



Pengelolaan Kenaikan Pangkat PNS Berbasis SIASN Berdasarkan Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di Kabupaten Madiun

Gangsar Ginayuh*, Slamet Muchsin, Afifuddin

Universitas Islam Malang, Indonesia

*ginyoe_jelek@yahoo.co.id

Abstract

The application of Regulation of the National Civil Service Agency (BKN) Number 4 of 2023, which extends the promotion submission period for civil servants (PNS) from two to six times per year, represents a digital reform in personnel management. This research intends to evaluate the execution of promotional services through the State Civil Apparatus Information System (SIASN), examine the effects of the policy, and recognize difficulties challenges. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in depth interviews, observations, and document analysis involving personnel administrators and civil servants as service users. Data were analyzed interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the policy has improved efficiency, transparency, and service certainty in personnel administration. However, the increased service frequency has led to a higher workload for verification officers and persistent challenges related to document readiness, digital literacy gaps, and limited service responsiveness and empathy. The novelty of this study lies in demonstrating that increased service frequency and digitalization do not automatically translate into comprehensive service quality improvement, highlighting the need for strengthening human resource capacity and supporting systems to ensure sustainable and adaptive personnel policy implementation.

Keywords: Promotional Services; SIASN; Service Quality Improvement

Abstrak

Penerapan Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 4 Tahun 2023, yang mengubah periodesasi pengajuan kenaikan pangkat bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari dua menjadi enam kali dalam satu tahun, menandakan reformasi manajemen kepegawaian berbasis digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan layanan kenaikan pangkat berbasis Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN), mengkaji dampak kebijakan, dan mengidentifikasi kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaanya. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif digunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara yang mendalam, observasi, dan analisis dokumen yang melibatkan pejabat pengelola kepegawaian dan PNS pengguna layanan. Data dianalisis secara interaktif melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasilnya menunjukkan bahwa layanan kenaikan pangkat telah dilaksanakan sesuai dengan standar peraturan dan mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi administrasi serta kepastian layanan. Namun, peningkatan frekuensi layanan berdampak pada beban kerja petugas verifikasi, sementara kesulitan tetap ada dalam kesiapan dokumen, kesenjangan keterampilan digital, serta keterbatasan responsivitas dan empati pelayanan. Kebaruan penelitian ini menegaskan temuan kualitas layanan telah meningkat dalam aspek *tangibles* dan *assurance*, tetapi *responsiveness* dan *empathy* masih memerlukan perbaikan tidak secara otomatis meningkatkan kualitas layanan di dalam birokrasi, sehingga diperlukan penguatan kapabilitas sumber daya manusia, memperluas akses digital yang merata, dan sistem pendukung kebijakan.

Kata Kunci: Layanan Kenaikan Pangkat; SIASN; Kualitas Pelayanan Publik

Pendahuluan

Reformasi Birokrasi di Indonesia selama sepuluh tahun terakhir menekankan pada profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai fondasi utama untuk menciptakan birokrasi yang responsif, adaptif, dan bertanggung jawab (Erna, 2021). Dalam konteks itu, manajemen karier ASN, terutama melalui mekanisme kenaikan pangkat, memiliki peran penting dalam mendorong kinerja pegawai serta meningkatkan mutu pelayanan publik (Saputri & Suryani, 2025). Kenaikan pangkat kini tidak hanya dilihat sebagai langkah administratif biasa, tetapi juga sebagai sarana pengembangan karier yang berdampak langsung pada motivasi kerja, produktivitas pegawai, serta pandangan tentang keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia (Afifuddin et al., 2023).

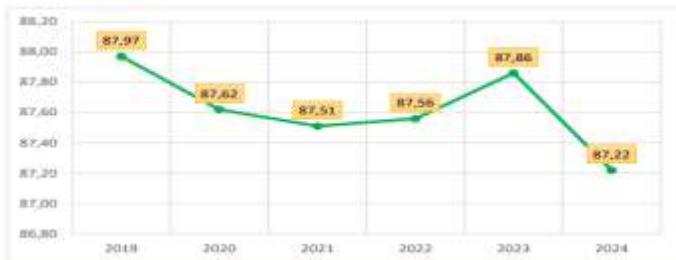
Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2023 menunjukkan perubahan dalam kebijakan kepegawaian yang membuka era baru dalam pengelolaan kenaikan pangkat PNS. Regulasi ini mengubah frekuensi kenaikan pangkat dari dua kali menjadi enam kali dalam setahun, sehingga memerlukan percepatan dalam administrasi, optimalisasi sistem informasi kepegawaian, serta kesiapannya organisasi untuk menghadapi peningkatan intensitas layanan (Juliana et al., 2022). Kebijakan itu menunjukkan komitmen pemerintah untuk memperkuat prinsip efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan waktu dalam pemenuhan hak PNS (Handayani & Putri, 2023).

