

# IMPLEMENTASI KENAIKAN PANGKAT OTOMATIS BERBASIS ONLINE DI BKPSDM KABUPATEN PESAWARAN LAMPUNG

Junisha Rizky Larasati

NPP. 29.0666

*Asdaf Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat  
Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah*

Email: junisharizky9@gmail.com

## ABSTRACT

The online-based automatic promotion policy aims to facilitate the promotion of civil servants through an online integrated system. **Problem Statement/Background (GAP):** However, in its implementation there are still many Civil Servants (PNS) who are busy going back and forth taking care of promotions but are also required to provide excellent service to the community. This certainly affects the quality of services provided by civil servants to the community. This is due to the lack of information regarding online-based automatic promotions, in addition to the limited number of staff dealing with promotions. As well as infrastructure that is deemed inadequate will affect the implementation of online-based automatic promotion services. **Purpose:** The purpose of this study was to determine the implementation of an online-based automatic promotion system at the BKPSDM, Pesawaran Regency, Lampung. This study uses a qualitative descriptive method with an inductive approach and analysis of implementation according to Edward III's Theory. **Result:** Data collection techniques were interviews (11 informants), observation and documentation. The result obtained by the authors in this study are that the implementation of online-based promotions has been carried out to the fullest, but there are still employees who do not know and understand the online-based automatic promotion procedures. **Conclusion:** So it can be concluded that the implementation of online-based automatic promotion services is quite good, this is because there are SOPs in this online promotion service and a clear bureaucratic structure so that every employee has carried out their duties properly. In order to increase youth participation in the literacy aisle program, it is recommended to conduct socialization regarding this online promotion, increase the number of personnel and improve existing facilities and infrastructure to support the online promotion service process.

**Keywords: implementation, online-based Automatic Promotion (KPO)**

## ABSTRAK

Kebijakan kenaikan pangkat otomatis berbasis online bertujuan untuk memudahkan kenaikan pangkat PNS melalui sistem yang terintegrasi secara online. **Permasalahan/Latar Belakang:** Namun, dalam implementasinya masih banyak Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sibuk bolak-balik mengurus kenaikan pangkat namun dituntut juga memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal ini tentu berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh PNS kepada masyarakat. Hal ini terjadi karena minimnya informasi mengenai kenaikan pangkat otomatis berbasis online, selain itu jumlah staf yang

mengurusi kenaikan pangkat cukup terbatas. Serta sarana prasarana yang dirasa kurang memadai akan berpengaruh dalam pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat otomatis berbasis online. **Tujuan:** dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi sistem kenaikan pangkat otomatis berbasis online di BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dan analisis terhadap implementasi menurut Teori Edward III. Teknik pengumpulan data dilakukan wawancara (11 informan), observasi dan dokumentasi. Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu implementasi dari kenaikan pangkat berbasis online ini sudah dilakukan secara maksimal, namun masih terdapat pegawai yang belum mengetahui dan memahami tentang prosedur pengajuan pangkat otomatis berbasis online. **Hasil/Temuan:** Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya implementasi layanan kenaikan pangkat otomatis berbasis online sudah cukup baik hal ini dikarenakan sudah adanya SOP dalam pelayanan kenaikan pangkat online ini dan struktur birokrasi yang jelas sehingga setiap pegawai sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Guna meningkatkan partisipasi pemuda dalam program lorong literasi, disarankan untuk melakukan sosialisasi mengenai kenaikan pangkat online ini, menambah jumlah personil dan memperbaiki sarana serta prasarana yang ada untuk mendukung jalannya proses pelayanan kenaikan pangkat online.

**Kata kunci: implementasi, Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) berbasis online**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan teknologi, informasi dan komunikasi, dalam aktivitas kehidupan manusia dalam berbagai sektor tengah mengalami perubahan. Salah satu perubahan yang terjadi adalah perubahan pada sistem birokrasi yang selama ini dianggap berbelit belit dan mengabaikan kualitas pelayanannya. Birokrasi yang baik adalah birokrasi yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas yang baik. Salah satu cara Pemerintah untuk memperbaiki sistem birokrasi adalah dengan mengeluarkan instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*.

