam tata kelola sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kota Semarang.
2. Adapun manfaat dan kegunaan dari penelitian ini adalah:
  - a. Manfaat akademis yaitu dapat memberikan pendalaman pengetahuan secara ilmiah terkait tata kelola sumber daya manusia dalam pola kerja lintas generasi di suatu instansi, serta memberi informasi tambahan mengenai perbedaan kinerja pegawai dengan basis perbedaan generasi dalam penerapan sertipikat elektronik di Kantor Pertanahan Kota Semarang.
  - b. Manfaat praktis yaitu sebagai bahan rujukan bagi Kantor Pertanahan di Indonesia dalam melakukan tata kelola sumber daya manusia berbasis pola kerja lintas generasi melalui penataan pegawai yang mengacu pada penyesuaian era transformasi digital *Society 5.0.*, agar tercipta pelayanan pertanahan berbasis elektronik yang profesional dan terpercaya bagi masyarakat. Bagi Kementerian ATR/BPN sebagai bahan referensi dalam

urusan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan basis pengelolaan perbedaan generasi untuk menciptakan kelembagaan yang sehat serta meningkatkan keadilan dan pemerataan pada perkembangan karier pegawai di Kementerian ATR/BPN dengan tetap menjaga kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

## BAB VII

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Pertama, distribusi SDM dalam penerapan layanan Sertipikat-*el* di Kantor Pertanahan Kota Semarang sudah mengkategorisasi pegawainya berdasarkan status dan perbedaan generasi. Hal ini ditemukan dari distribusi pegawai pada Subbagian Tata Usaha, Seksi Survei dan Pemetaan serta Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran. Terkait tugas jabatan pada subbagian/seksi tersebut yang membutuhkan kemampuan pemahaman teknologi dan informasi diberikan kepada generasi Y dan Z sedangkan generasi X hanya mengampu tugas jabatan administratif, analis dan sebagian masuk ke dalam unsur pimpinan.

Kedua, pola kerja lintas generasi menunjukkan adanya perbedaan karakteristik yang berdampak pada efektivitas kerja, adaptasi teknologi, dan kolaborasi antar pegawai. Generasi Y dan Z dinilai lebih adaptif terhadap sistem kerja digital dan *multitasking* sedangkan generasi X cenderung lebih rigid dan membutuhkan waktu lebih dalam memahami transformasi digital. *Gap* generasi dan cara pandang terhadap pekerjaan antar generasi juga turut mempengaruhi dinamika kerja di lingkungan Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Ketiga, terdapat perbedaan pengaruh indikator kinerja terhadap kinerja pegawai antar generasi dalam penerapan layanan Sertipikat-*el* di Kantor Pertanahan Kota Semarang, khususnya pada indikator kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, dan ketepatan waktu pekerjaan. Hasil uji *Multi Group Analysis* (MGA) menunjukkan bahwa generasi Y dan Z memiliki kecenderungan lebih tinggi kinerja pegawainya dipengaruhi oleh kuantitas dan ketepatan waktu kerja tetapi terdapat perbedaan diantara keduanya yakni kinerja pegawai generasi Y juga dipengaruhi oleh kualitas pekerjaan. Kemudian, generasi X menunjukkan kinerja pegawai lebih stabil karena pengaruh indikator kualitas pekerjaan. Indikator kehadiran dan kerjasama tidak menunjukkan perbedaan signifikan antar generasi.

Keempat, tata kelola SDM di Kantor Pertanahan Kota Semarang belum sepenuhnya mengakomodasi perbedaan generasi X, Y dan Z secara strategis dan sistematis. Belum terdapat kebijakan atau strategi internal yang dirancang secara spesifik untuk mengelola potensi lintas generasi, sehingga integrasi kerja antar generasi berjalan kurang optimal. Formulasi model tata kelola SDM yang ideal dan relevan menjadi rekomendasi untuk mengakomodir perbedaan generasi di Kantor Pertanahan Kota Semarang dalam penerapan layanan Sertipikat-*el*. Temuan ini menjadi upaya untuk mendukung kebijakan nasional dengan salah satu Prioritas Nasional yang hendak dicapai oleh Kementerian ATR/BPN ialah “Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda (generasi milenial dan generasi Z), dan penyandang disabilitas”

## **B. Saran**

Kantor Pertanahan Kota Semarang perlu berbenah kaitannya dalam pengelolaan SDM. Perlu melakukan pemetaan pegawai berdasarkan identifikasi keterampilan digital, pengalaman kerja, serta kesiapan adaptasi teknologi, sehingga distribusi pegawai dalam layanan digital dapat dilakukan secara tepat sasaran dan efektif. Pemetaan pegawai tersebut dikelola dalam suatu pelatihan lintas generasi yang menekankan penguatan komunikasi, kolaborasi, kompetensi serta pemahaman karakter antar generasi.