Namun, pelaksanaan kebijakan ini di tingkat daerah tidak selalu sejalan dengan tujuan normatif yang diharapkan, mengingat adanya perbedaan kapasitas organisasi, kompetensi sumber daya manusia, serta tingkat kesiapan infrastruktur digital di setiap daerah (Susilowati et al., 2020). BKPSDM Kabupaten Madiun sebagai institusi pengelola administrasi kepegawaian daerah menghadapi kerumitan proses administratif, variasi kemampuan pengelola pegawai di Organisasi Perangkat Daerah, rendahnya literasi digital sebagian PNS, serta ketidakmerataan akses internet merupakan tantangan nyata yang berdampak pada mutu layanan kenaikan pangkat (Dewi & Widyawati, 2021).

Keadaan ini menandakan adanya perbedaan antara perancangan kebijakan dan pelaksanaan di lapangan, meskipun efektivitas layanan kenaikan pangkat memiliki pengaruh besar terhadap semangat kerja ASN, kelangsungan karier, serta kualitas pelayanan publik secara umum (Epa et al., 2025; Purwanto & Yamin, 2025). Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi secara signifikan oleh kejelasan prosedur, komitmen pelaksana, kecukupan fasilitas dan infrastruktur, serta efektivitas sistem informasi yang diterapkan (Utami et al., 2024).

Dalam layanan pegawai, penerapan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) dianggap sebagai perangkat penting untuk menciptakan pelayanan yang terstandar, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan (Wulandari, 2023). Namun, kajian yang secara spesifik menelaah kesenjangan antara tujuan normatif kebijakan periodisasi kenaikan pangkat enam kali setahun dan realitas implementasinya dalam layanan kepegawaian berbasis SIASN di tingkat daerah masih terbatas. Celaah penelitian inilah yang menjadi dasar penelitian ini.

Dalam pandangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, kenaikan pangkat atau kenaikan pangkat merupakan elemen dari sistem penghargaan yang bertujuan membangun aparatur yang profesional dan berintegritas (Dewati et al., 2023). Keterlambatan dan ketidakselarasan dalam proses kenaikan pangkat dapat menyebabkan ketidakpuasan pegawai, mengurangi kepercayaan terhadap institusi kepegawaian, serta berdampak secara tidak langsung pada kualitas layanan publik (Agustina & Ali, 2025). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai pelaksanaan kebijakan kenaikan pangkat sangat penting untuk memastikan tercapainya tujuan reformasi birokrasi secara signifikan, bukan hanya sekadar prosedural (Apsari, 2025).



Gambar 1. Tren Indeks Kepuasan Masyarakat BKPSDM pada periode 2019-2024.

Dengan mempertimbangkan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan sistem layanan kenaikan pangkat PNS sesuai Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di BKPSDM Kabupaten Madiun, mengkaji dampaknya terhadap efisiensi administrasi kepegawaian, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya (Gunawan et al., 2023). Temuan penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teori untuk pengembangan kajian administrasi publik, sekaligus menjadi acuan praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan mutu layanan kepegawaian yang adaptif dan berkelanjutan (Huda et al., 2025).

Metode

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan *design* studi kasus institusional mendalam guna mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang penerapan sistem layanan kenaikan pangkat PNS setelah diberlakukannya Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di Kabupaten Madiun. Data penelitian berasal dari narasi pengalaman, pandangan, dan praktik administrasi yang muncul dalam pelaksanaan layanan kenaikan pangkat jabatan yang didasarkan pada Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). BKPSDM Kabupaten Madiun, dipilih secara *purposif* sebagai lembaga utama yang mengelola layanan kenaikan pangkat PNS. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur yang mendalam, observasi, dan analisis dokumen (Sarosa, 2021). Informan ditetapkan dengan metode *purposive sampling*, mencakup pejabat struktural, analis kepegawaian, operator SIASN, pengelola kepegawaian OPD, serta PNS yang telah mengajukan atau mendapatkan kenaikan pangkat dalam periode 2022-2024. Analisis data dilakukan dengan menerapkan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahap reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara bersamaan. Keabsahan data dipertahankan melalui triangulasi sumber dan metode guna memastikan konsistensi dan kredibilitas hasil penelitian.