Pemerintah memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan publik dalam segala aspek untuk mencapai keteraturan dan keadilan bagi seluruh masyarakat. Namun pada pelaksanaan pelayanan publik saat ini masyarakat cenderung masih memandang rendah kualitas kinerja ASN. Hal ini terbukti dari meningkatnya pengaduan masyarakat terhadap pelayanan publik yang ada. Pengelolaan dan pengembangan hal-hal terkait Aparatur Sipil Negara (ASN) dilakukan atau diurus di Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Pemanfaatan teknologi yang baik dalam suatu organisasi seperti BKPSDM dapat mengurangi rantai proses kerja yang merupakan dasar Sistem Informasi Manajemen (SIM). Sistem Informasi Manajemen adalah sekelompok proses dimana data diperoleh, ditampilkan dan dianalisis dengan tujuan pengambilan keputusan. Selama ini BKPSDM Kabupaten Pesawaran memanfaatkan perkembangan teknologi untuk mempermudah ASN dalam pengelolaan data pegawai dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas, akuntabel, dan berkinerja tinggi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pesawaran yaitu dengan menerapkan program Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK).

Salah satu program unggulan BKPSDM Kabupaten Pesawaran adalah pemberlakuan Sistem Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) atau bisa disebut juga sistem kenaikan pangkat bersifat *paperless* atau pengurangan berkas yang merupakan sebuah sistem pendaftaran kenaikan pangkat bagi ASN di BKPSDM Kabupaten Pesawaran melalui sistem online melalui sebuah aplikasi, dimana

ASN tidak perlu lagi datang ke BKN dengan berkas yang tebal untuk mengurus kenaikan pangkat mereka. Dengan ini merupakan sebuah novasi terbaru yang dilakukan bidang pengangkatan dan kepangkatan di BKPSDM Kabupaten Pesawaran.

Implementasi sistem kenaikan pangkat otomatis ini diharapkan dapat mempercepat proses kenaikan pangkat atau meningkatkan efisiensi sistem yang ada di BKPSDM Kabupaten Pesawaran sebelumnya. Melalui pendaftaran berbasis *online* ini sistem kenaikan pangkat dapat dipantau dan diawasi setiap saat. Ini merupakan salah satu program andalan BKN dan sudah diterapkan di BKPSDM Kabupaten Pesawaran. Kebijakan kenaikan pangkat otomatis berbasis online bertujuan untuk memudahkan kenaikan pangkat PNS melalui sistem yang terintegrasi secara online.

### **1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil**

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan implementasi kenaikan pangkat berbasis online di BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung ini. Faktor minimnya sosialisasi dan jumlah sumber daya manusia yang mumpuni serta sarana prasarana pendukung kenaikan pangkat ini. Masih banyaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sibuk bolak-balik untuk mengurus kenaikan pangkat namun dilain sisi juga dituntut juga memberikan pelayanan prima kepada masyarakat karena hal tersebut merupakan salah satu kewajiban PNS sebagai pelayan masyarakat sehingga harus melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan baik. Hal ini tentu berpengaruh pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh PNS kepada masyarakat.

Permasalahan ini terjadi karena sangat kurangnya informasi yang diberikan mengenai kenaikan pangkat otomatis berbasis online, selain itu sumber daya manusia dalam hal ini jumlah staff yang mengurus kenaikan pangkat cukup terbatas, tentu hal ini menjadi kendala mengingat kenaikan pangkat otomatis berlangsung serentak pada periode April dan Oktober. Serta sarana prasarana yang dirasa kurang memadai tentunya sangat berpengaruh dalam pelaksanaan pelayanan kenaikan pangkat otomatis berbasis online.

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yakni terkait implementasi sistem informasi kenaikan pangkat berbasis online. Penelitian Dessy Savitri berjudul Implementasi Sistem Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) berbasis online pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara di Kota Medan (Savitri, 2020), menemukan bahwa Implementasi sistem kenaikan pangkat otomatis berbasis online di Kantor Regional IV BKN di Kota Medan sudah dilakukan dengan baik sesuai sasaran dan standar kebijakan yang ditetapkan. Meskipun kinerja pegawai sudah dioptimalkan dengan komputerisasi tetap terdapat kendala dalam melaksanakan kebijakan ini karena banyaknya agen yang terlibat dalam pelaksanaannya.