Kementerian ATR/BPN juga perlu berbenah kaitannya dengan pengelolaan SDM. Kementerian ATR/BPN perlu menyusun strategi tata kelola SDM yang secara eksplisit mengakomodasi perbedaan generasi dalam sebuah kerangka kebijakan internal sehingga bisa diimplementasikan oleh seluruh jajaran instansi yang berada pada naungan Kementerian ATR/BPN. Strategi ini dapat berupa program mentoring antargenerasi, pengembangan jalur karier berjenjang, serta pembentukan tim kerja multigenerasi sebagai upaya menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap transformasi digital. Hal ini hanya relevan diterapkan pada Kementerian ATR/BPN yang menaungi beberapa unit

kerja vertikal maupun non-vertikal karena kapasitas pengetahuan dan kemampuan teknologi yang setara atau sama dalam penerapan layanan berbasis digital.

Penelitian ini menemukan adanya perbedaan pola kerja dan kinerja pegawai lintas generasi dalam penerapan layanan Sertipikat-*el* di Kantor Pertanahan Kota Semarang. Dalam konteks kebijakan nasional, penting untuk mencermati bahwa Kementerian ATR/BPN saat ini sedang melakukan penataan SDM secara besar-besaran melalui kebijakan yang ditetapkan oleh Biro SDM. Kebijakan tersebut bertujuan untuk memperkuat profesionalisme ASN, meningkatkan keadilan dalam karir, serta mendukung transformasi digital pelayanan publik berbasis teknologi. Beberapa kebijakan utama yang sedang berjalan meliputi: rotasi dan mutasi jabatan; penataan jalur karir; distribusi pegawai disesuaikan dengan beban pelayanan; pelatihan dan pengembangan kompetensi berbasis transformasi digital; dan reformasi sistem evaluasi kinerja.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa generasi X dan Y lebih banyak menduduki jabatan struktural atau fungsional senior sedangkan generasi Z cenderung masih berada pada level staf pelaksana dengan masa kerja relatif baru. Hal ini menandakan bahwa perbedaan performa atau tanggung jawab kerja yang teramati dalam penelitian ini tidak hanya dipengaruhi oleh perbedaan generasi secara biologis atau psikologis saja akan tetapi juga oleh jabatan struktural serta pengalaman kerja.

Oleh karena itu, perbedaan kinerja antar generasi tidak dapat dimaknai secara murni sebagai hasil dari karakteristik generasi saja. Ada kemungkinan kuat bahwa jabatan dan pengalaman kerja menjadi variabel pengganggu (*confounding variables*) yang ikut mempengaruhi perbedaan kinerja tersebut. Penelitian ini menyadari bahwa tidak dilakukan kontrol atau pengendalian terhadap variabel-variabel struktural tersebut. Ini menjadi keterbatasan metodologis yang harus diakui secara terbuka. Untuk itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis multivariat atau uji regresi moderasi, guna melihat sejauh mana pengaruh

"generasi" tetap signifikan setelah dikendalikan oleh faktor-faktor seperti jabatan struktural dan pengalaman kerja serta memperluas kajian dengan teori-teori seperti *Public Sector Human Resource Management*, *Digital Bureaucracy* atau *e-Government Transformation* dan *Transformational Leadership in Government Sector* untuk memperkaya pendekatan analitis terhadap isu lintas generasi.

## Daftar Pustaka

- Adinegoro, K. R. R. (2023). Tantangan Implementasi Sertipikat Tanah Elektronik di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. *Jurnal Ilmu Kenotariatan*, 4(2), 130. <https://doi.org/10.19184/jik.v4i2.41314>
- Alhababy, A. M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* (Vol. 14, Issue 5).
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Annas, W. F., & Rizal, D. . (2019). Jurnal Komunikasi dan Bisnis. *Mabsya: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1), 99–115.
- Aprilita, A. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), 221–235. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187>
- Aswardy, L. (2024). *Sosialisasi Penataan Sumber Daya Manusia di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional*. <https://journaltelegraf.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-3678821560/sosialisasi-penataan-sdm-menteri-nusron-harapkan-transformasi-pelayanan-menjadi-lebih-cepat>
- Aprilita, A. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), 221–235. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187>
- Ariyanto, Z. R., Sari, N. P., Nurhidayah, O., Hikmahwati, R., Hayat, S., & Sulistyono, Y. (2023). Kajian Fenomena Kesenjangan Generasi dalam Konteks Kehidupan Kampus menurut Perspektif Ilmu Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 9(2), 193–208. <https://doi.org/10.23887/jiis.v9i2.70980>
- Brown, B.C. (2010). *Generation Y in the Workplace*. Texas: Texas A&M University.
- Budi, H. I. S. (2021). Minimalisir Konflik dalam Gap Generasi Melalui Pendekatan Komunikasi Interpersonal. *Jurnal Teologi Injili*, 1(2), 72–87. <https://doi.org/10.55626/jti.v1i2.11>
- Dewi, A. S. (2021). Pengaruh Penggunaan Website Brisik.Id Terhadap Peningkatan Aktivitas Jurnalistik Kontributor. *Komunika*, 17(2), 1–14. <https://doi.org/10.32734/komunika.v17i2.7560>
- Dewi, P. A. A. (2024). *IMPLEMENTASI PENDAFTARAN TANAH SECARA ELEKTRONIK UNTUK ASET PEMERINTAH DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN SERANG*. STPN.
- Fatiha'Alya, K., Lazuardy, D. M., & Pramesti, A. N. (2024). Pengaruh Perilaku Kerja Generasi Z Dan Milenial Bagi Budaya Organisasi. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Terpadu*, 8(6), 501–506.
- Fitri, R. E., & Gunawan, A. (2023). Revolusi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Tenaga Kerja 4.0. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(12), 5565–5570.