Hasil dan Pembahasan

1. Pelaksanaan Sistem Layanan Kenaikan Pangkat PNS di BKPSDM Kabupaten Madiun

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan layanan kenaikan pangkat PNS di BKPSDM Kabupaten Madiun telah mematuhi ketentuan normatif yang diatur dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2023. Proses layanan dilakukan dengan memanfaatkan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) sebagai platform utama untuk pengajuan, verifikasi, dan pemantauan usulan kenaikan pangkat pangkat. Semua tahap administratif dari pengunggahan dokumen, pengecekan kelengkapan berkas, hingga persetujuan dilaksanakan secara terintegrasi dalam sistem digital. Secara operasional, BKPSDM telah mengubah alur kerja dan prosedur standar (SOP) untuk menyesuaikan dengan perubahan periodisasi kenaikan pangkat dari dua kali menjadi enam kali dalam setahun. Perubahan tersebut berdampak pada semakin bertambahnya frekuensi layanan dan intensitas proses verifikasi administrasi di setiap periode pengajuan.

Kepatuhan normatif ini menunjukkan kesiapan institusional BKPSDM dalam merespons perubahan regulasi melalui digitalisasi layanan. Namun, peningkatan frekuensi layanan juga menuntut kapasitas organisasi yang lebih adaptif, khususnya dalam pengelolaan beban kerja dan konsistensi prosedur. Implementasi kebijakan berjalan sesuai regulasi, tetapi peningkatan periodisasi membawa implikasi struktural yang perlu diantisipasi secara manajerial.

2. Karakteristik Informan dan Sumber Data Penelitian

Tabel 1. Jenis Kelamin Informan

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)
1	Perempuan	3
2	Laki – laki	4
	Jumlah	7

Tabel 2. Informan Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	Magister (S2)	1
2	Sarjana (S1)/Sederajat	5
3	Diploma III	1
	Jumlah	7

Penelitian ini melibatkan 7 (tujuh) narasumber yang terdiri atas pejabat struktural di BKPSDM, analis SDM, staf pelaksana mutasi, serta ASN yang mengajukan atau sudah mendapatkan kenaikan pangkat pada periode setelah diberlakukannya Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023. Proses pemilihan informan dilakukan secara *purposive* untuk mendapatkan data yang mencerminkan sudut pandang penyelenggara layanan dan penerima layanan secara langsung. Data penelitian dikumpulkan melalui observasi di lapangan, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi mengenai peraturan kepegawaian, laporan internal BKPSDM, dan data kenaikan pangkat yang berbasis SIASN. Pemilihan informan secara *purposive* memungkinkan pendalaman konteks kebijakan dan praktik layanan secara langsung, meskipun jumlah informan yang terbatas membatasi generalisasi temuan. Data yang diperoleh cukup kaya secara kualitatif, namun temuan bersifat kontekstual dan merefleksikan kondisi lokal.

3. Dampak Penerapan Periodisasi Enam Kali Kenaikan Pangkat



Gambar 2. Evaluasi Kenaikan Pangkat Tahun 2025

Gambar 2. menunjukkan bahwa proses administrasi efektif dengan tingkat keberhasilan Pertimbangan teknis sebesar 95,37% dari 626 usulan, terutama pada bulan April, Juni, dan Oktober, yang masing-masing mencatat tingkat keberhasilan di atas 90%. Namun, masih ada 27 berkas BTS dan 2 berkas TMS karena ketidaksesuaian waktu kerja, angka kredit, atau pembaruan data, dan persentase cetak SK sebesar 85,43% juga menunjukkan adanya berkas khususnya. Secara keseluruhan, pelaksanaan KP telah berjalan baik; namun, peningkatan manajemen waktu dan koordinasi dengan BKN

diperlukan untuk mencapai target ACC 100% pada periode berikutnya karena ketidakseimbangan antara Pertek dan SK menunjukkan perlunya perbaikan.

Tingkat keberhasilan pengolahan usulan KP Kabupaten Madiun tahun 2025 menunjukkan bahwa 95,37% pegawai merasa puas karena usulan mereka diproses dengan baik oleh BTS dan TMS. Persentase ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memenuhi persyaratan dan bahwa proses administrasi berjalan dengan baik. Di sisi lain, sekitar 4,63% pegawai tidak puas karena usulannya terhalang oleh masalah seperti masa kerja yang belum memenuhi syarat, jumlah angka kredit yang rendah, atau data kepegawaian yang perlu diperbarui.