Penelitian Dyah Fitri Rahayu menemukan bahwa terdapat kendala dalam pelayanan kenaikan pangkat yaitu banyaknya jumlah PNS yang membuat pengajuan serta pengecekan berkas kenaikan pangkat lama dan menghasilkan sistem informasi pelayanan kenaikan pangkat pada BKD Kabupaten Kudus untuk memudahkan pegawai BKD dalam melakukan pelayanan kenaikan pangkat. (Rahayu, 2012).

Penelitian Arini Hardyanti menemukan bahwa di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (UIN SUSKA) pada fakultas sains dan teknologi sains belum memiliki Sistem informasi yang dapat mengelola kenaikan pangkat, karena masih menggunakan cara manual melalui Microsoft word dan Microsoft excel. Sehingga di buatlah aplikasi sistem informasi kenaikan

pangkat dosen dan pegawai. Sehingga sistem informasi dapat mempermudah dan mempercepat pengisian dan perhitungan angka kredit dosen, serta mempermudah pegawai mendapatkan informasi kenaikan pangkat yang akurat, relevan, dan tepat waktu.

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni implementasi Kenaikan Pangkat Online (KPO) di BKPSM Kabupaten Pesawaran Lampung Provinsi Lampung, metodenya yang digunakan menggunakan metode kualitatif deskriptif yang berbeda dengan penelitian Dyah Fitri Rahayu. Selain itu pengukuran/indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian Dessy Savitri yakni menggunakan pendapat dari Edward III yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan dapat dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana (disposisi), dan struktur birokrasi.

#### **1.5. Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) berbasis online di Kabupaten Pesawaran Lampung.

### **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Dikarenakan metode kualitatif mendeskripsikan kejadian yang sebenarnya di lapangan pada saat penelitian dilaksanakan, latar belakang masalah yang diambil dilakukan dengan menggunakan pengamatan awal oleh peneliti di lapangan.

Penulis mengumpulkan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara terhadap 11 orang informan yang terdiri dari Kepala BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung, Sekretaris BKPSDM, Kasubag Administrasi Umum dan Kepegawaian BKPSDM, Kabid Mutasi dan Kependidikan BKPSDM, Staff BKPSDM, dan pegawai penerima KPO berbasis online.

Adapun analisisnya menggunakan teori implementasi kebijakan yang digagas oleh Edward III yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana (disposisi) dan struktur birokrasi.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Penulis menganalisis implementasi kenaikan pangkat otomatis (KPO) berbasis online di BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung menggunakan teori dari Edward III yang menyatakan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor yaitu komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana (disposisi) dan struktur birokrasi.

#### **3.1 Komunikasi**

Koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan. Semakin baik komunikasi maka asumsi-asumsi berbagai macam kesalahan akan semakin kecil terjadi. Oleh karena itu komunikasi penting dibangun antar badan pelaksana sehingga sasaran kebijakan semakin

mudah tercapai. Kenaikan pangkat akan terlaksana dengan baik apabila komunikasi yang dilakukan merupakan komunikasi yang berkualitas.

Dalam penelitian ini transmisi sudah dilakukan dengan baik dikarenakan BKN pusat sebagai penggagas mengeluarkan kebijakan, kemudian turun ke kantor regional badan kepegawaian Negara yang menaungi seluruh ASN tingkat provinsi dan lebih mengerucut ke badan kepegawaian daerah sebagai badan yang bertanggung jawab mengenai pelayanan ASN di tingkat kabupaten/ kota. Semua badan kepegawaian yang ada harus berkoordinasi. Selain itu implementasi kebijakan dapat dinilai dari kejelasan kebijakan dan pemahaman instruksi terhadap suatu kebijakan. Sehingga apabila kebijakan yang dibuat sudah jelas maka instruksi dapat dilakukan dengan mudah.