- Ginting, I. M., Bangun, T. A., Munthe, D. V., & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (UNIT INDUK PEMBANGUNAN SUMATERA BAGIAN UTARA). *Jurnal Manajemen*, 5(1), 35–44.
- Kepala BPN-RI Hendarman Supandji. (2014). *Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Tipologi Kantor Pertanahan* (Issue January 2015).
- Mariano, S. (2018). *Penerapan E-Government Dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Sidoarjo*.
- Marniati, Prof. Adjunct, D. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2.
- Mokosolang, M., Liando, D. M., & Sampe, S. (2021). Pengaruh Profesionalisme Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Dalam Pencegahan Penularan Covid-19 di Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Governance*, 1(1), 1–8.
- Mujiburohman, D. A. (2023). BHUMI: Jurnal Agraria dan Pertanahan TRANSFORMASI DARI KERTAS KE ELEKTRONIK: TELAHAH YURIDIS DAN TEKNIS SERTIPIKAT TANAH ELEKTRONIK. *Jurnal Tunas Agraria*, 7(1), 57–67. <https://doi.org/10.31292/bhumi.v7i1.472>
- Nopi Hidayat, Musa Hubeis, Anggraini Sukmawati, Eriyatno, & Bintang Akbar MB. (2022). Analisa Kondisi Sumber Daya Manusia Lintas Generasi pada Era Revolusi Industri 4.0 di Indonesia: Tinjauan Literatur. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional (JJKN)*, 2(2), 87–108. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v2i2.58>
- Nurhadryani, Y., Hutomo, Y. S., Kurnia, A., Anisa, R., Dean, D., & Ramadhan, A. (2017). Karakteristik Digital Native Dan Digital Immigrant Masyarakat Bogor Menuju E-Government. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, November*, 138.
- Nursyifa, P., & Suben, N. A. (2024). Pengaruh Keberagaman Generasi Dalam Organisasi Terhadap Pola Komunikasi Di Perusahaan. *Innovative: Journal Of Social Science ...*, 4, 22–33. <http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/7754%0Ahttp://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/download/7754/5268>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Panjaitan, M. (2018). 271131-Peran-Keterlibatan-Dan-Partisipasi-Karya-674080Ea. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52–60.
- Paryanti, A. B. (2013). Pengaruh Pola Kerja dan Kecerdasan Emosional terhadap Budaya Organisasi Karyawan (Studi Kasus pada STIKOM CKI Jakarta). *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(1), 69–90. <https://journal.universitassuryadarma.ac.id/index.php/jmm/article/view/566>
- Putra, Y. S. (2016). TEORI PERBEDAAN GENERASI. *Among Makarti*, 9, 18.
- Silviana, A. (2021). Urgensi Sertipikat Tanah Elektronik Dalam Sistem Hukum Pendaftaran Tanah di Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 4(1), 51–68.
- Subandijo. (2010). PENGARUH POLA KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP

PERWIRA PEMELIHARA ALUTSISTA TNI ANGKATAN UDARA Studi kausal di Satuan Pemeliharaan TNI Angkatan Udara Jakarta 2010 1 THE EFFECT OF JOB DESIGN AND WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF AIRFORCE MAINTENANCE O. *Penelitian Di Satuan Pemeliharaan TNI AU*, 4(1).

Susi Adiawaty. (2019). Tantangan Perusahaan Mengelola Perbedaan Generasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 22(3), 1–7.

Tamtomo, T. R. I., Nasional, B. P., Tinggi, S., & Nasional, P. (2024). *Kesiapan menuju penerapan sertipikat elektronik di kantor pertanahan kabupaten purbalingga*.

Yanto, H. (2019). Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 1(2), 30.  
<https://doi.org/10.51774/mapan.v1i2.6>