Meskipun kelompok ini kecil, mereka tetap menjadi perhatian penting bagi organisasi untuk meningkatkan pendampingan dan keakuratan data agar seluruh karyawan mendapatkan pelayanan terbaik pada periode berikutnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan periodisasi 6 (enam) kali dalam setahun memberikan pengaruh signifikan terhadap pola layanan administrasi kepegawaian. Dari segi waktu pelayanan, proses permohonan kenaikan pangkat mengalami percepatan yang penting. Sebelumnya, proses administrasi memerlukan waktu sekitar 30-45 hari kerja, setelah penerapan SIASN, waktu penyelesaian dapat dipersingkat menjadi sekitar 10-15 hari kerja. Di samping itu, sistem digital memungkinkan PNS untuk memantau status permohonan secara langsung, sehingga meningkatkan transparansi informasi dan kepastian dalam proses. Semua kegiatan administratif tercatat secara otomatis di dalam sistem, menghasilkan jejak audit digital yang jelas dan terperinci. Data ini menunjukkan bahwa digitalisasi dan peningkatan periodisasi mempercepat proses layanan serta meningkatkan transparansi. Namun, ketidakseimbangan antara penerbitan pertek dan SK mengindikasikan perlunya penguatan koordinasi lintas lembaga. Periodisasi enam kali terbukti meningkatkan efisiensi layanan, meskipun masih memerlukan penguatan pada aspek sinkronisasi proses lanjutan.

4. Kendala Teknis dan Organisasional dalam Pelaksanaan Layanan

Walaupun telah menunjukkan perbaikan layanan, hasil penelitian menemukan beberapa hambatan dalam pelaksanaan layanan kenaikan pangkat. Hambatan utama mencakup rendahnya literasi digital PNS dan pengelola kepegawaian di tingkat OPD, ketidakstabilan koneksi internet di beberapa unit kerja, serta tingginya beban kerja verifikator di BKPSDM Kabupaten Madiun. Kesalahan administrasi seperti format dokumen yang tidak sesuai, kesalahan dalam mengunggah berkas, dan keterlambatan dalam memperbarui data masih sering muncul, khususnya pada fase awal penerapan kebijakan. Keadaan ini berpengaruh pada keterlambatan dalam proses verifikasi dan berkurangnya konsistensi waktu layanan khususnya pada aspek responsivitas dan empati. Kendala ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya didukung oleh kesiapan SDM dan sistem pendukung yang merata. Kendala teknis dan organisasional menjadi faktor kunci yang memengaruhi konsistensi kualitas layanan.

5. Pelaksanaan Kebijakan dan Kualitas Pelayanan

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di BKPSDM Kabupaten Madiun dapat diklasifikasikan sebagai penerapan yang sesuai secara normatif, namun belum sepenuhnya optimal dalam hal operasional. Mengacu pada model Pelaksanaan kebijakan Edwards III, faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi terlihat memiliki peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan namun belum sepenuhnya optimal. Komunikasi mengenai kebijakan telah dijalankan melalui surat edaran dan sosialisasi, tetapi belum sepenuhnya dipahami secara konsisten oleh pengelola kepegawaian di tingkat OPD.

Perbedaan pemahaman mengenai syarat administrasi dan mekanisme SIASN mengindikasikan adanya jurang antara kebijakan yang tertulis dan pelaksanaan di lapangan. Berdasarkan model Edwards III, faktor komunikasi dan sumber daya masih menjadi titik lemah dalam implementasi kebijakan, yang berdampak pada variasi kualitas pelayanan. Keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh konsistensi komunikasi dan kapasitas pelaksana.