Syarat dan ketentuan pengumpulan data kenaikan pangkat tidak ditampilkan dalam website BKPSDM karena dirasa kurang efektif, tidak semua orang mau untuk membuka website sehingga informasi sering kali dilakukan atau disebarakan melalui media sosial whatsapp agar lebih tersampaikan dengan tepat selain itu hardfile tetap dikirimkan kepada BKPSM untuk menghindari pengembalian data. Kejelasan komunikasi dari suatu kebijakan akan berpengaruh pada implementasi kebijakan. Jika suatu kebijakan dapat dikomunikasikan secara jelas maka akan memudahkan untuk penerima kebijakan memahami maksud instruksi dari kebijakan tersebut.

Konsistensi yang dimaksud adalah sesuainya instruksi dengan implementasi. Dimana pelaksanaan kenaikan pangkat ini berpedoman pada Peraturan Pemerintah No 12 Tahun 2002 Tentang kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.

### **3.2 Sumber Daya**

Dalam menjalankan implementasi kebijakan harus memperhatikan sumber daya manusia dari tahap awal *rekrutmen* seleksi hingga penempatan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Petugas yang berkompeten sangatlah diperlukan dalam melakukan pelayanan agar hasil pekerjaan lebih maksimal. Namun berdasarkan observasi peneliti, jumlah staf yang melayani kenaikan pangkat otomatis berbasis online masih terbatas khususnya pada bagian pengelolaan data kepegawaian.

Selain itu petugas yang melayani kenaikan pangkat pegawai berkewajiban untuk memberikan informasi yang terkini. Pegawai tersebut memerlukan informasi terkait dengan tata cara dan persyaratan. Sehingga setiap petugas KPO wajib mengetahui dan mempelajari segala yang terkait dengan layanan KPO.

Dalam melakukan pelayanan tentunya diperlukan peraturan yang jelas atau koridor yang jelas dalam teknis pelayanannya oleh karena itu diperlukan SOP pelayanan. Di BKPSDM dalam sistem kenaikan pangkat otomatis ini sudah terdapat SOP sehingga dalam pelaksanaan implementasinya berjalan dengan baik.

Sumber daya fasilitas merupakan penunjang keberhasilan dari sebuah implementasi. Semakin lengkap dan memadai suatu fasilitas pada sebuah instansi maka semakin pesat kemajuan yang akan dijalani. Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, sarana dan prasarana yang digunakan pada implementasi kenaikan pangkat otomatis berbasis online belum memadai. Beberapa sarana dan prasarana yang mengalami kerusakan yaitu kurangnya laptop dan jaringan internet yang digunakan untuk penginputan data kepegawaian. Penambahan jumlah sarana dan prasarana di BKPSDM sangat diperlukan agar pemberian pelayanan kepada pegawai dapat dilakukan.

### 3.3 Sikap Pelaksana (Disposisi)

Implementasi KPO disposisi dapat dilihat pada bentuk pengangkatan birokrat dan insentif. Dalam penerapannya diperlukan sikap pelaksana dalam hal ini yaitu pejabat serta staf yang efektif dan efisien. Setiap pelaksana tugas harus menaati peraturan yang telah ditetapkan. Selain mengetahui tugas dan memiliki kemampuan, seorang staf KPO harus memiliki kemauan untuk melaksanakan kewajibannya. Selain itu terdapat reward dan *punishment* untuk setiap petugas KPO.

### 3.4 Struktur Birokrasi

Beberapa aspek yang berkaitan dengan struktur birokrasi diantaranya tersedianya prosedur pengoperasian standar (SOP), struktur birokrasi, pembagian wewenang, mekanisme dan hubungan antara unit-unit organisasi. Pelaksanaan implementasi kenaikan pangkat otomatis berbasis online pada BKPSDM Kabupaten Pesawaran masih terdapat kendala diantaranya belum maksimalnya pemenuhan kualitas dan kuantitas sumber daya, baik jumlah sumber daya manusia sebagai implementator kebijakan maupun jumlah dan kualitas sarana prasarana. Hal ini akan mendukung dalam meningkatkan sumber daya informasi melalui sosialisasi kenaikan pangkat otomatis berbasis online agar tercapainya kejelasan komunikasi dan menghasilkan pemahaman terhadap instruksi oleh pengguna layanan dalam hal ini PNS atau dinas pengaju kenaikan pangkat otomatis.

dalam pelaksanaan layanan, terdapat keterkaitan antara pelaksana, prosedur dan kontribusi instansi lain. Koordinasi dengan berbagai pihak terkait juga dapat ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya. Dengan koordinasi yang efektif akan memudahkan pengelolaan kegiatan. Segala aspek yang ada harus saling berhubungan supaya kebijakan dapat berjalan secara maksimal. Selain itu peningkatan kualitas dan kuantitas setiap aspek juga diperlukan untuk meminimalisir kendala yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan kenaikan pangkat otomatis berbasis online pada BKPSDM di Kabupaten Pesawaran telah terimplementasi walaupun belum optimal.