6. Digitalisasi Layanan dan Transformasi Tata Kelola Kepegawaian

Penerapan SIASN sebagai sistem utama layanan kenaikan pangkat merepresentasikan langkah penting menuju tata kelola kepegawaian berbasis digital. Temuan penelitian menegaskan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan administratif, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas layanan. Namun demikian, transformasi digital belum sepenuhnya bersifat *end-to-end*. Ketergantungan pada kemampuan individu tertentu di OPD serta keterbatasan infrastruktur teknologi menunjukkan bahwa kesiapan organisasi masih bersifat parsial.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan teori digital *governance* yang menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Temuan penelitian ini mendukung hasil yang diperoleh mengenai signifikansi inovasi administratif dalam memperbaiki kinerja birokrasi (Angkasawati, 2021). Digitalisasi layanan kenaikan pangkat melalui SIASN telah terbukti meningkatkan efisiensi waktu layanan dan transparansi proses, sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya mengenai kesiapan digitalisasi di sektor public (Saputro, 2023; Daraba et al., 2023). Temuan ini sejalan dengan teori digital *governance* yang menekankan pentingnya kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi selain teknologi. Digitalisasi layanan efektif meningkatkan kinerja birokrasi, tetapi keberlanjutannya bergantung pada penguatan kapasitas organisasi.

7. Kualitas Layanan dalam Perspektif *SERVQUAL*

Dilihat dari dimensi *SERVQUAL*, layanan kenaikan pangkat di BKPSDM Kabupaten Madiun menunjukkan kemajuan pada aspek *tangibles* dan *assurance*, terutama melalui penerapan sistem digital yang terstandarisasi. ASN mendapatkan kepastian prosedur dan akses informasi yang lebih transparan dibandingkan dengan sistem manual yang ada sebelumnya. Akan tetapi, aspek *responsiveness* dan *empathy* masih mengalami kendala. Beban kerja yang tinggi dan jumlah verifikator yang terbatas mengurangi kemampuan petugas dalam memberikan respons yang cepat dan pendampingan individu secara merata. Ini menunjukkan bahwa peningkatan mutu pelayanan belum sepenuhnya berfokus pada pendekatan yang berorientasi pada pelanggan (Rahmadana et al., 2020). Namun demikian, penelitian ini juga menegaskan bahwa percepatan layanan administratif tidak selalu otomatis dengan peningkatan kualitas layanan pada dimensi responsivitas dan empati. Hal ini sejalan dengan model *SERVQUAL*, di mana dimensi *assurance* dan *tangibles* cenderung lebih mudah ditingkatkan melalui teknologi, dibandingkan dimensi *responsiveness* dan *empathy* yang sangat bergantung pada kapasitas dan sikap aparatur (Sari, 2018). Hal ini mengonfirmasi bahwa peningkatan berbasis teknologi lebih mudah dicapai dibandingkan dimensi layanan yang bergantung pada interaksi manusia. Peningkatan kualitas layanan belum sepenuhnya berorientasi pada pendekatan *human-centered service*.

8. Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

Secara empiris, penelitian ini mendukung bahwa kebijakan periodisasi 6 (enam) kali kenaikan pangkat adalah inovasi administratif yang maju dan sesuai dengan

kebutuhan birokrasi yang adaptif. Akan tetapi, keberhasilan kebijakan sangat tergantung pada kesiapan teknis dan struktural di tingkat pelaksana. Keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah informan yang cukup sedikit serta fokus analisis yang masih bersifat lokal. Maka dari itu, penelitian lebih lanjut dianjurkan untuk memperluas area serta menggunakan pendekatan perbandingan agar mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang pelaksanaan kebijakan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan bahwa keberhasilan layanan publik berbasis digital sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi, koordinasi antarunit, dan penguatan kompetensi SDM. Dengan demikian, implementasi Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di BKPSDM Kabupaten Madiun dapat dikategorikan berhasil secara normatif, namun masih memerlukan penguatan pada aspek manajerial dan *human-centered service*. Keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan teknis, struktural, dan kompetensi SDM. Keterbatasan penelitian terletak pada jumlah informan dan cakupan wilayah yang sempit. Implementasi kebijakan dapat dikategorikan berhasil secara normatif, namun masih memerlukan penguatan manajerial dan pendekatan pelayanan yang lebih berpusat pada pengguna.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Peraturan BKN Nomor 4 Tahun 2023 di BKPSDM Kabupaten Madiun telah mendorong peningkatan kecepatan dan transparansi layanan kenaikan pangkat PNS melalui pemanfaatan SIASN. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan hubungan teoretis antara kebijakan periodisasi enam kali kenaikan pangkat berbasis digital dengan dinamika beban kerja, kesiapan sumber daya, dan kualitas pelayanan pada level implementasi. Temuan menunjukkan bahwa percepatan layanan administratif melalui digitalisasi tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan kualitas responsivitas dan empati birokrasi, sehingga menegaskan adanya kesenjangan antara efisiensi sistem dan pengalaman pelayanan publik.

Daftar Pustaka

- Afifuddin, A., Supriyanto, D., Kertati, I., Wirasati, W., & Satriadi, S. (2023). Improving Public Services: Exploring Hybrid Population Administration Service Innovations in Malang Regency. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(2), 457-469.
- Agustina, P., & Ali, H. (2025). Pengaruh Kualitas Produk, Promosi dan Tempat Terhadap Keunggulan Bersaing. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Digital*, 3(2), 100-107.
- Angkasawati, A. (2021). Peningkatan Potensi Sumber Daya Aparatur Daerah. *Jurnal Publiciana*, 9(1), 21-35.
- Apsari, N. (2025). Kualitas Pelayanan Pemerintah Kelurahan (Studi Kasus Pembuatan Surat Keterangan Tidak Mampu). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 6715-6721.
- Daraba, D., Salam, R., Wijaya, I. D., Baharuddin, A., Sunarsi, D., & Bustamin, B. (2023). Membangun Pelayanan Publik Yang Inovatif Dan Efisien Di Era Digital Di Indonesia. *Jurnal Pallangga Praja (JPP)*, 5(1), 31-40.
- Dewati, F. W., Setiawan, A. D., Arief, Y. Z., Wilyanti, S., Jaenul, A., & Pangestu, A. (2023). Analisis Kepuasan Pelanggan terhadap Layanan Aplikasi Sistem Informasi PTSP Online pada Bmkg Pusat Menggunakan Technology Acceptance Model (TAM). *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(2), 161-170.
- Dewi, D. M., & Widyawati, D. (2021). Peran Internet dalam Meningkatkan Pembangunan Demokrasi di Kawasan Barat Indonesia [The Role of the Internet in Improving Democratic Development in Western Indonesia. *Jurnal Politica Dinamika Masalah Politik Dalam Negeri dan Hubungan Internasional*, 12(1), 43-66.

- Erna, E. (2021). Kualitas Pelayanan Ijin Usaha Perdagangan Online Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Upaya Meningkatkan Investasi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di Kabupaten Cirebon. *CENDEKIA Jaya*, 3(1), 147-160.
- Epa, A., Apriyani, A., Maryam, J., Azahra, S. N. I., Muthmainah, Z. A., & Herdiana, D. (2025). Analisis Kebijakan Publik. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1(6), 42-49.
- Gunawan, C. Y. F., Purnamaningsih, P. E., & Winaya, I. K. (2023). Efektivitas Penerapan Pelayanan Program Perizinan Berusaha Berbasis Online Single Submission (OSS) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP). *Business and Investment Review*, 1(4), 9-14.
- Handayani, L. S., & Putri, A. T. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan, Harga dan Kepercayaan terhadap Kepuasan Pelanggan. *Revenue: Lentera Bisnis Manajemen*, 1(1), 26-34.
- Huda, S., Salim, M. N., & Habsyi, B. A. (2025). Uji Validitas dalam Penelitian Kualitatif. *Ahad: Multidisciplinary Journal of Islamic Studies*, 1(2), 112-119.
- Juliana, I., Rudiadi, R., & Pirmansyah, P. (2022). Pelaksanaan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2002 Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Syariah Dan Hukum UIN Suska Riau*, 1(2), 143-157.
- Purwanto, A., & Yamin, A. (2025). Optimalisasi Penyerapan Aspirasi Masyarakat Oleh DPRD Kabupaten Sumbawa Barat melalui Digitalisasi Administrasi dalam Pengelolaan Pelayanan Public: Implikasi Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(10), 11906-11911.
- Rahmadana, M. F., Mawati, A. T., Siagian, N., Perangin-angin, M. A., & Refelino, J. (2020). *Pelayanan Publik*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Saputri, E., & Suryani, L. (2025). Pengaruh Pelayanan Prima Terhadap Kepuasan Masyarakat Di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 8(2), 1471-1485.
- Saputro, H. N. (2023). Inovasi Pelayanan pada Organisasi Publik. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 26(1), 129-132.
- Sari, F. M. (2018). Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 11(1), 41-61.
- Sarosa, S. (2021). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Susilowati, Y., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Budaya Organisasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 397-411.
- Utami, A., Ashari, D. R. W., Muchsin, S., Afiffudin, A., & Hidayat, M. S. (2025). The Role Of Leadership in Human Resources Management in the Digital Government Era. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(1), 1342-1352.
- Wulandari, S. (2023). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Pengaduan Sp4n-Lapor! Pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 13(2), 152-166.