### 3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) berbasis online ini memberikan banyak dampak positif yaitu pegawai sudah tidak perlu datang langsung ke BKPSDM untuk mengurus kenaikan pangkatnya sehingga tetap dapat melakukan pelayanan dengan baik kepada masyarakat. Penulis menemukan temuan penting yakni implementasi sudah dilakukan dengan maksimal walaupun masih terdapat beberapa kendala. Layaknya program lainnya, kenaikan pangkat otomatis (KPO) berbasis online ini juga masih memiliki beberapa kekurangan, diantaranya adalah kurangnya informasi yang diberikan, staf pelayanan yang masih kurang, dan sarana serta prasarana yang kurang memadai.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian milik Dessy Savitri (2020) dimana penelitian tersebut menganalisis implementasi kebijakan menggunakan teori dari Ban Meter dan Van Horn dimana pengukuran meliputi standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, hubungan antar organisasi (komunikasi), karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial, ekonomi dan politik, dan disposisi implementor sedangkan penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan menggunakan teori dari Edward III.

Selanjutnya perbedaan penelitian ini dengan skripsi Dyah Fitri Rahayu (2012) terletak pada metode penelitian, fokus pembahasan, dan lokasi penelitian. Dimana peneliti terdahulu menggunakan metode penelitian waterfall yakni suatu metode dalam pengembangan software

dilakukan secara berurutan dari perencanaan hingga pemeliharaan. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif.

Perbedaan penelitian ini dengan skripsi Arini Hardyanti (2011) terletak pada fokus penelitian dan lokasi penelitian, dimana fokus penelitian terdahulu pada aplikasi sistem kenaikan pangkat dosen dan pegawai di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau (UIN SUSKA) pada fakultas sains dan teknologi sedangkan penelitian ini berfokus pada pelaksanaan kenaikan pangkat otomatis berbasis online oleh BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung bagi PNS dilingkup pemerintahan Kabupaten Pesawaran.

#### IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa implementasi Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) berbasis online ini sudah cukup baik dikarenakan adanya SOP yang sudah dibuat dan dilaksanakan serta adanya struktur birokrasi yang jelas. Guna meningkatkan implementasi KPO ini, disarankan untuk melakukan sosialisasi tentang prosedur dan persyaratan kenaikan pangkat otomatis berbasis online, memperbaiki atau menamahi seluruh sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelayanan KPO, serta menambah jumlah personil pelaksana yang akan melaksanakan pelayanan kenaikan pangkat ini.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Edward III.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan implementasi Kenaikan Pangkat Otomatis (KPO) untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

#### V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Pesawaran Lampung beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

#### VI. DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2008). *Dasar-dasar kebijakan publik*. Alfabeta.
- Anggara, S. (2016). *Administrasi kepegawaian daerah* (Vol. 338). CV Pustaka Setia.
- Creswell. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
- D.Veit, & Huntgenburth, J. (2013). *Foundations of digital government: leading and managing in the digital era*.
- Ismail, N. (2015). *Metode Penelitian*.
- Madjid, L. (2017). *Optimalisasi Pelayanan Publik Perspektif David Osborne*. 8, 1–11.
- Milles, & Huberman. (1984). *Qualitative research approach*.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*.
- Purba, I. R. (2014). *Implementasi layanan rakyat untuk sertifikasi tanah (larasita) pada kantor pertanahan kota binjai* (p. 117).
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan*.

Subarsono. (2011). *Analisis kebijakan publik*.

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif dan r & d*.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.

Van Horn, & Van Metter. (1975). *The policy implementation process*.

Veit, D., & Huntgeburth, J. (2014). *Foundations of Digital Government Leading and Managing in the Digital Era*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-642-38511-7>

